

TESI: COMPETITIVITA' E STRATEGIE DI CRESCITA NEL SETTORE LUSO

RIASSUNTO

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

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:

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 sì, 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.

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". 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"

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.

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.

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

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. 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.

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.

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.

Infine, l'aderenza ai trend sociali e all'ambiente è un aspetto molto forte del lusso. 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.

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. 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.

Infine, 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. 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 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 acquisizioni

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.

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.

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.

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.

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.

Attualmente, 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.

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.

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.

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.

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. 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.