



*Collana di diamanti indiana del XVII° secolo,
smeraldi colombiani del XVIII° secolo*

Quando si cita il business del lusso, nell'immaginario collettivo il pensiero corre istantaneamente ai gioielli. In realtà il settore orafo già oggi e a maggior ragione nei prossimi anni sarà sempre più parte di una realtà settoriale allargata, comprendente, in un nuovo rapporto di integrazione ma anche di concorrenza, i grandi gruppi alberghieri, le catene di ristoranti, i centri per la cura della persona, le imprese che offrono soluzioni per il tempo libero ed il divertimento.

Tutto questo grazie al progresso dell'economia che, forte dell'inarrestabile sviluppo tecnologico, tenderà a migliorare la qualità della vita, traducendosi quindi in una superiore disponibilità finanziaria individuale ed in una crescente esigenza di *leisure*. Tali previsioni sono state formulate dai super-analisti e-commerce di Deutsche AM, i quali hanno evidenziato come il concetto di lusso si stia evolvendo a livello soggettivo verso una progressiva differenziazione, vale a dire: se per alcuni il massimo del voluttuario è un Rolex da un centinaio di milioni, per altri altrettanto facoltosi è permettersi ogni giorno uno Swatch con i colori abbinati a quelli dei propri abiti.

Con particolare riferimento al comparto dei gioielli, gli esperti affermano che esso sarà sempre meno legato al ciclo economico mondiale, in virtù di quel mutamento socio-culturale sopra accennato, che fa concepire l'oggetto prezioso non più solo come un capriccio superfluo, bensì un autentico "bisogno" in grado di appagare, se esaudito, il proprio "ego" interiore.

Anche gli economisti di Merrill Lynch condividono questi pronostici a medio-termine,



sottolineando tuttavia come il settore, a fronte di uno scenario globale in sicura ripresa, si trovi dinanzi ad una duplice sfida: consolidamento ed *e-commerce*.

Da più parti si stigmatizza l'eccessiva frammentazione della realtà produttiva e commerciale del business orafa, spesso deterrente alla realizzazione di sinergie ed alla crescita nel lungo periodo, anche se comunque sono in atto vari tentativi di razionalizzazione mediante operazioni di acquisizione o di ritiro dal mercato delle aziende meno efficienti.



Rolex con diamanti

La seconda sfida, quella lanciata dall'*e-commerce* su Internet, è potenzialmente più ardua da superare, poiché il successo nei beni di lusso dipende dal mantenimento di un pieno controllo sui canali distributivi e su di una limitata disponibilità di prodotto; al contrario, il commercio *on line*, per funzionare, necessita di sconti e grandi volumi di vendita. Sfruttare le opportunità da esso offerte senza subire le conseguenze di una "diluizione" dell'immagine è un rebus per molte imprese che attualmente gestiscono siti *web* di tipo puramente informativo.

Dalla rete, in definitiva, emergeranno solo pochi operatori effettivamente redditizi, sempre più indotti all'integrazione dei canali distributivi. E così, verosimilmente, i reali vincitori saranno le società capaci di conservare un rigido controllo sulla distribuzione, sviluppando nel contempo una funzione vendita "ibrida" di tipo *click and mortar* (ossia *on line* e tradizionale insieme).

I consulenti di Nagima rilevano, invece, come le aziende di gioielli si siano finora distinte per dinamismo e creatività, ma non abbiano saputo fare altrettanto per trasparenza,



creando così uno scollegamento tra i sistemi gestionali interni.

Per rimediare, occorre ripensare il proprio metodo di misurazione delle performance competitive, guardando avanti attraverso indicatori che segnalino tempestivamente ciò che potrebbe accadere ai risultati di domani, al fine di aggiustare per tempo la rotta strategica da seguire.



Questo nuovo sistema di controllo proposto, che deve integrare le tradizionali informazioni sull'andamento economico e finanziario dell'impresa, si focalizza su alcune variabili chiave per il successo:

- l'abilità di attrarre e soddisfare durevolmente i clienti, in termini di migliori prodotti e servizi, immagine offerta, capacità di stringere relazioni più solide e quindi di fidelizzare i clienti già serviti, e di acquisirne di nuovi;
- l'abilità organizzativa, riflessa nell'efficace soddisfacimento dei clienti e nell'efficiente impiego delle risorse;
- la qualità delle risorse umane in termini potenziali, professionali, senza trascurare il grado di incentivazione;
- la capacità innovativa, ovvero il coraggio di affrontare progetti di cambiamento e di iniziative strategiche;
- lo sviluppo delle competenze distintive aziendali, soprattutto attraverso interventi sulle risorse umane.

Più concreto dei tradizionali sistemi di reporting, questo "cruscotto" di parametri-spia, è in grado di fornire una formidabile visione di sintesi e si rivela uno strumento gestionale



davvero efficace nel lungo termine per incrementare le *performance* interne e di mercato dell'impresa. E' altresì adottabile con facilità anche da parte di strutture imprenditoriali di ridotte dimensioni come sono in prevalenza quelle del settore. Non si finisce mai di conoscere e di imparare, dunque, in qualsiasi campo.