

LUISS GUIDO CARLI di ROMA
LIBERA UNIVERSITA' INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

FACOLTA' DÌ ECONOMIA
Corso di laurea: **ECONOMIA E DIREZIONE DELLE IMPRESE**
Indirizzo: **MANAGEMENT**

Tesi in STRATEGIE D'IMPRESA

**COMPETITIVITA' E STRATEGIE DI CRESCITA
NEL SETTORE LUSO**

Relatore: Prof. PAOLO BOCCARDELLI
Correlatore: Prof. ALBERTO FESTA

Tesi magistrale di: ROBERTA CAMPANARO
Matricola: 621051

ANNO ACCADEMICO: 2009/2010

INTRODUZIONE

L'Italia è il paese più famoso e apprezzato nel mondo per la bellezza, la creatività e la raffinatezza dei suoi prodotti.

Desiderati, bramati, invidiati, i prodotti di lusso Made in Italy sono conosciuti e apprezzati in tutto il mondo. Oggetti di incomparabile bellezza, eleganza, creatività sono il fiore all'occhiello delle nostre produzioni, motivo di orgoglio, nonché importantissima fonte di ricchezza per il nostro paese. Essi rappresentano l'espressione e il risultato di un'eredità culturale, artistica e storica che, pur affondando le sue radici nei secoli passati, continua a plasmare e a rendere unici i prodotti Made in Italy.

Recentemente, però, si sente sempre più spesso parlare di Italia in crisi, poco competitiva, che non riesce a stare al passo degli altri paesi. Per riprendere quota e tornare ad essere un paese forte, competitivo, all'avanguardia, l'Italia dovrebbe puntare, come in effetti sta già facendo, su ciò che è più bravo a fare. Il lusso appunto.

Questo è il motivo principale che mi ha spinto a scegliere come oggetto del presente lavoro il settore lusso: studiarne le caratteristiche, le logiche, le peculiarità, capire cosa è cambiato e sta cambiando, cosa non funziona più come prima, ma soprattutto analizzare quali sono le soluzioni manageriali adottate per rispondere alle diverse dinamiche che caratterizzano l'attuale mondo del lusso.

Il secondo motivo è sicuramente più banale, ma altrettanto determinante: come si fa a non subire il fascino di questi prodotti, a non rimanerne ammaliati.

Nell'ultimo ventennio il mercato dei beni di lusso è stato interessato da una serie di cambiamenti radicali. In primo luogo è mutato il paradigma sociale ed economico all'interno del quale si inseriscono i comportamenti d'acquisto e d'uso dei beni di lusso. A partire dalla fine degli anni settanta, infatti, la componente ostentativa ed emulativa che guidava la domanda di questa tipologia di prodotti ha ceduto il passo ad un nuovo significato di lusso, che da specialistico ha assunto una declinazione più generale ("tutto per tutti"), da locale a globale ("tutto dappertutto"), e da elitario è divenuto democratico, grazie alla convinzione, diffusasi tra gli operatori del settore, che non solo i più facoltosi possono apprezzare un prodotto di qualità superiore¹.

¹ Dichiarazione di Silvio Ursini, direttore marketing di Bulgari, 2000.

Il lusso odierno è dunque sempre più “finalizzato ad accrescere il proprio piacere e benessere personale e non, come voleva una consolidata prassi, a comunicare agli altri la ricchezza o lo status sociale”².

Questi cambiamenti socioeconomici, l’aumento della concorrenza e il cattivo andamento dell’economia mondiale a cavallo del nuovo millennio, hanno creato non pochi problemi per le aziende del lusso italiane, le quali, rivestono un ruolo fondamentale nella nostra economia.

Il presente lavoro di tesi, partendo da un’analisi dell’evoluzione storica del concetto di lusso, intende sottolineare le peculiarità del mondo del lusso, analizzare i cambiamenti e i problemi che stanno interessando il settore e, infine, individuare quelle che sono le soluzioni strategiche più adottate per rendere ancora competitivo uno dei settori portanti della nostra economia.

Nel primo capitolo, dopo aver dato una definizione del concetto di lusso, viene presentata l’evoluzione che tale concetto ha avuto nel tempo fino ai nostri giorni, mostrando come esso sia cambiato in concomitanza alle varie epoche storiche. Si continua con la presentazione di alcune peculiarità del settore lusso, che rendono più complessa la gestione strategica del mercato e che portano questa categoria di beni a distinguersi da quelli appartenenti ad altri settori. Il capitolo si conclude con un’analisi che si focalizza sul valore del brand e della sua identità, e sulla descrizione del nuovo cliente del settore.

Il secondo capitolo tratta specificatamente delle leve attraverso cui il settore dei beni di prestigio costruisce la propria immagine, arricchisce la percezione del cliente, attraendo i target di consumatori a cui si rivolge: il prodotto, il prezzo, la distribuzione, la comunicazione.

Nel terzo capitolo si è cercato di inquadrare il settore lusso analizzando l’offerta: vengono così presentate le diverse categorie merceologiche, i principali attori e la struttura di queste imprese.

Il quarto capitolo analizza le principali strategie adottate dalle imprese che operano nel settore oggetto d’indagine: in primo luogo, la strategia di internazionalizzazione, e come vedremo, la presenza in paesi esteri, diversi da quello di origine, è uno dei requisiti più importante del bene di lusso per essere identificato come tale. In secondo luogo, la strategia di diversificazione, distinguendo la brand extension, cioè utilizzo dello stesso brand su diverse categorie merceologiche, dalla situazione in cui l’impresa entra in altri settori merceologici impiegando nuovi brand. Verranno analizzate nel dettaglio le operazioni di M&A che hanno caratterizzato l’economia globale, sia in termini generali, sia con specifico riferimento al settore del lusso e della moda.

² Fabris, Giampaolo, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003

Il quinto capitolo, che conclude il lavoro di tesi, pone un focus sulle recenti tendenze degli operatori del settore lusso, che nel tentativo di rafforzare e prolungare le relazioni con i clienti che ad oggi sono presenti in tutto il mondo, cercano sempre più di controllare la distribuzione dei loro prodotti mediante l'apertura di punti vendita monomarca o flagship stores che assumono sempre più il ruolo di creatori di esperienze uniche e all'interno dei quali i clienti possano sentirsi parte del loro mondo.

Capitolo 1

1. UNA POSSIBILE DEFINIZIONE DI LUSO

Definire in maniera puntuale che cosa sia il lusso non è sicuramente cosa semplice. Gli esseri umani hanno sempre avuto nei confronti del lusso un atteggiamento di grande ambivalenza: per alcuni è sinonimo di bellezza, di sogno, di fasto, di prestigio; per altri il lusso è sinonimo di superfluo e di ostentazione. La percezione di lusso è sicuramente molto soggettiva e per questo darne una definizione assoluta diventa impossibile.

Dall'epoca romana fino ad oggi, il concetto di lusso si è evoluto di pari passo con la società, passando dal possesso di oro, oggetti preziosi e di schiavi a quello di spezie, sale, fino ad automobili, barche e oggetti tecnologici.

Il lusso è sempre stato associato all'idea di forza, potere, prestigio ma, contemporaneamente, anche a quello di sregolatezza, eccesso di scelte, di apparire, ecc.

Sombart sostiene che il lusso è una spesa che va oltre il necessario³. Secondo questa interpretazione, il lusso avrà origine nella spesa che eccede il reale bisogno in un determinato contesto socioculturale. "Lusso è cosa che costa molto in proporzione all'utilità o alle possibilità economiche" ed è perciò rinvenibile in "ogni cosa che è superflua o inutile"⁴. Forme di lusso sono rinvenibili sia in termini di spreco di beni, quindi da un punto di vista quantitativo, sia guardando alla qualità superiore, dunque da un punto di vista qualitativo⁵.

E' dal concetto di lusso qualitativo che deriva quello di bene di lusso caratterizzato da estrema raffinatezza. Un bene va considerato raffinato quando, data una certa realtà culturale, s'incontra una manifestazione di ricercatezza qualitativa o quantitativa, che eccede il senso comune di necessità. Questo è il concetto di bene di lusso che si evince, come lo esprime Sombart, da una accentuata raffinatezza formale e qualitativa.

A questo concetto è necessario aggiungere un ulteriore elemento, vale a dire, il valore psicologico di ostentazione e di esclusività che i beni devono incorporare. Per beni di lusso si intende, quindi, quei beni che mostrano una particolare attenzione verso design e materiali ed hanno un'elevata capacità comunicativa: attraverso questi beni si manifesta lo status sociale ed il proprio modo di essere e di vivere.

³ Cfr. SOMBART W, *Dal lusso al capitalismo*, Armando, 2003.

⁴ Cfr. CULATELLI G., *Dizionario garzanti della lingua italiana*, ed. Aldo Garzanti, 1980.

⁵ Cfr. SOMBART W, *Dal lusso al capitalismo*, Armando, 2003

Non bisogna dimenticare, inoltre, che in ogni epoca storica intervengono numerosi altri fattori che spingono l'accrescimento del lusso: l'ambizione, l'ostentazione, il potere, il desiderio di primeggiare, quello che Veblen definisce: "Il volere qualcosa più degli altri"⁶. "Il lusso non sta nella ricchezza degli oggetti, ma nell'ostentazione che li accompagna"⁷. Escludendo infatti i multimilionari e coloro che possono disporre senza difficoltà, l'acquisto di un bene di lusso diventa un traguardo per coloro i quali necessitano di un'affermazione sociale.

Il concetto di lusso, inoltre, risulta collegato anche a quello di bisogno.

Secondo lo schema proposto da Maslow i bisogni umani sono disposti secondo un'ideale piramide gerarchica che vede alla base i bisogni fisiologici e poi, salendo verso l'alto, rispettivamente quelli di sicurezza, di socializzazione, di stima e di autorealizzazione⁸.

Ogni individuo tende a soddisfare prima le esigenze primarie, cioè i bisogni fisiologici, poi quando questi non sono più pressanti, passa a quelli superiori salendo lungo la piramide.

In quest'ottica i beni di lusso svolgono un duplice ruolo: utilitaristico ed ostentativo; il primo rispondendo ai bisogni materiali, il secondo a quelli immateriali. Questi ultimi sono dettati alla volontà di imitare le élite per ricercare la distinzione, processo che spinge la stessa élite ad un continuo rinnovarsi, proprio per cercare di mantenere un differenziale rispetto alle altre classi sociali.

Da questo punto di vista, allora, il lusso è strumento e concetto utile ad ottenere stima e senso di autorealizzazione; nasce nel momento in cui i bisogni cessano di essere soddisfatti da beni indistinti e primari e si inizia a ricercare prodotti ben individuati e differenziati.

Non si deve sottovalutare, peraltro, che nel momento in cui viene redatta questa tesi nuovi orizzonti fatti di culture e percezioni differenti si affacciano ai mercati del lusso. Quello che nel novecento hanno fatto Europa e Stati Uniti ora, in un periodo di forte crisi economica per questi, è proprio delle nuove economie.

Il lusso è un concetto che si muove, che corre e che si plasma, mentre il suo significato entra in nuove realtà economiche, in particolare Russia, Cina e India, un nuovo concetto di lusso si insinua nei nostri, ormai affermati, mercati.

Laura Girelli afferma che "è lusso ciò che colloca il soggetto in una schiera di happy few (non tutti se lo possono permettere), il cui esclusivo privilegio è tuttavia reso tale dal desiderio dei

⁶ Cfr. VEBLER, THORSTEIN, *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino, 1981.

⁷ POUILLON F., *Lusso in Enciclopedia*, Einaudi, 1979.

⁸ MASLOW A.H., *Motivation and Personality*, New York, 1971.

molti esclusi...non si ha lusso dei pochi senza lo sguardo dei molti e senza una condivisione simbolica collettiva del bene di lusso⁹”.

Per definire il nuovo lusso Fabris utilizza l’acronimo “Creso: cultura, ricerca, esperienza, sé, olismo”¹⁰ egli afferma che i bisogni secondari sono diventati indispensabili e che il bello rimane necessario, soprattutto per gli italiani.

Gli studiosi individuano tra le caratteristiche fondamentali, per essere considerato un bene di lusso l’esclusività, l’alta qualità, prezzo elevato, l’offerta in un punto vendita qualificato, ma soprattutto il ruolo forte del brand che esprime un’immagine omogenea da realizzare attraverso la comunicazione. In sostanza qualità, immagine e marchio di prestigio insieme ad una distribuzione selettiva servono all’azienda per dare al consumatore quel valore aggiunto che giustifichi un prezzo maggiore.

Da quanto fin qui detto, è possibile definire, in termini economico-aziendale, l’industria del lusso come quell’insieme di imprese che producono beni problematici e di qualità superiore, strumentali alla ricerca di piacere estetico, capaci di garantire stima sociale e senso di autorealizzazione.

Il futuro dei mercati del lusso sarà quindi nell’interpretare ogni varia accezione del termine con cui ogni società lo intende.

1.1 TIPOLOGIE DI LUSSO

Una delle rappresentazioni meglio descrittive del Luxury business è certamente la “Piramide del lusso” introdotta da Danielle Allérès¹¹; un modello che immagina il mercato del lusso come suddiviso in tre grandi settori:

- Lusso inaccessibile o super lusso;
- Lusso intermedio;
- Lusso accessibile.

⁹ Da una ricerca di Valdani & Vicari Associati in collaborazione con Il Sole 24 Ore e GF Studio Marketing

¹⁰ Fabris, Giampaolo, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003

¹¹ Cfr. Allérès D., *Luxe....Stratègies marketing*, Ed. Economica, 1997

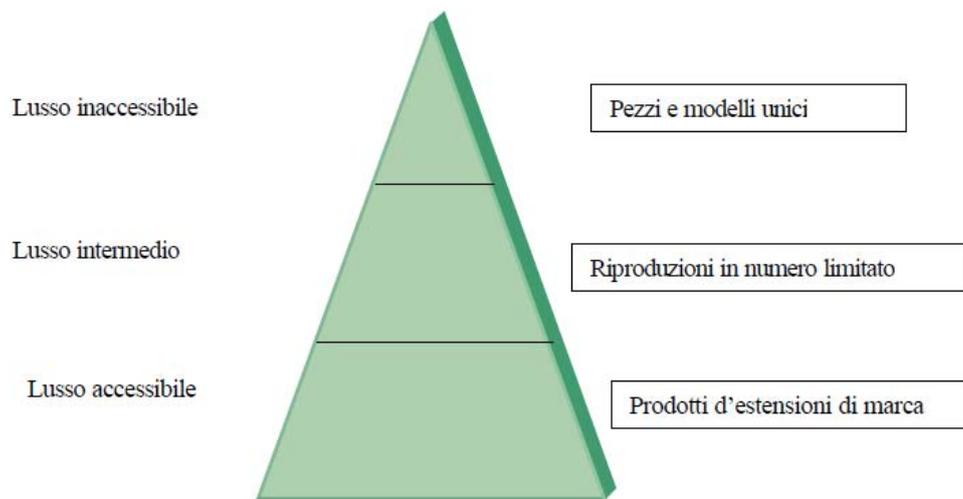


Tabella tratta da “l’esperienza del lusso” di Corbellini, Saviolo, edizione Etas.

Il lusso inaccessibile si pone alla sommità dell’ideale piramide e a questa categoria appartengono beni dei quali esistono solo pochi pezzi, spesso realizzati su misura e distribuiti attraverso canali altamente selettivi a prezzi astronomici. Alla categoria del lusso intermedio appartengono, invece, quei prodotti che ricalcano nel marchio e nello stile i beni della categoria superiore ma che non sono custom made; tali beni possono essere adattati alle esigenze del consumatore, distribuiti in modo selettivo e venduti a prezzi molto alti. Infine il lusso accessibile è la galassia dei beni prodotti in serie, distribuiti su più larga scala e venduti entro un range di prezzo più contenuto.

Questa articolazione è interessante ma, in un certo senso, non considera che oggi il 98% del business di lusso corrisponde al lusso accessibile e perciò, benché sia molto utile per descrivere l’origine e la specificità del campo, non lo è dal punto di vista operativo¹².

Cent’anni fa il XX secolo si apriva, nel mondo occidentale, all’insegna delle raffinate follie della “belle époque”, un lusso per i soli “happy few”, cioè i pochi privilegiati dell’alta società. Il XXI secolo si è aperto in uno scenario radicalmente diverso: ora il lusso è alla portata di minoranze talmente corpose da diventare quasi indistinte dalla maggioranza. La produzione di oggetti di lusso, che in passato era di alto artigianato, rivolto esclusivamente alla realizzazione di pezzi unici a tiratura limitata, è adesso produzione in serie, capace di far fronte a milioni di ordini. Proprio questo aumento di produzione, ha posto le basi per uno sviluppo di una vera e propria industria del lusso, con le sue affinità e le sue differenze rispetto a quella dei beni di largo consumo.

Oggi il concetto di lusso gode della massima flessibilità e adattabilità a seconda del punto di vista da cui lo si osserva e, per semplicità, può essere definito in 4 diverse fasi:

¹² Tratto da: “Luxury brand management”, M. Chevalier e G. Mazzalovo, ed. Franco Angeli, 2008.

Fase 1 - PREZZO : per alcune categorie di consumatori, il lusso corrisponde al possesso di un bene “costoso”; ciò che guida è il prezzo. Compro per show-off cioè sto acquistando un oggetto brandizzato e facilmente riconoscibile. In questo caso la motivazione dell’acquisto è il voler assomigliare al altri “ricchi” e persegue quindi uno pseudo senso di appartenenza ad una élite. Questo concetto ci riporta a certi stili di consumo che hanno caratterizzato il nostro paese intorno a fine '70 e '80 , ma che attualmente sono nuovi nei mercati emergenti dove risiedono i nuovi ricchi come Russia o Asia/Pacifico.

Fase 2 - QUALITA' : Il lusso assume la connotazione di rappresentazione di una scelta di qualità. Per i consumatori in una fase più avanzata si aggiunge il senso critico e di valutazione personale del prodotto, ad esempio, valuta la differenza tra un brandy invecchiato 12 anni da quello invecchiato 18 anni a cui corrisponde ovviamente un prezzo più alto.

Il consumatore cerca di capire perché il prodotto, per il quale è disposto a pagare un prezzo più alto, è migliore. Questa fase è caratterizzata dalla conoscenza/curiosità e dal volersi porre come persona competente. Questi atteggiamenti sono riconducibili in Italia a comportamenti di consumo caratteristici della fine degli anni '90.

Fase 3 - DA OGGETTIVO A SOGGETTIVO : La scelta di prodotto di lusso diventa una scelta dettata dal gusto personale piuttosto che mera attività tesa a seguire le mode e tendenze. Qualità si, ma ricerco cosa è meglio per me stesso.

Fase 4 – ESPERIENZA : Il consumatore più evoluto, che fa parte di questa fase, vive il concetto di lusso spostando la propria attenzione dal prodotto, all’unicità dell’esperienza legata al prodotto e al brand. Tendenza questa più recente, ma già molto evidente in Italia e in altri mercati maturi dal punto di vista del consumo di alta gamma.

A voler fare solo qualche esempio, appartengono a questa categoria gli oltre 200 consumatori che hanno già acquistato, da Space Adventures, un biglietto per il volo orbitale di 15 minuti al costo di 100 mila dollari l’uno. E’ stato recentemente aperto a Milano il primo hotel a 7 stelle, secondo solo al Bury Al Arab di Dubai, espressione estrema del servizio personale e non più personalizzato, dove la filosofia è: non è il cliente che va incontro al servizio ma è il servizio che va incontro alle esigenze del cliente in modo proattivo. Nell’hotel non vi è una reception, ma la

figura dell'Experience manager, sempre disponibile per i clienti, che assume le vesti di assistente personale¹³.

Queste curiosità reali, sintetizzano alcuni fattori molto importanti. In primo luogo, che cresce il numero di “ricchi” nel mondo; come conferma il report di Merrill Lynch e CapGemini, crescono di anno in anno gli individui con patrimoni finanziari ultra miliardari. In secondo luogo, l'esperienza personale è il nuovo valore trainante delle scelte dei super dotati finanziariamente a prescindere da costo.

Secondo il filosofo Thierry Paquet il nuovo lusso oggi non è più solo appannaggio di una ristretta élite, ma interessa le masse. Egli individua tre parole che oggi rappresentano uno stile di vita autentico e “vero lusso”: tempo, spazio e silenzio. Usare il proprio tempo da gestire in libertà, disporre di ampi spazi per sé nei quali ritrovarsi¹⁴.

La parola lusso, attualmente, viene troppo spesso riferita a contesti diversi ed ha significati non facilmente adattabili ai concetti di esclusività, distinzione, riconoscibilità, ecc. che, almeno a grandi tratti contraddistinguono tale segmento di mercato. Termini quali lusso accessibile o lusso intermedio non possono che sconvolgere il segmento di riferimento, in quanto sovrappongono segmenti di clientela, e quindi comportamenti e percezioni, che risultano assai disomogenee tra loro.

Concludendo, il mercato del lusso è variegato e comprende i prodotti definiti “superlusso” destinati ad una fascia di consumatori a reddito alto e, prodotti definiti “accessibili” per una fascia di consumatori a reddito medio-alto.

I brand del lusso si trovano di fronte a delle scelte: dove posizionare i loro prodotti o servizi? Rimanere fedeli alla propria identità storica o penetrare i nuovi segmenti così da seguire le nuove tendenze e richieste del mercato?.

¹³ Tratto da: *IL LUSSO: esiste una definizione univoca e inequivocabile?*, Di Carlo Liotti, Vice Presidente- Head of Partnership American Express Consumer and Small Business Payment & Financial Services Italy.

¹⁴ Cfr. THIERRY PAQUOT, *Elogio del Lusso*, Ed.Castelvecchi, 2007.

2. IL NUOVO LUSO

Nonostante le difficoltà economiche di questi anni si è assistito in quasi tutti i settori merceologici ad una richiesta di prodotti caratterizzati da prezzo elevato e “si registra una forte, e diffusa, desiderabilità del lusso”¹⁵. Oggi, la gran parte delle diverse categorie di prodotti disponibili sul mercato, include un sottoinsieme che si caratterizza per una migliore qualità dei materiali impiegati per la costruzione solida, un aspetto elegante, maggiore durata, migliori prestazioni, funzionalità avanzate e così via. Da ciò deriva un ampliamento del mercato del lusso.

Alla base del notevole incremento del mercato dei beni di lusso è possibile identificare diversi fattori che hanno radici sia nella mutata struttura sociale, sia nel cambiamento di atteggiamenti e comportamenti degli individui.

Fra gli elementi responsabili della diffusione del lusso c'è sicuramente il fenomeno definito come “democratizzazione del lusso”¹⁶. Beni che fino a non molto tempo fa erano posseduti e consumati da una ristretta cerchia di persone sono adesso accessibili ad un pubblico più ampio: “il mercato attuale dei beni di lusso non è più caratterizzato da una ricchezza straordinaria; il mercato dei beni di lusso è composto da persone come noi, chiunque ne fa parte compresi gli individui che vivono nei prefabbricati, nelle case popolari di periferia, fino alle Mcabitazioni e alle ville di lusso”¹⁷.

Un altro fattore che ha contribuito alla crescente richiesta di beni di lusso può essere in parte individuabile nella struttura sociale delle società occidentali, in cui sono sempre più presenti nuclei familiari composti da due adulti che lavorano e che, non avendo figli, godono un reddito discrezionale molto più elevato e che quindi possono spendere per beni e servizi di lusso ad uso personale.

Più in generale, la richiesta di beni di lusso può essere collegata alle mutate esigenze della società più incline al narcisismo e all'edonismo, ma anche al fatto che, nel tempo, è cambiato il significato intrinseco del lusso che non contraddistingue più necessariamente solo i prodotti costosi e che conferiscono prestigio. Il lusso nella società contemporanea, più che essere sinonimo di ricchezza diventa simbolo di qualità e contenuto valoriale.

¹⁵ Fabris, Giampaolo, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003

¹⁶ Fabris, Giampaolo, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003

¹⁷ Greenspan, Robert, *The Internet's Impact on Indulgence*, 8 aprile 2003

2.1 L'INDUSTRIA DEL LUSSO

Il settore lusso è diverso dagli altri e ciò comporta per le imprese che vi operano una gestione completamente diversa. Tre sono le differenze principali: le dimensioni dell'azienda, le caratteristiche finanziarie e il fattore tempo.

Nel mondo del lusso le dimensioni non sono un requisito fondamentale. Le aziende che vi operano, nonostante la loro immagine e la presenza in tutto il mondo, sono piccole e medie imprese, fatta eccezione per le holding di piccole aziende singole.

Alcune aziende lavorano con un piccolo studio di design e il resto delle attività viene dato in appalto a concessionari di licenza e distributori. Altre hanno uno o due stabilimenti produttivi per realizzare prototipi, e qualche linea di prodotto, ma una parte più consistente delle attività di produzione viene affidata a terzi.

Al di là dell'attività creativa, l'aspetto più importante del processo dell'industria del lusso è la vendita che garantisce il contatto con il cliente finale che avviene nei punti vendita e, dove si conta il maggior numero di dipendenti.

Il numero dei dipendenti, infatti, è molto contenuto e se si esclude il personale impiegato in negozio non ne resta poi molto in sede.

Se si analizzano le diverse aziende del lusso si nota come un numero significativo sia in perdita. I dirigenti di queste aziende accettano di essere in perdita per tanto tempo senza dichiarare fallimento, o vendere il prima possibile, fondamentalmente per due motivi: innanzitutto per il valore della marca che consente di attirare i consumatori i quali restano affascinati dall'incredibile awareness del brand; il secondo è che le marche di successo lo sono così tanto, e sono così produttive, da poter compensare diversi anni di perdite.

Il divario tra società improduttive ed estremamente redditizie è dipeso dall'alto breakeven point che caratterizza le imprese operanti nel settore lusso. E' fondamentale in questo settore, che tutti i brand, anche i più piccoli, devono fingere di essere forti, potenti e ricchi e per questo, molto spesso, finiscono per avere un breakeven point molto alto.

Nelle fasi iniziali una marca può essere presente in un unico posto ma nel momento in cui inizia a diventare un brand internazionale i consumatori si aspettano di trovarlo ovunque. Ciò implica che ognuno di questi negozi, sparsi per il mondo, ha i propri costi fissi da pagare prima di aver realizzato la prima vendita.

Inoltre, la stessa nozione di lusso implica che tutto sia della massima qualità, dalla produzione alla vendita. Non è possibile immaginare un flacone di profumo che non sia di vetro, un

orologio senza un bell'astuccio di legno o in pelle e uno speciale certificato di garanzia. Quindi, prima che sia venduto il primo articolo, tutti questi prodotti devono essere realizzati, ed un eventuale taglio dei costi in queste attività è estremamente pericoloso, in quanto, riduce immediatamente la percezione del lusso dell'ambiente del prodotto e dell'esperienza individuale d'acquisto.

Infine, nel settore del lusso il posizionamento del brand è il risultato di spese operative che non generano immediatamente, e forse mai, un aumento equivalente del margine lordo. Ad esempio, una griff deve iniziare il processo con una costosa sfilata due volte l'anno, in cui i capi non sono identici a quelli che sono normalmente venduti nei negozi.

Tutto ciò fa innalzare il breakeven point e aumentare le difficoltà che deve sostenere un brand nuovo per svilupparsi e rendersi immediatamente credibile, prima di realizzare volumi che riescano a giustificare gli investimenti iniziali.

Nel settore del lusso i margini sono altissimi e, non appena le vendite di una marca riescono a coprire i costi fissi, un'ampia parte del margine diventa utile. Tuttavia, una difficoltà che incontrano i prodotti della moda è l'invenduto. Questo risulta essere un grosso problema per i piccoli brand i quali, al fine di proporre varietà ai propri clienti, devono iniziare ogni stagione con un vasto numero di articoli e, di conseguenza, con un volume di vendite basso, le vendite a prezzo scontato risulteranno molto alte. Un distributore di moda sa che, per le marche con volumi di vendita alti, venderà tra l'80% e l'85% della collezione a prezzo pieno e tra il 15% e il 20% a prezzo scontato, e che nel caso di marche più difficili potrebbe arrivare a vendere tra il 60% e il 65% del volume di vendita a prezzo scontato¹⁸. Le piccole aziende si provano a fare i conti con questo problema e, inoltre, per assicurarsi che i distributori acquistino i prodotti della stagione successiva offrono loro dei prezzi speciali o, talvolta, ritirano la merce invenduta che viene normalmente poi commercializzata attraverso gli outlet o bruciata. Tuttavia, questa difficoltà assume un grande rilievo per le sole marche di piccole e medie dimensioni; per i brand di grandi dimensioni l'invenduto è solo una piccola parte del volume che normalmente è smaltito offrendolo, a prezzo scontato, ai dipendenti o ai giornalisti.

La conclusione è molto semplice: il lusso è un settore molto redditizio per i brand di successo, mentre è un settore molto difficile per gli altri e, se non si fa attenzione è molto facile passare da una situazione molto redditizia a perdite costanti non appena le vendite sono in calo e i prodotti non sono più reputati adatti dal consumatore.

¹⁸ I dati sono tratti da: "Luxury brand management", M. Chevalier e G. Mazzalovo, ed. Franco Angeli

Nel mondo del lusso un lancio sul mercato richiede molto più tempo e maggiori investimenti. Per i lanci più importanti, non è raro, nel primo anno spendere in pubblicità e promozione una somma equivalente alle previsioni di vendita dell'anno stesso. Generalmente occorre aspettare fino a tre o quattro anni per iniziare a fare soldi.

Nell'abbigliamento, ad esempio, tutto viene ricondotto al ciclo della moda. Questo ha inizio quando le aziende tessili presentano i nuovi campioni di stoffa, proponendo nuovi materiali, colori, trame e disegni. E' così che ogni anno, in settembre o in ottobre, tutti gli stilisti si recano a Parigi e in Italia per visitare gli stand delle aziende tessili e scegliere i colori e i tessuti che useranno per la prossima collezione autunno-inverno, i quali creeranno il look speciale della loro collezione che andrà di moda l'anno seguente. Ritornati al loro atelier, preparano le collezioni che vengono presentate alle sfilate di febbraio e marzo dove partecipa, ovviamente la stampa, ma soprattutto è determinante la partecipazione dei compratori dei grandi magazzini e dei negozi multi-marca di tutto il mondo, con budget specifici per ogni marca e che fanno ordini per gli articoli che ritengono di poter vendere nei negozi nei loro paesi.

Più tardi i prodotti sono confezionati e consegnati per poter essere presentati in settembre nella nuova collezione autunno-inverno. Solo alla fine del periodo dei saldi si viene a conoscenza se la collezione ha avuto successo, quanti capi sono stati venduti a prezzo pieno, quanti a prezzo scontato e quanti ne rimangono alla fine del processo.

Detto ciò, il ciclo della moda dura circa 18 mesi e, nello stesso periodo, sarà ordinata, scelta, presentata e consegnata la collezione primavera-estate; di conseguenza almeno due sono le collezioni che viaggiano in parallelo.

In generale, nel settore del lusso le decisioni strategiche più importanti non hanno un impatto a breve termine e ciò spiega perché gli specialisti di private equity di rado comprano il pacchetto di maggioranza di un piccolo brand del lusso. Questa attività è tradizionalmente il campo delle aziende familiari che riescono ad accettare scarsi risultati per qualche anno per poi crescere e conseguire risultati soddisfacenti.

3. LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI PRODOTTI DI LUSO

Una recente ricerca ha messo in luce quali sono le principali caratteristiche degli oggetti di lusso¹⁹.

Il primo requisito è quello della qualità eccellente che può derivare dall'impiego di materie prime ottime, nel caso di prodotti, o dalla professionalità e dall'esperienza riscontrata, nel caso dei servizi.

La seconda caratteristica è il prezzo elevato che, a testimonianza della qualità elevata, è sinonimo di lusso. Nel momento in cui la qualità non è riscontrata in un prodotto definito lusso allora il prezzo elevato non è più giustificato e l'oggetto in questione, perde la connotazione di lusso e, viene considerato inutile, superfluo, di moda. A tal proposito Fabris sostiene che "il prezzo continua a costituire una componente importante del concetto di lusso ...nella nuova concezione del lusso il prezzo è un fattore necessario ma non sufficiente. Esso deve coniugarsi con la qualità, la rarità, l'estetica, la cultura, la forte componente tecnologica, la matrice artigiana. Lusso è un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico"²⁰.

Anche il concetto di unicità, che si traduce nella difficoltà di reperimento, è individuato come una delle caratteristiche del lusso. Il cliente medio si aspetta che un bene di lusso abbia una distribuzione limitata, nonché, i relativi punti vendita ne abbiano una selezione limitata. Si fa riferimento al principio di rarità secondo il quale i prodotti di lusso sono percepiti dai consumatori come rari se non unici; nel caso in cui siano facilmente reperibili perdono gradualmente il loro carattere di lussuosità²¹.

Anche il legame con il passato è spesso identificato come una caratteristica del bene di lusso la cui produzione richiede spesso tempi lunghi, una lavorazione artigianale e un grande patrimonio di esperienza. Gran parte degli acquisti sono fatti con l'obiettivo della durata nel tempo: si presume che un bene prezioso, costoso, raro debba durare nel tempo attraversando generazioni.

La quinta caratteristica dei beni di lusso è l'internazionalità che comporta la presenza dei brand di lusso quasi ovunque. Oggi è impossibile esistere senza essere nelle più grandi città del lusso nel mondo, come ad esempio, Parigi, Milano, New York, Los Angeles, Tokyo, Hong Kong, Shanghai, Londra, Ginevra, Dusseldorf e molte altre²².

¹⁹ Debois Bernard, Laurent Gilles, Czellar, Sandor, *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*, Working paper 736, HEC School of Management, Jouy-en-Josas, France, 2001.

²⁰ Fabris, Giampaolo, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003, pag. 174

²¹ Dubois Bernard, Paternault Claire, "Observations: Understanding the world of International luxury brands: the 'dream formula'", in *Journal of advertising research*, July-August, 1995, pp. 69-76.

²² Tratto da: "Luxury brand management", M. Chevalier e G. Mazzalovo, ed. Franco Angeli.

Il contenuto artistico del lusso è probabilmente ciò che lo rende diverso da tutte le altre attività. Un oggetto di lusso può, in alcuni casi, essere riconosciuto come pezzo da museo e, in questo senso, anche l'ambientazione in cui l'oggetto è inserito assume una forte rilevanza estetica.

E' importante per ogni brand definire fin da subito i propri codici estetici e i valori sui quali costruire il successo del marchio, così da poter imprimere una coerenza forte a tutti i diversi prodotti rendendoli riconoscibili. Per ciascuna nuova linea diviene necessario reinventare una categoria di prodotto individuando qualcosa che abbia senso e che sia in linea con le costanti etiche ed estetiche della marca.

Infine, l'aderenza ai trend sociali e all'ambiente è un aspetto molto forte del lusso²³. Le dinamiche e i valori di consumo mutano nel tempo, in quanto, ogni epoca vede il prevalere di sensibilità, obiettivi e ideali diversi. E' importante, in tal senso, sottolineare che il lusso non viene più inteso come indicatore dello status sociale ma come un modo per accrescere il proprio piacere e il proprio benessere personale. In un contesto di questo tipo, l'attenzione alla coerenza con il nuovo, diviene un imperativo assoluto per la marca. La mancanza di un costante fine tuning con il trend sociale e con l'attualità culturale può tradursi, infatti, in una crescente marginalità rispetto al mainstream del cambiamento e può determinare l'avvio di un processo di obsolescenza. Solo la marca che sa anticipare e tradurre a proprio vantaggio le mutate condizioni di mercato, o di contesto socio-culturale, può mantenere incisivo il proprio ruolo di fronte ai cambiamenti.

²³ Tratto da: "Luxury brand management", M. Chevalier e G. Mazzalovo, ed. Franco Angeli, 2008.

4. LA FORZA E IL POTERE DEL BRAND NEL MERCATO DEL LUSO

E' ormai noto il fatto che il brand che conquista il pubblico diventa un valore a se stante, dotato di vita propria. Sintesi di tutte le associazioni emozionali e razionali che costituiscono l'identità di marca, determinante per offrire un orientamento al cliente, un marchio ha realmente successo nel momento in cui i clienti target acquistano il prodotto/servizio soltanto per il valore che essi attribuiscono al marchio stesso.

Un ulteriore rafforzamento del brand viene raggiunto quando il cliente arriva a identificarsi con i valori che esso trasmette al punto da essere disposto a modificare le proprie abitudini; a questo punto si diventa fornitori del cliente target finale.

L'ultimo step si conquista quando si viene a creare, nella mente dei consumatori, una totale identificazione fra il marchio e il prodotto/servizio.

4.1 IL BRAND NEL SETTORE LUSO

“La marca è un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore differenziandoli da quelli dei concorrenti”²⁴.

Fino al nostro più recente passato l'attenzione dell'azienda era focalizzata innanzitutto sul prodotto, mentre la marca risultava essere poco più di un nome. Attualmente la situazione risulta quasi completamente ribaltata in quanto la maggior parte delle aziende, quelle del settore lusso in primis, hanno incentrato le proprie strategie sulla gestione del brand, l'impiego del quale è esteso ad un numero sempre maggiore di prodotti.

Il brand diviene l'asset competitivo più importante su cui un'azienda possa contare. Il valore della marca scaturisce dalle sue componenti cognitive, costruite dalla brand identity, dalla brand awareness e dalla brand image.

La consapevolezza di una marca (brand awareness) si riflette sulla probabilità e sulla velocità con cui il consumatore identifica la marca qualora sottoposto a stimoli. A tal proposito, è utile isolare alcune delle componenti di marca che è possibile identificare come fonti di creazione di awareness:

- brand name: la parte pronunciabile della marca;

²⁴ Definizione ufficiale dell'American Marketing association. <http://www.ama.org>

- brand logo: la parte grafica della marca, che può investire anche il modo in cui il nome è scritto;
- brand sound: la parte sonora, non in tutti i casi presente, ma pur esistente;
- brand heritage: l'eredità, il patrimonio di notorietà che viene conferito ad una marca dalla sua esistenza sul mercato da un lungo periodo di tempo.

L'identità di marca (brand identity) si riferisce invece al complesso di fattori funzionali che consentono il riconoscimento della marca e all'insieme di valori etici che ne hanno determinato la nascita e ne caratterizzano lo sviluppo.

Infine, l'immagine di marca (brand image) sintetizza l'insieme delle associazioni da esse evocate. In generale, la marca attrae il consumatore sotto l'aspetto emozionale. Le componenti della marca che sollecitano le emozioni e creano desiderabilità possono essere sintetizzate nell'idea di brand image, a sua volta costituita da:

- brand identity: l'insieme dei contenuti di significato del brand name, progettati dal management e trasmessi nel posizionamento competitivo;
- brand heritage, che oltre a svolgere la già richiamata funzione di creare conoscenza, dovuta al lungo periodo di permanenza sul mercato, capitalizza la reputazione come "marca-emblema" di un certo prodotto, creando fiducia nel target;
- brand reputation: la considerazione, o attenzione benevole, di cui un brand gode in virtù della sua capacità di mantenere inalterata la propria identità.

La marca, quindi, svolge un duplice ruolo: in primo luogo, attraverso il nome, il logo e, qualora esista il sound (che creano l'awareness), è in grado di apportare al consumatore benefici funzionali, in quanto consente di semplificare il processo d'acquisto, riducendone il tempo e il rischio percepito ad esso correlato; in secondo luogo, svolge un compito fondamentale anche in termini di generazione del desiderio, in relazione ai valori simbolici di cui viene investita. Attraverso la brand image, infatti, si può costruire un immaginario fatto di idee, persone, colori che il consumatore associa alla marca e che rendono il prodotto da essa rappresentato particolarmente affascinante, oltre che per funzionalità, soprattutto per i propri contenuti emozionali e simbolici.

Per creare awareness, identity e image, il produttore si avvale in modo diretto della comunicazione, ossia dell'insieme di strumenti, mezzi e veicoli finalizzati a dare visibilità alla marca, nonché della visibilità del brand all'interno dei punti vendita (ciò verrà esaminato nel dettaglio nel prossimo capitolo, quando si descriveranno le leve attraverso cui un brand crea valore).

Fino ad alcuni decenni fa nella dialettica tra emozione e ragione era quasi sempre quest'ultima a prevalere, come se fosse una sorta di imperativo morale. Le emozioni venivano considerate un lusso: la razionalità doveva sempre essere anteposte, soprattutto nel caso di scelte importanti sotto il profilo economico.

“Prima di avere a che fare con un cliente che agisce, abbiamo a che fare con un cliente che vuole, che desidera”²⁵. Proprio per rispondere a questo cambiamento nel profilo del consumatore mutano le strategie di comunicative sul fronte aziendale: le marche, per rapportarsi efficacemente al mercato, devono essere in grado di suscitare esperienze altamente emotive e di dialogare con le emozioni del consumatore²⁶.

Il valore della marca, con una risposta esclusivamente teorica sarebbe descritto in questi termini: “Il valore di un brand è dato dalla differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per avere prodotti differenziati attraverso l'utilizzo di una determinata marca rispetto a quanto pagherebbe per gli stessi prodotti senza marca”²⁷.

La differenza tra due o più prodotti potrebbe quindi essere determinata esclusivamente dalla presenza o meno di una marca. In passato, anche se non molto lontano, una simile affermazione sarebbe risultata irrazionale e sconsiderata, dover spendere di più per avere lo stesso prodotto. Oggi non è più così, in quanto, l'esperienza del consumo è diventata “un'esperienza cognitiva che ha il valore per il significato che le viene dato”. Soprattutto i prodotti appartenenti alla moda e al luxury business, ormai, trascendono completamente la materialità per lasciare spazio ad una “fabbrica di sogni, dell'immaterialità”. Un foulard di Hermès, un profumo Chanel, un abito Dior o una valigia Vuitton non saranno più solo degli oggetti inanimati ma possederanno, agli occhi del pubblico, un cuore e un'anima, e sicuramente verranno percepiti come un incentivo alla personalità di chiunque la indossi. Si può quindi parlare di un vero e proprio effetto marca, del quale, la prima conseguenza è quella di esaltare le seppur minime differenze legittimando un'identità basata su forti caratterizzazioni.

Un'elevata caratterizzazione è atta a sostenere una situazione in cui un brand diventa poco sostituibile in quanto possessore di caratteristiche uniche, preferito perché più appetibile e quindi reputato migliore, garantendo la fidelizzazione del cliente.

Una volta costruito il valore di un brand esso deve essere gestito strategicamente passando attraverso tre momenti quali, la definizione del posizionamento del brand, la pianificazione e l'attuazione di strategie tese a far sì che i consumatori siano consapevoli dell'esistenza della

²⁵ Cfr. MELCHIORRI A., “La dimensione patemica dello spot”, in Pezzini, I. (a cura di) *Trailer, spot, siti banner. Le forme brevi della comunicazione audiovisiva*, Meltemi, Roma, 2002, pp.111-145.

²⁶ Cfr. FABRIS G., MINESTRONI L., *Valore e valori della marca*, Franco Angeli, Milano, 2004

²⁷ Definizione di valore della marca tratta da: “*Il marketing della moda e del lusso*”, Romano Cappellari, ed. Carocci.

marca e stabiliscano con essa associazioni forti e uniche e attività di sostegno e sviluppo della brand equity, cioè il capitale di valore accumulato dalla marca. Tutto ciò è teso a sviluppare una brand knowledge, l'insieme di pensieri, sensazioni, immagini, esperienze e convincimenti legati al brand, traducendosi in maggiore fedeltà alla marca, minore sensibilità alle modifiche del prezzo al rialzo e alle azioni della concorrenza.

4.2 L'IDENTITÀ DI MARCA

Quando una persona acquista un prodotto di lusso egli ricerca quel brand che ha le caratteristiche estetiche ed etiche compatibili con la sua personalità.

Nel mondo della moda una caratteristica fondamentale della marca è rappresentata dall'identità cioè dall'insieme dei codici stilistici e valori etici permanenti che caratterizzano in modo continuativo i prodotti dell'impresa. Armani, ad esempio, ha costruito il brand su tre valori sostanziali: eleganza, sobrietà e qualità. Il rispetto e la coerenza nei confronti di questi valori diventano gli elementi su cui è fondato il posizionamento del marchio. La coerenza di questo brand di fatto semplifica la vita di chi sceglie, in quanto questi sa esattamente cosa acquista e perché. Anche Chanel è un altro ottimo esempio di grande coerenza fra leggerezza, dettaglio e semplicità; Dolce e Gabbana si distingue per contemporaneità, libertà e metropolismo; Cavalli per sperimentazione, stravaganza e particolarismo.

La maggior parte delle marche di lusso porta il nome del fondatore. Il motivo è che, in passato, esisteva solo un artigiano o uno stilista che si differenziava dalla massa e che faceva le cose in modo diverso. Fu Salvatore Ferravamo a fare le scarpe per le attrici, Giorgio Armani e Valentino Garaviani iniziarono con le loro collezioni di abbigliamento. Questo ha sempre rappresentato un punto di riferimento per la clientela e, una garanzia che i prodotti con il nome del fondatore sono esclusivi e di qualità²⁸.

Con l'avvento della postmodernità, un'epoca nuova che, come mostrano gli studi di Fabris, determina una riscoperta delle emozioni e dell'istintività, le marche per rapportarsi efficacemente al mercato devono essere in grado di suscitare esperienze altamente emotive e di dialogare con le emozioni del consumatore. Tale necessità determina un'estensione del linguaggio emozionale che investe l'intera strategia di marca. Ecco allora che si può parlare di emotional branding, per evidenziare come il brand possa trarre vantaggio dall'utilizzo di un

²⁸ Cfr. CHEVALIER M., MAZZALOVO G., *Luxury brand management*, Ed. Franco Angeli, Milano 2008.

linguaggio non più solo verbale e razionale, ma intriso di suoni, atmosfere, immagini evocative e sensazioni.

Interessante risulta essere la classifica redatta ogni anno da Interbrands²⁹ e Business Week, la Best Global Brands, dei cento marchi più importanti al mondo. Nella tabella che segue sono elencati esclusivamente i marchi del lusso, con la posizione occupata da ciascuno di essi dal 2002 al 2008.

BRAND	NAZIONE	ANNO DÌ NASCITA	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Louis Vuitton	Francia	1854	16	17	17	18	44	45	42
Gucci	Italia	1906	45	46	46	49	59	53	52
Chanel	Francia	1910	60	58	61	65	64	61	64
Rolex	Svizzera	1908	71	71	72	72	70	68	68
Tiffany	USA	1837	80	79	82	81	75	70	72
Hermès	Francia	1880	76	73					
Cartier	Francia	1847	79	83	86	89	91		
Moët & Chandon	Francia	1743	83	85	87	92	89	88	87
Bulgari	Italia	1884			95	94			
Prada	Italia	1913	91	94	96	93	93	87	86
Armani	Italia	1975	94		97	95	93		100
Burberry	UK	1856			98				

Dalla tabella si nota come alcuni marchi siano saldamente ancorati alle loro posizioni e negli anni non subiscano mutamenti radicali, mentre altri abbiano un andamento altalenante e non riescano sempre a rientrare nelle prime cento posizioni. E' evidente inoltre, come in questo settore la predominanza sia in mano a Italia e Francia. Infine, è interessante notare come dei marchi elencati alcuni sono relativamente accessibili, cioè offrono prettamente valori estetici, altri invece offrono prodotti senza tempo dove dominano qualità e unicità.

²⁹ Interbrand seleziona i marchi per la costruzione del ranking globale sulla base dei seguenti criteri: aziende quotate, almeno 1/3 delle vendite fuori dal paese di origine, attività business to consumer. Il valore del marchio è stimato attraverso una metodologia propria di interbrand che comprende tre aspetti: analisi finanziaria (ricavi attuali e futuri legati al marchio); potere di influenza del marchio sul punto vendita; forza del marchio in termini di fidelizzazione della clientela.

5. IL CLIENTE DEL LUSO

Nell'ambito della moda ciò che si può ritenere davvero mutato è l'atteggiamento dei consumatori nei confronti delle marche. L'acquisto di un bene di lusso non è più dettato da bisogni cosiddetti "ostentativi", bensì dalla volontà di autorealizzarsi, di trattarsi bene e concedersi il meglio.

Negli anni ottanta il consumatore cercava nel lusso la promozione sociale e il relativo prezzo elevato comunicava agli altri di potersi permettere quel bene. Oggi il messaggio che si vuole dare agli altri, tramite il consumo del bene di lusso, è un messaggio di buon gusto e capacità di scelta.

Una conseguenza di questa maggiore presa di posizione del consumatore è rappresentata dalla decadenza del cosiddetto total look che proponeva, in un'unica soluzione e spesso in un solo punto vendita, un assortimento totale di tutto ciò che potesse servire a costruire un look completo; dai vestiti agli accessori, scarpe, profumi, tutto monomarca.

Il consumatore di oggi è autonomo e allo stesso tempo più attento, più esigente, si lascia condizionare meno e se deve acquistare sceglie in base ai gusti suoi personali.

Diversi studi di settore fanno emergere che al mondo esistono all'incirca 7 milioni di persone il cui patrimonio sia stimabile intorno al milione di dollari, mentre il business totale del lusso si aggira intorno ai 150 mld di euro annui; è quindi facilmente calcolabile che se la clientela del luxury business fosse unicamente composta da milionari, essi dovrebbero spendere una cifra che si avvicini ai 20.000³⁰ euro annui, ma non è esattamente così. Certo i milionari potranno permettersi più frequentemente acquisti pregiati, ma ciò non esclude che anche la "middle class", utilizzando un'espressione che si avvia sempre più velocemente ad essere considerata anacronistica, fruisca di certi beni anche se con meno assiduità e continuità.

Ad esempio, non solo le donne milionarie possono permettersi una borsa Chanel flap 2.55 da 1.300 euro, ma qualunque donna di livello medio manageriale, che sia parte di una famiglia in cui i redditi entranti siano almeno due e approssimativamente senza figli, ne potrebbe avere una.

Un'utile segmentazione dei consumatori alla quale riferirsi è stata fatta da Don Ziccardi³¹ che individua quattro settori di consumatori: Millenium Money, Old Money, New Money e Middle Money. Con il termine Millenium Money si intende coloro i quali hanno fatto fortuna intorno al

³⁰ Tutte le cifre sono state tratte da Luxury brand management, M. CHEVALIER, G. MAZZALOVO, ed. Franco Angeli.

³¹ Ziccardi D., *Influencing the affluent: reading the new luxury consumer in a volatile economy*, MJF Books, New York, 2001.

cambio del secolo includendo celebrità, sportivi e chi deve il proprio successo al boom di internet. New Money sono invece coloro che si sono fatti da soli, non necessariamente giovani, molto attenti a come spendere il loro denaro in quanto non è stato guadagnato con facilità. Gli Old Money, al contrario, hanno ereditato la loro ricchezza, non hanno un vero e proprio lavoro, amministrano aziende ereditate, o comunque, la loro professione non è direttamente legata al loro denaro. Infine, i Middle money rappresentano l'alta borghesia, la quale spende con criterio ed è attenta al loro denaro; la principale fonte di reddito è il salario che ricevono dalla loro professione.

Secondo un sondaggio condotto nel 2003³², dove si chiedeva se si fossero fatti acquisti inerenti al lusso nell'arco degli ultimi due anni, la risposta affermativa è arrivata dal 63% degli intervistati: sono loro i veri clienti del lusso, ossia più della metà della popolazione. Questo sondaggio e questi dati vanno però a ricoprire unicamente i mercati occidentali, in quanto l'analisi di tutti i paesi in via di sviluppo, o di recente arricchimento, richiederebbe una letteratura a parte sul fenomeno, in quanto è chiaro come 10.000 dollari siano diversi se spesi in Cina o se spesi negli USA, anche se, 10.000 dollari americani spesi per un abito di haute couture, in Cina o in USA, sono da considerarsi due atti abbastanza simili.

E' chiaro, quindi, come i clienti del lusso siano quasi tutti, con l'unica differenza data dal prezzo medio e dalla frequenza con cui si effettuano le spese. A fronte di ciò, una delle definizioni più calzanti del nuovo cliente lusso può essere quella fornita da Bernard Debois e Gilles Laurent³³ a seguito di una ricerca condotta nei paesi sviluppati sui clienti del lusso e che portò a coniare il nuovo termine di "escursionisti" per definire gli appartenenti alla classe media che non acquistano prevalentemente prodotti luxury ma che, quando lo fanno, hanno aspettative ben precise cioè, si aspettano prodotti di una qualità eccelsa, superiore a ciò che normalmente acquistano. Inoltre, non essendo un'esperienza abituale ma, al contrario, nuova e speciale il prezzo del prodotto deve essere decisamente elevato per sottolineare maggiormente il grado di eccezionalità.

Dopodiché pretendono l'esclusività, il prodotto deve essere raro, difficile da ottenere e possedibile da pochi; il momento dello shopping diviene una vera e propria esperienza multisensoriale: dall'arredamento alla musica di sottofondo, l'atmosfera che si respira nel negozio, l'atteggiamento del personale è tutto parte dell'acquisto.

³² Sondaggio "RISC", *the luxury market*, 2003

³³ Tratto da: "*Luxury brand management*", M. Chevalier e G. Mazzalovo, ed. Franco Angeli.

Il consumatore si aspetta di entrare in contatto con l'intera storia dell'azienda di lusso, avere accesso in un mondo che è nato nel passato e che garantisce la durata nel tempo, accettando anche l'idea che quello che sta facendo sia un acquisto futile o non necessario; l'importante è il servizio che deve rispettare le attese, dal momento in cui quella che si compie è un'azione memorabile.

Capitolo 2

1. LE LEVE PER AVERE SUCCESSO NEL LUSSO

Viene generalmente definito prodotto tutto ciò che può essere offerto per soddisfare i bisogni o desideri, siano essi tangibili o intangibili, che siano servizi o idee, esperienze o informazioni: tutto ciò che generi valore percepibile da chi ne fruisca. Questo valore risulta distinguibile in tre dimensioni: funzionale, le prestazioni offerte dal prodotto, semiotica cioè quello che riguarda il ruolo del prodotto e la dimensione psicologica che invece rimanda alla sfera emozionale, al potere evocativo. Nel settore della moda e luxury la dimensione semiotica e psicologica sovrastano la dimensione funzionale di un prodotto.

Le aziende appartenenti al settore luxury tendono a proporre un intero stile di vita, non solo un insieme di beni materiali. Da qui ne consegue quanto gli attributi intangibili che accompagnano il prodotto superino di gran lunga gli aspetti concreti e quindi come determinate politiche aziendali riguardanti il prezzo, la distribuzione e la comunicazione possano contribuire in maniera determinante ad arricchire l'offerta aziendale rivolgendola ad un target più ampio e diversificato. Ciò non significa comunque che l'aspetto di eccellenza non debba costantemente accompagnare un marchio di lusso; la dimensione onirica deve avere basi solide anche in virtù del fatto che la dimensione estetica è direttamente collegata ai benefici immateriali offerti. Un problema che a tal proposito è facile che sorga è che trattandosi di beni di lusso, l'eccellenza legata alla dimensione funzionale del prodotto è data per scontata ed è quindi un punto di forza importante sul quale non si può far leva né una fonte di vantaggio competitivo.

In generale, il posizionamento e il target al quale si riferisce un brand si usa per definire la propria offerta, nonché per caratterizzarla avvalendosi dei diversi strumenti che si hanno a disposizione, più nel dettaglio: caratteristiche del prodotto, pubblicità e scelta dei testimonial, canali distributivi e location nei punti vendita.

Con specifico riferimento al settore lusso, i parametri che si usavano tradizionalmente per l'individuazione del target di riferimento e del giusto posizionamento risultano oggi ormai vecchi, obsoleti e superati a causa delle modifiche sociologiche, prima ancora che economiche, che il mercato globale ha subito nel corso del XX secolo.

Nel capitolo precedente, il lavoro è stato focalizzato sul porre in evidenza i tratti più importanti che caratterizzano il mercato del lusso. In quello che segue sono analizzate, singolarmente, quelle che sono considerate le leve attraverso cui un'azienda operante nel settore del lusso costruisce il proprio successo. In questo settore, più che in qualsiasi altro, si rivela molto utile

considerare il prodotto/servizio rispetto a diverse variabili come qualità, prezzo e approccio al cliente, essenziale per adottare una prospettiva non settoriale e specialistica: la chiave del successo è, quindi, ragionare in contro tendenza in un'epoca in cui in molti ambiti tende a prevalere l'eccessiva specializzazione.

2. IL PRODOTTO

La marca costituisce l'elemento più importante nel valore complessivo dell'offerta di lusso. Il brand è un insieme di contenuti e forme che, nel loro complesso, richiamano nella mente dei consumatori quei componenti intangibili che formano la percezione nei confronti di un determinato prodotto, con riferimento agli attributi specifici dell'offerta e ai relativi benefici che questa porta all'acquirente, ai valori che incorpora e alla personalità e caratteristiche di coloro che l'acquistano³⁴. Per questo motivo la costruzione di un marchio si basa sulla formazione di un'identità ben precisa di una classe di prodotti, che nel tempo danno forma e contenuto all'immagine del brand che appare coerente al posizionamento scelto e a tutte le attività svolte dal soggetto identificato con il marchio (tema trattato nel precedente capitolo).

La prima decisione rilevante, che l'impresa media del lusso deve prendere in relazione al marchio è quella relativa alla scelta del nome da adottare. Come già accennato nel primo capitolo, durante il processo di sviluppo di un brand, spesso, si inizia con il nome del fondatore che costituisce una garanzia per il consumatore.

Il nome e il logo della marca rappresentano un'importante parte visibile di una realtà più complessa; essi costituiscono la mediazione tra i valori essenziali di un'azienda che produce beni di lusso (l'identità), e la percezione che i consumatori ne hanno (l'immagine).

Quando si cerca di sviluppare un'attività già avviata, bisogna ampliare e diversificare la linea di prodotto, operazione necessaria per ottenere un volume di vendita più alto per il quale fare pubblicità. Questo processo, definito estensione di linea, particolarmente delicato per i beni di lusso, richiede una scelta tra diverse alternative:

- Un brand diverso per ogni prodotto;
- Un brand con il nome dell'azienda per tutti i prodotti;
- Un brand differenziato a seconda della famiglia di prodotti;
- Un brand dell'azienda comune a tutti e uno individuale per ogni singolo prodotto.

La scelta di un brand unico per tutti i prodotti nasce dalla considerazione che gli investimenti pubblicitari a favore di uno specifico prodotto si ripercuotono su tutti gli altri. Tuttavia, tale opzione appare perseguibile, a meno che, non si presentano condizioni sfavorevoli, quali la necessità di adottare posizionamenti specifici e, per certi versi non coerenti, dei diversi prodotti, nonché l'eventuale rischio che eventi negativi per un determinato prodotto si ripercuotano anche

³⁴ FONTANA F., CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese*, ed. McGraw-Hill, 2006.

su tutti gli altri. Tutto ciò spinge, naturalmente, ad adottare un marchio specifico per ogni linea di prodotto, anche se per ogni brand diviene, a tal punto, necessaria la condizione che il volume dei ricavi e dei margini devono risultare sufficienti a sostenere gli investimenti da sostenere per un marchio specifico.

In generale, si può affermare che il valore di un brand è la sintesi della performance complessiva di un'azienda con riferimento alle sue politiche di approccio al mercato. La comunicazione e la pubblicità (che verranno analizzate più avanti nel capitolo), sono probabilmente una parte rilevante, ma il valore di un brand è la sintesi della fedeltà dei clienti e del complessivo ammontare dei ricavi che il brand stesso genera o è in grado di generare.

Il packaging o confezionamento, rappresenta un'ulteriore rilevante componente della politica di prodotto adottato dall'azienda di lusso, poiché è finalizzato ad arricchire l'offerta destinata ad uno specifico target aumentandone la percezione. Esso viene realizzato con le seguenti finalità:

- Valorizzare il prodotto di lusso;
- Attirare l'attenzione: può rappresentare il principale tratto distintivo del prodotto rispetto a quelli dei concorrenti presenti sui medesimi scaffali (si pensi ad esempio al design curato dei contenitori di profumo);
- Porre in evidenza il prodotto contenuto, come ad esempio nel caso del vino;
- Identificare chiaramente la marca: si pensi al classico abbinamento di colori nero/oro o nero/bianco impiegati da Chanel per caratterizzare i sacchetti o le scatole in cui vengono riposti i prodotti della maison³⁵.

³⁵ FONTANA F., CAROLI M., Economia e gestione delle imprese, ed. McGraw-Hill, 2006.

3. IL PREZZO

“Il Prezzo giusto nella moda? Un’arte sempre più difficile, frutto di studi, di intuizioni e di correttezza verso i clienti”. Giorgio Armani in un’intervista pubblicata da Luxury 24 de Il Sole 24 ore, afferma: “I consumatori guardano innanzitutto il rapporto prezzo-qualità, che rappresenta una sfida costante e che noi cerchiamo sempre di migliorare sia per i prodotti più economici sia per quelli più costosi. Bisogna dare al denaro il giusto valore. Poi c’è il posizionamento: bisogna determinare il prezzo più appropriato per il mercato cui il prodotto è rivolto e che deve stare in un segmento riconosciuto valido dall’azienda, dai consumatori e rispetto ai competitor”³⁶.

Il settore dei beni di lusso sta vivendo una fase di crescita e questo offre alle aziende che vi operano non solo l’opportunità di ottimizzare branding, posizionamento e distribuzione, ma anche di massimizzare i profitti mediante l’identificazione di un prezzo ottimale.

Tuttavia, la determinazione del prezzo di un bene luxury è fondamentalmente diversa da quella di tutti gli altri prodotti, in quanto, non si basa sui costi, ma parte dall’analisi dei bisogni dei clienti. Per affrontare questo tema bisogna seguire il metodo del valore percepito perché il valore del prodotto appartenente ai luxury brand non è essenzialmente materiale ma il suo valore è alimentato e aumentato da variabili no prices. Quanto più è elevato il valore percepito tanto maggiore potrà essere il prezzo applicato, ovvero maggiori saranno le opportunità di conquistare più grandi fette di mercato a parità di prezzo.

Nel settore della moda si sono sempre distinti cinque posizionamenti chiave individuati sulla base del prezzo ed esclusività del prodotto: l’haute couture, alta moda che comprende quei prodotti che raggiungono anche 10 volte il valore medio di mercato, con elevati contenuti moda spesso confezionati singolarmente e su misura per una clientela molto ristretta. In seconda posizione vi è il prodotto pret-a-porter, il cui prezzo è dalle 3 alle 5 volte superiore al normale prezzo di mercato, è soggetto all’influenza dello stilista e si caratterizza per una notevole creatività. Subito dopo ritroviamo la categoria definita diffusion nella quale vi sono sia prodotti molto simili ai precedenti dove si riscontra ancora la presenza predominante dello stilista o del direttore creativo, ma sono inclusi anche seconde e terze linee. Seguono i prodotti bridge cioè prodotti ponte tra la massa con un elevato contenuto stilistico, ed infine al livello più basso ritroviamo i prodotti detti mass, che come dice il nome stesso, sono dedicati alla massa.

³⁶ Tratto da Il Sole 24 Ore , www.luxury24.it.

Di conseguenza le aziende del lusso dovrebbero analizzare attentamente il mercato così da poter individuare e scegliere il, o meglio, i segmenti a cui rivolgere la loro offerta.

I prodotti di lusso sono caratterizzati da prezzi elevati, cosiddetti premium price. Aspetti emozionali come il brand, l'unicità ed il prestigio sono più importanti per le decisioni di acquisto rispetto ad aspetti razionali come le caratteristiche tecniche o funzionali. La sfida del processo di pricing è misurare con precisione il valore generato dalle emozioni per il consumatore e stabilire quindi un prezzo adeguato. Simon-Kucher & Partners ha analizzato l'influenza di diverse leve sulla marginalità operativa nel settore dei beni di lusso, ed è giunto alla conclusione che se si osserva l'effetto di un miglioramento della prestazione dei diversi driver di profitto, il prezzo ha di gran lunga l'impatto più positivo. Tutti i fattori di spesa, come i costi di produzione, vendita e distribuzione, di marketing ed amministrazione hanno un impatto minore sui profitti aziendali rispetto al prezzo. Più nel dettaglio con un aumento del prezzo del 2%, l'EBIT delle aziende del lusso può crescere tra il 9% e il 25%, a seconda della categoria di prodotto³⁷.

In generale, una strategia ottimale dal punto di vista pricing deve definire la struttura del portafoglio prodotti lungo tre dimensioni: segmenti di mercato, brand e prezzi; identifica e si rivolge alle nicchie, protegge il valore del brand e garantisce coerenza e credibilità esterna.

Il prezzo del bene di lusso è caratterizzato dai seguenti tre fenomeni di settore:

- I prezzi non sono collegati a nessun tipo di costo; i costi di produzione sono di piccola rilevanza per la determinazione del valore percepito dal consumatore e non offrono, quindi, nessuna indicazione per determinare il prezzo ottimale.
- I prezzi dei competitors non sono punti di riferimento nella determinazione del prezzo, ciò è riconducibile all'elevata selling-proposition, basata sulle emozioni, che caratterizza i beni di lusso, che rende difficile la comparazione con i prodotti dei concorrenti. E' una situazione simile al monopolio raggiunta attraverso edizioni/produzioni limitate o altri tipi di scarsità dell'offerta generati artificialmente.
- L'individuazione del prezzo ottimale nel settore del lusso consiste quindi nella precisa quantificazione del valore generato per il cliente dal prodotto, e per identificare questo valore è necessario comprendere le due componenti di una value proposition: i driver di valore funzionale e quelli di valore emozionale. Le componenti di valore funzionale costituiscono la base di un prodotto e sono importanti nel pricing delle private label; il

³⁷ Tratto da Simon Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants, *Il valore delle emozioni. Il pricing dei beni di lusso*, Dr. Andrea von der Gathen, Dr. Enrico Trevisan, Burkhard Gersch.

valore emozionale di un prodotto determina invece il premium price applicabile ad un prodotto di lusso. Le emozioni devono quindi essere quantificate per poter stabilire il prezzo ottimale.

In aggiunta a quanto detto finora, è necessario analizzare anche il potenziale intrinseco alla differenziazione del prezzo in funzione dei segmenti dei clienti così come dei canali e delle aree di distribuzione. In primo luogo, i prezzi ed i portafogli di prodotto dovrebbero essere differenziati a seconda dei segmenti di clienti, ciò in quanto, gruppi socioeconomici diversi presentano sensibilità al prezzo ed intensità di desiderio, rispetto a beni di lusso, diverse. Diviene, quindi, necessario rispecchiare queste diversità attraverso differenziazioni, non solo in termini di prodotto, ma anche di prezzo. In secondo luogo, canali di distribuzione diversi si rivolgono a consumatori e situazioni di acquisto differenti, quindi, nel definire i prezzi bisogna considerare il fatto che luoghi e modalità di acquisto possono influenzare la disponibilità alla spesa. Infine, intelligenti differenziazioni di prezzo a livello regionale ed internazionale sono un ulteriore strumento per sfruttare al massimo le differenti capacità di spesa e ridurre al contempo le attività del mercato nero.

Sempre dal punto di vista del pricing, il business dei beni di lusso, deve essere suddiviso in due gruppi: distribuzione diretta e distribuzione business to business. Mentre la maggior parte dei produttori dei beni di lusso più esclusivi, definiti hard luxury, investono per avere una distribuzione altamente esclusiva, controllata o di proprietà, in generale il mercato dei beni di alta gamma, detti soft luxury, è meno selettivo ed i produttori contrattano con gli intermediari per la vendita dei propri prodotti ai consumatori.

Un'elevata percentuale di negozi gestiti direttamente dal produttore è ideale per implementare efficaci strategie e tattiche di prezzo. Viceversa quando si lavora con gli intermediari ciò diviene più complicato in quanto, è necessario porre particolare attenzione all'ottimizzazione di listini prezzo, clausole commerciali e incentivi ai retailer per ottenere maggiore visibilità, comunicazione, negoziazioni annuali e meccanismi di calcolo (questo risulta particolarmente vero per le aziende che operano in categorie di prodotto come profumi e cosmetici o vino ed alcolici).

4. LA DISTRIBUZIONE

La distribuzione assolve alla funzione fondamentale di creare un collegamento tra offerta e domanda, tra produzione e consumo, rendendone possibile l'incontro e adeguando l'offerta alle esigenze della domanda, in termini quantitativi, di reperibilità, di assortimento, di arricchimento dell'offerta con servizi pre- e post-vendita, e simili.

I business del lusso sono attività su scala mondiale. Se ne potrebbe dedurre che, ovunque nel mondo, le aziende del lusso abbiano società e negozi controllati direttamente, ma di fatto non è così; la distribuzione internazionale è spesso gestita da altri.

Generalmente nel business di lusso si distinguono differenti canali di distribuzione, che nella restante parte del paragrafo vengono descritti nel dettaglio identificandone vantaggi e svantaggi.

I canali di distribuzione del business del lusso sono:

- Wholesale
- Retail;
- E-Retail.

Per distribuzione all'ingrosso, o wholesale, si intende quella mediata da:

- Fiere internazionali;
- Distributori locali;
- Consociate e joint venture;
- Duty free³⁸.

Le fiere internazionali costituiscono il modo attraverso cui si comincia ad esportare i prodotti all'estero. Al loro interno vengono presentate le collezioni vendute sul momento a negozi o department store di una data città o di un dato paese. Sono molti i settori che propongono simili fiere annuali o biennali: tessuti, pelletteria, gioielli, orologi, le montature ottiche, il prêt-à-porter da uomo e da donna, le calzature, e molti altri settori.

Questo sistema di vendite ha molti vantaggi:

- Bassi rischi, dato che il pagamento dell'anticipo, normalmente, avviene al momento della firma dell'ordine, mentre il resto del conto viene saldato generalmente con una lettera di credito il giorno della spedizione;

³⁸ Cfr. CHEVALIER M., MAZZALOVO G., *Luxury brand management*, ed. Franco Angeli, Milano, 2008.

- E' molto semplice da avviare, dato che i compratori dei department store e dei negozi multi-marca vengono due volte all'anno per cercare nuove marche e nuove idee;
- Offre alle marche l'opportunità di trarre vantaggio dalla reputazione dei department store più noti al mondo.

Tuttavia, gli svantaggi di questo sistema stanno nel fatto che la marca ha un controllo molto ridotto sulla scelta dei negozi e dei distributori; ne deriva che questo sistema si rivela ottimale all'inizio, ma nel momento in cui una marca manifesta la voglia di crescere, deve adottare un sistema con punti vendita multi-marca e mono-marca in altri paesi.

Il distributore locale, è un soggetto indipendente, anche singola persona fisica, che risiede in un determinato paese e rappresenta un certo numero di marche estere interessate ad avere un contatto diretto e continuo con potenziali acquirenti residenti nella sua stessa area geografica. Egli acquista direttamente i prodotti della marca, costruendo scorte locali, che vende nel proprio territorio. Questa è ovviamente una modalità di espansione estera a basso rischio per l'azienda che intende essere presente a livello internazionale.

Il distributore locale, è in genere, garantito da un diritto esclusivo sulla distribuzione di un prodotto o di una marca in un dato territorio. Normalmente, distribuisce diverse marche e ciò consente loro, da un lato, di avere un maggior potere di trattativa nei confronti dei department store o dei negozi (il che può essere un vantaggio per una marca più piccola), dall'altro, di recuperare i costi del personale delle vendite.

Egli possono anche avere negozi multi-marca propri o assumersi per contratto l'impegno di aprire negozi monobrand (quest'ultimo è il caso del franchising).

I vantaggi di questa modalità di distribuzione internazionali sono:

- il distributore locale si assume tutti i rischi finanziari di una marca a livello locale;
- egli è in grado di gestire le attività quotidiane in modo molto efficace. Ciò deriva alla profonda conoscenza del paese estero, all'interno del quale negozia lo spazio per una buona collocazione in un department store, le migliori ubicazioni per negozi mono-marca ed è in grado di ottenere una buona scontistica sulle tariffe per la pubblicità nelle principali riviste e sugli altri media.

Nonostante ciò, questa modalità distributiva presenta dei limiti, i quali vanno rintracciati nella possibilità che l'attività del distributore, non essendo facilmente controllabile, possa privilegiare i propri affari locali piuttosto che seguire esattamente le disposizioni della marca, soprattutto in termini di immagine e di prezzi. Inoltre, il distributore locale, con il suo sistema di margini sulla percentuale delle vendite all'ingrosso, nel gestire diverse marche può decidere di privilegiare

quella più forte sul proprio territorio il che comporterebbe un inasprimento dei costi per l'impresa.

Questa modalità distributiva, quindi, può essere ideale per una marca all'inizio del suo ciclo di vita, ma una volta raggiunto il successo ha senso cominciare a pensare ad altro.

Per consociata o joint venture si intende una società nella quale l'azienda della marca ha investito direttamente. Questa modalità distributiva risulta essere il passo successivo al distributore locale, per un'azienda che ha interesse ad espandere la propria presenza in un paese estero.

Le joint venture, molto spesso, sono possedute in parte dall'azienda d'origine e in parte dal distributore locale, ciò in quanto, se si cancellano le relazioni con un distributore in modo poco cordiale questo può organizzare il boicottaggio della marca tra i suoi clienti più fedeli. Quindi, questi accordi di collaborazione possono costruire le basi per offrire la possibilità all'azienda, titolare del brand, di acquisire in un secondo momento l'intero controllo. Perché si ricorre a questa modalità distributiva?

Oltre alla motivazione espressa poc'anzi, tre sono le ragioni principali: in primo luogo, in molti paesi, ed esempio in Medio Oriente, America Latina, Indonesia e Cina, un'azienda straniera non può essere proprietaria direttamente di un'azienda; la maggioranza del capitale deve essere riservata ad un operatore locale. In altri paesi, come ad esempio la Russia, pur essendo ciò possibile conviene avere un socio locale che conosca bene quel territorio.

In secondo luogo, le consociate sono molto costose. Per vendite attese inferiori a quattro milioni di euro una consociata diviene economicamente non più sostenibile. La terza ragione è che una consociata ha bisogno di liquidità per finanziare le scorte, i fornitori e i costi di finanziamento; quando la tesoreria risulta scarsa, a questa modalità di distribuzione all'estero diviene efficiente sostituire una rete di distributori locali, la quale assorbe meno risorse finanziarie.

Detto ciò una joint venture può risultare essere la soluzione migliore per le imprese di maggior dimensione che godono già di una rilevante notorietà a livello mondiale.

Infine, l'ultimo canale di distribuzione wholesale è quello dei negozi duty free, la maggior parte dei quali sono collocati negli aeroporti o sugli aerei, e che operano sulla base di due condizioni fondamentali:

- i prodotti offerti non sono realmente entrati nel paese e quindi non sono stati pagati i dazi doganali;

- gli operatori lavorano con una concessione aeroportuale che dura da 3 a 7 anni e che ottengono, in genere, attraverso una gara d'appalto. Egli pagano le commissioni aeroportuali, che sono spesso due o tre volte superiori ai dazi.

Il principale vantaggio offerto, da questo canale distributivo, alle aziende opranti nel settore lusso sta nell'indirizzare i loro prodotti ad una determinata categoria di consumatori: persone che viaggiano e che in quel momento hanno tempo da dedicare all'acquisto di un prodotto di lusso, offerto per giunta ad un prezzo inferiore, in quanto, non gravato ne dai dazi doganali, ne dai margini spettanti ai distributori.

Stando ai dati pubblicati da Generation Research, la più importante società di ricerche sul travel retail, le vendite globali del canale duty free nel 2008 sono arrivate a 37 miliardi di dollari (+8,8% a cambi costanti del dollaro americano), mentre quelle dell'anno precedente erano state di 34 miliardi (+17,2% sul 2006).³⁹

Passiamo ora ad analizzare la distribuzione al dettaglio, o retail, che si compone dei seguenti canali:

- Negozi autonomi, punti vendita che hanno accesso diretto sulla strada o si trovano in centri commerciali;
- Shop-in-shop, che, come dice il nome stesso, sono negozi all'interno di department store;
- Corner dei department store, che è una parte del negozio adibita per la vendita di una marca specifica;
- Banconi dei department store, dove non c'è l'identificazione di una marca specifica, e la merce è venduta dal personale del department store al contrario di quanto accade nei corner e negli shop-in-shop;
- Negozi individuali multimarca o catene di negozi con la propria insegna;
- Flagship store, che sono i più grandi e quindi di maggiore effetto, collocati nelle principali città del mondo.

Nel canale retail uno dei primi problemi che l'azienda si trova a dover affrontare è definire quale sia l'ubicazione migliore per l'apertura di un nuovo negozio. Nel lusso, una volta scelta la città, l'ubicazione del primo negozio risulta essere abbastanza semplice. Ogni grande città ha un solo posto dove bisogna necessariamente essere perché il brand possa essere identificato come lusso: a Parigi è Avenue Montaigne o Rue du Faubourg Saint Honoré, a Milano è via Montenapoleone

³⁹ Tratto da : Il Sole 24 Ore.

o via Della Spiga, a Roma è via Condotti ecc. Nell'ambito del lusso, l'ubicazione dei negozi deve essere scelta sulla base delle storie di successo della concorrenza.

Concentriamo, infine, l'analisi sull'ultimo canale di distribuzione, E-retail. Secondo una recente indagine di Forrester Research in collaborazione con Walpole, l'associazione commerciale per l'industria dei beni di lusso inglese, solo un terzo delle aziende del settore dei beni di lusso attualmente sfrutta il canale di vendita online e la metà delle aziende non ha in progetto di iniziare a farlo.

Tale riluttanza è dovuta a diversi fattori:

- Se il lusso è caratterizzato da un trattamento del cliente di qualità superiore, si è obbligati a riconoscere che internet non è la giusta soluzione;
- Le marche di lusso si sforzano di proporre un'esperienza multi-sensoriale nel punto vendita, che è difficile ricercare sul piano virtuale;
- C'è ancora una certa esigenza di proteggere i distributori tradizionali delle marche di lusso.

Bisogna ammettere, tuttavia, che i tempi sono cambiati e l'online rappresenta un'opportunità significativa non sfruttata dalle aziende. A testimonianza di ciò vi è la continua crescita delle vendite online: otto consumatori su dieci, con notevole capacità di spesa, usano internet quotidianamente, ricercando e comprando, beni e servizi di lusso online.

4.1. IL NUOVO NEGOZIO DI LUSO

La nascita dei negozi di lusso ben si inserisce in una tendenza globale che coinvolge l'intero panorama distributivo: assecondare la ricerca da parte del consumatore, nel momento dell'acquisto, di un'esperienza.

Nel mercato attuale non è più sufficiente fabbricare buoni prodotti corredandoli magari con un servizio di qualità, il consumatore di oggi desidera emozioni forti che lo stupiscano e luoghi di consumo che lo coinvolgano totalmente; egli si aspetta sempre di essere coinvolto totalmente nell'acquisto.

La costruzione di esperienza si è diffusa negli ultimi anni anche grazie alla grande distribuzione, basti pensare allo sviluppo delle cattedrali del consumo⁴⁰, in particolare dei centri commerciali, che si sono trasformati in una sorta di esibizione permanente, sempre rinnovata, dove si mettono

⁴⁰ Cfr. Ritzer, George, *La ragione dei consumi*, Il Mulino, Bologna 2000.

in scena i prodotti⁴¹. All'interno delle grandi strutture la merce conta poco, l'importante è l'allestimento, la musica, la luce, l'atmosfera e la sensazione di fare parte di un mondo speciale, in un momento particolare. Il senso di stupore e al contempo la sensazione di essere pienamente partecipi del sociale sono prerequisiti, attualmente ritenuti indispensabili, per consumare⁴².

Questa tendenza all'intrattenimento globale, oggi così evidente e diffusa, è presente già a partire dagli anni '80 quando nacquero la maggior parte dei concept store, negozi monomarca dedicati al lusso. I quegli anni approfittando del periodo favorevole, i grandi brand del lusso hanno dato inizio ad operazioni di brand extension e di licensing che, in alcuni casi, si sono rivelate controproducenti per la stessa immagine di marca. Se da un lato il negozio monomarca è nato con l'intento di diminuire i costi grazie all'eliminazione degli intermediari commerciali, dall'altro si sono rapidamente affermati soprattutto per motivazioni legate alla necessità di comunicare al meglio l'identità dei prodotti e delle marche, anche all'atto dell'acquisto, attraverso la creazione di punti vendita estremamente spettacolari ed espressivi⁴³.

I negozi di lusso, oggi, offrono ai consumatori un'esperienza tale da essere considerata da molti come un'importante fonte di valore. L'atmosfera che si trova nel negozio, di cui fa parte anche l'arredo e la musica di sottofondo, il modo in cui i prodotti sono presentati all'interno e nelle vetrine, l'interazione con il personale di vendita, tutto deve contribuire a creare un'atmosfera di raffinatezza e di benessere. In fondo è il negozio stesso ad essere considerato come un oggetto di lusso e per questo ci si aspetta che sia in grado di fornire simili benefici⁴⁴.

Ralph Lauren apre il primo punto vendita monomarca a New York nel 1989. La sua idea del lusso si concretizza nel considerare in modo sistematico i cinque sensi del consumatore fin dalla fase di costruzione e di concezione dell'offerta⁴⁵. I suoi negozi rappresentano delle vere e proprie piccole case ideali, ricche di mobili di legno pregiato intagliati a mano, ornamenti in ottone, tappeti orientali, rami di orchidee, ecc; tutto studiato fin nei minimi dettagli per ricostruire l'atmosfera Old England voluta dallo stilista, con il fine specifico di saturare in modo omogeneo e completo i cinque sensi del consumatore affinché si senta a suo agio e esca con un prodotto che gli faccia ricordare quel momento di benessere.

Diversa la concezione che sottostà alla costruzione del punto vendita inaugurato da Prada a New York il 15 dicembre del 2001 che ha l'obiettivo di offrire al marchio un nuovo spazio di vendita

⁴¹ Cfr. Fabris, Gianpaolo, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003, p. 207

⁴² Cfr. Delillo, Don, *Rumore bianco*, Einaudi, Torino 1999.

⁴³ Cfr. Cadeluppi, Vanni, *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Bompiani, Milano 2000, p. 87

⁴⁴ Cfr. Dubois Bernard, Laurent Gilles, Czellar, Sandor, *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes*, Working paper 736, Hec School of Management, Jouy-en-Lozas, France 2001, p.12.

⁴⁵ Cfr. Hetzel, Patrik, "l'approccio esperienziale nei negozi Ralph Lauren", in Semprini, A., *Lo sguardo socio semiotico. Comunicazione, marche, media, pubblicità*, V edizione, Franco Angeli, Milano 2003, pp. 200-213.

particolare, se non unico, nel suo genere. Il negozio Prada si caratterizza per la presenza di una sofisticata tecnologia e di un design innovativo, nonché per la possibilità di far conoscere i propri prodotti, di volta in volta, in modo diverso e personale. All'interno del negozio, progettato dall'architetto olandese Rem Koolhaas secondo criteri tecnologicamente avanzati, ci sono una serie di monitor appesi al soffitto o inseriti nei tavoli attraverso i quali vengono trasmessi a ciclo continuo gli ultimi video clip, un ascensore in vetro che collega il piano seminterrato con il primo terra, ed una serie di camerini intelligenti le cui porte di vetro diventano opache quando entrando si calpesta un apposito pedale posto al di là della soglia. All'interno dei camerini, inoltre, è installato un sistema che capta le onde radio emesse dai chip contenuti in tutti gli oggetti in mostra nel negozio e invia le informazioni relative al capo scelto allo schermo presente nel camerino stesso; toccando il monitor è anche possibile vedere l'oggetto scelto presentato in differenti colori e abbinato con gli accessori appropriati.

Armani, altro grande nome del lusso, ha invece scelto per il megastore inaugurato a Milano nel 2000 di unire in uno stesso punto vendita la possibilità di acquistare abbigliamento, profumi, arte, libri e fiori oltre alla possibilità di consumare cibo nei due ristoranti presenti nel negozio, uno tradizionale e uno giapponese. Questo negozio è progettato per ospitare al suo interno mostre, presentazioni di libri e riviste con l'obiettivo di dare spazio alle tendenze culturali emergenti.

Concludendo, è necessario considerare che in alcuni casi un'atmosfera troppo raffinata potrebbe rivelarsi controproducente per alcune categorie di consumatori che, avvertendo un senso di inadeguatezza nei confronti dei beni di lusso, potrebbero essere imbarazzati nel entrare in un negozio che vende oggetti di questo tipo, in quanto timorosi di apparire incompetenti, malvestiti nei confronti degli altri clienti e dei commessi che sembrano appartenere pienamente e a buon diritto a questo mondo⁴⁶. Tuttavia, dal momento che, come detto precedentemente, il lusso è tale quando è per pochi, l'effetto intimidente del concept store del lusso, potrebbe essere frutto di una strategia, voluta o meno, esplicita o meno, per accentuare e mantenere il carattere di esclusività che caratterizza i prodotti offerti.

⁴⁶ Cfr. Dubois Bernard, Laurent Gilles, Czellar, Sandor, Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes, Working paper 736, Hec School of Management, Jouy-en.-Losas, France 2001, p.20

4.2. LE SCELTE DISTRIBUTIVE A SECONDA DEL PAESE ESTERO.

I mercati del lusso presentano caratteristiche differenti a seconda del livello di maturità delle economie e delle culture delle diverse aree geografiche. A tal proposito è possibile distinguere tra:

✓ mercati tradizionali, e in modo particolare USA, Europa occidentale e Giappone, che presentano le seguenti caratteristiche:

- mercati altamente segmentati, con presenza sia di consumatori elitari che di consumatori di massa aspirazionali;
- maggiore attenzione al valore intrinseco del prodotto, in ogni fascia di mercato;
- aumento della consapevolezza dei nuovi valori emergenti nella società;
- coesistenza di brand top di gamma (lusso/designer), brand premium (industrial brand) e brand di massa (catene retail di grande superficie);
- multicanalità (wholesale, retail DOS e franchising, on line retail)
- dimensioni elevate, 145 Mld di euro circa nel 2008 (83%) con crescita CAGR 2006-2008 pari al 5%.

✓ Mercati emergenti, cioè Brasile, Russia, India, Cina e Medio Oriente, caratterizzati da:

- mercati ancora di élité (lusso esclusivo e aspirazionali), carenza di consumatori middle e low class;
- aumento della base numerica di consumatori con stessa struttura di reddito e classe sociale e, nelle fasce elevate crescente attenzione al valore intrinseco e al servizio;
- grande importanza delle valenze estetiche, moda e di status (brand);
- assenza di competitor locali nel top di gamma e nelle fasce intermedie;
- monocanalità (retail monomarca e qualche luxury department);
- dimensioni piccole, 30 Mld euro circa nel 2008 (17%) con crescita CAGR 2006-2008 del 15% circa.

Nei mercati tradizionali si assiste, inoltre, ad una evoluzione del comportamento di acquisto. Più nel dettaglio, soprattutto nei consumatori evolutisi si denota, in primis, un ritorno all'eticità dell'acquisto che ha superato il desiderio di mostrare prodotti ritenuti status symbol rifocalizzando l'interesse sul reale valore del bene o sull'emozione trasmessa come criteri base di acquisti. In secondo luogo, nasce la nuova tendenza del Mix & Match rispetto al Total look,

ovvero, l'interesse nel mixare con eleganza per creare uno stile unico, più personale non imitabile e a costi più contenuti, sapendo scegliere l'offerta migliore tra i diversi brand del lusso coniugando prodotti luxury con prodotti fashion e fast fashion.

Detto ciò, è evidente che nel prossimo futuro le aziende del lusso dovranno basare le proprie strategie distributive sui diversi canali ed offrire una migliore e più emozionante esperienza di acquisto. (Tabella seguente)

CANALI	MERCATI TRADIZIONALI		MERCATI EMERGENTI	
	RILEVANZA STRATEGICA	STRATEGIA	RILEVANZA STRATEGICA	STRATEGIA
RETAIL	alta	<ul style="list-style-type: none"> migliorare la relazione e la conoscenza del cliente; presidiare l'efficienza operativa. 	alta	proseguire con lo sviluppo di una strategia retail ottimizzata per paese (flagship, corner e shop-in-shop, franchising)
WHOLESALE	medio alta	riqualificare e sviluppare partnership con distribuzione wholesale pregiata	bassa	sviluppare rapporti di partnership con gli operatori locali più evoluti che stanno nascendo
E-RETAIL	in crescita	sviluppare il canale digitale come nuovo canale di vendita, di brand awareness e di contatto con il consumatore finale	bassa	prestare attenzione al canale digitale come strumento per promuovere l'immagine di marca e marginalmente stimolare i consumatori più evoluti all'acquisto on-line
CUSTOMER EXPERIENCE	EVOLUTA, TECHNOLOGY DRIVEN		TRADIZIONALE, SERVICE DRIVEN	

Per concludere, alla luce di quanto detto finora, le nuove strategie distributive dovranno, soprattutto nei mercati più evoluti, presidiare nel mix corretto tutti i canali, specializzandone la Customer Experience. Più nel dettaglio:

- Retail: investire in tecnologia e sistemi multimediali che abilitino l'evoluzione del negozio da luogo di vendita a luogo di intrattenimento e di emozioni, nonché, rinnovare e riprogettare degli spazi fisici come luogo di socializzazione e di incontro;
- Wholesale: riqualificare il canale e presidiare la quota di distribuzione pregiata, inoltre, sviluppare partnership tra brand ed insegna con l'obiettivo di promuovere al meglio l'identità e l'offerta di marca (ad esempio, attraverso la gestione anche temporanea di spazi dedicati);
- E-retail: sviluppare il canale digitale, come canale di e-shopping in grado di monetizzare la presenza online e di agire da volano per generare traffico verso i propri negozi fisici, come strumento di comunicazione e di rafforzamento dei valori del brand che sappia coinvolgere il visitatore, infine, come canale per fidelizzare i propri clienti attraverso servizi personalizzati.

5. LA LEVA DELLA COMUNICAZIONE

Gli anni ottanta e novanta del XX secolo sono stati gli anni in cui la pubblicità ha decretato il suo trionfo grazie all'apertura che la società ebbe verso il consumo estremo e con il non sottovalutabile apporto che le televisioni private, supportate dalla pubblicità stessa, le diedero.

Tuttavia, ben presto la situazione divenne saturo in quanto il consumatore assuefatto dalla troppa comunicazione cominciava a porre una barriera di rifiuto nei suoi confronti; mentre la pubblicità sembrava perdere terreno ne riusciva a guadagnare il fenomeno della marca, la quale in un ambiente caratterizzato dall'affollamento competitivo e dalla conseguente omologazione dei vari prodotti, offriva alle aziende la possibilità di cercare tratti di esclusività per differenziare l'offerta. D'altra parte i consumatori si fecero più sofisticati e cominciarono a cercare nuove forme di gratificazione psicologica che superarono il mero consumo materiale.

Determinate marche grazie al loro significativo bagaglio simbolico riuscirono di fatto a soddisfare l'esigenza delle case produttrici alla continua ricerca di esclusività e nel contempo il sempre maggiore desiderio che il pubblico aveva di consumare esperienze uniche.

L'importanza che le aziende riconoscono alla marca e al suo potere comunicativo è dipeso, innanzitutto, dal fatto che nel momento in cui è perseguito con coerenza uno stile, anno dopo anno, viene creato un effetto di sedimentazione nel consumatore che riconosce direttamente certi codici.

Evoluzione storica della marca⁴⁷

Periodo	Numero di marche	Valori di vendita	Natura
1900-1950	nascita del fenomeno moderno delle marche	prodotti	identificazione/differenziazione
1950-1990	crescita esplosiva	prodotti/valori del brand	identificazione/differenziazione
1990	Consolidamento dei portafogli di marca. Estensione delle logiche di marca. La marca postmoderna.	Valori della marca tangibili	Processo di produzione di significato.

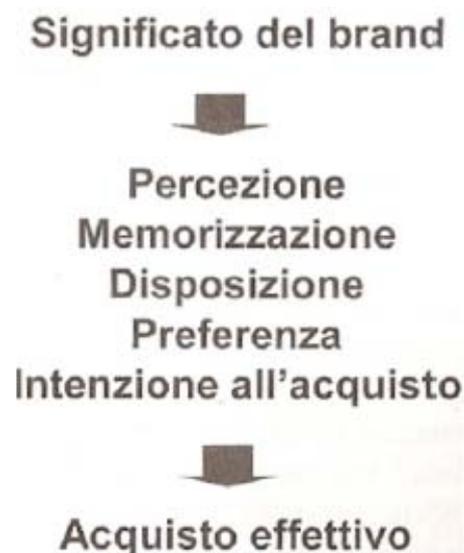
In secondo luogo, l'indispensabile ruolo comunicativo ascrivito alla marca si ritiene legato in misura rilevante al linguaggio simbolico e metaforico su cui si basa la stessa marca, cioè un linguaggio visibile ed immediato che riesce a comunicare il senso completo del brand, partendo da piccoli frammenti di comunicazione, come possono essere il logo o i particolari colori e

⁴⁷ Cfr. CHEVALIER M., MAZZALOVO G., *Luxury brand management*, ed. Franco Angeli, Milano, 2008

materiali; in questo modo non è solo il prodotto ma anche il packaging e tutti i vari strumenti che si dipanano collateralmente dal prodotto a fungere da occasioni comunicative. Si pensi, ad esempio, al classico abbinamento cromato nero/bianco o nero/oro che Chanel propone su ogni minimo dettaglio della propria catena produttiva, in primis sui sacchetti e sulle scatole in cui vengono riposti i prodotti della maison.

Rilevanti obiettivi comunicativi possono essere raggiunti da un'azienda se, e solo se, vengono soddisfatti alcuni requisiti, tra i quali, molto importante è la necessità di tradurre la percezione, che si vuole creare negli individui, in un'immagine sintetica, originale e attraente: sintetica in quanto l'immagine deve trasmettere in maniera immediata, veloce e comprensibile l'identità di marca, attraente tale da sollecitare in modo esplicito l'attenzione del consumatore e originale per emergere dal mare delle proposte. Inoltre, una delle qualità essenziali è la frequenza con la quale è ripetuta tale immagine; le città tappezzate di manifesti e i pressanti passaggi pubblicitari con frequenza variabile a seconda del momento più propizio, o meno, all'acquisto sono accorgimenti essenziali per produrre dipendenza.

Chevalier e Mazzalovo, nel loro libro *Luxury brand management*, presentano “La catena della comunicazione” cioè la sequenza che conduce dal progetto della marca all'atto di acquisto. Essa ha inizio con un chiaro progetto del brand che viene proposto al mercato attraverso tutti quegli elementi percettibili dell'identità della marca, che prendono il nome di manifestazioni della marca.



Fonte: *Luxury brand management*

Il passaggio dal primo al secondo anello della catena, detto transizione di fedeltà e coerenza, coincide con la messa in scena dell'etica della marca in discorsi e immagini. Il terzo momento della sequenza si caratterizza per le molteplici percezioni che le manifestazioni generano nel

mercato, mentre l'ultimo anello della catena è l'acquisto di fatto. Il passaggio dal secondo al terzo anello è detto transizione di efficacia, quello dal terzo al quarto transizione di rilevanza.

In generale, le percezioni di marca sono sempre più spesso collegate a sensazioni che non appartengono alla sfera logica dell'individuo e di conseguenza quasi impossibili da descrivere. Esse non nascono da specifiche riflessioni, ma piuttosto da intuizioni e sono influenzate da sottili, tanto quanto efficaci, elementi comunicativi, come particolari immagini o un certo tono di voce, come quando nello spot tv del 1979 una splendida Catherine Deneuve pronuncia in un inglese dall'inflessione molto parigina, con un filo di voce "you know what you want...Chanel".

5.1. COME SI COSTRUISCE UN SOGNO

Viviamo oggi in un mondo nel quale tutto è comunicazione, tutto è comunicabile e tutto è percepibile, a volte in modo così forte da caricare gli oggetti di emozioni, che spingono i fruitori in una dimensione di dipendenza spesso incontrollabile.

La crescente complessità e la pressione competitiva sempre più intensa, rendono particolarmente importante per le imprese del lusso "saper comunicare" la propria offerta.

La comunicazione pubblicitaria assume un ruolo fondamentale nella costruzione della percezione del lusso. Le dimensioni visive e testuali utilizzate nell'annuncio pubblicitario permettono all'osservatore di inferire i connotati da associare alla marca e al prodotto, ciò in quanto, il processo di inferenza degli attributi di status, di prestigio, di sogno, di qualità, riconosciuti a un oggetto o a un soggetto, sulla base degli elementi che lo descrivono, è una predisposizione naturale negli individui.

Il ruolo della comunicazione pubblicitaria, nel conferire un certo livello di status ad un bene o ad un servizio, si concretizza nell'utilizzo di un certo linguaggio simbolico atto a infondere nel bene/servizio gli attributi desiderati dall'impresa. Uno dei modi utilizzati per operare tale trasferimento di attributi consiste nell'associare al prodotto altri oggetti, o persone, che possiedono un livello di status riconosciuto. Allo stesso modo, le comunicazioni pubblicitarie riferite ai beni di lusso enfatizzano gli elementi che segnalano all'osservatore il connotato di lusso del bene e, a tale scopo, i pubblicitari utilizzano spesso elementi lussuosi di contorno e di sfondo, in modo da associare al prodotto un ambiente che ne rafforzi i connotati di lusso.

In generale, le pubblicità riferite ai beni di lusso costruiscono il messaggio intorno ad alcuni elementi fondamentali:

- il prodotto e le particolarità di produzione dello stesso (i materiali, le manifattura, le serie limitate, l'esemplare da collezione, ecc.) solitamente raffigurato in un'immagine e descritto nel testo;
- gli elementi di sfondo che supportano l'attribuzione del connotato di lusso al bene e si concretizzano nell'utilizzo di un'ambientazione ricercata rappresentata con un'immagine (ad esempio il prodotto è presentato nelle mani di un individuo che si può supporre benestante, di buon gusto, gli arredi della stanza sono prestigiosi, ecc.);
- altri elementi che sottolineano aspetti non raffigurabili in immagini, quali possono essere la scarsità del bene, caratteristiche tecniche non evidenti e altro, descritti nel testo dell'annuncio (ad esempio indicando i punti vendita esclusivi, descrivendo una nuova tecnologia che caratterizza il prodotto, ecc.)

Comunicare gli aspetti simbolici della marca di lusso tramite l'annuncio pubblicitario significa enfatizzare gli elementi utili a fornire un'indicazione della desiderata dimensione astratta da collegare alla marca e al prodotto (ad esempio il prestigio, la scarsità, l'elevata qualità, il contenuto artistico, ecc).

Infine, informare i clienti sull'identità di prodotto di lusso è importante anche per il ruolo che assume la comunicazione nel ridurre il rischio percepito relativo all'acquisto di tale tipologia di beni: oggi, anche se sono molti a potersi permettere l'acquisto di un bene di lusso ciò che difetta, a volte, è l'esperienza e la capacità di valutare il valore del bene, al di là del prezzo pagato. Nel commentare la relazione instaurata con il lusso, molti consumatori, infatti, esprimono un atteggiamento positivo ma al contempo confessano una relativa mancanza di esperienza.

Secondo Goffman "gli annunci pubblicitari non descrivono la vita reale", ma utilizzano descrizioni iper-ritualizzate del modo in cui le persone ritengano sia, o dovrebbe essere, il loro ambiente di riferimento. La pubblicità quindi è un'insieme di simboli, quasi fittizio e culturalmente costruito, in cui prodotti e servizi sono strategicamente inseriti in una scena che può contenere elementi di contorno, persone o descrivere un'azione.

Alla luce di quanto detto finora e, conoscendo le caratteristiche principali del bene di lusso, (tema ampiamente trattato nel primo capitolo), si può concludere che l'obiettivo della comunicazione pubblicitaria, di costruire e arricchire la percezione lusso dei consumatori, può essere raggiunto percorrendo diversi sentieri; infatti la pubblicità:

- per alcuni beni di lusso si focalizza sul prezzo, in maniera diretta, e più frequentemente indiretta, per attribuire al bene un connotato di esclusività e di qualità;

- in alcuni casi sottolinea l'elemento della durata e della trasmissibilità di generazione in generazione, per attribuire al bene un connotato di tradizione;
- in altri casi sottolinea la presenza del bene in pochi punti vendita selezionati, con l'intento di attribuire un connotato di scarsità ed esclusività;
- molte volte sottolinea l'elemento del sogno, della qualità, dell'occasione d'uso, in modo da attribuire al bene un connotato di emozionalità e di edonismo;
- per altri beni di lusso giustifica l'acquisto come una concessione, per eliminare il connotato di colpa e trasgressione che caratterizza il consumo del bene.

Bisogna considerare che la comunicazione opera in modo circolare: esiste un effetto interattivo tra il consumatore e il messaggio, che dipende, tra l'altro, dalla relazione sviluppata dal consumatore con la marca.

Il consumatore gioca un ruolo decisivo nell'accettare le intenzioni dell'impresa di fornire alla marca e al prodotto i connotati del bene di lusso. Definire un bene come lusso non è condizione sufficiente perché sia percepito in tal modo dal consumatore; può, infatti, accadere che certi beni assumano i connotati del lusso anche senza essere promossi quali beni di lusso, mentre altri prodotti, pur se pesantemente sostenuti dalla comunicazione d'impresa falliscono nel costruire l'aura del lusso. L'elemento che fa partire la carena delle reazioni del consumatore è che la marca deve generare senso.

A tal proposito è necessario dire che le marche sono dei processi complessi che devono riuscire a generare significato per poter essere competitive. Se una marca è priva di senso non c'è possibilità che si possa costruire un'identità e allo stesso tempo essa non ha alcuna probabilità di attirare l'attenzione del consumatore e tanto meno creare in lui il desiderio d'acquisto.

Il significato della marca è da considerare, quindi, il primo propulsore che avvia il comportamento d'acquisto del consumatore, seguita dalla memorizzazione della stessa in quanto ogni atteggiamento nei suoi confronti può essere sviluppato solo se ricordata.

L'estetica di una marca è la manifestazione del suo significato cioè della sua etica: il suo successo è determinato dalla rilevanza che la sua etica ha nei confronti dei fruitori del bene.

(seconda immagine)

Concludendo, i principali obiettivi comunicativi che una marca può avere sono cinque. Essi sono:

- riflettere l'etica della marca,
- fornire informazioni pratiche,

- generare emozioni, stati d'animo, atteggiamenti,
- avere un forte impatto visivo,
- essere ricordato.

La pubblicità è un mezzo, molto potente, per esprimere al meglio l'identità di un brand ed è una manifestazione alla quale ricorrono in maniera preferenziale i marchi di lusso, il che implica una grande competizione tra le aziende per potersi accaparrare i momenti o i luoghi migliori su tutti i media.

5.2. I DIVERSI MEZZI DI COMUNICAZIONE

I principali canali pubblicitari impiegati dalle aziende del lusso sono: le riviste di moda, la stampa quotidiana, la televisione, la pubblicità stradale e internet.

Le riviste di moda devono la loro esistenza prevalentemente alle marche di lusso che costituiscono quasi il 75% della loro composizione, e che si danno battaglia per ottenere le pagine migliori. Esse hanno per lungo tempo costituito un canale preferenziale di promozione dei luxury business per varie ragioni: perché di solito di grandi dimensioni, dall'aspetto lussuoso grazie alla particolarità della carta che risulta sempre lucida e piacevole al tatto e, in quanto proiettano la giusta immagine democratica. Tuttavia oggi questa preferenza si è spostata rapidamente su riviste più selettive e culturali, che mescolano tra loro argomenti legati all'architettura, al design e alla stessa moda, a causa della tendenza che ha portato le precedenti ad allegare svariati gadget che inevitabilmente sminuiscono la sensazione di lusso.

La stampa quotidiana, a cui da sempre è associata una certa aria di serietà e forse un po' di boriosità, è riuscita a cambiare la sua posizione competitiva con l'introduzione della stampa a colori che, seppur di qualità molto inferiore rispetto alle riviste di settore, ha incentivato i brand del lusso ad investire su di essa. Gran parte del lavoro lo si deve, inoltre, all'introduzione di inserti settimanali allegati ai quotidiani che ha aperto la competizione con le riviste specializzate, grazie al minor costo e alla spinta che gli viene offerta dal quotidiano di riferimento.

In costante crescita la pubblicità stradale che si è rivelata un medium molto efficace nel centrare i suoi obiettivi. Ciò nasce dalla possibilità di scegliere anche solo le città in cui i brand posseggono un solo punto vendita, nonché, dall'ausilio derivante dai diversi nuovi generi che si sono aggiunti ai tradizionali cartelloni, come schermi digitali e particolari pellicole applicabili su

autobus e automobili e grandi impalcature, ai quali verrà destinata sicuramente maggiore attenzione nel tempo.

Il più recente mezzo di comunicazione asservito ai brand è internet, un medium relativamente giovane entrato a far parte della cultura di massa solo nell'ultimo decennio del XX secolo, che ha profondamente destrutturizzato i vecchi media di massa cambiando radicalmente il processo di fruizione che passa da una comunicazione da singolo a molti a una comunicazione da molti a molti. Le aziende possono decidere di aprire un sito web prevalentemente per due obiettivi:

- far conoscere al cliente le ultime campagne pubblicitarie e i momenti più importanti della storia dell'azienda;
- far conoscere tutti i prodotti che il brand offre.

Infine vi è la televisione, alla quale spetta senza indugio lo scettro di medium principale, relazionandolo ovviamente alla naturale predisposizione che essa ha per la trasmissione di immagini ad un pubblico vastissimo di utenti e in quanto permette alle aziende di creare veri e propri piccoli capolavori cinematografici per sponsorizzare i prodotti.

Capitolo 3

1. LE NUOVE TENDENZE DEL LUSO

Il lusso è senza dubbio uno dei più importanti campi di eccellenza del made in Italy. Il suo peso nella nostra economia è pari a pochi altri ambiti produttivi.

Il concetto di lusso richiama alla mente l'idea di esclusivo, selettivo, unico e, quindi, inevitabilmente carissimo. C'è da chiedersi se col passare del tempo si stia assistendo ad una ridefinizione di ciò che si debba intendere per lusso. Il lusso è sempre lo stesso di cinquanta anni o cento anni fa o qualcosa è cambiato in questi anni?

I mutamenti ai quali stiamo assistendo inducono a pensare che il concetto di lusso si sia evoluto e trasformato; lusso non è più soltanto qualcosa di costoso e necessariamente ostentato ma è legato in qualche modo ad una elevata qualità della vita.

Un bene di lusso, infatti, deve essere di estrema qualità e deve in qualche modo rappresentare un'esperienza unica per il consumatore. Oggi il concetto di lusso ostentato non è sparito, ma, a ben vedere, si possono individuare due filoni di lusso; la distinzione è originata dalla diversa tipologia di clientela a cui i prodotti sono diretti. Abbiamo così una forma di lusso eccessivo ed ostentativo al quale si rivolgono consumatori per i quali deve essere prezioso ed appariscente; si tratta di un lusso ostentato che deve rappresentare il loro successo sociale.

L'altro filone è costruito da una clientela interessata ad un bene che sia unico e, quindi, di lusso non tanto in quanto caro di per sé, ma in quanto raro, che richiede esperienze e conoscenze scarsamente diffuse ed in estinzione e che conduce ad un'esperienza unica ed esclusiva.

A tal proposito nel settore del lusso si possono individuare due livelli distinti di lusso: inaccessibile o anche detto "super lusso e accessibile.

Il primo costituisce il livello più elevato e a questa categoria appartengono prodotti realizzati in pochissimi esemplari e dal prezzo elevatissimo; le aziende che vi operano sono per lo più derivazione di maisons di haute couture basate sul talento artistico del loro fondatore oppure imprese operanti nel campo dei gioielli.

Claudia Chiari nel suo libro "Everlasting Luxury- The future of inaccessability" spiega l'ultima evoluzione del settore: " Un futuro per il lusso inaccessibile ci sarà sempre, quella nicchia di lusso che vuole continuare ad essere tale, sopravvivrà sempre. Oggi si sta tornando al concetto di prodotto di lusso più che di brand di lusso, con l'artigiano, quello che ti veste su misura, che conosce vizi e virtù del cliente e sa già cosa consigliargli. Il resto sarà sempre più accessibile e

continuerà la massificazione. Ma l'unico lusso è per definizione inaccessibile, il resto va sotto il nome di lusso ma lusso vero non è”.

Alla seconda categoria appartengono prodotti che pur mantenendo caratteri di originalità hanno prezzi più contenuti, ad esempio pret-a-porter, pelletteria, calzature, orologi. In questo segmento le strategie di comunicazione e di marketing sono rilevanti, a differenza invece, di quanto avviene per i prodotti di lusso inaccessibile che spesso vivono della loro stessa esclusività e per i quali politiche in tal senso sono molto ridotte.

Al lusso accessibile appartengono, inoltre, i prodotti realizzati su larga scala, accessori facenti capo a marchi appartenenti alla stessa categoria ma venduti a prezzi più convenienti, ad esempio occhiali, profumi, cosmetici, ecc. Si tratta di oggetti destinati a consumatori molto sensibili alla marca ma che, non potendo o non volendo spendere cifre ingenti, sono comunque disposti a pagare un plus per avere un profumo o un accessorio di moda. In questo campo le politiche di marketing sono ancora più importanti nel creare un'immagine del prodotto diversa da quella dell'impresa concorrente visto che le differenze qualitative sono, per lo più, modeste.

In Italia la fascia di mercato del lusso accessibile vale 57 miliardi di euro nel 2008, prima della crisi internazionale, rappresentando il 31% del fatturato dei settori dell'alimentare, dell'abbigliamento e accessori, delle calzature e dell'arredamento. La sua incidenza sul PIL è pari all'1,4%.

La crisi, degli ultimi anni, ha fatto da acceleratore a cambiamenti strutturali i cui segni erano già emersi da alcuni anni: se nei paesi avanzati si guarda con apprensione alle conseguenze della peggiore recessione dal dopo guerra, in molta parte del mondo si gestisce uno sviluppo ormai diventato autonomo. Molti paesi emergenti, meglio chiamati “nuovi mercati”, sono fonte di grandi opportunità per le imprese, non più tanto e solo come localizzazioni produttive, ma come enormi bacini di domanda per beni di fascia medio-alta, di “lusso accessibile”, in cui l'Italia è leader grazie anche all'immagine dell'elevata qualità della vita.

Secondo quanto riportato dal rapporto del Centro studi Confindustria, Prometeia e Sace, l'export mondiale di beni di lusso crescerà entro il 2015 del 46% rispetto agli stessi dati dell'anno 2008, grazie anche ai nuovi paesi emergenti, come la Russia, la Cina, il Vietnam, gli Emirati Arabi, Arabia Saudita, Kazakistan e Polonia, che danno ottime prospettive di una crescita ancora maggiore, dando al nostro paese maggiori opportunità di sviluppo. Attualmente la quota di mercato italiana sull'export di beni di lusso accessibile in questi paesi è dell'11,6%; se restasse invariata, si prevede che nel 2015 l'export italiano di beni di lusso crescerà a 13 miliardi, 3,8 miliardi in più rispetto al 2008.

La spesa delle famiglie continuerà ad essere anemica nei mercati maturi (cioè USA, Europa Occidentale, e Giappone), a causa della diminuita ricchezza, della disoccupazione e anche del cambiamento delle preferenze, che potrebbe rivelarsi non temporaneo. Nei nuovi mercati, invece, accade l'opposto: una nuova classe benestante esce ancora più forte dalla crisi e il suo potere d'acquisto è in continuo e rapido aumento. E' qui che le imprese italiane possono trovare straordinarie opportunità di crescita.

Ad oggi, i prodotti di lusso accessibile sono largamente esportati: 50 miliardi di euro le vendite all'estero nel 2008, pari al 13,8% dell'export italiano totale, un settore secondo solo alla meccanica in termini di incidenza sulle nostre esportazioni. Il lusso accessibile italiano è composto per oltre un terzo da abbigliamento e accessori (18 miliardi di euro nel 2008), per circa la metà da alimentare e arredamento (12 e 11 miliardi) e per 9 miliardi di euro da calzature. Dal 2000 al 2008, il valore delle esportazioni di lusso accessibile è cresciuto dell'8,8% annuo, grazie ad un aumento dei volumi, ma soprattutto dei valori medi unitari; ciò segnala il continuo innalzamento dei livelli qualitativi che è parte essenziale della strategia degli esportatori italiani di questo segmento di mercato.

Tabella A - Dove è diretto il lusso accessibile italiano
(Esportazioni italiane di lusso accessibile,
in euro correnti, primi 20 mercati di sbocco)

Paesi	Mld euro 2008	Pesi % 2008	Nr. posizioni dal 2000	Var. % media annua dal 2000
1 Francia	6,0	12,1	+2	10,0
2 Germania	5,7	11,5	-1	2,7
3 USA	4,4	8,8	-1	1,3
4 Regno Unito	3,8	7,6	=	8,7
5 Svizzera	3,5	7,1	=	13,9
6 Russia	3,4	6,7	+2	23,5
7 Spagna	2,7	5,4	=	14,9
8 Giappone	1,5	2,9	-2	3,3
9 Austria	1,2	2,4	=	8,5
10 Ucraina	0,7	1,4	+11	29,9
11 Canada	0,7	1,3	-1	8,4
12 EAU	0,6	1,2	+6	21,1
13 Polonia	0,6	1,1	=	15,0
14 Romania	0,5	1,1	-2	11,7
15 Svezia	0,5	1,0	-4	7,2
16 Croazia	0,4	0,8	-2	11,3
17 Turchia	0,4	0,8	=	14,7
18 Rep. Ceca	0,3	0,7	+2	16,8
19 Cina	0,3	0,6	+9	34,2
20 Arabia S.	0,3	0,6	-5	7,8
Mondo	49,8	100,0		8,8

FONTE: Esportare la dolce vita, le novità per il lusso accessibile italiano

Come è possibile vedere nella tabella, nel 2008 i principali mercati di sbocco per l'export di lusso accessibile italiano erano ancora i paesi maturi e tra i primi dieci c'erano soltanto due emergenti: Russia al 6° posto, Ucraina al 10°. I flussi restavano concentrati geograficamente: i primi dieci paesi assorbivano nel 2008 il 66%, i primi venti il 75%. Tuttavia, la concentrazione del nostro export di lusso accessibile va riducendosi: nei primi tre mercati, che sono rimasti gli stessi anche se in ordine diverso (Francia, Germania, USA), andava il 45% del totale nel 2000, mentre, nel 2008 va solo il 32%.

Si denota, inoltre, che la crescita dell'export di lusso accessibile italiano dal 2000 al 2008 è stata molto veloce nei mercati emergenti: la crescita maggiore si è avuta in Cina, che è salita dal 28° al 19° posto e la scalata di posizioni più netta è stata quella dell'Ucraina, dal 21° al 10° posto in otto anni. Le esportazioni italiane sono cresciute più lentamente nei mercati maturi: USA +1,3% medio annuo, Germania +2,7% e Giappone +3,3%; con le due eccezioni di Francia e Regno Unito (rispettivamente +10,0% e +8,7%).

2. I SETTORI DEL LUSO

Il settore del lusso è stato per lungo tempo appannaggio esclusivo di stilisti e creativi e solo in epoca recente si è iniziato a guardare ad esso come ad un vero e proprio settore industriale.

Indubbiamente l'oggetto di attività dell'industria del lusso, ovvero un prodotto ad elevato contenuto creativo, rende le imprese che operano in questo campo uniche per la necessaria compresenza al loro interno di quella che è stata definita come una doppia anima, emozionale, costituita da stilisti e creativi, e razionale, rappresentata da manager che in essa lavorano e affiancano l'attività dei primi.

Il lusso, infatti, è un insieme di intuito, estro e creatività, ma anche management e organizzazione: componenti apparentemente discordanti ma che devono convivere al fine di raggiungere l'obiettivo ultimo del successo dell'impresa.

La compresenza della suddetta anima è essenziale per la sopravvivenza stessa del settore. Da una parte, infatti, i prodotti realizzati devono essere di moda, se non di alta moda, ovvero devono racchiudere al loro interno un'elevata qualità ed un alto livello stilistico ed innovativo, dall'altra è necessario che l'azienda rispetti le regole base per una gestione aziendale efficace ed efficiente. Si presenta, quindi, la necessità di effettuare un compendio tra esigenze diverse; i creativi sono costretti ad adeguarsi ai limiti posti dai vincoli di bilancio, senza che ciò sminuisca il loro estro e la loro capacità innovativa, e gli amministratori devono anch'essi adattarsi al particolare contesto in cui operano e alle esigenze, talvolta inusuali, degli stilisti dalla cui attività dipende, in gran parte, il successo delle imprese.

Si capisce, dunque, come sia fondamentale che il management di queste aziende cerchi di coniugare ed amalgamare le diverse istanze presenti al suo interno e che non sono esclusivamente amministrativo-gestionale: il management della creatività non si deve limitare a mantenere le competenze creative esistenti, ma ne deve favorire l'ampliamento e l'arricchimento continuo.

Da quanto detto finora si deduce come il prodotto lusso presenta caratteristiche proprie ed è di difficile collocazione all'interno dei tradizionali schemi economici produttivi. E' un bene che sta tra il necessario e il superfluo, fra l'economia e la cultura; la sua definizione appare difficile trattandosi, da una parte, di una vera e propria opera d'arte, dall'altra, di un prodotto che, per esigenze di gestione, deve in ogni caso trovare un mercato di sbocco e di vendita al pari degli altri prodotti.

Ma quali sono i settori di attività inclusi nella nozione di lusso?

1. Alta moda, cioè, haute couture e il prêt-à-porter, selettivo ed esclusivo, donna e uomo, che comprende marchi di alta moda come Valentino, Chanel, Burberry, o Versace, ma anche marche più tradizionali come Jaeger, Celine, Hugo Boss, LaCosta...;
2. Il segmento della gioielleria di lusso e degli orologi;
3. Profumi e cosmetici se venduti attraverso canali di distribuzione selettivi;
4. Accessori di moda, categoria ampia, che comprende borse e articoli di pelletteria, scarpe, cinture, occhiali, strumenti per scrivere, accendini, ecc;
5. Vini e liquori che sono caratterizzati da un livello di sofisticazione molto più alto rispetto agli altri prodotti del mercato beverage;
6. Le automobili di lusso dove ritroviamo marchi molto importanti come Rolls Royce, Ferrari, Bentley, Macerati, Porche e, forse, alcuni modelli di Mercedes, BMW e Audi potrebbero rientrare in questa categoria;
7. Gli hotel di lusso che si caratterizzano per un servizio eccellente se non esclusivo;
8. Il turismo di lusso con riferimento in particolare alle crociere;
9. Infine, yacht privati, aeroplani, arredamento e decorazioni d'interni sono considerati parte del mondo definito "lusso".

Il commercio mondiale di oggetti di lusso sta crescendo ad un ritmo del 6% all'anno, grazie alla robusta affermazione dei Paesi che fino a qualche anno fa erano considerati in via di sviluppo e che ora giocano un ruolo trainante nel nuovo quadro internazionale.

Una quota importante di questo mercato è rappresentata dall'alta moda e dall'abbigliamento che detiene il 32%, subito dopo arrivano i gioielli e orologi (20%), scarpe, occhiali, accessori in pelle e in seta (19%), alimenti di lusso (3%), accessori per la casa (3%).

Il lusso italiano va alla grande, soprattutto quando si parla di export (ciò è stato analizzato anche nel paragrafo precedente quando si è parlato di lusso accessibile). La crisi economica globale non sembra aver toccato quasi per nulla questo settore italiano, dal momento che ai vecchi mercati, che godono di ottima salute, si vanno aggiungendo nuovi spazi dove esportare il lusso: nel 2008 si è assistito ad una riduzione dei consumi interni, che ha fatto registrare un calo del fatturato del 6,5% nel tessile e del 3,6% nella pelle, mentre l'abbigliamento (+0,3%) è rimasto stabile; nelle esportazioni, invece, il settore ha registrato un incremento nei primi otto mesi dell'anno (+1,4%), segnalando un periodo di cedimento negli ultimi mesi dovuto alla crisi finanziaria che ha colpito i paesi emergenti dove l'Italia maggiormente esporta: Cina, Russia, Giappone, India.

PAESI	ANNO 2007	ANNO 2008
EUROPA	2,00%	6,00%
USA	-5,00%	-5,70%
GIAPPONE	3,00%	5,00%
CINA	23,00%	17,00%
RUSSIA	8,00%	9,00%

Fonte: Merrill Lynch-2008

Il mercato ad essere cresciuto più di tutti in valore assoluto è stato quello europeo che, con i suoi 58 miliardi di euro, è arrivato a coprire il 37% del mercato mondiale. L'exploit dell'Europa è legato sia ad una ripresa del turismo, sia ad una ripresa molto forte del mercato locale, in particolare quello della provincia ricca dove le griffe si stanno affermando sempre di più.

L'Europa è poi seguita dall'America del Nord (55 miliardi), dal Giappone (22 miliardi) e dall'area Asia-Pacifico (17 miliardi), che ha visto una vera e propria esplosione dei consumi.

I nuovi miliardari russi, cinesi e indiani sono, infatti, alla continua ricerca della distinzione, dello status symbol e della qualità, al massimo livello, senza preoccuparsi di quanto possa costare.

I fatturati del lusso personale hanno riportato una crescita tra il 2% e il 3% (175 miliardi di euro) tra alta moda, profumi e cosmetici, e gioielleria. Gli accessori crescono di più dell'abbigliamento, crescita media per le calzature, nei gioielli crescono quelli di fascia altissima (Bulgari), rallenta la crescita dei profumi, mentre nella cosmesi ci sono buone prospettive per la "cura della pelle".

Anche il settore delle calzature superlusso è andato bene nell'export 2008; i maggiori distretti per fatturato sono stati: il distretto fermanomaceratese nelle Marche, il distretto della Riviera del Brenta in Veneto e il distretto di San Mauro Pascoli in Emilia Romagna.

Per quello che riguarda l'occhialeria ci sono state delle eccellenze: Luxottica, Safilo, Marcolin. In questo settore il valore aggiunto viene fatto in Italia mentre l'assemblaggio viene fatto all'estero per far abbassare il costo del lavoro.

Nel settore dell'oreficeria il periodo non è dei migliori a causa dell'aumento dei prezzi delle materie prime ma, anche qui, è l'export a creare nicchie di mercato confermando l'Italia primo esportatore al mondo: le vendite sono aumentate dell'85% verso la Russia, del 55% verso l'Australia, del 44% verso gli Emirati Arabi Uniti.

Altri due importanti mercati del lusso made in Italy sono quelli dell'arredamento di design e della nautica (yacht, superyacht, barche). Nel 2006, il valore del primo è stato pari a 15,3 miliardi di euro, con una crescita dell'11% rispetto ai 13,9 miliardi dell'anno prima. Nell'ambito degli specifici segmenti, spicca l'aumento del 15% dell'arredamento outdoor, legato al fenomeno dell'outdoor living ("gardanization" della società), seguito dal +13% delle cucine di design, dal +10% di illuminazione e dal +9% dell'arredo bagno.

Secondo l'analisi condotta da Altgamma, attualmente il mercato dell'arredamento di design si conferma piccolo ma in forte crescita. Le previsioni sono per un incremento annuo dell'8% per i prossimi cinque anni, con una crescita sempre più marcata dell'outdoor (+11% medio annuo la previsione a cinque anni).

Per quanto riguarda la nautica, soprattutto quelle con prezzi d'acquisto superiori ai 15 milioni di euro, l'industria italiana è market leader con una quota di mercato pari al 44,7%. Le prospettive di crescita per i prossimi tre anni sono interessanti dato che il mercato da conquistare è più del 40% del mercato potenziale; i nuovi super ricchi delle economie emergenti hanno fretta di recuperare terreno rispetto a quelli dei Paesi occidentali e puntano ad acquistare beni che diano prova tangibile del loro status.

Un'azienda leader del settore è l'italiana Azimut Yachts: l'aumento del fatturato del 2008 è del 9% (10,3 miliardi), con punte di +15% per yacht di fascia alta. Anche l'azienda italiana Fincantieri dopo diversi anni è tornata a realizzare commesse per privati. Tuttavia, le principali criticità dell'industria nautica italiana sono: basso orientamento al mercato, ridotta dimensione aziendale e carente disponibilità di risorse finanziarie; con riferimento a quest'ultima criticità, le società dei cantieri sono spesso sotto capitalizzate e necessitano di nuovo ossigeno che potrebbe venire dal circuito bancario ma anche da fondi di private equity.

Il valore di mercato della nautica di lusso a livello mondiale è di 14,4 miliardi di euro (+15,3% rispetto all'anno precedente) di cui il settore motor luxury yachts costituisce ad oggi il segmento principale (oltre il 90%).

Nel settore delle auto e moto di lusso la Ferrari e Ducati continuano a coprire egregiamente la loro quota di mercato. La crisi del settore auto incide anche su quello del lusso e molte aziende come BMW, Mercedes e DaimlerChrysler sono in calo. Per fortuna il made in Italy di auto e motori di lusso costituiscono uno status symbol a cui i nuovi ricchi non vogliono rinunciare, anche a costo di rinunciare ad altro. L'azienda motociclistica Ducati realizza all'estero il 76% del suo giro d'affari per lo più in USA. Sia la Ducati che la Ferrari puntano sugli store monomarca.

L'eccellenza del lusso italiano anche nel settore dell'hospitality di lusso e delle forniture per locali pubblici di grande prestigio è ormai assodata. Alberghi a cinque stelle, ville di charme e cristalli, catene di alberghi di lusso, boutiques di griffe prestigiose, teatri, navi da crociera (con Costa Crociere) ma anche uffici centrali di ambasciate, ministeri, grandi banche cercano spesso l'artigianalità del design e dell'arredamento italiano.

Anche il settore dell'high tech di lusso è molto importante soprattutto per quello che riguarda i televisori e i cellulari di alta qualità e dalle elevate prestazioni, dai materiali pregiati e dal design accattivante.

Nel proseguo del capitolo si descrive il mondo del lusso attraverso alcuni settori particolari, in modo da identificare chiaramente le loro specificità e i fattori chiave del loro successo. Innanzitutto il settore dell'alta moda, il quale è preso in esame sia per l'ingente rilevanza del business italiano, sia perché questo settore è considerato il punto di aggancio per lo sviluppo successivo in altre categorie di prodotti: la creazione di un total-look. A tal proposito, generalmente, è molto difficile vendere cinture, scarpe o intimo di marca se manca un'immagine forte per gli abiti.

In secondo luogo, è analizzato il settore dei profumi e dei cosmetici, che oltre ad essere uno dei più ampi, gode di alcune rilevanti peculiarità, tra cui, la considerazione che il profumo procura, a chi lo utilizza, un personale sogno di lusso ad un prezzo ragionevole: è gratificante potersi permettere il lusso e la ricercatezza di noti brand, quali Chanel o YSL a meno di 50 euro.

2.1. IL SETTORE DELL'ALTA MODA

Il prêt-à-porter, termine francese che tradotto significa "pronto ad indossare", è il settore dell'abbigliamento di alta moda costruito da abiti realizzati non su misura del cliente ma venduti finiti in taglie standard pronti ad essere indossati.

Per esaminare nello specifico il settore del pret-a-porter, è senza dubbio di grande importanza procedere ad uno studio dei diversi legami che vi sono tra l'alta moda e il lusso, nonché all'analisi delle differenze che intercorrono tra concetti come lusso, moda, alta moda e pret-a-porter. Questi termini assumono, infatti, per gli esperti del settore significati diversi e ben precisi.

Trattare dell'evoluzione del fenomeno moda è questione lunga e complessa poiché si può ben affermare che l'attenzione alle diverse maniere e fogge nel vestire risale a tempi antichissimi essendo questo un fatto indissolubilmente legato alla vanità umana. Le prime tracce di tale manifestazione possono essere riscontrate nelle antiche civiltà mediterranee; le evoluzioni stilistiche erano, però, piuttosto lente e con differenze minime tra indumenti maschili e femminili.

A quei tempi la distinzione sociale sulla base dei capi di abbigliamento indossati era limitata e si preferiva ricorrere all'utilizzo di accessori ed ornamenti ricchi e preziosi per segnare l'appartenenza ad una casta più importante delle altre. Nell'antico Egitto si cominciò a delineare

il gusto per i colori vivaci e le linee stilizzate: gonnellini per gli uomini e tuniche senza maniche per le donne sono i modelli più ricorrenti nelle numerose raffigurazioni giunte fino a noi della vita degli antichi faraoni. Stili e fogge nel vestire si sono susseguiti, poi nell'antica Grecia e ai tempi dei romani anche se, per entrambe le civiltà, non si può ancora parlare di nascita del fenomeno moda; le vesti sono abbastanza semplici e non presentano particolari cambiamenti di stile nel corso degli anni.

La nascita vera e propria del fenomeno può essere fatta risalire al primo Rinascimento quando l'attenzione all'abito e alla distinzione sociale sulla base di esso diventava sistematica. Sarà con l'affermarsi della nuova classe dei commercianti che sorgeranno nuovi sistemi vestimentali caratterizzati dalla ricerca di una propria legittimazione sociale e non più distinti solo sulla base della loro funzione d'uso.

La moda ha così cominciato a significare distinzione e differenziazione tra classi più o meno benestanti; l'abito non è solo un elemento di prima necessità per coprirsi dal caldo, dal freddo e dalle avversità delle stagioni, ma diventa strumento di ostentazione del proprio benessere, nonché della propria posizione sociale.

Dall'epoca di Luigi XIV e, poi, soprattutto nel diciannovesimo secolo, fulcro dell'alta moda è Parigi che accoglie alla metà dell'800 Charles Frederick Worth che può essere considerato il primo couturier indipendente. Si tratta di uno stilista che non realizza più solo abiti su commissione per le signore dell'aristocrazia, ma apre una vera e propria boutique.

La Francia e, quindi, Parigi restano leader indiscussi del settore per più di un secolo almeno fino a quando, negli anni settanta del secolo scorso, nascono nuovi filoni nel settore; i profondi cambiamenti avvenuti nel secondo dopoguerra con l'emersione di nuove classi sociali, nonché la contestuale emancipazione della donna nella società e nel mondo del lavoro hanno prodotto una democratizzazione della moda. E' di quegli anni la nascita e la rapida affermazione del pret-a-porter.

In quel periodo il nostro paese cominciò ad assumere un peso importante a livello mondiale attraverso le sfilate fiorentine di Palazzo Pitti e l'indissolubile legame moda-industria che si viene a creare a Milano. L'Italia, infatti, decide di concentrare l'attenzione su di un filone diverso rispetto a quello dei grandi couturier francesi, volto alla realizzazione di prodotti ricercati, dotati di elevato contenuto stilistico e creativo, ma più accessibili sia economicamente che dal punto di vista della portabilità del capo di abbigliamento, dedicato, quindi, non solo alle occasioni mondane, ma anche alle giornate di lavoro.

Il settore dell'alta moda viene spesso assimilato al lusso in quanto entrambe sono contraddistinti da prodotti unici e costosissimi. In realtà, però non è corretto effettuare una completa

sovrapposizione dei due concetti. Il lusso comprende al suo interno comparti come l'abbigliamento, la calzatura, l'orologeria, gli occhiali e la gioielleria; si può parlare di prodotti di lusso anche per altri settori non strettamente legati alla sfera personale come la nautica, il settore automobilistico ed il settore alberghiero.

Quando si parla di alta moda, invece, si fa riferimento al solo settore dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori.

Tra i modelli che sono stati elaborati con lo scopo di rappresentare la struttura del settore dell'alta moda quello che sembra essere più semplice ed esplicativo è il seguente. (inserisci immagine).

Dalla figura emerge con chiarezza la ripartizione per fasce che caratterizza il settore dei prodotti di moda. Si può individuare un livello basso (o mass market) caratterizzato da prodotti basici e meno differenziati. Qui si distinguono generalmente due segmenti: better caratterizzato dalle linee più economiche dei marchi industriali (Fila, Diesel,...) e moderate caratterizzato dalle linee delle marche commerciali (Gap, Zara, Benetton, H&M,..) nonché dai prodotti unbranded.

Il secondo step è composto da prodotti di fascia media (bridge) ovvero oggetti che racchiudono un certo contenuto stilistico ma che presentano ancora prezzi accessibili alla maggior parte delle persone a cui si rivolgono, principalmente giovani.

Il terzo livello è, invece, costituito dalla fascia medio-alta (diffusion) che si rivolge ad una cerchia ristretta di persone benestanti, con una certa disponibilità economica; si tratta di consumatori interessati alla qualità e disposti a spendere anche cifre consistenti. I prodotti che rientrano in questa fascia possono essere sia beni ad elevato contenuto stilistico per i quali il prezzo è giustificato proprio dall'innovazione e dalla moda, nonché prodotti più classici, dal contenuto tradizionale, ma caratterizzati da un elevato livello qualitativo. Questa fascia comprende le seconde e terze linee degli stilisti; si pensi, ad esempio, ad Emporio Armani, D&G, Versus nonché ai beni di alcuni marchi industriali di prestigio. Si tratta, per lo più, di linee realizzate dagli stessi stilisti che disegnano le prime linee ed indirizzate ad un pubblico giovanile, disposto a spendere ma che ricerca un prodotto nuovo, di moda, ma comunque sempre accessibile ed indossabile.

Infine, la quarta fascia, è caratterizzata dall'alta moda. I prodotti che rientrano in questa categoria si caratterizzano per elevatissimo contenuto qualitativo e stilistico; sono beni che non vengono neanche acquistati per la loro effettiva utilità ma per le sensazioni che suscitano e perché generano un senso di appartenenza a classi elitarie in chi le indossa.

La fascia alta può essere a sua volta scomposta in due distinti segmenti di mercato che sono: haute couture e prêt-à-porter o ready to wear. Il primo comparto può essere considerato quello

che ha segnato la nascita dell'alta moda; la couture, infatti, costituisce oggi il filone che mantiene viva la vera tradizione dell'alta moda italiana e soprattutto francese. La haute couture o couture creation si sviluppa, infatti, nel corso dell'ottocento ed ha a Parigi la sua capitale; il termine sta ad indicare un'attività artigianale nella quale lo stilista-sarto realizza personalmente e su misura l'abito per il cliente. Tale produzione si è fatta nel corso del tempo sempre più rara e si calcola che, ad oggi, interessi non più di duemila clienti nel mondo attratti dall'unicità e dalla bellezza di capi che costituiscono vere e proprie opere d'arte.

Discorso diverso deve invece essere fatto per quanto guarda il segmento del prêt-à-porter o ready to wear; si tratta di un segmento nato in Italia negli anni settanta dall'unione tra mondo degli stilisti ed il mondo dell'industria. Milano è diventata ben presto la sua capitale attraverso case di moda come Armani, Krizia, Fendi, Versace e marchi industriali come Prada, Hugo Boss. Questo segmento è caratterizzato da prodotti dal prezzo elevato, dall'alto contenuto stilistico; si tratta di prodotti creativi, continuamente rinnovati per seguire gli andamenti della moda ma non unici ed inaccessibili.

2.1.1. LE CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DEL SETTORE DELL'ALTA MODA

Per comprendere il mondo delle imprese dell'alta moda, (che come sappiamo comprende i settori dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori), è necessario partire dall'analisi di alcune caratteristiche fondamentali dello stesso, che lo rendono del tutto particolare rispetto ad altri ambiti produttivi. I tre aspetti che si ritengono particolarmente importanti sono:

- La struttura a filiera, vale a dire un'organizzazione del settore che va oltre la tradizionale susseguirsi delle fasi di produzione, trasformazione e vendita ma che comprende anche rapporti trasversali ed incrociati, di coordinamento tra le diverse aree della filiera;
- Il frequente ricorso alla subfornitura che trova specifiche ragioni d'essere proprio nella particolarità dell'attività svolta;
- La presenza all'interno di queste imprese di una diffusa logica delle collezioni.

Nell'analisi del nostro sistema moda non si può prescindere dallo studio della cosiddetta logica di filiera che sta a monte dei successi di molte nostre imprese.

“Il sistema moda è un aggregato di estensione e complessità tali da poter essere considerato un cluster di settori di importanza e peso variabili ma tra loro strettamente interconnessi”.

Esso è frutto di una serie numerosa di fasi, per lo più poco conosciute, che vanno dall'allevamento e dall'agricoltura alle industrie chimiche e all'industria della distribuzione. Si passa, dunque, dalle fasi a monte del ciclo produttivo, ovvero quelle che realizzano i

semilavorati per le fasi successive, a quelle a valle che distribuiscono e commercializzano i prodotti finiti.

Nel settore si parla di concetto di filiera proprio per la complessità e l'articolazione delle fasi che conducono alla vendita del prodotto moda, intendendo con il termine filiera i successivi passaggi del processo di produzione, trasformazione e distribuzione, ma anche il coordinamento e l'integrazione che si realizza tra le cosiddette fasi.

Due sono le principali macrofiliere che interessano il sistema moda: quella del tessile-abbigliamento e quella della pelle-calzature-accessori.

La struttura della filiera del tessile abbigliamento è articolata, a grandi linee, in quattro segmenti, in qualche modo susseguentisi in ordine temporale, ed in almeno altri due che, invece, si possono considerare collegati e di supporto all'intera filiera ovvero il meccanotessile ed il terziario avanzato, costruito da fiere, scuole tecniche e studi di design.(inserire immagine)

Come risulta dalla figura sono quattro le macro aree che compongono la filiera: fibre, tessile, abbigliamento, e distribuzione.

Il primo anello è costituito dal settore delle fibre, vale a dire dalla produzione delle materie prime da impiegare nei processi produttivi; queste si distinguono in due macro categorie che sono le fibre naturali, provenienti dal mondo animale e vegetale, e le fibre chimiche ottenute o tramite successive trasformazioni di materie prime naturali o direttamente in laboratorio.

Il settore è caratterizzato da un'elevata concentrazione a livello concorrenziale con la presenza di un ristretto numero di produttori. Si tratta di un ambito produttivo capital intensive, caratterizzato da elevata innovazione e da ingenti investimenti in ricerca e sviluppo.

I notevoli sforzi in ricerca ed in innovazione hanno portato negli ultimi anni alla nascita di molte fibre chimiche, spesso più resistenti e più facilmente lavorabili di quelle naturali tanto da portare ad un sorpasso del consumo delle prime rispetto alle seconde.

Il secondo anello della filiera è costituito dal settore tessile. Si tratta di un vero e proprio macrosettore in quanto è molto ampio e coinvolge un numero elevatissimo d'impresе che svolgono spesso attività anche molto diverse tra loro.

Questo può essere segmentato in ulteriori sotto aree secondo due diversi criteri tassonomici. Guardando alla tipologia di fibra lavorata si distingue tra ciclo laniero, cotoniero, serico, ciclo dei non tessuti e tessuti misti; guardando, invece, alla diversa fase di lavorazione si può distinguere tra filatura, tessitura e nobilitazione. Questa seconda tassonomia segue in ordine cronologico il susseguirsi delle fasi di lavorazione.

La prima fase è costituita dalla filatura, vale a dire dal processo che partendo dalla materia prima arriva alla produzione del filato da impiegare nelle lavorazioni successive. La forte

frammentazione e segmentazione del settore si riscontra fin da questo stadio; è infatti, raro che le imprese operino contemporaneamente su più settori merceologici, utilizzando impianti diversi secondo il tipo di filato che si deve ottenere.

Una volta effettuata la fase di filatura si passa alla tessitura; un criterio fondamentale di differenziazione tra i prodotti della tessitura è di natura tecnologica ed è legato alla distinzione tra tessuti ortogonali (ottenuti dall'incrocio su telaio dell'ordito con la trama) e tessuti a maglia (si basano su tecniche di lavoro eseguito ad aghi riproducendo le operazioni svolte con il ferro da calza).

Un discorso a parte deve essere fatto per i cosiddetti tessuti non tessuti; si tratta di semilavorati realizzati senza ricorrere al processo di filatura e di tessitura, evitando, quindi, l'uso del telaio. Questo comparto è rappresentato da poche aziende dotate di elevate conoscenze tecniche che sostengono forti investimenti in ricerca e sviluppo e che, di fatto, operano in un sistema di oligopolio.

La struttura complessiva del settore della tessitura ha subito nel corso degli anni un notevole cambiamento. Se per un lungo tempo si è assistito, infatti, a tentativi di integrazione verticale all'interno della filiera, a partire dagli anni novanta del novecento si è verificata una progressiva specializzazione nell'ambito di singole fasi, esternalizzando quelle a più ridotto valore aggiunto. Altro momento di notevole rilevanza è quello della nobilitazione tessile; si tratta di una fase che può essere considerata trasversale alla filiera produttiva tessile. In essa sono ricompresi molti trattamenti che vanno dal finissaggio, alla stampa ed alla tintura e che possono riguardare indistintamente il tessuto ed il prodotto finito come il filato e la fibra. In tale fase operano imprese fortemente specializzate, spesso con elevate competenze nel settore chimico; mentre alcune di queste attività, come i finissaggi, sono per lo più svolte direttamente all'interno delle stesse aziende tessili, la fase di stampa e di tintura, richiedendo elevate competenze tecniche ed elevati investimenti, sono spesso svolte da imprese specializzate di dimensioni medio-grandi.

Terzo settore è quello dell'abbigliamento. Le principali fasi che lo compongono sono comuni sia all'abbigliamento in tessuto che a maglia e sono il taglio, la confezione, lo stiro e le operazioni di controllo e imbustamento del capo finito. Mentre alcune di queste fasi hanno visto svilupparsi nel corso degli anni notevoli innovazioni di processo con conseguenti riduzioni di costo, la fase di cucitura presenta ancora un'elevatissima incidenza del costo della manodopera; questo è senza dubbio uno dei principali motivi che negli ultimi anni sta rendendo poco competitive le produzioni dei paesi occidentali caratterizzate da un elevato costo della manodopera.

E' opportuno però notare che questo è uno dei settori nei quali interviene più la creatività degli stilisti e che, per le imprese d'alta moda, costituisce l'anello a più elevato valore aggiunto.

Trattare delle imprese dell'alta moda vuol dire non poter prescindere dall'affrontare il tema delle subforniture; se, infatti, il ricorso a tale forma di outsourcing è diffuso in molti settori industriali, in questo ambito produttivo assume un peso essenziale nel decretare il successo delle imprese che vi operano. Moltissime sono, infatti, le imprese che ricorrono alle produzioni ed alle lavorazioni per conto terzi; non vi è dubbio che tale pratica, diffusa da anni, ha assunto nel corso del tempo caratteristiche e finalità diverse. Se in passato, infatti, ha prevalso il concetto di subfornitura di capacità oggi, ed in particolar modo, con riferimento alle imprese oggetto della nostra indagine, si può parlare piuttosto di subfornitura di specialità.

Con la prima espressione ci si riferisce ad una forma di contoterzismo utilizzata per far fronte a grandi quantità di prodotti, per lo più standardizzati. Tale soluzione, in parte ancora utilizzata in alcuni settori, ben si applica ad ipotesi di produzioni di massa per le quali è conveniente ricorrere a terzi per la realizzazione di unità di prodotto che l'impresa non riesce, quantitativamente, a realizzare oppure che ritiene più conveniente effettuare presso terzi sostenendo così solo costi variabili e non anche quelli fissi derivanti da un'eventuale ricorso all'acquisto di macchinari ed impianti supplementari.

Se soluzioni di questo tipo potevano adattarsi alle produzioni standardizzate e di massa del passato oggi, con il sempre crescente ricorso alla specializzazione ed alla personalizzazione di molti prodotti, la subfornitura di capacità sembra perdere appeal, almeno per le imprese di alta moda. Ciò tuttavia non ha significato il venir meno di soluzioni di contoterzismo; si può parlare, piuttosto, di forme diverse, cioè di una subfornitura di specialità.

Con tale espressione si intende fare riferimento a forme di esternalizzazione realizzate con lo scopo di ottenere non tanto maggiori quantità di uno stesso prodotto, bensì prodotti che, per qualità e caratteristiche intrinseche, la società non sarebbe in grado di produrre. Beni che richiedono una mano d'opera altamente specializzata, frutto di un'esperienza decennale se non addirittura secolare. E' a questo bacino di conoscenze, diffuse specialmente in alcune zone d'Italia, si pensi al Veneto, alla Toscana o a certe zone della Campania, che attingono la maggior parte delle imprese della moda, almeno per alcune loro fasi di lavorazione.

Non vi è dubbio che tale ricorso costituisce un fattore critico di successo rilevante per le aziende del settore che si assicurano così produzioni di elevata qualità, a costi complessivamente ridotti e, soprattutto, un'elevata flessibilità del sistema. I contratti di subfornitura, infatti, hanno generalmente breve durata e permettono alle imprese di assecondare gli andamenti del mercato concentrando di volta in volta la produzione sui beni maggiormente vendibili.

Sempre con riferimento ai vantaggi ritraibili dal ricorso alla subfornitura si può aggiungere che, innanzitutto, si evita di assumere personale dipendente che potrebbe non essere necessario in

tutti i periodi dell'anno e, inoltre, questo sistema da la possibilità di ricorrere a manodopera altamente specializzata, non altrimenti reperibile.

Volendo esaminare, invece, i potenziali rischi del ricorso alla subfornitura, due sono gli elementi che devono essere presi in considerazione: il pericolo dipendenza e la qualità del prodotto.

In primo luogo, la forte dipendenza dai contoterzisti potrebbe generare una situazione in cui le imprese risultino totalmente in balia dei subfornitori rischiando così di perdere molti vantaggi finendo per essere oggetto dei loro ricatti. Per questo motivo è opportuno, e così per lo più avviene, che la produzione sia attribuita non ad un solo contoterzista ma a più di uno, generando così concorrenza tra loro e, soprattutto, evitando all'impresa di trovarsi in gravi difficoltà qualora questo cessi l'attività o, comunque, il rapporto commerciale con l'impresa. Il secondo aspetto, non da meno rilevante, riguarda la qualità dei prodotti realizzati o, comunque, delle fasi di lavorazione effettuate fuori dall'impresa; se è vero, infatti, che spesso i contoterzisti sono altamente specializzati ciò non garantisce le aziende dall'assenza di difetti di lavorazione. Per questa ragione l'impresa deve mantenere il controllo di qualità all'interno dell'azienda così da assicurarsi che i prodotti ricevuti rispettino tutti i requisiti richiesti. Allo stesso modo sono gli stessi subfornitori che spesso pretendono che vi siano dei controlli sulla qualità delle materie prime o dei prodotti che gli arrivano per evitare successive contestazioni da parte dell'impresa cliente.

Diversi sono i modelli di subfornitura che sono stati individuati dalla dottrina; si parla di strutture a cascate, modello unidirezionale, modello bidirezionale e modello multidirezionale. La struttura a cascata è caratterizzata dal ricorso ad una serie di subfornitori; vi sono, cioè subfornitori di primo grado, di secondo grado e via dicendo o, meglio, subfornitori dei subfornitori. E' evidente che soluzioni di questo tipo sussistono prevalentemente nelle ipotesi di imprese di grandi dimensioni.

Gli altri tre modelli individuati, unidirezionale, bidirezionale e multidirezionale si caratterizzano per il maggior o minor interscambio di informazioni tra l'azienda ed i subfornitori, e viceversa, nonché tra i subfornitori stessi. Il primo modello individua un rapporto di tipo unidirezionale nel senso che è l'azienda ad impartire le direttive al terzista che, sostanzialmente, esegue la produzione secondo le indicazioni fornitegli senza intervenire attivamente nelle decisioni e nelle scelte della società. Negli altri due modelli il rapporto tra l'impresa ed il subfornitore è più stretto essendovi un interscambio di informazioni e di suggerimenti sia in un senso che nell'altro e, nel caso del modello multi direzionale, anche tra i diversi contoterzisti.

Detto ciò, il miglior modello di subfornitura per il settore si ritiene sia quello bidirezionale o multidirezionale, eventualmente adeguato con strutture a cascata qualora se ne presenti la

necessità. Dallo scambio comunicativo tra l'impresa e coloro che effettuano alcune lavorazioni l'impresa può trarre spunti interessanti, adottare soluzioni innovative ed anche economicamente più convenienti anche se il core business dell'attività legata alla realizzazione delle collezioni e dei modelli, così come quella del controllo di qualità, deve necessariamente rimanere in azienda. Infine, per comprendere a fondo il funzionamento del Sistema Moda non si può prescindere da un'analisi, seppur breve, della logica delle collezioni che influenza profondamente l'attività operativa delle imprese operanti nel settore. Il concetto di collezione nel mondo della moda equivale sostanzialmente a quello delle linee di prodotti nella maggioranza delle imprese.

La collezione è, infatti, costituita dall'insieme di capi realizzati per una determinata stagione considerando la varietà dei prodotti, le varianti e le diverse occasioni d'uso.

Nel nostro settore d'indagine, però le diverse linee sono fortemente influenzate dalla stagionalità; nel mondo della moda, almeno in quello europeo, esistono, infatti, per ogni anno due stagioni principali che sono l'autunno-inverno e la primavera-estate. Per ognuna di esse deve essere presentata una nuova collezione costituita in parte da prodotti rinnovati ed in parte da prodotti continuativi secondo una diversa percentuale che varia in base alla fascia di settore in cui si colloca l'impresa.

La stagionalità influenza profondamente l'attività delle imprese dell'alta moda e, in conseguenza, la stessa gestione: acquisti e vendite sono, infatti, concentrati nei due periodi dell'anno.

Con riferimento alle collezioni possono essere individuati tre fattori chiave, fondamentali per capire la natura di questo concetto e l'impatto che esso ha sulla complessità aziendale: questi sono l'ampiezza e la varietà, il grado di innovazione e la modalità di articolazione.

La complessità del sistema comporta che in ogni periodo dell'anno si accavallino tre fasi che devono essere considerate contemporaneamente all'interno dell'impresa. Queste sono: una prima di analisi dei risultati passati attraverso i consuntivi delle vendite, una seconda di monitoraggio dell'andamento della stagione corrente ed, infine, una terza di messa a punto della collezione della stagione seguente.

Come detto precedentemente il processo di sviluppo delle collezioni è molto articolato e si svolge con ritmi frenetici in quanto i tempi di presentazione delle collezioni non sono rinviabili. Per questo è opportuno che le aziende del settore siano consapevoli delle varie fasi che contraddistinguono il suddetto processo che, in linea di massima, sono:

- Definizione delle linee guida della collezione;
- Definizione del piano di collezione;
- Sviluppo esecutivo della collezione.

La prima fase, di definizione delle linee guida di una collezione, non può prescindere da un'analisi delle vendite della passata stagione, supportata dalle conoscenze e dall'esperienza sviluppata dal marketing. Quest'area, infatti, essendo a contatto diretto con gli acquirenti, siano essi clienti trade che consumatori finali, ha conoscenza non solo dell'andamento delle vendite ma anche delle esigenze, delle aspettative e del grado di soddisfazione della clientela. In questa fase si devono definire i segmenti di clientela ai quali si rivolgono i prodotti, i canali ed i mercati geografici di sbocco nonché l'identità stilistica del prodotto.

La seconda fase va più nel dettaglio, passando dalla definizione della missione della collezione alla sua pianificazione e programmazione; si tratta, infatti, di procedere ad una definizione più precisa della qualità e della quantità dell'offerta della collezione tenendo in considerazione le diverse occasioni d'uso ed il grado di innovazione stilistica.

Infine, la terza fase, è quella operativa di realizzazione della linea di prodotti. Si tratta di un momento caotico e concitato nel quale si producono i primi prototipi ed il campionario per presentarlo al commerciale oltre che alla rete di vendita.

2.1.2. GLI OPERATORI DEL SETTORE

Dopo aver analizzato nel dettaglio le caratteristiche del settore dell'alta moda poniamo l'attenzione sui diversi paesi che operano in questo campo.

Il business italiano è di gran lunga il più importante, con un volume di vendita mondiale stimabile intorno ai 12 miliardi di euro. Le marche italiane sono percepite come avanguardie della moda e forniscono un'ampia gamma di stili differenti. Esse sono sempre più presenti a livello mondiale e godono di un rilevante potere di attrarre gli sguardi dei clienti in virtù della loro ricchezza e della qualità dei prodotti.

L'Italia non ha mai presentato linee di haute couture, anche se alcune marche italiane come Armani e Valentino partecipano alle sfilate parigine. Puntano su un prêt-à-porter creativo, che si vende molto bene nei negozi e due volte all'anno promuovono ricche collezioni, sulle quali concentrano i loro sforzi.

Il business francese è più tradizionale, con le marche più forti come Chanel o Dior create prima o subito dopo la Seconda Guerra Mondiale. I francesi riuscirono ad essere innovativi quando Christian Dior inventò il licensing business e nel momento in cui svilupparono il business dei profumi impiegando il loro nomi e la loro immagine; ancora oggi i brand francesi godono di una posizione molto forte nel business dei profumi.

FRANCIA	ITALIA
Chanel	Armani
Dior	Dolce & Gabbana
Hermès	Ermenegildo Zegna
Louis Vuitton	Gucci
Agnès B.	Max Mara
Celine	Prada
Chloe	Ferragamo
Jean Paul Gaultier	Alberta Ferretti
Kenzo	Basile
Lanvin	Byblos
Sonia Rykiel	Blumarine
Yves Saint Laurent	Brioni
	Fendi
	Ferrè
	Krizia
	La Perla
	Loro Piana
	Les Copains
	Mariella Burani
	Mariella Rinaldi
	Marni
	Missoni
	Nazareno Gabrielli
	Roberto Cavalli
	Trussardi
	Valentino
	Versace

La tabella mostra le marche, italiane e francesi, con fatturato superiore a 100 milioni di euro (nell'elenco sono incluse marche presenti sia nel prêt-à-porter che in altri settori)⁴⁸. E' evidente l'elevata numerosità dei marchi italiani rispetto a quelli francesi.

Anche altri paesi sono attori in questo business, anche se non possono essere paragonati ai primi due appena menzionati. Gli Americani hanno ottenuto dei buoni successi con Ralph Lauren, Calvin Klein e Donna Karen. I loro prodotti prêt-à-porter sono venduti attraverso negozi ben indirizzati a specifiche categorie di clienti.

L'Inghilterra è la patria di due importantissimi business nati sulla produzione di impermeabili, Burberry e Aquascutum, nonché di marche di successo con una forte connotazione maschile, come Paul Smith, Dunhill e Daks.

⁴⁸ Cfr. M. Chevalier e G. Mazzalovo, *Luxury brand management*, ed. Franco Angeli, Milano, 2008

La Germania presenta anch'essa alcune marche importanti, tra cui le più note sono Escada e, in un'altra categoria, Hugo Boss (che appartiene al gruppo italiano Marzotto). Vi sono poi altri due marchi molto interessanti: Jill Sanders che ha saputo sviluppare molto precocemente una forte collezione per la donna manager e, Joop la quale si è imposta nei paesi dell'area germanica grazie ai contratti di licenza.

In Spagna, vanno menzionati Loewe, Purificacion Gracia e Adolfo Dominguez che sono note anche oltre i confini nazionali. Altri come Pertegaz, Victoria y Luchino, Roberto Verino o Toni Miro sono forti in patria ma si sono sviluppati pochissimo altrove.

Infine, non bisogna dimenticare i creativi belgi di Aversa come Ann Demeulemeester e Dries Van Noten, così come lo svizzero Akris.

2.2. IL SETTORE DEI PROFUMI E COSMETICI

Considerando che il prodotto medio è venduto al dettaglio a meno di 50 euro, e che il totale delle vendite, che ammonta a circa 30 miliardi di euro, include prodotti venduti all'ingrosso ma anche a prezzi di esportazione, i prodotti che sono comprati ogni anno dai consumatori ammontano probabilmente a più di 2 miliardi di unità. Nei mercati maggiormente sviluppati, la penetrazione dei prodotti raggiunge l'80% delle famiglie, con un acquisto di almeno una o due unità di profumi e molti più cosmetici all'anno. Da ciò ne deriva che il settore dei profumi e cosmetici è un settore, estremamente, ampio.

L'origine del profumo risale all'antica Oriente. A quei tempi veniva usato nei riti religiosi: bruciato in onore degli dei, i profumi esalavano un fumo odoroso che si levava verso il cielo; da qui l'origine della parola profumo, che deriva dal latino "per fumus" e cioè attraverso il fumo.

Successivamente, l'uso divenne profano. Cleopatra o valorosi guerrieri cominciarono a spalmare i loro corpi con unguenti profumati.

La tappa seguente fu la scoperta della distillazione da parte degli arabi, ai quali dobbiamo l'invenzione dell'alambicco, usato ancora ai nostri giorni. Nel Medio Evo, il bagno ed il lavarsi, in generale, fu abbandonato e si diffuse l'uso smisurato di profumi per rimediare alla mancanza di igiene. Apparvero le prime acque profumate, quali l'Acqua d'Ungheria, poi, molto più tardi l'Acqua di Colonia, commercializzata da Jean-Marie Fatima.

"Houbigant" si installa in rue Faubourg Saint Honoré e profuma tutta l'aristocrazia.

L'uso del profumo si diffuse in Francia grazie a Maria Antonietta, moglie di Luigi XVI o Giuseppina, moglie di Napoleone, che diedero l'esempio. Dopo il XVIII secolo, l'industria francese dei profumi si concentrò a Grasse, nel sud della Francia. All'inizio, i fabbricanti

distillavano l'essenza di lavanda nelle fabbriche di guanti; i guanti profumati divennero celebri grazie alle donne eleganti di Francia, Inghilterra ed Italia.

Questo fu il primo modo di indossare un profumo.

I profumi di oggi provengono da questa tradizione, ma la scoperta dei prodotti di sintesi, alla fine del secolo scorso, ha cambiato in modo considerevole sia il modo di elaborare il profumo, sia quello di percepirlo.

Nel periodo della Belle-Époque sono apparsi grandi profumi che vanno da "JiCky" di Guerlain (1889, profumo attualmente in vendita) a "Origan" (1905) a "Chyprie" (1917).

E' tra le due guerre che sono apparsi i nomi dell'Alta Moda nel mondo della profumeria, con tutto quello che questo rappresenta in fatto di eleganza e lusso femminile: N°5 (1921), Arpege (1927). L'epoca è contrassegnata anche dalla raffinatezza dei flaconi, delle confezioni e dalla nascita di grandi creazioni diventate dei classici, come Shalimar (1925).

Riservato alle élite, il profumo ha un nuovo sviluppo alla fine della seconda guerra mondiale, con un notevole aumento dei consumatori. E' in questo periodo e più precisamente nel 1945, che rinasce la profumeria maschile, in particolare con la creazione di Moustache. Questa tendenza si sviluppa con il successo di Eau Sauvage (1966) che conferma l'evoluzione delle fragranze maschili fino ai nostri giorni.

Soprattutto, Yves Saint Laurent, creatore di haute couture dei nostri tempi, ha saputo proporre alle donne ed agli uomini profumi all'altezza del suo marchio.

Oggi, il profumo è molto di più di una sostanza materiale inanimata. Esso permette di assolvere diverse funzioni:

- La funzione eleganza: il profumo eleva, è aristocratico e segno di benessere;
- La funzione seduzione: il profumo è ritenuto il più forte artefice di seduzione;
- La funzione piacere: il profumo dona estasi, piacere;
- La funzione di vitalità;
- La funzione identità: il profumo dà a chi lo indossa un'identità, un carattere. La scia di un profumo evoca la presenza di una persona anche quando essa non c'è;
- La funzione evasione: il profumo ricorda luoghi distanti, momenti passati.

Il profumo non è un semplice cocktail di odori mescolati da un chimico; esso è creato all'origine da un artista che cerca di esprimere e far provare agli altri un'emozione personale.

Le materie prime di origine vegetale provengono dal mondo intero, spesso sono rare o difficili da raccogliere e, per questo, sempre più costose. Normalmente sono: fiori, erbe aromatiche, spezie, agrumi, radici, semi, legni e cortecce, foglie, muschi, resina.

L'industria delle essenze naturali ha fatto dei progressi considerevoli nel corso della storia, anche se limitati dalla fragilità delle materie prime utilizzate. Si distinguono quattro diversi metodi di estrazione:

- Macerazione a freddo o enfleurage: oggi, questo metodo, è usato solo per il gelsomino e la tuberosa e, anche se consente di ottenere il doppio della quantità di olii essenziali rispetto alla semplice estrazione, è molto costoso ed occorrono migliaia di lastre per ottenere soltanto qualche centinaio di grammi d'essenza.
- Distillazioni;
- Estrazioni con il metodo dei solventi volatili: metodo scoperto da Louis Roure e presentato all'Esposizione Universale di Vienna del 1873;
- Spremitura: metodo usato per estrarre oli essenziali dagli agrumi. In passato veniva effettuato manualmente, oggi l'operazione è meccanica e viene utilizzata sia per le scorze che per il frutto intero. La scorza viene pressata per ricavarne delle gocce d'olio. Il frutto intero è grattato. Il frutto è pressato senza essere deformato. In ogni caso si ottiene un olio essenziale.

Infine, nel caso delle fragranze, contenuto e forma, sono due elementi indivisibili: per questo la storia del profumo può essere letta anche come storia dei flaconi. Al vetro spetta il ruolo primario ma, prima che venisse scoperta la tecnica della soffiatura in realtà numerosi altri materiali sono stati utilizzati da abili artigiani per racchiudere le essenze preziose.

Arrivando a ridosso dei nostri giorni, ancora una volta è d'obbligo fare una tappa in Francia. Nella seconda metà dell'Ottocento infatti, con lo straordinario sviluppo della profumeria, anche il vetro venne toccato dalla bacchetta magica della creatività. Sono ormai passati alla storia nomi come Emile Gallé, famosissimo per la lavorazione del vetro a cameo, i fratelli Daum, inventori della "Pate de verre" con cui realizzarono flaconi dai particolari effetti cromatisi e luminosi. Baccarat e St.Louis per il cristallo e naturalmente, René Lalique, figura trainante del nostro secolo.

2.2.1. CATEGORIE MERCEOLOGICHE E PRINCIPALI OPERATORI

La maggior parte degli acquisti di profumi ha luogo nelle profumerie o presso i department store (80% circa).

Oltre ai profumi, sono parte di questo settore i prodotti per il make-up e quelli per la cura della pelle. Nella prima categoria si distingue tra:

- Make-up sociale, prodotti che una donna tiene in borsa e usa in presenza di altre persone, i quali, vengono acquistati in un ambiente sofisticato e con la giusta marca;
- Make-up personale, come smalto per le unghia, prodotti acquistati per lo più nei supermercati o presso i distributori del mercato di massa.

Con riferimento ai prodotti per la cura della pelle, invece, va evidenziato che nel tempo è cambiato l'approccio all'acquisto del consumatore medio. Negli anni cinquanta e sessanta, la maggioranza dei prodotti era venduto nei department store e nelle profumerie, in quanto, le consumatrici cercavano consulenze e consigli sui prodotti più adatti ad uno specifico tipo di pelle; oggi, i consumatori hanno conoscenze molto più approfondite su questi prodotti, così che la maggioranza delle unità vendute sono già comprate presso i distributori del mercato di massa e marche specifiche.

In questo settore per essere considerato forte a livello mondiale sono necessarie vendite per 300 milioni di euro. Nella tabella seguente sono riportate le marche che realizzano oltre 300 milioni di euro attraverso la vendita dei loro prodotti. (inserire tabella)

Molte di queste marche operano in segmenti diversi, ovvero, nei profumi, nel make-up e nei prodotti per la cura della pelle. Solo due marche si concentrano esclusivamente nel settore dei profumi: Gucci e Hugo Boss.

Il settore dei profumi, a dispetto della sua dimensione e del suo sapore internazionale, si presenta molto concentrato. Dieci gruppi rappresentano circa il 50% le volume d'affari complessivo del settore. Queste sono:

- Estée Lauder, con sede a New York, si presenta molto diversificato con la marca Estée Lauder, ma anche Clinique, Aramis, Prescriptive, MAC e molte altre come Donna Karen sotto licenza da LVMH o Joe Malone.
- L'Oréal, area Produits de Luxe, con sede a Parigi, che comprende marchi molto prestigiosi derivanti da qualsiasi parte del mondo come Lancôme, Armani, Biotherm, Ralph Lauren, Kiehl's, Shu Uemura (quest'ultima è una marca di Tokyo). Anche l'attività nei cosmetici con la marca Lancôme è molto forte.
- La divisione LVMH profumi e cosmetici, la terza più ampia del gruppo grazie a Dior che rappresenta da sola circa la metà del totale. Altri nomi importanti sono Guerlain che gode di un'ampia notorietà in Francia, Givenchy che ha sempre offerto una buona performance, negli ultimi anni con qualche difficoltà, che ad oggi sembrano essersi risolte e Kenzo è una marca interessante e in crescita.
- La divisione dei Prodotti Prestige Procter & Gamble, con sede a Ginevra, ed è il risultato di lanci diretti sul mercato (è il caso di Hugo Boss o Laura Biagiotti), dell'acquisizione del

gruppo tedesco Wella (Gucci, Roches, Montblanc e altri) e di altri acquisti (Lacoste e Patou, Escada e Dolce & Gabbana).

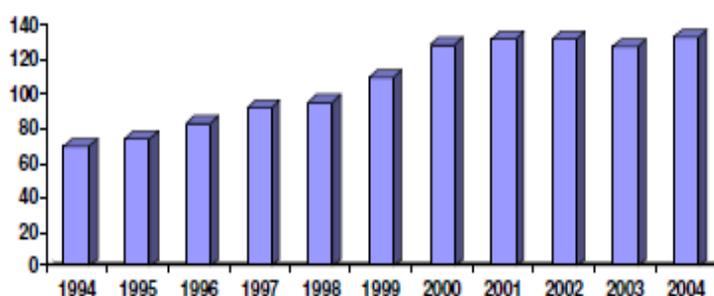
- Coty Prestige, con sede a New York, ma anche a Parigi e in Germania, ed è il risultato della fusione del gruppo Coty, forte negli Usa e in Australia, con un gruppo di marche di profumi nato quindici anni fa in Germania dalla divisione delle attività di Benckiser. E' stato capace di sviluppare e acquistare alcune delle migliori licenze del settore come Davidoff, Calvin Klein, Lancaster, Jill Sander, Yoop e Vera Wang; ha di recente ottenuto la licenza per Marc Jacobs e Chloé. Possiede alcune "celebrity perfumes" come Jennifer Lopez o Sarah Jessica Parker.
- Chanel, una compagnia privata con sede in Svizzera, che include Chanel, Holland e Erés e distribuisce anche Bourjois che ha un posizionamento medio nel mercato francese, ma molto più alto in quello estero.
- Clarins creata a Parigi, circa 25 anni fa, come una marca per la cura della pelle, è attualmente un gruppo molto forte che può contare sulla stessa Clarins, ma anche sui profumi Thierry Mugler, e Azzaro.
- YSL Beauty produce e vende fundamentalmente i prodotti YSL.
- Shiseido Europe è il gruppo che ha lanciato da zero le marche Issey Miyake e Jean-Paul Gaultier e che ha ottenuto ottimi risultati con Decleor.
- Sisley creata da Hubert D'Ornano dopo aver venduto la precedente azienda di famiglia; è un'azienda privata a conduzione familiare che si è sviluppata regolarmente negli ultimi 10 anni.

3. GLI OPERATORI DEL LUSSO

La maggior parte delle imprese italiane operanti nel comparto del lusso non è quotata sul mercato dei capitali; le imprese italiane listed a Milano costituiscono una percentuale modesta dalla capitalizzazione complessiva.

Il ruolo di secondo piano che queste aziende hanno nel mercato borsistico farebbe pensare ad un settore di scarso peso sulla complessiva economia italiana, un settore di nicchia limitato alla realizzazione “artigianale” di pochi prodotti esclusivi. Così in effetti non è.

Uno studio condotto da Borsa Italiana Spa nel 2004 ha rilevato l’esistenza di oltre cento società del settore quotabili di cui 38 con fatturato superiore ai cento milioni di euro. Il loro contributo complessivo alla capitalizzazione del mercato, ipotizzando l’applicazione dei multipli di mercato sulla base dei dati relativi alle aziende del settore a fine 2003, sarebbe pari a circa 10 miliardi di euro determinando una crescita della capitalizzazione del settore di circa il 74%⁴⁹.



Andamento del fatturato in Bn di €Fonte M.CAPUANO, Il settore fashion and luxury e la Borsa, op. cit.

E’ chiaro, dunque, che il settore ricopre un ruolo importante all’interno dell’economia italiana; esso è, tuttavia, rappresentato per lo più da aziende di modeste dimensioni gestite con caratteristiche familiari.

Elementi peculiari del modello familiare sono un’elevata flessibilità del sistema ed una forte capacità creativa e produttiva legata, almeno nel nostro settore, alla figura dell’imprenditore-artista-creativo onnipresente all’interno dell’impresa. Non vi è dubbio, che a questi vantaggi si accompagnano anche alcune criticità, come la scarsa disponibilità alla delega e la ridotta formalizzazione dei ruoli dei collaboratori, le dimensioni aziendali e le disponibilità di mezzi finanziari limitate.

I modelli familiari tendono ad accentrare quasi tutto il potere decisionale al vertice, dove siede l’imprenditore-proprietario o, comunque, membri della sua stessa famiglia. Soluzioni di questo tipo limitano notevolmente le possibilità di accesso all’interno dell’impresa di manager

⁴⁹ Cfr. M. CAPUANO, Il settore fashion and luxury e la Borsa, intervento presentato in occasione del convegno “la moda ad una svolta”, Pambianco Strategie d’Impresa, 9 novembre 2004, Milano.

ambiziosi e ben preparati per i quali risultano disponibili soltanto ruoli di medio livello. L'assenza di un mercato dei manager per le medie imprese familiari rappresenta una forte limitazione, in quanto, queste si vedono così private di un bacino di conoscenze derivanti da esperienze di altre imprese o di altri settori che potrebbero risultare utili.

Ulteriori difficoltà possono derivare dall'adozione di tale modello di gestione d'impresa in sede di passaggio generazionale al vertice. In effetti più la gestione è accentrata nelle mani dell'imprenditore fondatore, maggiore sarà il salto gestionale nel momento in cui subentreranno gli eredi, sempre che questi siano interessati alla conduzione dell'impresa⁵⁰.

Una ricerca condotta da Pambianco evidenzia come tale problema sia particolarmente stringente per le imprese del settore di alta moda del lusso. Infatti, negli anni, dal 1997 al 2004, ben 230 aziende del settore sono passate di mano con un netto orientamento alla concentrazione. Su un campione di 266 imprese la dimensione media del fatturato è passata dai 63 milioni di euro del 1995 ai 127 milioni di euro del 2003, con una crescita del 102%. I primi venticinque gruppi del settore, sono cresciuti del 196% passando da 6,7 a 19,9 milioni di euro di fatturato.

Gruppo	Crescita in %	Fatturato 1995 (mln. di €)	Fatturato 2003 (mln. di €)
Geox	1.200	19	247
Dolce & Gabbana	1.025	52	585
Luxottica	920	277	2.825
Prada	912	134	1.359
Mariella Burani	821	38	350
Sixty	573	67	451
Safilo	518	146	902
Bulgari	281	199	759
Stefanel	278	171	647
Tod's	244	108	371

I dieci gruppi italiani che sono cresciuti di più in termini di fatturato dal 1995 al 2003

I dati mostrano una notevole crescita del fatturato dei maggiori gruppi della moda italiana; ciò può essere in parte attribuito al buon andamento del settore, almeno nei primi anni oggetto dell'indagine, anche se questo non può essere ritenuto sufficiente per spiegare interamente tali performance.

Da un rapido confronto dei dati di tabella 2 con il grafico di figura 1 emerge, infatti, che i primi venticinque gruppi della moda italiana sono cresciuti notevolmente di più rispetto alla crescita media del settore; tali incrementi di fatturato, infatti, spesso sono stati originati da acquisti di

⁵⁰ Cfr. G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea, 1995; D. MONTEMERLO, *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà ed impresa*, Milano, Egea, 2000 ed E. VIGANO', *Il valore dell'impresa nella successione familiare (primi appunti)*, Padova, Cedam, 2005.

imprese già operanti sul mercato italiano o straniero come è avvenuto per i casi di Prada, Gucci, Mariella Burani o IT Holding.

In un contesto come quello attuale che ha visto un'espansione notevole dei principali gruppi a livello europeo diventa essenziale procedere ad un ripensamento del modello familiare che per molti anni ha caratterizzato le imprese del settore e che, tuttora, è proprio della maggior parte di esse. Due sono le motivazioni fondamentali di tale ripensamento:

- L'esigenza di seguire la via della crescita;
- Il problema del passaggio generazionale.

La via della crescita sembra essere la strada segnata per le imprese dell'alta moda che presenta oggi nuove complessità che provengono da varie direzioni e che agiscono come una pluralità di forze nei confronti delle imprese.

La figura seguente riporta le principali.



Il secondo elemento che deve spingere queste imprese sulla via di una rivisitazione del loro modello gestionale è la necessità di guardare agli imminenti problemi di passaggio generazionale. In effetti l'attuale modello è fortemente legato alla figura dell'imprenditore-manager-fondatore; tale impostazione rischia di generare notevoli difficoltà nel momento in cui si deve decidere la successione a capo dell'impresa. Le complicazioni di fronte alle quali l'imprenditore si può trovare possono essere di diverso tipo a seconda della natura dell'impresa ma, soprattutto, a seconda della presenza o meno all'interno della famiglia di eredi interessati a rilevare l'attività.

Una prima alternativa può essere costituita dalla necessità di assicurare un futuro all'impresa in assenza di eredi o, comunque, in assenza di familiari interessati a rilevarla. In questo caso è evidente che una cessione dell'azienda sarà tanto più facile e remunerativa qualora questa

presenti già modelli di governance più evoluti e risultati meno dipendenti e vincolati alla figura del fondatore.

Altro scenario possibile è quello della presenza di eredi dell'imprenditore non più interessati a dedicarsi a tempo pieno all'attività; in tal caso sono due le soluzioni che si possono presentare: cedere l'azienda e reinvestire in altro modo il ricavato, oppure, mantenere la partecipazione nella società consegnando la gestione ad un management esterno capace di proseguire l'attività. In questa seconda ipotesi l'impegno dei familiari in azienda diviene modesto ed essi possono comunque godere degli utili derivanti dallo svolgimento dell'impresa.

Infine, terza alternativa che si può manifestare è la presenza di più eredi, anche in conflitto tra loro, dei quali alcuni sono interessati a proseguire l'attività ed altri no; in questa ipotesi risulta necessario, prima di tutto, individuare chi è effettivamente interessato ed in grado di proseguire l'attività, chi, invece, è interessato esclusivamente alla partecipazione agli utili e chi, infine, preferisce uscire del tutto. È chiaro che tali problemi possono risultare di difficile soluzione per la presenza di rapporti non solo di lavoro ma anche personali e familiari; proprio per questo sarebbe auspicabile che le imprese, in vista di un futuro passaggio generazionale, si organizzassero con anticipo prevedendo possibili scenari futuri, riorientandosi da azienda familiare ad azienda manageriale.

Collegato a quanto finora detto, è l'analisi secondo la quale il settore dei beni di lusso si presenta molto frammentato e variegato caratterizzato da differenze di strutture, mezzi e profitti. L'offerta si sostanzia per la presenza, nello stesso segmento, sia di piccole imprese che portano avanti la tradizione artigianale, sia di grandi players che producono, direttamente o indirettamente tutto ciò che è lusso.

I grandi players del lusso sono imprese globali; esse operano nella triade Europa, Usa e Asia, come se si trattasse di un unico grande mercato, con un'offerta pressoché indifferenziata. Le imprese minori, al contrario, si comportano ancora come artigiani puntando alla creazione di nicchie produttive e alla fidelizzazione della clientela tradizionale; tuttavia, considerata la velocità di evoluzione attuale nel mercato, anche queste ultime, cominciano ad aprirsi al contesto internazionale, con tutte le difficoltà che conseguono nell'adottare logiche di tipo globale.

Le motivazioni sottostanti la formazione di grandi gruppi industriali, che operano nel segmento del lusso con molti brand diversi, si riscontrano nelle seguenti argomentazioni:

- **Distribuzione:** I retailer del mondo del lusso si stanno consolidando e hanno bisogno di fornitori più forti per supportarli;

- Diversificazione del rischio: operando con più brand è possibile competere in diverse categorie di prodotto e in diversi mercati, senza dover estendere necessariamente brand maturi.
- Sinergie: Possibili economie di scala nella pubblicità, nella distribuzione, nella finanza e nell'IT⁵¹.

Ad oggi, questi vantaggi avrebbero dovuto portare ad una riduzione dei costi e ad una conseguente maggior competitività verso gli altri brand, quelli che sono rimasti isolati, come ad esempio, Rolex, Chanel, Dolce&Gabbana, Armani e altri. Così, spronati dalla crescita, i business multi-brand sembravano destinati a dominare il comparto del lusso.

Tuttavia, nella realtà non è andata proprio così. Bain & Company ha condotto uno studio che ha messo a confronto le principali sette società multi-brand con le principali sette società mono-brand nel settore del lusso, e ha analizzato i dati di vendita dal 1994 al 2004, al livello dei singoli brand.

Questa ricerca ha evidenziato che le principali aziende mono-brand hanno registrato una crescita media annua del 9%, che è ben superiore a quella del 5,6% dei grandi gruppi del lusso. Anche dal lato dell'efficienza, non è stata rilevata alcuna differenza nei costi, visto che la redditività dei due gruppi di imprese è stata la stessa nell'arco dei 10 anni considerati.

Ciò è stato confermato anche da un'analisi condotta da Altagamma, l'associazione che riunisce le aziende del lusso, in collaborazione con Bain e Company, la Scuola di direzione aziendale dell'università Bocconi e Ernst & Young, che hanno presentato nel gennaio del 2008 il rapporto dello stato di salute delle società quotate nel settore lusso⁵². Da questo è emerso che: nonostante il processo di diversificazione del portafoglio marchi attuato da molti operatori nell'ultimo decennio, sono state le imprese mono-brand ad avere registrato i migliori risultati sia per crescita che per redditività. In media le aziende mono-brand sono di più piccole dimensioni (con fatturato medio di circa 2 miliardi di euro, la metà delle specializzate multibrand e un ottavo delle diversificate multibrand), ma registrano in proporzione una maggiore redditività degli investimenti (18% contro 14% e 8% delle altre due categorie) e tassi di crescita superiori (15% contro 13% e 8%), mentre il cash flow e i margini sono quasi allineati.

La conclusione più ovvia, quindi, sarebbe che i fatti hanno contraddetto la validità delle scelte strategiche che hanno portato alle aggregazioni, che dunque apparirebbero motivate soprattutto dal desiderio di crescere, a prescindere dal ritmo economico.

⁵¹ Cfr. La società del marketing, Claudia D'Arpizio, Cyrus Jilla e Darrell K. Rigby, *Nel business del lusso più è meglio*, Ed. Harvard Business Review Italia, dicembre 2006

⁵² Cfr. M. Chevalier e G. Mazzalovo, *Luxury brand management*, ed. Franco Angeli, Milano, 2008

Capitolo 4

INTRODUZIONE

Dopo gli acquisti con il contagocce per l'intero 2009 in mezzo mondo, si riparte.

In un contesto caratterizzato da nuove tendenze economiche, per i big luxury brand il futuro prossimo significa affrontare nuove sfide anticipando le tendenze nell'individuare i mercati chiave di domani e capire quali strategie mettere in atto nelle scelte di localizzazione. Quali sono le nuove opportunità? Che cosa bisogna fare per trasformare il vecchio modello di business in uno nuovo?

L'Italia è, allo stato attuale, il Paese leader nella produzione dei beni di lusso nonché il principale esportatore a livello mondiale sebbene, da circa trent'anni, si contenda il primato con la Francia.

Scopo del presente capitolo è quello di individuare le strategie di crescita che hanno finora garantito il successo delle imprese italiane nel settore e, al contempo, quello di individuare possibili scenari futuri a partire da considerazioni, a carattere generale, sull'industria del lusso.

Posta l'obbligatorietà della scelta di internazionalizzazione per le imprese produttrici di beni di lusso (definita nel primo capitolo come caratteristica dell'industria del lusso), a fronte dell'evidenza secondo la quale la domanda che esse servono rappresenta una nicchia globale, verranno analizzate dapprima le linee di condotta che le imprese del settore percorrono al fine dell'implementazione dei propri processi di sviluppo globali, quindi si procederà attraverso un esame delle principali modalità di ingresso sui mercati esteri.

Il lusso può essere considerato come un mercato globale in cui le imprese possono usufruire di vantaggi competitivi dall'integrazione delle proprie attività su base mondiale⁵³. Peraltro, i consumatori del lusso, più di tutti, percorrono i tempi dell'omologazione culturale perché sono tra i più informati e attenti alla diffusione dei trends internazionali. Di qui nasce l'esigenza imprescindibile, per le imprese del settore, le quali devono divenire obbligatoriamente internazionali per rispondere efficacemente alla domanda globale e, al contempo, non venir schiacciata dalla notorietà dei marchi che già hanno intrapreso la strada dell'internazionalizzazione.

Si può quindi immaginare un unico mercato nel quale tutti i competitors puntano ad un target fortemente omogeneo che si estende dagli Usa all'Europa sino al Giappone e che si sta aprendo sempre più a Paesi quali il Sud America, il Sud Est Asiatico e l'Est Europa.

⁵³ Cfr. VELO D., Nuovi aspetti del governo d'impresa nel mutato contesto competitivo, in Sinergie, n.45 Gennaio- Aprile 1998.

Detto ciò per, le imprese che operano in questo contesto non ha senso una distinta definizione della strategia competitiva nazionale ed internazionale; riscontrando “esigenze” simili nei diversi Paesi in cui operano, esse possono rivolgere loro la stessa offerta⁵⁴.

Il mercato internazionale del lusso, da questo punto di vista, può essere considerato come una “grande nicchia” caratterizzata da desideri omogenei in cui competono i “nomi” più esclusivi del settore.

Un simile scenario, ovviamente, influenza la scelta delle strategie aziendali, le quali devono essere necessariamente orientate alla ricerca di una crescita dimensionale, nonché alla creazione di marche e prodotti capaci di attrarre l’attenzione del cliente globale in modo da garantire la sostenibilità degli elevati costi che ne derivano. Le imprese del lusso, a tal proposito, puntano ad ottenere positive sinergie gestionali dovute alla massa critica raggiunta in fatto di produzione, acquisti e distribuzione.

Questa decisione nasce in risposta al predetto fenomeno di globalizzazione della domanda; in sostanza, per poter rispondere efficacemente al continuo mutamento dello scenario, le imprese del settore necessitano di poter operare a livello globale investendo ingenti capitali in:

- Ricerche di mercato;
- Innovazione di prodotti;
- Comunicazione;
- Distribuzione.

Solo attraverso forti investimenti in queste attività si può, dapprima, affermare il marchio a livello globale e, in un secondo momento, vigilare sulla posizione raggiunta.

Gli importanti investimenti nel settore, oltre ad essere una necessità nel contesto della competizione internazionale, rappresentano uno strumento difensivo, infatti, sostenendo consistenti investimenti si creano importanti barriere all’entrata contro eventuali nuovi competitors e si pongono fuori gioco le piccole imprese che non sono in grado di sostenerli. E’ evidente che solo un’impresa di grandi dimensioni può sostenere ed ammortizzare efficientemente tali spese.

⁵⁴ Cfr. DEPPERU D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, ed. Egea, Milano, 1993.

1. LE STRATEGIE DÌ CRESCITA

Alla luce di quanto detto, alle imprese del lusso operanti nel contesto di competizione globale si può, facilmente, adattare il concetto di curva S⁵⁵: curva che pone direttamente in relazione i risultati di gestione con gli investimenti effettuati.

Esiste una soglia di investimenti al di sotto della quale il mercato si accorge poco o nulla della presenza dell'impresa reagendo, in modo meno che proporzionale, agli sforzi da questa sostenuti; l'impresa si trova schiacciata dagli avversari che, anche se di pari livello, sono avvantaggiati da una maggiore notorietà internazionale e dalla possibilità di ripartire i costi in modo più efficace.

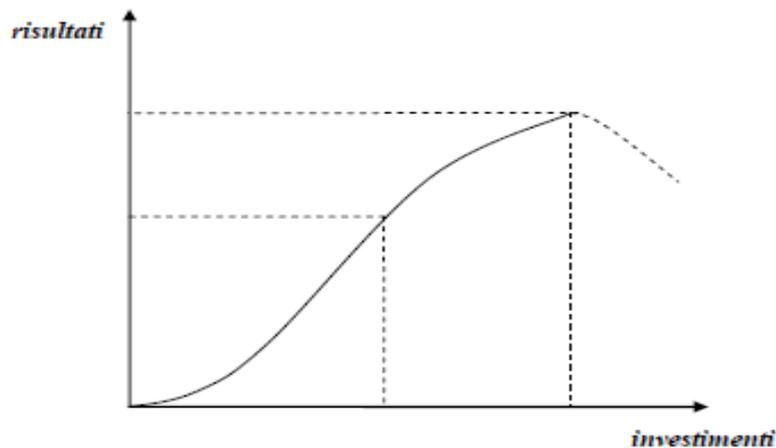
Prerogativa dell'impresa, quindi, è quella di porre in essere ingenti investimenti che le garantiscono di poter essere al di sopra della sua soglia di efficacia. Superata questa soglia la risposta del mercato sarà più che proporzionale agli sforzi e la diffusione della notorietà, e con essa dei risultati, verrà spinta, oltre che dagli investimenti diretti, anche da molte componenti esogene che operano sul mercato: i media, il passaparola e la stessa contraffazione sintomatica della notorietà raggiunta.

Infine, esiste un tetto al di sopra del quale gli investimenti ulteriori hanno un impatto marginale a fronte della saturazione del mercato rispetto ai messaggi, di diversa natura, inviati dall'impresa. A questo punto la teoria della curva S prevede che il processo si fermi ma, parlando di lusso, è opportuno invece aggiungere un ulteriore step.

Nel settore del lusso accade che l'eccessiva diffusione del marchio porta ad una perdita del valore e ad una riduzione delle vendite dovuta alla banalizzazione dell'immagine aziendale. Di qui la necessità di adattare la curva S ipotizzando che, raggiunto il punto di saturazione, gli ulteriori investimenti penalizzino i risultati aziendali: si ottiene così l'adattamento della curva S che può essere osservato nella figura seguente (figura pagina seguente).

Curva S adattata al mercato del lusso

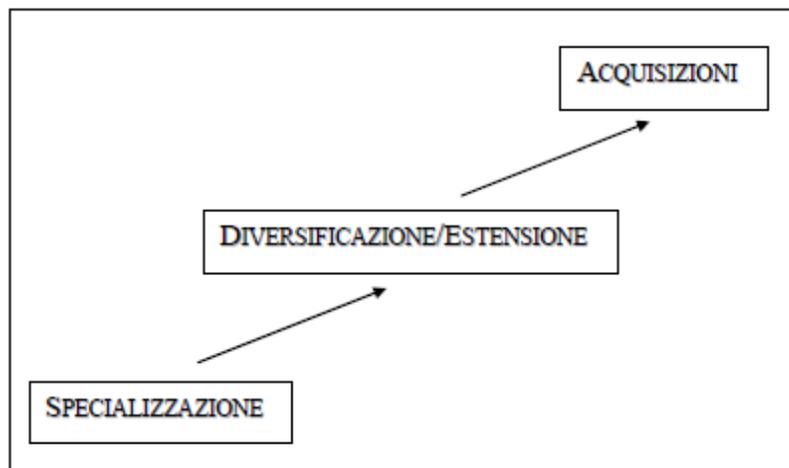
⁵⁵ Cfr. GANDELLINI, Il nuovo marketing strategico, ed. Franco Angeli, Milano, 2003.



Si è visto come il primo obiettivo delle imprese del lusso sia quello di crescere per poter efficacemente sostenere gli ingenti investimenti resi necessari dal nuovo scenario globale.

Tale crescita, tuttavia, non deve avvenire casualmente, ma in modo strategico e graduale: si deve, in un primo momento, cercare di capitalizzare su uno stesso marchio, collezione, campagna pubblicitaria, paese estero, settore merceologico, per poi, in un secondo momento, “dare l’assalto” a tutte le opportunità del mercato, aprendosi al contesto competitivo internazionale.

Il percorso di crescita più razionale per le imprese del settore, secondo Pambianco, ha inizio con la specializzazione, segue con la diversificazione e da ultimo termina con le acquisizioni⁵⁶.



La strategia di specializzazione consiste nel concentrarsi sui bisogni di un segmento, o “nicchia”, di acquirenti senza pretendere di indirizzarsi al mercato intero. Lo scopo è quello di soddisfare i bisogni di uno specifico segmento “meglio” dei concorrenti che si rivolgono alla totalità del mercato⁵⁷. In generale questa strategia può consistere sia nella differenziazione sia

⁵⁶ Tratto da: Pambianco C., “ *Strategie del lusso per vincere le sfide del nuovo millennio*”, 1999

⁵⁷ Cfr. LAMBIN, *Marketing strategico e operativo*, ed. Mc Graw. Hill, Milano, 2000

nell'acquisizione del vantaggio di costo, sia entrambe, purché limitatamente al segmento su cui l'impresa concentra i propri sforzi.

A ben vedere, nel caso del lusso la specializzazione non può che comportare l'adozione di una strategia di differenziazione, peraltro, particolarmente forte. Una simile strategia, rispondendo alle esigenze di distinzione sociale del consumatore, garantisce all'impresa la costruzione di una chiara immagine che, se ben comunicata, genera un inevitabile incremento di notorietà.

La specializzazione rappresenta una via percorribile anche dalle imprese di dimensioni minori e, ad ogni modo, rappresenta una strategia per così dire "preliminare".

Tutti i grandi marchi del lusso devono la loro posizione attuale ad una strategia di specializzazione, la quale gli ha consentito di portare avanti nel tempo uno stile inconfondibile, affermandosi pian piano e radicandosi nella mente dei consumatori di tutto il globo, a partire dall'enfasi riposta su di un particolare aspetto distintivo. In genere, l'impronta stilistica deriva inizialmente da un singolo prodotto per poi passare ad una, più o meno ampia, gamma di prodotti che incorporano il life-style che l'impresa propone ai suoi clienti, puntando ad affermare la competenza specifica nel core business.

Un simile processo, a ben vedere, mira ad elevare l'impronta stilistica del marchio a valore preminente cui legare i diversi prodotti. La tendenza generale è quella di caratterizzare il marchio impiegando il nome dello stilista creatore delle collezioni; una tale prassi può tuttavia risultare rischiosa qualora si consideri la possibilità che lo stilista possa lasciare l'impresa e destinare i suoi sforzi creativi altrove. A ragion di ciò, diviene preferibile legare le produzioni ad uno stile chiaramente identificabile, riconoscibile nell'evoluzione delle tendenze che si propongono e si susseguono, al fine di garantire un'immagine di continuità; non dovrebbe emergere la firma dello stilista ma l'impronta destinata a diventare segno inconfondibile del marchio. Il concetto stilistico, che deve essere necessariamente compreso e condiviso anche a livello organizzativo, diviene così la fonte da cui devono trarre origine tutti i prodotti realizzati dall'impresa.

Il processo di crescita continua attraverso una strategia di diversificazione che comporta l'entrata in prodotti-business nuovi per l'impresa. Le logiche di base sottostanti la diversificazione sono molteplici; nel caso dei beni di lusso, tuttavia, è plausibile ritenere che le diversificazioni hanno come obiettivo il miglioramento d'immagine al fine dell'acquisizione di una maggiore notorietà (logica d'immagine). In linea generale si distingue tra⁵⁸:

- Diversificazione concentrica: l'impresa aggiunge alla sua gamma attività nuove ma complementari, rispetto a quelle esistenti, sul piano tecnologico e commerciale.

⁵⁸ Cfr. LAMBIN, *Marketing strategico e operativo*, ed. Mc Graw. Hill, Milano, 2000

L'obiettivo è quello di beneficiare di effetti sinergici conseguenti alla complementarità delle attività, allargando il mercato potenziale dell'impresa;

- Diversificazione pura: l'impresa entra in attività nuove che non hanno rapporto con le sue attività tradizionali, tanto sul piano tecnologico quanto su quello commerciale. L'obiettivo è quello di orientarsi verso campi completamente nuovi per ringiovanire il portafoglio delle attività.

In generale, le imprese del lusso non puntano ad aprirsi a nuovi mercati ma ad abbracciare tutti i segmenti di quello in cui già operano. In tal modo esse riescono ad ottenere un'estensione del portafoglio prodotti e, al contempo, massimizzare le sinergie tra comunicazione, immagine, produzione e distribuzione, garantendo l'omogeneità tra questi elementi.

Un simile risultato non può che essere ottenuto mediante lo sfruttamento dell'identità del marchio, intesa come insieme di valore estetici ed etici, affermatesi durante la fase di specializzazione; facendo leva sulla notorietà conquistata dal brand, durante questa fase, le imprese del lusso, possono permettersi di allargare la propria gamma di prodotti andando a toccare, più o meno intensamente, tutti i segmenti del mercato.

Quando vi è coincidenza tra il posizionamento ricercato dall'impresa e quello percepito dai consumatori è sempre possibile, peraltro, trovare qualche nuovo oggetto, fino a quel momento considerato comune, da elevare al rango del lusso. Proprio in questi ultimi anni si è diffusa una tendenza alquanto singolare: le imprese del lusso hanno dato vita ad un processo di riqualificazione dei più disparati oggetti reperibili sui comuni mercati di massa (chitarre, candele, caschi, bottiglie di bibite ecc.) ripensandoli come prodotti di lusso. Questo processo di "elevazione" è stato reso possibile mediante il ricorso a designers che hanno ridefinito il concetto stesso di tali prodotti così come dei diversi materiali produttivi. L'inserimento di questi prodotti nel circuito distributivo del lusso, la comunicazione mirata ed integrata nel contesto aziendale e le suggestioni che caratterizzano il marchio, hanno poi fatto il resto, caricandoli di significati ed emozioni che non erano stati attribuiti loro precedentemente.

La stragrande maggioranza delle imprese del lusso a marchio affermato ha perseguito una strategia di diversificazione di questo tipo.

Infine, il processo di crescita si conclude con un'operazione di M&A, cioè fusione ed acquisizione, e nella restante parte del capitolo si analizzeranno tutti gli aspetti legati a questa scelta strategica.

1.2. LE STRATEGIE DI CRESCITA INTERNE ED ESTERNE

Per procedere all'analisi delle scelte di crescita e di diversificazione adottate dalle imprese operanti nel settore lusso si ritiene utile considerare l'evoluzione del settore, avvenuta negli anni, sia a livello nazionale che a livello mondiale.

Alle strategie di crescita incondizionata, che hanno caratterizzato l'arco temporale sul finire degli anni '90, hanno fatto seguito, a partire dal 2000, nuove decisioni strategiche volte al consolidamento della crescita realizzata nel decennio precedente, nonché, alla rifocalizzazione sul core business delle imprese.

L'importanza della crescita, verificatasi negli anni '90, è testimoniata dall'incremento complessivo dei volumi d'affari del settore, passati dai 70 milioni di euro del 1994 ai 130 miliardi di euro del 2001⁵⁹.

La dinamicità del settore è evidenziata, anche, da un'ulteriore indicatore: il numero di operazioni di fusione ed acquisizione che sono risultate essere, nel complesso, 658 e che hanno interessato tutte le imprese operanti nel settore tra il 1997 ed i primi nove mesi del 2002.

Tale crescita esponenziale, strettamente legata ad una fase fortemente espansiva dell'economia mondiale e, soprattutto, del mercato borsistico, ha determinato un notevole aumento di ricchezza, soprattutto tra le persone più vicine al settore della borsa e della finanza, ma in parte anche tra i piccoli investitori. Questo fatto ha permesso ad un numero sempre maggiore di persone di avvicinarsi al mondo dell'alta moda e del lusso determinando una crescita sostanziale dei volumi complessivi di fatturato e spingendo sempre più le imprese del settore a seguire la via della crescita dimensionale entrando in molti ambiti produttivi più o meno vicini al core business iniziale.

Con il tempo all'interno delle società si manifesta l'esigenza di investire le ingenti disponibilità finanziarie a disposizione; le strategie adottate, a tal proposito, sono state di varia natura, tuttavia, riconducibili a due tipologie: la crescita interna e la crescita esterna.

Alcune imprese hanno deciso di crescere attraverso un potenziamento interno dell'azienda e la via prescelta è stata quella di una diversificazione nell'ambito dello stesso marchio, tale scelta è meglio riconosciuta come strategia di brand extension. Tale soluzione di diversificazione correlata è stata per lo più preferita per un possibile, maggior, sfruttamento dei denominatori comuni e delle sinergie tra i prodotti vecchi e nuovi. In questo modo, le imprese, puntando sulla

⁵⁹ La crescita non ha riguardato soltanto il fatturato ma in generale un po' tutti gli aspetti del settore; i punti vendita monomarca di stilisti e marchi industriali di fascia alta e medio-alta, su di un campione di 102 firme di cui 73 italiani e 29 esteri, sono passati dai 5.089 del 1998 agli 8.159 del 2001 con una crescita del 60%. Fonte: C. PAMBIANCO, *Le strategie delle aziende della moda nei nuovi scenari di mercato*, Milano, 14 Novembre 2002.

forza e sul potere del loro marchio, hanno voluto creare affezione e senso di appartenenza nella clientela utilizzando quest'ultimo come strumento evocativo di un determinato stile di vita.

Quindi, nel tempo le imprese hanno unito ai capi di abbigliamento, calzature, profumi, gioielli, orologi ed accessori, di varia natura, in modo da poter disporre di un vero e proprio total look in grado di vestire interamente il cliente.

Armani rappresenta, probabilmente, uno dei migliori esempi di crescita per adiacenza nel settore del lusso. Dopo una carriera come buyer alla Rinascente e stilista free-lance, Armani lancia la sua prima linea di prêt-à-porter nel 1975, e incontra immediatamente un grande successo. A quei tempi egli era prevalentemente uno stilista, faceva realizzare all'estero le sue collezioni e le distribuiva tramite distributori terzi.

Armani fu tra i primi a identificare il trend di progressiva "democratizzazione" dei beni di lusso, al quale rispose introducendo linee/brand su fasce di prezzo differenti. Progressivamente, accanto alla linea Giorgio Armani prêt-à-porter, vengono lanciati Armani collezioni (1979), destinato al segmento Diffusion, Emporio Armani (1981) per il segmento Bridge, Mani (1979) ed Armani Exchange (1991) per il segmento Bridge americano, Armani Jeans (1981) come punto di accesso alla marca, destinato al segmento Better.

La democratizzazione, oltre che nell'utilizzo della marca su segmenti di clientela differente per aspirazione e possibilità di spesa, si è anche esplicitata nell'introduzione progressiva di nuove categorie merceologiche che, partendo dall'abbigliamento, si sono via via estese agli accessori, all'intimo, ai costumi da bagno (1976-1980), ai profumi (1982), agli occhiali e alle calze (1987), agli orologi (1997), agli articoli per la casa (2000), ai gioielli, ai dolci e ai CD (2002)e, più di recente, agli oggetti per la scrittura (2010).

Segmenti di clientela così differenti vengono serviti attraverso canali e livelli di servizi ben differenti. L'ingresso nel mercato retail da parte di Armani è avvenuto nel 1981 con l'apertura del primo negozio "Emporio Armani" a Milano, seguito nel 1982 dalla prima boutique "Giorgio Armani". Oggi la distribuzione diretta avviene attraverso punti vendita di proprietà in quasi tutti i paesi più importanti del mondo, organizzati per marchio/linea e che includono anche "Armani Casa", "Armani Fiori", "Emporio Armani Care", "Armani Nobu" (un ristorante giapponese).

Accanto alla distribuzione diretta i prodotti Armani sono distribuiti tramite specialty retailer, tramite accordi di licenza, e a partire dal 1999, anche via Internet.

L'altra via seguita, e non necessariamente una esclude l'altra, è stata quella della crescita esterna realizzata attraverso l'acquisizione di aziende, e marchi, già presenti sul mercato; in questo caso si è trattato di una strategia di diversificazione multibrand con conseguente gestione di un determinato portafoglio di marchi.

Tale forma di crescita ha coinvolto molte imprese ed è stata attuata, soprattutto, da quelle bisognose di effettuare ingenti investimenti per impiegare le proprie disponibilità finanziarie. Indubbiamente, questa strategia di crescita si presenta molto più rapida della prima ma, nello stesso tempo, può comportare difficoltà. Un primo problema da non sottovalutare è il mantenimento dell'identità del marchio; come esposto nel primo capitolo, la percezione dell'identità del marchio da parte della clientela, e la perfetta identificazione dell'azienda con il marchio, sono fondamentali per il successo di un brand di settore.

Nell'ipotesi in cui l'azienda passi, in breve tempo, da impresa monobrand, come è inevitabile che sia nelle sue prime fasi del ciclo di vita perché possa imporsi sul mercato, ad impresa multibrand, è fondamentale, che i nuovi marchi gestiti corrispondano a pieno con l'identità del marchio principale; tuttavia, nell'ipotesi in cui si associ ad ogni brand un'identità diversa, diviene necessaria la gestione distinta dei brand in modo che non si ingeneri nel consumatore un senso di disorientamento.

Il secondo problema riguarda la difficoltà d'integrazione tra realtà diverse, soprattutto, quando ad essere acquistato, non è solo il marchio, ma l'intera azienda. In tale contesto, prima di effettuare l'operazione deve essere valutata attentamente la complementarità dei marchi, non solo in termini di identità, di immagine, ma anche in termini di complementarità economica ed organizzativa. Si deve, infatti, tenere in considerazione che i marchi acquisiti spesso sono da rilanciare e che, dunque, comportano all'azienda acquirente non solo un onere al momento dell'acquisto ma un notevole aggravio di bilancio negli esercizi successivi in termini di debiti da rimborsare, oneri finanziari da pagare, oltre che, forti investimenti pubblicitari per il rilancio.

Un'ulteriore considerazione, con riferimento alle strategie di crescita, deve essere fatta circa un fenomeno che si è manifestato negli ultimi anni, e che, coinvolgendo molte delle maggiori case di moda, ha assunto forme diverse. Un certo numero di imprese dell'alta moda, come Armani, Versace, Ferragamo, etc., hanno deciso di procedere ad una diversificazione più spinta, andando oltre il generale settore dei prodotti per l'abbigliamento o, comunque, degli accessori, spostandosi verso il settore alberghiero, della nautica e dell'arredamento.

L'approccio a tali forme di diversificazione è riconducibile alla volontà d'impresa di sfruttare al massimo l'identità del brand, proponendo uno stile, che non sia solo modo di vestire ma, che coinvolga a pieno l'intero life style; anche in questo caso la diversificazione si viene a realizzare attraverso modalità diverse.

Vi sono, infatti, imprese che si spingono nei nuovi settori portando con sé il loro marchio quale garanzia di successo e segno distintivo di un certo stile, ed altre, invece, che diversificano senza usare il marchio storico ma infondendo nelle strutture alberghiere o nelle imbarcazioni il gusto e

la classe che contraddistingue da sempre il marchio come se vi fosse un legame sotto traccia che non si vuole però svelare troppo.

2. L'ONDATA DI OPERAZIONI DI M&A

Per anni il capitalismo italiano, chiuso, asfittico e familistico, si è cullato: le svalutazioni competitive della lira, il dinamismo e l'adattabilità delle piccole e medie imprese hanno assicurato prosperità al nostro paese.

Oggi il mondo è cambiato ma, in Italia si contano ancora 4,4 milioni di piccole e medie imprese. Secondo Maximilian Fiani di Kpmg :«la moltitudine di piccole e medie imprese in Italia non è da considerarsi un esempio di vitalità diffusa, quanto di difficoltà a crescere»; dopo venti anni, la lezione è che chi si è internazionalizzato ha vinto, per tutte le altre non c'è e non ci sarà futuro.

Il nostro è un paese che presenta due facce. Dopo ventidue anni di privatizzazioni, acquisizioni e fusioni, c'è un'Italia che si è internazionalizzata (anche se è stata più terra di conquista del capitalismo estero che conquistatrice): molte piccole e medie imprese sono diventate multinazionali, altre decine di migliaia sono ancora troppo piccole per poter sopravvivere alla sfida del mercato globale.

In oltre due decenni l'Italia ha movimentato più di 1.200 miliardi di euro in 12.400 operazioni. Secondo un indagine condotta da Kpmg “il bipolarismo non è solo quello politico”, il tessuto imprenditoriale, attualmente, risulta spaccato.

Le due decadi dal 1988 al 2010 sono una sintesi dei punti di eccellenza, ma anche delle storture che caratterizzano il paese: da un lato si distinguono molte piccole e medie imprese diventate colossi internazionali (come Autogrill, Campari, Brembo, Luxottica, Indesit, Italcementi e Amplifon), alcune delle quali hanno rafforzato la loro struttura (Fiat con Chrysler) e i colossi (ex) pubblici sono entrati nell'arena del mercato globale (come Eni, Enel o il caso esemplare di Finmeccanica), dall'altro, troppe aziende ancora piccole, (scelta adottata per resistere alla concorrenza e alla pattuglia dei “conquistatori”), è sparita: le operazioni di M&A internazionali sono state quasi la metà del totale (4.866), e si sono concentrate in poche aziende (Eni, per esempio, ne ha messe a segno 46 per 30 miliardi, Enel 26 per 64 miliardi, Autogrill 33).

Oltre ai macrofenomeni e alle peculiarità del paese, balza all'occhio, nello studio della Kpmg, che le operazioni di M&A sono legate all'andamento dei cicli economici: non a caso i picchi dell'attività in Italia coincidono con anni di espansione, come il 1990, il 2000 o, da ultimo, il 2007, l'anno di picco della bolla speculativa della finanza, quando le operazioni di M&A hanno toccato il record di 148 miliardi di controvalore.

In oltre vent'anni l'Italia è stata prese d'assalto dai compratori esteri: gli stranieri hanno compiuto 2.614 operazioni, mentre l'Italia, che ha mancato il sorpasso per un soffio, ha messo a

segno sull'estero 2.252 transazioni. Stati Uniti, con 572 acquisizioni, e Francia, a quota 502, sono i paesi che più hanno investito in Italia; se però tra America e Italia il saldo alla fine è sostanzialmente in pareggio (l'Italia ha compiuto 324 operazioni negli Usa a partire dalla paradigmatica acquisizione di Drs da parte di Finmeccanica), la Francia ha fatto manbassa di aziende italiane (dalle banche con Bnl e Cariparma alla Galbani, alla Edison), e al contempo è stata estremamente gelosa ad aprirsi: con il protezionismo a Parigi sono state create multinazionali in tutti i settori, dall'alimentare (Lactalis), al largo consumo (l'Oreal), all'energia (Edf), al lusso (la super-maison Lvmh). Lo stesso non è accaduto in Italia.

Il trend più preoccupante, però, è che il Made in Italy ha perso progressivamente appeal: il record di acquisizioni estere in Italia risale al lontano 1990 con 188 operazioni. Nel 2009 si sono registrate appena 38 acquisizioni, ma anche in anni non colpiti da recessione, come il 2007 con 82 deal, il numero è ancora inferiore alle 92 del 1993, anno di Tangentopoli e di una credibilità internazionale ai minimi.

Ad esempio, in due decenni il mondo bancario italiano, l'ormai celebre "foresta pietrificata", è stato completamente rivoluzionato da operazioni di M&A: il panorama del credito ne è uscito totalmente ridisegnato, e l'Italia ha guadagnato in modernità. Da tante piccole banche col fiato corto, senza nessuna chance sul mercato della finanza globale, sono nati due colossi di dimensioni europee, Intesa San Paolo, più a vocazione di banca per il paese, e UniCredit, dal respiro più internazionale (grazie all'acquisto di Hvb). Questo ha rafforzato un sistema vecchio e parcellizzato, ma come osserva Kpmg, rimangono attualmente nodi irrisolti uno dei quali è quello relativo degli assetti proprietari.

Il private equity è stato la vera novità sul mercato italiano; un nuovo soggetto, indipendente e slegato dalla politica che negli altri paesi è un investitore istituzionale fondamentale, ha fatto capolino: con 35 miliardi spalmati su 4650 operazioni i fondi si sono ritagliati un ruolo non secondario, anche se faticano a scrollarsi di dosso l'immagine di locuste, abili operatori che "spremono" le aziende.

La batosta del 2009, tuttavia, ha portato a galla i nodi: troppo debito, troppa spregiudicatezza finanziaria. Il ritorno lordo aggregato è in perdita del 16%, un'operazione su due è stata svalutata, e per vedere ritorni positivi bisogna allargare l'orizzonte di investimento a 25 anni (un'enormità per qualsiasi operatore). Defunte - forse per sempre, sicuramente per ora - le grandi scalate a debito (emblema della turbofinanza), sta attualmente nascendo una via italiana al private equity, focalizzato sulle piccole e medie imprese: questa fa meno notizia perché non muove grosse cifre ma, il connubio tra fondi e piccole imprese può rivelarsi un jolly per l'Italia.

In conclusione, le evidenze riportate da KPMG sull'internazionalizzazione delle imprese sono molto interessanti e avvincenti. Allo stesso tempo però, credo che non tutto il tessuto imprenditoriale sia destinato alla globalizzazione.

L'Italia, come riporta KPMG, conta ancora 4,4 milioni di piccole e medie imprese, non a caso oggi ancora attive nel mercato. Ciò dimostra già da sé che la globalizzazione può benissimo procedere su due binari paralleli. Le piccole/medie imprese possono sopravvivere adottando strategie di mercato differenziate, puntando a nicchie di mercato che rispondano ai propri fattori distintivi; a riguardo basta ricordare le migliaia di piccole imprese che sono riuscite a portare l'eccellenza nel settore del turismo, coniugando la conoscenza del territorio con lo sviluppo dell'organizzazione aziendale. Altra strada è quella dei distretti industriali, in Italia ancora molto presenti, che producono sinergie aziendali in grado di creare fattori distintivi di mercato.

Il rapporto Kpmg Corporate Finance sul mercato M&A in Italia mette in evidenza due condizioni importanti:

- Nei primi nove mesi del 2010 sono state chiuse operazioni per soli 11,5 miliardi di euro (contro i 30 miliardi di euro dell'anno precedente: -62%), mentre, risulta in aumento il numero delle operazioni concluse (169 contro le 127 del corrispondente periodo dello scorso anno).
- Il mercato italiano M&A stenta a ripartire e a mancare sono soprattutto le grandi operazioni che danno una direzione precisa al mercato, mentre, si intravede qualche segnale di riprese nel "middle market"; il settore Costumer è attualmente quello più vivace.

“Un indicatore positivo riguarda la buona accelerazione delle attività di M&A durante i mesi estivi, che è tradizionalmente un periodo piuttosto calmo per questo tipo di attività. Un segnale peraltro in linea con quello che si è registrato anche sui mercati internazionali e che potrebbe indicare una prima inversione di tendenza rispetto ad un ciclo negativo che ormai dura da due anni. Sul mercato ci sono diversi movimenti da parte di tutti gli operatori, ma manca ancora quel clima di fiducia che permette di chiudere le transazioni”. Spiega Maximilian Fiani, partner KPMG Corporate Finance.

Nell'ultimo trimestre sono state finalizzate circa 68 operazioni, pari a quasi il 40% dei volumi complessivi. Tra queste vanno evidenziate in particolare le operazioni messe a segno dai nuovi soci arabi di UniCredit: l'ingresso, alla fine di giugno, del fondo di Abu Dhabi, Aabar Investment che ha rilevato il 4,99% del Gruppo di Piazza Cordusio per circa 1,85 miliardi di euro (divenendo il primo azionista), e le acquisizioni del titolo UniCredit effettuate dalla Libyan Investment Authority (2,59% per un importo totale prossimo al miliardo di euro). Tra le

operazioni annunciate nell'ultimo periodo e che dovrebbero essere finalizzate entro fine anno si possono segnalare la cessione di Findus Italia da parte di Unilever a Birds Eye Iglo, società di "frozen food" posseduta dal fondo Permira, per circa 800 milioni di euro; la cessione da parte di Barilla della controllata tedesca Kamps (catena di panetteria) ai fondi Ecm-Equity Capital Management; l'accordo raggiunto da Lavazza con l'americana Green Mountain Coffee Roasters per un controvalore di 250 milioni di dollari per acquisire il 7% del big americano delle miscele e macchine per il caffè (questa operazione è la più grande mai realizzata da Lavazza all'estero). Il mercato consumer si conferma uno dei più caldi dell'M&A italiano, con il 35% dei volumi.

Nei primi nove mesi dell'anno sono state 34 le operazioni di acquisizione all'estero realizzate da aziende italiane. "Esiste ormai un gruppo considerevole di aziende italiane multinazionali, leader nei rispettivi settori di attività, che dimostra di saper governare processi su scala globale ed approfitta di opportunità di crescita tramite acquisizioni all'estero. Il vero tema strategico è come irrobustire la fila di questo capitalismo virtuoso, accompagnando la crescita di altre piccole e medie imprese".

Tra i casi di eccellenza vi sono Luxottica e Campari, ormai "regine" dell'M&A oltre confine. E' solo di qualche giorno fa l'annuncio dell'accordo per rilevare 60 negozi di occhiali della catena australiana Optifashion Group da parte dell'azienda guidata da Andrea Guerra, mentre l'operazione messa a segno da Campari sui brand Carolans, Frangelico, Irish Mist, rafforza la presenza dell'azienda nei mercati premium degli Stati Uniti.

Altro spunto interessante viene da un certo ritorno di attività nel Private Equity: oltre alla citata operazione Findus-Permira che dovrebbe concludersi entro la fine dell'anno, l'operazione più importante è stata la cessione annunciata di TeamSystem (sistemi IT) al fondo HgCapital da parte di Bain Capital. Tra le operazioni vale la pena ricordare l'acquisto della maggioranza di Rollon (guide e sistemi lineari industriali) da parte di AXA Private Equity, l'ingresso di Cape Natix in Bruni Glass (bottiglie e contenitori in vetro) e l'acquisizione di Nutkao da parte di Consilium SGR.

Per il prestigio dei marchi passati di mano, meritano una segnalazione il riacquisto da parte di Claudio Castiglioni di MV Agusta, storico costruttore di motociclette ceduto due anni fa ad Harley Davidson, e la chiusura della procedura di cessione del marchio Malo, il marchio di maglieria in cachemire del gruppo It Holding, in amministrazione straordinaria da oltre un anno e mezzo, acquistato da Evante.

2.1. LE OPERAZIONI M&A NEL 2007 E ANNI SEGUENTI

Il fenomeno della globalizzazione dell'economia mondiale si è sviluppato forse ancora in forma più marcata nell'ambito degli investimenti rispetto a quello del commercio di beni. Gli Investimenti Diretti Esteri (che a loro volta possono essere suddivisi in progetti di investimento greenfield, che consistono nella creazione di una nuova impresa o nello sviluppo ed espansione di un'impresa già esistente, ed in acquisizioni cross border di aziende già esistenti), dal 2000 fino al 2007 hanno subito un vero e proprio boom. Boom che è stato reso possibile dall'apertura dei mercati e dalla liberalizzazione dei movimenti di capitali che ha permesso di effettuare tali investimenti senza molte restrizioni.

Il 2007 è stato l'anno record per l'attività di M&A in Italia; solo nel primo trimestre dell'anno sono state portate a termine operazioni per un valore di 40 miliardi di euro, corrispondenti al 58% in più rispetto allo stesso periodo del 2006. A fine anno è stata raggiunta la cifra record di 148 miliardi di euro di controvalore, un più 47% rispetto al totale delle operazioni registrate nel 2006. Questo straordinario risultato supera nettamente anche il precedente record di 135 miliardi di euro, realizzati nel 2000 sull'onda delle numerose quotazioni in borsa e delle operazioni "carta su carta".

I settori più dinamici in termini di volumi di attività sono stati il consumer market (110 operazioni per un controvalore di 10 miliardi di euro), il settore finanziario (92 operazioni per un controvalore di 62 miliardi di euro) ed il settore energetico (36 operazioni per un controvalore di 41 miliardi di euro).

Le operazioni cross border hanno continuato a far registrare un trend in espansione con un totale di 198 operazioni, pari a circa il 45% del controvalore totale; in particolare ciò che ha caratterizzato l'anno 2007 è stata la grande vitalità delle imprese italiane che hanno concluso all'estero 116 operazioni per 60 miliardi di euro di controvalore.

I principali paesi target sono stati Germania, Inghilterra, Francia, Spagna, e in assoluto gli Stati Uniti con 21 operazioni, sono la meta preferita per l'attività di M&A cross border delle imprese italiane. Si segnala l'operazione di Luxottica, leader mondiale nella produzione di occhiali, su Oakley (1,5 miliardi di euro) e quella di Tenaris Dalmine su HydriL.

Tra le operazioni "estero su Italia" la più rilevante è stata l'acquisizione, da parte di Credit Agricole, di Cariparma, Friulardia e 210 sportelli di Intesa San Paolo.

Tra le imprese più attive nel settore dell'M&A italiano troviamo l'ENI che ha concluso operazioni per quasi 10 miliardi di euro; grazie alle acquisizioni fatte in Congo, Turkmenistan, Golfo del Messico (su Dominion per 3,6 miliardi di euro), Alaska, Angola e Russia, il gruppo

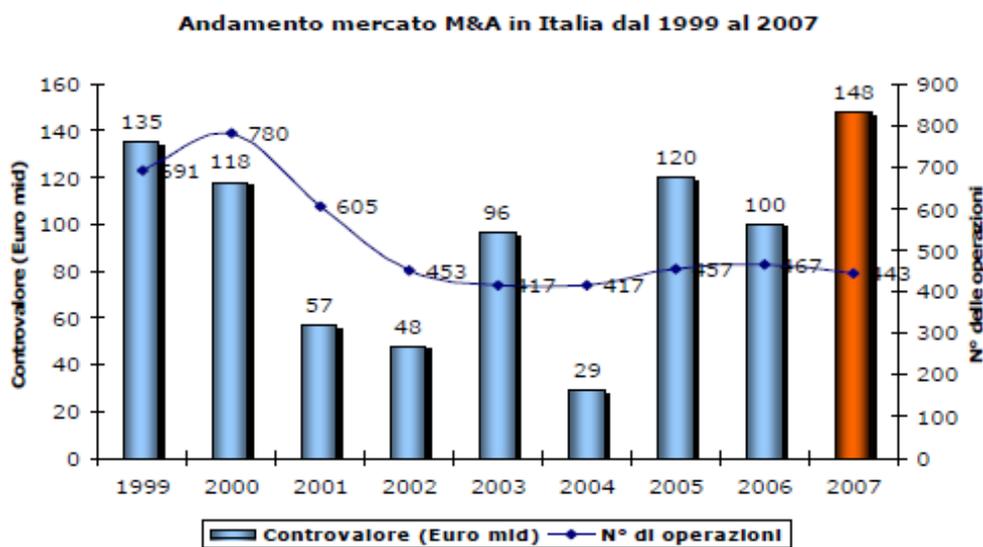
sostiene di aver raggiunto una posizione di leading player nelle aree a più rapido sviluppo e di essere entrata nei consorzi che riguardano quattro giacimenti giant.

Il primato delle operazioni messe a segno nel 2007 va, comunque, all'Enel che con il partner iberico Acciona ha anche ricevuto il premio "Financial Times e Merger Market M&A Award of the year" come miglior operazione di M&A del 2007 per l'acquisizione della spagnola Endesa (28,5 miliardi di euro).

Il 2007 è risultato essere anche l'anno dei cosiddetti "matrimoni domestici" tra i colossi bancari italiani; a inizio anno si sono fuse San Paolo e Intesa, due delle tre più grandi realtà bancarie italiane e, quasi inaspettata, arriva anche la fusione tra Unicredit e Capitalia. Da quest'ultima operazione, oltre a nascere il secondo gruppo bancario italiano, si crea un nuovo assetto dell'alta finanza italiana poiché cambia la composizione azionaria di Mediobanca e l'ex presidente di Capitalia, Cesare Geronzi, diventa presidente del consiglio di sorveglianza della banca fondata da Enrico Cuccia.

E ancora, Monte dei Paschi di Siena diventa la terza banca italiana dopo l'acquisizione di Antonveneta dal Gruppo Santander.

Infine, con la fusione di Ras, Lloyd Adriatico e Subalpina, nasce Allianz SpA, controllata italiana del gruppo tedesco, che diventa il secondo gruppo assicurativo del paese dopo Assicurazioni Generali. (Grafico).



Fonte: KPMG Corporate Finance

Il rapporto dell'AIFI (Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital) afferma che il primo semestre del 2007 è stato un semestre da record per il mercato italiano del Private Equity

e Venture Capital con 153 operazioni effettuate e 1.908 milioni di euro di controvalore, rispettivamente +29% e +131% sui dati 2006.

Il primato, in termini di valore, lo hanno detenuto le operazioni di buy out impegnando quasi l'80% delle risorse investite. I fondi di Private Equity hanno realizzato oltre il 15% del totale delle operazioni di M&A in Italia ed in particolare è da sottolineare l'acquisizione del Fondo Primera su Valentino, lo storico marchio della moda made in Italy.

Di conseguenza alle grandi operazioni nel campo della moda, il 48% del totale delle risorse investite dai fondi di Private Equity, è stata verso i beni di lusso; l'attenzione è stata comunque notevole anche nel settore dell'informatica e dei software dove sono confluiti il 29% degli investimenti, facendo registrare un +4% rispetto al primo semestre 2006.

In termini dimensionali, l'82% delle operazioni ha riguardato imprese con meno di 250 dipendenti, con una concentrazione del 40% verso realtà aziendali che impegnano meno di 20 persone. Risultati simili provengono anche dall'analisi dei fatturati, con oltre il 75% degli investimenti confluiti in aziende con ricavi inferiori ai 50 milioni di euro.



Fonte: PriceWaterhouseCoopers

Alla fine del 2007 dall'indagine "International Debt Market Turmoil Survey" condotta da M&A International prendendo in considerazione 25 paesi tra Stati Uniti, Asia e Europa, emergeva una significativa inversione di tendenza prevista per l'anno 2008, e già alla fine dell'ultimo trimestre 2007 erano emersi i primi segnali.

Le attività di M&A hanno raggiunto nel 2007, a livello mondiale, la cofra record di 4,4 trilioni di dollari americani; il sorprendente risultato del 2007, unito alla crisi dei mutui sub-prime e al

sostanziale rallentamento delle operazioni da parte dei grandi fondi di private equity, hanno penalizzato operazioni di grandi dimensioni nel 2008.

Tuttavia, la crescita economica che sta avvenendo nei Paesi asiatici, che caratterizza in particolare le aziende indiane e cinesi, ha incrementato la propensione alle acquisizioni sui mercati occidentali, che sono guidate da fattori quali la riconoscibilità del brand, la necessità di integrare competenza tecnologiche e acquisire portafogli clienti.

Le imprese europee, a loro volta, sono ancora favorite dalla valuta per quanto riguarda gli investimenti in Stati Uniti e in Asia.

Nel corso del 2008, tuttavia, ed a fronte della grave crisi economica e finanziaria che ha colpito gli Stati Uniti ed il resto del mondo, gli IDE hanno subito una battuta d'arresto.

Secondo i dati rilasciati ad ottobre 2009 dall'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) nell'ultimo rapporto World Investment Report 2009, i flussi mondiali di investimenti diretti esteri, nonostante la crisi finanziaria fosse iniziata nella seconda metà del 2007, avevano registrato ancora una forte crescita con flussi in entrata che avevano superato i 1.800 miliardi di dollari ed un tasso di crescita pari al 30% rispetto al 2006, e portando lo stock mondiale di IDE a quota 15.000 miliardi di dollari USA. Tuttavia, i dati relativi al 2008 rilasciati sempre dall'UNCTAD rilevano come la crisi abbia mostrato i suoi effetti proprio sui dati degli IDE, con una contrazione dei flussi in uscita nel 2008 pari a circa il 13% (1.858 miliardi di dollari rispetto ai 2.147 miliardi del 2007). La ripresa è prevista solo per il 2010.

Gran parte di tali flussi mondiali di IDE, così come le loro crescita, sempre secondo l'ultimo rapporto dell'UNCTAD, sono ascrivibili alle fusioni ed alle acquisizioni transfrontaliere (cross border mergers & acquisitions). Nel 2007 queste erano aumentate notevolmente, superando i 1600 miliardi di dollari in valore, con una crescita del 21% rispetto all'anno precedente. Ma come già rilevato sopra, nella seconda metà del 2007, il fenomeno ha subito un rallentamento e i dati del 2008 mostrano un calo del 28% nelle M&A cross border con un valore di 1.184 miliardi di dollari.

La minore disponibilità di capitali finanziari, unitamente al calo della fiducia e alla sopravvalutazione delle aziende quotate in borsa, hanno causato un rallentamento nelle operazioni di fusione e acquisizione.

Anche i progetti greenfield, secondo i dati fDi Markets, nel 2009 sono diminuiti notevolmente passando dai circa 16.000 del 2008 ai 13.670 del 2009.

2.2. EVOLUZIONE DEL SETTORE LUSO E STRATEGIE ANNESSE

Nel settore del lusso, se la fase della crescita e delle acquisizioni ha contraddistinto gli anni novanta, con l'esplosione della bolla speculativa, a partire dal 2001, si è dovuto procedere ad un ridimensionamento dei consumi.

Alla tumultuosa crescita degli anni novanta è seguita una fase di debolezza dell'intero settore che ha portato ad un sostanziale stallo del mercato e ad una riduzione del fatturato complessivo fino al 2004; quest'anno sembra aver costituito un punto di svolta verso una nuova fase espansiva.

E' opportuno, a questo punto, riflettere sugli effetti che la crisi economica di quegli anni ha prodotto sulla struttura del mercato. Le diverse indagini condotte hanno evidenziato un sostanziale schiacciamento di tutto il mercato verso il basso sia in termini di prezzi che in termini di volumi; dal 2001 al 2004 si è, infatti, assistito ad una contrazione generale del mercato con riduzione del fatturato complessivo e della redditività passata dal 9,2% del 1990 al 5,5% del 2003.

Come è noto, l'oggetto che si suole definire lusso è strettamente legato agli andamenti economici generali, alla propensione al consumo ed alla fiducia dei consumatori.

Trattandosi quasi mai di beni di prima necessità, con esclusione, solo talvolta, dei prodotti di fascia bassa, questi sono soggetti ad andamenti delle vendite tipicamente ciclici; in caso di crisi e recessione sono i primi ad essere tagliati.

Tuttavia, quest'ultima affermazione merita una precisazione, se è vero, infatti, che si tratta per lo più di beni superflui o, comunque, per i quali si possono facilmente trovare alternative più convenienti, è anche vero che si rivolgono ad una classe di consumatori per lo più benestanti, o molto benestanti, che risentono meno degli effetti negativi delle congiunture economiche.

Come analizzato nei precedenti capitoli, i cambiamenti, che negli ultimi anni hanno contraddistinto il settore lusso, hanno portato, ad un generale riposizionamento delle imprese operanti nelle diverse fasce che lo caratterizzano, con una crescita del peso attribuito alle due fasce che si trovano all'estremità del settore: la fascia denominata "lusso accessibile" e quella detta "super lusso". Si è venuti così ad assistere ad un fenomeno che ha di fatto prodotto un ampliamento della fascia bassa, che tende sempre più ad erodere margini e fatturato alla fascia media e, dall'altra parte, un'accelerazione della fascia del lusso detta "super lusso".

Il generale riposizionamento del settore ha, dunque, mostrato un'accentuazione delle due fasce all'estremità dello stesso con conseguente riposizionamento delle imprese. Ciò ha comportato

una riduzione dei margini per le imprese che operano nella fascia di lusso intermedio che si devono, ora, ricollocare nel segmento inferiore o nel segmento superiore.

Dal punto di vista delle scelte strategiche si sono manifestati, in quegli anni, anche gli effetti delle politiche di espansione portate avanti nel corso degli anni novanta; in aggiunta alle difficoltà generali, molte aziende si sono trovate davanti alla necessità di fronteggiare consistenti esplosioni debitorie, senza poter ancora disporre dei flussi positivi di reddito dei marchi acquistati, che si trovavano ancora in una fase di rilancio.

Questi fatti hanno portato, quindi, le imprese del settore, ad una sostanziale rifocalizzazione delle loro attività e della loro produzione; non si è trattato di un ritorno all'origine ma, comunque, si è valutata l'importanza di puntare sul marchio principale dell'azienda evitando inutili dispersioni.

L'analisi annuale di Pambianco sulle operazioni di Merger & Acquisition rilevate nel 2007 evidenzia una leggera diminuzione: il numero di operazioni passa da 158 del 2006 a 149 del 2007. L'analisi delle operazioni degli anni 2000-2007 mette in evidenza che, nonostante il lieve calo degli ultimi 2/3 anni, il processo di concentrazione nei settori della Moda continua.

In totale, nei 7 anni le operazioni sono state 1.290. Nel 2007 il numero più elevato di operazioni è stato realizzato dagli operatori del Private Equity (40 operazioni pari al 27% del totale). Seguono le Aziende dell'Abbigliamento (19 operazioni), e della Distribuzione (14 operazioni).

In evidenza anche gli Investitori Privati e le Holding Industriali (11 operazioni ciascuno). Un buon numero di operazioni si registrano anche nei settori dei tessuti (8 operazioni), dello Sportswear (7 operazioni) e dei Profumi e Cosmetici (7 operazioni).

Per quanto riguarda i Paesi, le operazioni hanno avuto la seguente composizione: 60 sono avvenute tra operatori italiani, 10 tra operatori italiani ed esteri, 13 tra operatori esteri e italiani e 66 tra operatori esteri. Ciò dimostra che i processi di concentrazione hanno una valenza globale e che l'Italia, all'interno del settore lusso, continua ad avere un peso rilevante.

Come nel 2006, anche nel 2007 il maggior numero di operazioni (27% del totale) è stato realizzato da fondi di Private Equity che hanno acquistato aziende sia in Italia che all'estero.

In Italia l'operazione più grande è stata quella di Permira, che ha rilevato il controllo di Valentino Fashion Group. Da segnalare anche le operazioni di Abacus, che ha acquistato l'azienda di abbigliamento Phard e dal gruppo Burani che ha acquisito il controllo delle catene di distribuzione Revedi, Barrie's e Don Gil; Wise, ha rilevato il controllo dell'azienda bresciana di capospalla Boglioli; Oaktree, ha acquisito la catena di abbigliamento Conbipel; Jh Partners, che ha rilevato La Perla e Cemelot che ha acquisito Tanino Crisci.

All'estero si segnalano le operazioni del fondo olandese Fashion Fund One, specializzato nell'abbigliamento, che ha acquistato l'azienda francese Villebrequin; Bridgepoint ha rilevato l'azienda di occhiali tedesca Rodenstock; Towerbrook ha acquisito il famoso calzolaio delle dive di Hollywood Jimmy Choo; il fondo libanese M1 ha rilevato da Nordstrom il marchio Façonnable; 3i ha rilevato l'azienda Provocateur e CVC ha acquisito il controllo di Samsonite.

Da segnalare anche le operazioni del gruppo fiorentino Targetti, che ha acquisito l'azienda danese di illuminazione Louis Poulsen e Morellato&Sector, che ha rilevato il controllo della catena di gioielleria Bluespirit. All'estero le operazioni più importanti sono state realizzate nello sportswear: PPR ha rilevato il controllo di Puma e Nike ha acquisito l'inglese Umbro.

Molto significative anche le operazioni di VF Corporation che ha acquisito le Aziende americane 7 For All Man Kind e Lucy.

Meritano, infine, di essere evidenziate due operazioni messe a segno in India e in Cina da operatori locali: l'indiana Himatsingha Seide ha rilevato il marchio italiano di arredamento per la casa Bellora e la cinese Xinyu Hengdeli Group ha acquisito da LVMH il controllo della Omas, Azienda di Bologna leader nella produzione di penne di lusso.

Nel primo semestre del 2008 le operazioni di M&A nel settore lusso sono state 66, contro le 85 realizzate nel primo semestre 2007; si registra, quindi, un calo del 22% rispetto ad un anno fa.

Le operazioni di M&A hanno riguardato tutti i settori della Moda, in modo particolare, l'abbigliamento (con 19 operazioni) e lo Sportswear (10 operazioni).

Nonostante il calo, è opportuno segnalare come tra gli attori delle operazioni siano presenti sia i grandi gruppi del lusso che i fondi di private equity. Questi ultimi sono ormai diventati parte strutturale del processo di consolidamento del settore. In questo semestre, infatti, hanno messo a segno 17 operazioni su 66 (26% del totale). Tra queste segnaliamo le operazioni dei fondi Stirling Capital e Serius Equity che hanno acquistato il controllo del marchio di abbigliamento casual Jeckerson; del fondo inglese Candover (già proprietario del gruppo nautico Ferretti Yacht) che ha rilevato il 40% della Technogym guidata da Nerio Alessandri; del fondo Orlando Equity che ha acquistato il 40% della Dismi 92, società fiorentina proprietaria del marchio di sportswear Allegri.

Le operazioni nel loro complesso hanno avuto la seguente composizione: 21 avvenute tra operatori italiani; 4 tra operatori italiani ed esteri; 6 tra operatori esteri ed italiani; 35 tra operatori esteri.

Tra le operazioni realizzate dai grandi gruppi del lusso segnaliamo quelle messe a segno dai colossi francesi del lusso PPR e LVMH; la prima, ha rilevato il 23% della Sowind Group, proprietaria del marchio Girard Perregaux, mentre la seconda ha acquistato il controllo della

Hublot. Sempre nel settore degli orologi merita di essere menzionata l'operazione condotta dalla giapponese Citizen che ha rilevato il marchio Bulova.

Tra le operazioni realizzate da aziende italiane all'estero va segnalata quella di Miroglio, che ha acquistato il 50% di Ayaydin, azienda turca di produzione e distribuzione di abbigliamento femminile.

Tra le operazioni realizzate all'estero va segnalata quella di Lufuma che ha acquistato il marchio Eider e di Labelux Group, nuova holding del lusso creata dalla famiglia Banckiser (già proprietaria del gruppo cosmetico Coty) che ha rilevato il controllo del marchio svizzero di pelletteria Bally. Molto attivo anche il settore dello sportswear, dove si segnalano le operazioni di Fila, acquistata da una società indiana controllata dai fratelli Batre, e di Gant, il cui controllo tramite un'OPA alla borsa di Stoccolma, è stato acquisito dalla holding svizzera Maus Frère, società a cui fa capo anche Lacoste.

In Italia, infine, segnaliamo le operazioni di Mariella Burani che, attraverso la controllata Antichi Pellettieri, ha rilevato il controllo della Finduck, proprietaria del marchio Mandarina Duck; di Beste, azienda tessile di Prato, che ha acquisito Pontelambro (tessuti) e del gruppo Sixty, che ha rilevato il controllo del marchio di pelletteria Roberta di Camerino.

Meritano un cenno, infine, le operazioni realizzate nell'abbigliamento intimo: in Italia CSP ha acquisito il marchio Liberty, in Francia l'austriaca Palmers ha acquistato Lejaby e 21 centrale Partners, fondo di investimento controllato da Benetton, da rilevato La City.

A questo punto ci facciamo le seguenti domande: Qual è la situazione attuale nel settore lusso? Quali sono le soluzioni strategiche adottate, negli ultimi anni, dalle imprese che operano in questo settore? Come queste potranno crescere in quelli che sono considerati i mercati tradizionali? E come in quelli definiti "nuovi mercati" che presentano potenzialità di crescita e sviluppo maggiori?

2.3. LA SITUAZIONE ATTUALE

Dopo la crisi del 2009 il concetto di lusso è cambiato: viene evitata qualsiasi forma di ostentazione e c'è una maggiore ricerca del prezzo giusto e rispetto per la qualità; c'è meno arroganza negli acquisti.

In un'analisi a livello geografico si individuano diverse realtà:

- l'Europa rimane selettiva nei consumi di lusso,
- si sta assistendo a segnali di ripresa negli Stati Uniti,
- il Giappone continua a vivere una situazione difficile,

- in forte crescita i mercati emergenti, con la Cina che svetta su tutti in termini di rialzo del giro d'affari.

Ci sono in pratica due mondi che procedono a velocità diverse: da una parte i paesi avanzati, che rappresentano ancora il grosso del fatturato, e dall'altra le aree emergenti in forte espansione.

I maggiori gruppi del lusso tenderanno a registrare margini stabili: la politica di razionalizzazione dei costi, la maggiore gamma di prodotti e l'ampio ventaglio di prezzi tenderanno a controbilanciare la pressione sui listini e la maggiore diffusione di offerte e saldi.

Nel corso del 2010 soffrono le imprese che non hanno potenziato il proprio brand e che non hanno migliorato, in termini di efficienza, la propria struttura. Nel prossimo futuro, si profila una stagione ricca di operazioni di finanza straordinaria, ovvero di fusioni e acquisizioni, nel settore del lusso.

“Multinazionali italiane acquireranno marchi che vantano un potenziale di crescita, ma che non sono stati in grado di potenziare la propria immagine e di razionalizzare i costi”, ha previsto Antonio Achille, partner e managing director di Boston Consulting Group; quest'ultimo ha aggiunto: “in questo modo verrebbe facilitato il passaggio generazionale nelle società a carattere familiare e verrebbe inoltre evitato che interessanti realtà italiane finiscano in mano di multinazionali estere, come LVMH o PPR”.

Il mondo della moda, a detta di Mario Boselli, presidente della Camera della Moda Italiana, deve guardare con sempre maggiore attenzione ai paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), visto che sono quelli che registrano i maggiori tassi di crescita. “Siamo condannati ad andare nei paesi BRIC, senza tuttavia dimenticare il Nord del mondo, visto che in termini di volumi rappresenta ancora la fetta maggiore del fatturato” ha aggiunto Boselli.

Ad Affaritaliani.it un'analista di una nota sim milanese spiega che le aziende del lusso, mai come in questo periodo, sono chiaramente divisibili in due gruppi:

- un primo gruppo di imprese è composto da quelle che in questi ultimi anni hanno intrapreso una crescita per linee interne e, senza procedere a operazioni di M&A, hanno saputo mantenere una cassa positiva o un livello di indebitamento molto basso; costituiscono un valido esempio LVMH, Hermès e Tod's.
- un secondo gruppo, che attualmente paga il conto, è costituito da tutti quei marchi che, grazie alla leva finanziaria, hanno conquistato altri marchi, contando di andare al break even point nel giro di qualche anno. Il problema è stato che queste aziende, e It Holding lo dimostra, pensavano di operare sempre in condizioni di mercato normali. Tuttavia, lo scoppio della crisi ha fatto precipitare la situazione: la visibilità industriale è crollata, nel giro di pochi mesi e l'indebitamento è diventato insostenibile.

Attualmente, nel mondo della moda e del lusso molte sono le aziende che non godono di una buona salute. Non tutti rischiano il default, ma è certo, che tutte hanno seri conti da fare con i rispettivi bilanci e che rischiano di essere delle prede perfette per i colossi che, grazie a una buona gestione, ora possono approfittare della crisi. A passarsela davvero male è Belstaff il giubbino di Clothing Company, che secondo l'analista sentito da Affaritaliani.it, è ad un passo dal crack. In seria difficoltà c'è anche un mostro sacro come Valentino; il gruppo è stato condotto secondo una logica di private equity con uno sfruttamento molto alto della leva finanziaria e, dopo il taglio degli investimenti, attualmente si profila sempre di più l'ipotesi della vendita. Lo stesso vale, ovviamente per Hugo Boss.

Anche il colosso milanese Prada, che non rischia il fallimento, ha appena rinegoziato il debito e continua a non vedere nel breve periodo un aumento dei margini. In forte difficoltà ci sono poi Ferretti, tipico casi di leva finanziaria stressata, Escada e Stefanel.

Proprio su queste società sono puntati gli occhi dei "conquistatori", spiega l'analista. Nei prossimi mesi assisteremo infatti a parecchie operazioni di fusione ed acquisizione da parte di quelle aziende che possono giovare dei tagli produttivi effettuati durante la crisi e di una leva finanziaria non sfruttata. A loro favore giocano poi i tassi bassi, le azioni ai minimi e i primi barlumi della fine della crisi.

Sicuramente in questi mesi molte consociate spariranno e molti marchi passeranno di mano, conclude l'analista, e a fare la parte dei predatori ci saranno le aziende con una maggiore solidità finanziaria: LVMH; Gucci, Hermès, Armani, Tod's stanno già scaldando i motori.

Capitolo 5

INTRODUZIONE

L'obiettivo di quest'ultimo capitolo è quello di identificare, con riferimento alle imprese globali leader nei settori moda e lusso, i principali elementi alla base del loro durevole vantaggio competitivo. Per fare ciò si ritiene utile introdurre il concetto di Market-Driven management.

Le imprese che negli anni sono riuscite ad imporsi come vincenti nella sfida competitiva sui mercati globali hanno messo in evidenza una spiccata capacità di adottare un "orientamento Market-driven".

La gestione d'impresa di tipo market-driven richiede che l'attenzione al cliente sia integrata con un confronto diretto e costante con i concorrenti in tutti i mercati di riferimento.

La gestione market-driven comporta quindi:

- un approccio dell'organizzazione verso l'innovazione continua che deve realizzarsi con modalità pro-attiva e anticipativa alle mosse dei concorrenti, con l'obiettivo di identificare spazi nella domanda di mercato ancora latenti, inespressi o temporaneamente espressi;
- l'attenzione alla valorizzazione dei componenti immateriali d'impresa quali principali fattori chiave di successo di lungo periodo e fonti di vantaggi competitivi sostenibili e difendibili.

Le imprese che riescono, con successo, ad adottare tale approccio si caratterizzano per una superiore abilità nel comprendere, attrarre e mantenere clienti, ad elevato profilo economico, con i quali costruire profittevoli relazioni di lungo periodo.

I caratteri distintivi di un'organizzazione market-driven sono riconducibili :

- ad una cultura aziendale che enfatizzi l'importanza del cliente quale punto di riferimento;
- ad una spiccata capacità di creare relazioni strette e di lungo periodo con la domanda di mercato in modo da percepire anche i segnali deboli, flessibili e precedere i concorrenti;
- ad una configurazione dell'organizzazione interna aperta verso l'esterno ed altamente reattiva rispetto alle mutazioni dell'ambiente circostante⁶⁰.

⁶⁰ Cfr. G.S. DAY, Market-Driven Winners, in AA.VV., *Market -Driven Management concorrenza e mercati globali*, G. Giappichelli Ed., Torino, 2007, pp.4-5

Nello specifico contesto delle imprese dei settori moda-lusso⁶¹, caratterizzati da situazioni di domanda ed offerta in equilibrio dinamico, competizione globale, barriere all'entrata ridotte e prevalentemente costituite da fattori immateriali, domanda instabile e rapidamente mutevole, globalizzazione della catena del valore, alta redditività per le imprese, rilevanza del sistema paese d'origine dell'impresa quale fonte di vantaggio competitivo, le ricerche svolte hanno messo in evidenza che le organizzazioni che hanno adottato con maggiore incisività l'approccio market-driven sono state capaci di crescere e svilupparsi.

Il Market-Driven Management nello specifico contesto delle imprese che competono nei settori moda e lusso, e che hanno conquistato e mantenuto posizioni di eccellenza competitiva nei mercati, può essere ricondotto a due principali fattori:

- un'attenzione crescente alla valorizzazione della principale risorsa immateriale costituita dal patrimonio di marca (brand equity)⁶²;
- il rafforzamento delle relazioni dirette con i consumatori finali con l'obiettivo di migliorarne la soddisfazione, rinforzarne l'identificazione dei valori espressi dalla marca di riferimento, aumentandone la fiducia pur in un contesto di spiccata instabilità ed imprevedibilità della domanda globale.

In contesti settoriali in cui le barriere all'entrata di tipo tangibile non sono significative, a causa della possibilità di imitazione dei prodotti e dei servizi, la forza del patrimonio di marca è un fattore chiave di successo.

Alcune imprese leader nei mercati globali dei beni ad elevato valore simbolico, quali ad esempio, LVMH, Gucci, Bulgari, hanno dimostrato la capacità di sviluppare marche globali dalla forza relazionale inimitabile⁶³ e, di conseguenza, conquistare quote nelle principali aree di mercato, crescendo costantemente in fatturato e redditività.

⁶¹ I settori della Moda sono convenzionalmente: abbigliamento, calzaturiero, cosmetica, gioielleria, occhialeria, orologeria, pelletteria, profumeria. Agli otto sopra elencati, identificati come i settori del sistema Moda, si aggiungono altri settori dai quali è possibile identificare l'origine di beni ad elevato valore simbolico quali il settore auto mobili stico ed il settore nautico. Oltre a questi, è necessario considerare i servizi di lusso (crociere, hotel e ristoranti, voli aerei di prima classe) e l'alimentare di alta gamma (cibo e vino), senza escludere i servizi connessi alla fruizione dei beni culturali e l'arte. In tali contesti settoriali emergono con chiarezza tutte le tendenze nelle variabili macro-ambientali tipiche degli ultimi anni, tra cui si evidenzia: la globalizzazione dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, la globalizzazione della distribuzione, la comunicazione globale e interconnessa, le novità sociali e culturali delle economie moderne, le nuove tendenze nei consumi, Cfr. S.M. BRONDONI Market-Driven Management ed economia d'impresa globale, in AA.VV., *Market-Driven Management concorrenza e mercati globali*, G.Giappichelli Ed. Torino 2007, pp. 25-29.

⁶² La marca si configura come elemento centrale nei percorsi di sviluppo dell'impresa sino a delineare un circolo virtuoso basato sull'attività di ricerca e sviluppo e sulla comunicazione. La marca si qualifica così risorsa intangibile che crea condizioni di profittabilità per l'impresa. Cfr. G.M. GOLINELLI, "Ridefinire il valore della marca", in *Sinergie*, n.63, gen.- apr. 2004, p. 224

⁶³ Bernard Arnault, azionista di riferimento del Gruppo LVMH, ha introdotto il concetto di "*Star Brand*" per identificare le marche del gruppo alle quali è prioritariamente affidato lo sviluppo: "A star brand is timeless, modern, fast growing and highly profitable. It is very hard to balance all four characteristics at once: fast growing is often at odds with high profitability".

La marca, nel contesto dei beni ad elevato valore simbolico, assume per il consumatore la funzione di guida ed orientamento nell'acquisto in ogni manifestazione di consumo⁶⁴.

Il consumatore, quando la relazione fiduciaria è stata attivata, tenderà a farsi orientare dalla marca nell'acquisto di prodotti, anche molto diversi, in quanto è la marca stessa ad identificare lo stile di vita scelto, espressione di un insieme di valori codificati nel tempo.

Il consumatore sceglie la marca se identifica in essa la capacità di rappresentare il modello di stile di vita che egli desidera affermare con il consumo.

Negli ultimi anni, le imprese di successo nei settori luxury-goods and services hanno sfruttato il patrimonio di marca acquisito anche nello sviluppo di nuove categorie di prodotto mediante politiche di estensione della marca senza tuttavia deprimere il valore della marca stessa.

L'estensione di una marca nota e consolidata ad una nuova categoria merceologica di prodotti permette una rapida penetrazione del mercato a costi inferiori rispetto a quelli che un'impresa dovrebbe affrontare nel caso di sviluppo di una nuova marca ottenendo contestualmente quelle economie di tempo che sono strategiche nei settori in esame. Il pericolo sempre presente, specialmente per le imprese dei settori moda-lusso, è che l'estensione della marca ad una pluralità di categorie, determini contestualmente una banalizzazione della stessa a danno del patrimonio di marca costruito nel tempo con gli investimenti in comunicazione.

Questo fenomeno è particolarmente preoccupante per le imprese che producono beni ad elevato valore simbolico in quanto la loro possibilità di competere sul mercato nel lungo periodo è strettamente correlata alla conservazione del patrimonio di marca.

D'altra parte quando la quota di mercato cresce, per effetto di un incremento delle vendite del prodotto originario o per un'azione di estensione della marca a nuovi prodotti, il rischio di banalizzazione è sempre presente per le imprese che competono nei mercati dei beni di lusso.

Detto ciò, come hanno potuto le imprese vincenti nei settori in esame, mantenere il loro vantaggio competitivo basato sul patrimonio di marca?

Le imprese migliori hanno sviluppato e mantenuto relazioni di lungo periodo con i clienti, innovando continuamente i prodotti, lo stile, il design e contestualmente, preservando in modo rigoroso il posizionamento competitivo della marca sui mercati globali.

Il successo delle aziende della moda e del lusso, nel tempo, si è realizzato grazie alla qualità del loro prodotto, alla creatività, all'innovazione, alla cura nei dettagli, ma ad oggi si è consolidato grazie alla coerente e sapiente realizzazione del network retail.

⁶⁴ Cfr. F. MOSCA, *La strategia di distribuzione dei beni ad elevato valore simbolico*, G. Giappichelli Ed., Torino 2005, p. 48

Il negozio è da considerarsi il momento culminante e supremo nel quale la strategia di marca si materializza. Esso diviene l'ambasciata della marca, il luogo nel quale quest'ultima può esprimere la sua vera identità e scatenare le emozioni nel consumatore.

Posto che il canale di vendita rappresenta per molte aziende un tema importante per l'esistenza, l'affermazione e il mantenimento del vantaggio competitivo, risulta fondamentale, da un lato, definire una strategia chiara e precisa in linea con le scelte aziendali, e dall'altro, strutturare un processo di esecuzione impeccabile della strategia stessa. Le aziende che potenzieranno tale funzione risulteranno vincenti.

Il retail è divenuto il simbolo e l'emblema dei grandi brands della moda e del lusso in grado di lanciare messaggi forti e chiari. La sfida delle griffe si gioca tutta sul potere di immaginare e costruire attorno alla marca un mondo di riferimento, che risulti essere valido e convincente agli occhi del consumatore, all'interno del quale quest'ultimo possa identificarsi: ciò che conta è il sogno, prima ancora del prodotto.

1. IL RETAIL AL SERVIZIO DEL LUSSO

Il mondo delle aziende del comparto moda e lusso ha dimostrato negli ultimi anni una precisa determinazione e predilezione ad avvalersi del retail come potente vettore strategico per l'affermazione del proprio successo e del proprio vantaggio competitivo. Il retail, nella sua interezza e nelle sue forme più varie, più che mai sta assumendo un ruolo cruciale nella nostra società: esso è diventato uno tra i maggiori momenti di intrattenimento che il consumatore si concede.

Lo shopping è considerato da tempo uno tra i maggiori svaghi e passatempi della società post-industriale. In inglese si chiama appunto *browsing* (curiosare) e si usa per esprimere l'andare in giro, il girovagare a scopo ricreativo ed evasivo. Il mondo dell'impresa moda e lusso oggi vive in un contesto molto articolato e complesso nel quale cercare di governare la complessità della domanda e le contrastate azioni dei concorrenti.

Il retail specialmente per il mercato del lusso più che mai è diventato un elemento fondamentale ed imprescindibile per il successo e lo sviluppo della superiorità competitiva dell'impresa nel proprio mercato di riferimento. Esso è il luogo nel quale la marca può esprimere la sua vera identità e, allo stesso tempo rappresenta il fulcro delle emozioni nel quale poter scatenare le suggestioni, i magnetismi e le emotività più forti nel consumatore.

La forza del retail nasce e si sviluppa dalla marca e dal prodotto. Esso rappresenta l'ecosistema in grado di potenziare tutte le energie e le strategie definite dall'impresa dirette a costruire e valorizzare la marca; dunque, il punto vendita diventa lo strumento competitivo per potenziare le strategie e per far crescere la marca arricchendola di contenuti e di significati.

A tal fine, il primo passo da compiere è definire il ruolo del retail nella strategia globale della marca; in generale, è possibile individuare e sintetizzare tre ruoli principali che il retail può assumere:

- Aggiungere valore e profondità cognitiva alla marca;
- Creare valori emozionali addizionali;
- Raggiungere un target di piccole dimensioni in maniera più profonda con lo scopo di consolidare la relazione.

In questo modo, il retail potrà generare i risultati necessari per diventare un centro di profitto sia per i capitali materiali che per quelli immateriali dell'impresa. Occorre entrare brevemente nel merito del concetto della mega-marca prima di addentrarsi nella trattazione del retail come territorio della marca. La mega-marca è sinonimo di eccellenza, di superiorità, di vantaggio, di qualità maggiore. Solo le aziende che sono state e saranno abili e capaci di evolvere e creare il

mega-brand potranno essere blasonate dall'attribuzione di eccellenza. Per molte imprese del lusso l'obiettivo finale è la mega-marca e il retail può svolgere un ruolo molto attivo nella costruzione e nella diffusione dell'immagine ed essere il vettore di crescita del successo e dell'attestazione del mega-brand.

Come affermato in precedenza, si ritiene che il retail sia l'unico spazio nel quale la marca può rappresentare e narrare la propria identità; in questo modo esso diventa territorio privilegiato nel quale poter esporre il proprio prodotto ed entrare in contatto con il consumatore. Pertanto, nel settore dell'abbigliamento è possibile osservare tratti in cui al tradizionale ancoraggio alla comunicazione di prodotto si sta sostituendo la comunicazione di immaginari di marca. "Lavorare sull'immaginario, significa fare in modo che il consumatore si identifichi nel protagonista di una storia; perché questo avvenga, la marca deve raccontare storie pertinenti, credibili e coerenti". La marca, quindi, segnala al cliente l'origine del prodotto e costituisce, sia per il consumatore che per il produttore, una protezione dalla concorrenza qualora tentasse di fornire un prodotto apparentemente identico.

Le marche di lusso hanno contenuti stilistici e creativi fortissimi atti a rendere il prodotto assolutamente unico ed esclusivo. Esso è raro in quanto tale, ovvero poco accessibile (con prezzi elevati) e poco disponibile (poco distribuito). Ogni consumatore ha nella propria testa una serie di "scatole mentali" che si riferiscono a precise categorie merceologiche. In ognuna di queste scatole/categorie ci sono le marche. Di conseguenza la marca esiste nel momento in cui il consumatore ha un'immagine della stessa nella propria testa: è un concetto intangibile, una percezione, un'immagine, un'emozione.

Si può dire, quindi, che il ruolo della marca ha avuto un grande sviluppo ed è diventato l'oggetto centrale di tutte le strategie aziendali: l'obiettivo finale è quello di avere una marca forte, vitale, e capace di produrre valore per l'impresa. La marca è un simbolo distintivo o un nome che serve per identificare i beni ed i servizi di un venditore, o di un gruppo di venditori, e differenziarli da quelli dei concorrenti. Lo scopo strategico della marca è di aumentare il valore ed il patrimonio finanziario dell'azienda e in quest'ottica essa rappresenta la risorsa, lo scudo commerciale che può garantire profitti attuali e futuri e quindi ridurre il rischio d'impresa.

Una corretta strategia di marca rappresenta, quindi, per l'azienda da un lato la possibilità di aumentare il differenziale verso i concorrenti sostenendo l'unicità e l'esclusività della propria offerta, dall'altro, la possibilità di proporre il prodotto con dei prezzi maggiorati e quindi di produrre maggiori profitti.

Un altro aspetto da esaminare che influenza la progettazione del retail nel mercato moda-lusso è la marca relazionale. Il prodotto in quanto tale rafforza il cuore di tutta l'attività di scambio tra

produttore e consumatore. Il consumatore ripone nella marca la fiducia e la speranza di potere essere rappresentato. Egli sceglierà la marca che maggiormente esaudirà i suoi desideri e bisogni di comunicazione, di relazione e di auto espressione; si può infatti affermare, che ognuna di noi comunica tramite i prodotti e le marche che indossa. La marca relazionale viene usata quindi a proprio vantaggio, diventa un “prodotto mediatico” per proiettare la propria immagine e per sostenere un messaggio preciso (ostentazione, status sociale cambiamento). E’ uno strumento di comunicazione che racconta quindi un certo modo di vivere, forte di contenuti e di valori. Pertanto, la marca relazionale lusso-moda diviene molto importante nella strategia retail in quanto trasferisce la stessa capacità relazionale anche al punto vendita: marca e negozio si fondono in un unico insieme che simboleggia e rappresenta la marca in quanto tale.

Per essere più concreti si possono fare esempi: per sentirsi alla moda si acquistano marche fashion e Haute Couture (YSL, Dior, Gucci), per essere informali si ricercano prodotti sportivi e casual (Brooksfield, Gant, Timberland), per essere classici e sofisticati si acquistano prodotti di alta qualità, selettivi e di importazione (Burberry, Zegna), per apparire di successo si acquistano prodotti ad alto contenuto d’immagine (Ralph Lauren, Hermès); tutte queste marche si caratterizzano per un altissimo coinvolgimento all’acquisto. In generale, un brand di lusso, per avere successo, deve sempre dimostrarsi in grado di proiettare uno stile di vita/un modo di essere a cui il consumatore aderirà in funzione del proprio grado di condivisione.

1.2 L’ESPERIENZA DÌ MARCA NEL PUNTO VENDITA

Il successo di un’impresa commerciale dipende in grande misura dalla capacità dell’impresa di condizionare il comportamento del consumatore in termini di domanda ex ante ed ex post: in termini di domanda ex ante, perchè l’impresa deve cercare di attirare il consumatore all’interno dei punti vendita; in termini di domanda ex post, in quanto l’impresa deve cercare di influenzare il comportamento del consumatore all’interno dello stesso punto vendita.

Attraverso la gestione dei diversi fattori fisici e sociali che caratterizzano il punto vendita è possibile incidere sulle dimensioni sensoriali dei clienti, quali la vista, l’udito, l’olfatto e il tatto, allo scopo di influenzare le loro percezioni e quindi, attraverso gli stati emotivi generati, il loro comportamento d’acquisto. In tal modo, la creazione di ambienti di vendita stimolanti ed emozionalmente coinvolgenti può rappresentare per le imprese commerciali uno strumento per generare nuovo valore per la domanda.

La parola d’ordine che sempre più spesso circola quando si ragiona intorno al punto vendita e quando si considera il suo ruolo comunicativo e di consumo è esperienzialità. La moda è

certamente tra i settori che maggiormente producono esperienza; si può affermare che sempre più spesso i clienti acquistano una marca o una griffe per quel che è accaduto nel negozio e non perché abbiano idee chiare in merito all'acquisto. D'altro canto, nel settore della moda e dell'abbigliamento i punti vendita hanno compiuto sforzi prodigiosi per attrezzarsi in senso esperienziale. Si può, comunque affermare che le aziende hanno lavorato e lavorano lungo tre filoni principali:

- Il lusso;
- La dimensione;
- L'esposizione.

I primi due punti sono filoni di innovazione in senso esperienziale che hanno certamente bisogno di ingenti capitali. Prendendo in considerazione i punti vendita nel settore moda si scopre che le marche mondiali più importanti al mondo e in grado di innovare lo hanno fatto soprattutto investendo capitali. Nel settore della moda la profusione di denaro in grado di produrre concept store, flagship store non riesce a nascondere talvolta la povertà di idee esperienziali. Si può affermare, comunque, che la capacità di rendere un punto vendita esperienziale pare oggi derivare per lo più dagli investimenti profusi. L'architetto newyorkese Marino e pochi altri sono stati in grado di produrre innovativi progetti di retail e proprio lui ha inventato una tendenza nella quale il senso del lusso emerge dai grandi spazi e dai pochi capi esposti come rari gioielli preziosi.

Un'altra tendenza riguarda l'organizzazione dello spazio suddiviso per bisogni e non più per prodotti. In tal modo ogni spazio è costruito in grado di soddisfare contemporaneamente più esigenze del mondo della vita del consumatore. Non acquisto soltanto il costume da bagno, ma trovo anche gli occhiali da sole, le ciabatte infradito, il telo da spiaggia ecc.

Si può tranquillamente affermare che non esiste una tendenza precisa, non ci sono filoni consolidati di innovazione in senso esperienziale, ognuno nel settore si inventa le proprie tendenze e se dovessimo trovarne una sopra tutte, allora, è la quantità di denaro investito. Si è compreso che i negozi producevano esperienza nel senso che facevano qualche cosa al visitatore, inducendolo all'acquisto anche senza che egli ne avesse preventiva intenzione e senza che la comunicazione pubblicitaria classica o la stessa comunicazione sul punto vendita svolgessero un preciso ruolo di coinvolgimento.

L'esperienza del cliente si configura come vissuto interattivo di un universo di significati trasmessi e reinterpretati nell'ambito di ogni relazione con l'impresa; l'adozione di una linea strategica esperienziale, comporta quindi l'adozione di una linea strategica di presidio del mercato che sappia, da un lato, considerare la coerenza come aspetto chiave di ogni

manifestazione dell'identità del brand e, dall'altro rappresentare una linea guida per l'intera organizzazione, idonea a generare coinvolgimento e commitment a tutti i livelli. Il punto vendita assume nell'attuale scenario di mercato una forte strategicità, in quanto rappresenta un ambiente fisico nel quale il cliente può vivere un'esperienza reale, sperimentando il complesso di significati associati all'identità della marca. C'è da dire che l'apertura di un negozio di proprietà è, comunque un investimento, sia in termini organizzativi che in termini di valore di scorta di prodotto finito, estremamente importante e rischioso. Ancora di più dovuto al fatto che tale punto vendita non può essere aperto ovunque, ma deve necessariamente trovarsi in zone centrali ad alto traffico-clienti, dove ci si trova spalla a spalla con la concorrenza e dove gli effetti o le acquisizioni immobiliari hanno costi non indifferenti. E' dunque chiaro che tale investimento per essere remunerativo per un'azienda deve essere gestito dal punto di vista logistico in maniera impeccabile. Il retail manager, può perseguire i propri obiettivi di differenziazione al fine di conseguire vantaggi competitivi durevoli. Lo sviluppo del canale retail è stato, ed è, uno dei fattori chiave di successo dei brand di lusso.

1.3 RELAZIONI DIRETTE CON I CONSUMATORI MEDIANTE LA GESTIONE DELLA DISTRIBUZIONE

La massimizzazione della soddisfazione del consumatore , il rafforzamento delle relazioni con il mercato globale con l'obiettivo di assumere comportamenti proattivi ed anticipativi dei concorrenti, la protezione del patrimonio della marca, sono fattori che hanno portato alla costruzione e al mantenimento di una posizione competitiva vantaggiosa per le imprese dei settori lusso e alta moda.

In queste imprese, questi obiettivi sono stati perseguiti in concreto anche mediante la gestione della variabile distribuzione, strategica per consentire uno sviluppo durevole e profittevole delle relazioni con il mercato.

In particolare, considerando le decisioni dell'impresa con riguardo alla copertura distributiva e alla struttura verticale del canale di distribuzione, è possibile identificare una spiccata tendenza verso un maggiore controllo diretto del canale di distribuzione da parte del produttore e contestualmente una distribuzione selettiva.

La distribuzione diretta e selettiva⁶⁵, prevalentemente mono-marca, consente all'impresa di garantire che i valori costituenti il patrimonio di marca siano rispettati e conservati anche nel momento della distribuzione dei beni quando la marca entra in contatto con il cliente.

⁶⁵ La distribuzione è intensiva quando il prodotto è reso disponibile presso il maggior numero di punti vendita possibile, è selettiva quando il prodotto è reso disponibile presso un numero adeguato di punti vendita ma non in

Il consumatore all'interno del punto vendita può sviluppare relazioni soddisfacenti e coerenti con l'immagine di marca, in quanto nel punto vendita controllato direttamente tutti i valori di riferimento della stessa sono rigorosamente preservati e si realizza una coerenza di fondo tra gli stessi e quelli codificati nella mente del consumatore.

L'allargamento della quota di mercato, il miglioramento della redditività unitamente alla conservazione del valore del patrimonio di marca, sono obiettivi che nel contesto in esame devono essere perseguiti contemporaneamente al fine di evitare una perdita di competitività di lungo periodo.

Gli attori di mercato di maggior successo hanno utilizzato le strategie di distribuzione selettiva e prevalentemente diretta per perseguire questi obiettivi che sono sia a breve periodo (incremento del fatturato, delle quote di mercato) che di lungo (rispetto ed accrescimento del patrimonio di marca, miglioramento della redditività del cliente) dimostrando una capacità di seguire il mercato eccellente.

Il punto di vendita è diventato il terminale ultimo della relazione impresa-cliente dove i valori della marca sono rappresentati.

Nel contesto in esame, le imprese che hanno adottato l'approccio market-driven investendo nello sviluppo di relazioni durature con i consumatori, hanno incrementato il numero di punti vendita diretti nei principali mercati globali, hanno realizzato luoghi di distribuzione nei quali i clienti possono entrare in relazione con la marca mediante esperienze multi-sensoriali complesse ed hanno accresciuto le occasioni di contatto con i clienti mediante il canale digitale.

La variabile distribuzione è stata utilizzata non solo per assolvere la propria funzione primaria di vendita sul territorio, piuttosto per migliorare la comunicazione nei luoghi di consumo.

L'enfasi poste dalle imprese allo sviluppo di relazioni durature con il cliente ha favorito gli investimenti in modelli di distribuzione innovativi in cui l'elemento di comunicazione, talvolta, è addirittura più rilevante. Si pensi, ad esempio, ai numerosi flagship-stores ai quali non sono stati assegnati specifici obiettivi di fatturato. Questi spazi espositivi sono principalmente luoghi di comunicazione mediante i quali l'impresa entra in relazione con il cliente e trasferisce i valori della marca in un contesto protetto.

2. DIEGO DELLA VALLE MAGGIORE AZIONISTA DI SAKS FIFTH AVENUE

E' di qualche giorno fa la notizia che Diego Della Valle, patron di marchi come Tod's e Fay, diventa il maggiore azionista dei grandi magazzini newyorchesi Saks Fifth Avenue, tempio del lusso sulla Quinta strada, grande distributore sull'intero mercato americano del made in Italy.

tutti, ed è esclusiva quando il prodotto è venduto soltanto da pochi e selezionati punti vendita. Cfr. G. PELLICELLI, *Il marketing*, Torino, Utet, 1999, p.476.

Dopo aver arrotondato la propria partecipazione all'11,12% il 19/10/2010, l'imprenditore investe ancora.

La scalata di Della Valle in Saks (finora ha speso 170 milioni di dollari) è iniziata nel maggio del 2009, quando il patron della Tod's è entrato nel big del lusso acquistando il 5,9%.

Fra il 12 e il 21 ottobre scorso, Della Valle ha acquistato 7,65 milioni di azioni. L'operazione si è caratterizzata per le seguenti fasi:

- l'imprenditore ha comprato fra il 12 e il 18 ottobre 2,9 milioni di azioni per 29,3 milioni di dollari, incluse le commissioni,
- Il 19 ottobre ha rilevato altri 2,5 milioni di titoli per 27 milioni di dollari,
- altri 2,25 milioni di titoli sono stati rilevati il 21 ottobre per 24,8 milioni di dollari,
- sempre il 19 ottobre -secondo quanto emerso dalle comunicazioni alla Sec- l'imprenditore ha rilevato da Mediobanca-Banca di Credito Finanziario call option per acquistare 8 milioni di azioni di Saks.

Il comunicato della Sec dichiara: "Ad oggi Diego Della Valle controlla, direttamente e indirettamente, 30,65 milioni di titoli incluse le call option su 8 milioni di azioni". "I titoli - aggiunge il comunicato della Sec- sono stati acquistati a scopo di investimento".

Con il 19,05% Della Valle scavalca Carlos Slim, secondo la classifica Forbes l'uomo più ricco del mondo, fermo al 15,92%. Secondo l'agenzia Dow Jones la mossa dell'imprenditore italiano metterebbe al riparo Saks da potenziali offerte ostili da parte dello stesso Slim o di un player del private equity.

Nei giorni successivi l'acquisizione Della Valle era a New York, dove ha ricevuto il riconoscimento Brand Visionary Award.

A Saks Inc fanno capo 48 grandi magazzini di lusso Saks Fifth Avenue e 56 Saks Fifth Avenue Off e oltre a Saks.com conta anche su licenza una cospicua presenza in Medio Oriente.

Solo alla fine del 2009 la Saks ha rimosso la poison pill adottata per evitare una potenziale scalata ostile di Slim, che è rapidamente salito nella società approfittando del tonfo dei titoli durante la crisi finanziaria. Nel novembre 2008, infatti, un'azione della Saks valeva meno di 3 dollari; Saks da chiuso il secondo trimestre 2010 con un rosso di 32,2 milioni di dollari, in miglioramento rispetto ai 54,5 milioni di perdite dello stesso periodo dell'anno precedente; le vendite sono salite del 5,1% a 593,1 milioni di dollari.

Nella documentazione depositata Oltreoceano, Della Valle afferma che potrebbe discutere con i rappresentanti di Saks o con gli azionisti di rilievo sull'attività della società e sulle strategie per rafforzarla. Sulla base di tali valutazioni, potrebbe decidere di diventare investitore strategico e

di lungo termine e in tal caso richiedere di essere rappresentato nel consiglio di amministrazione.

La Borsa ha apprezzato l'ottimismo di Della Valle: a New York il titolo Saks è salito del 4,84% a 10,61 dollari, dopo aver toccato quota 11 dollari per azione, ai massimi degli ultimi due anni e mezzo.

2.1. SAKS FIFTH AVENUE⁶⁶

Saks Fifth Avenue è una catena di grandi magazzini statunitensi di proprietà e gestione della Saks Fifth Avenue Enterprises (SFAE), una sussidiaria della Saks Incorporated.

Compete con i grandi magazzini di New York come Meiman Marcus, Bergdorf Goodman e Barneys New York. Il quartier generale del gruppo è a New York City ma la Saks Fifth Avenue Enterprises possiede in tutto il mondo 54 negozi e 48 outlet, tutti sotto il nome Saks.

Saks Fifth Avenue è il successo di un business fondato da Andrew Saks nel 1867 e incorporato a New York nel 1902 con il nome di Saks & Company. Il fondatore morì nel 1912 e nel 1923 la Saks & Co si fuse con la Gimbel Brothers Inc., operando come una sussidiaria autonoma. Il 15 settembre 1924, Horace Saks e Bernard Gimble aprirono il primo Saks Fifth Avenue a New York.

Quando Adam Gimbel, cugino di Bernard, divenne il presidente di Saks Fifth Avenue nel 1926, la compagnia mirò ad un'attività nazionale. Il primo negozio distaccato fu aperto a Palm Beach, in Florida, nel 1926. Un altro seguì a Southampton (stato di New York) nel 1928. Ma il primo vero grande magazzino fuori sede completo fu aperto a Chicago nel 1929, seguito da un altro negozio a Miami Beach.

Nel 1938 Saks si espande anche sulla West Coast, aprendo a Beverly Hills, California. Alla fine degli anni trenta Saks aveva un totale di 10 negozi, anche in zone residenziali come Mount Stowe, Sun Valley e Newport Beach. Altri grandi magazzini completi furono aperti nel 1940 a Detroit e nel 1949 a Pittsburgh. Il negozio di San Francisco aprì nel 1952.

Altre espansioni condussero ad aprire negozi nel Texas, nel Midwest e perfino in Arabia Saudita, rendendo così Saks una compagnia internazionale.

Nel novembre 2007, Saks ha aperto un negozio anche nella città del Messico.

Nel 1998 la società è stata comprata da Proffitt Inc., che alla fine dell'acquisto ha cambiato il proprio nome in Saks Incorporated.

⁶⁶ <http://www.saksfifthavenue.com>

Il 18 maggio del 2010 Diego Della Valle ha cominciato l'acquisto di una quota del 5,9% dei grandi magazzini di lusso americani per 30,3 milioni di dollari, diventando il secondo azionista. Secondo Bloomberg Della Valle ha acquistato 8,5 milioni di titoli fra il 20 febbraio e il 15 maggio. Nell'ottobre 2010 Della Valle sarebbe salito al 20% del capitale, ciò lo porterebbe ad essere il maggiore azionista insieme al magnate delle comunicazioni Carlos Slim Helù⁶⁷.

2.2. IL GRUPPO TOD'S

La storia dell'azienda inizia nei primi anni del 1900, quando il nonno di Diego Della Valle, Filippo, creò una piccola fabbrica di scarpe. Il passaggio da azienda familiare ad azienda industriale avviene a fine anni '70, con l'ingresso in azienda di Diego Della Valle, e l'inizio del processo di progressivo sviluppo dell'attività.

Oggi Tod's SpA è la holding operativa di un Gruppo, che si colloca tra i principali players nella produzione e commercializzazione di calzature e pelletteria di lusso, con i marchi Tod's e Hogan, attivo anche nell'abbigliamento con il marchio Fay.

I marchi del Gruppo, pur nella loro distinta identità, sono accumulati da una stessa filosofia, che si contraddistingue per un equilibrato mix tradizione e modernità, alta qualità, apporto creativo ed ampia utilizzabilità di ogni prodotto.

L'elevata qualità dei prodotti è garantita dalla forte componente manuale che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva: ogni prodotto viene eseguito a mano, con numerosi passaggi e controlli, e ognuno di essi è un oggetto esclusivo e riconoscibile.

Ogni marchio, all'interno della propria offerta, comprende articoli che sono riconosciuti come oggetti mito, quale ad esempio la Driving Shoe e la borsa D-bag con il marchio Tod's, e le calzature Tradizional e Interactive con il marchio Hogan.

La produzione viene realizzata negli stabilimenti del Gruppo (6 per le calzature e 2 per la pelletteria) e presso un ristretto numero di laboratori specializzati, con i quali il Gruppo ha instaurato relazioni consolidate di lungo periodo. Per tutti i prodotti l'acquisto dei materiali, la sorveglianza su tutte le fasi produttive ed il controllo dei prodotti finiti sono centralizzati presso la capogruppo, anche sui prodotti realizzati nei laboratori esterni.

⁶⁷http://www.ansa.it/web/notizie/rubriche/economia/2010/10/21/visualizza_new.html_1729886155.html