LE AZIENDE DEL MONDO DEL LUSSO NELL'ATTUALE SITUAZIONE DI CRISI

Come affrontare la situazione? Un estratto dell'intervento del 30 ottobre 2008 di Carlo Pambianco, presidente di Pambianco, società di consulenza e servizi per le imprese della moda e del lusso.

Damiani, La Perla, Brunello Cucinelli, Bric's sono alcuni dei nomi delle 40 aziende considerate nel campione analizzato da Pambianco, la principale società italiana di consulenza per le aziende del mondo del lusso, il cui obiettivo per questa ricerca è stato quello di ricostruire la formula vincente messa in atto dagli esempi italiani più qualificati del mondo della moda e del lusso per superare la crisi attuale. (Le interviste condotte da Pambianco riguardano un campione di 40 aziende di moda e lusso; fatt. complessivo: 7008milâ,¬; fatt. medio: 175milâ,¬. Interviste condotte dal 1 al 31 ottobre 2008).

Ecco le parole chiave che sono emerse dall'indagine:

INNOVAZIONE E QUALITA' DEL PRODOTTO:

courtesy Damiani

La strategia di prodotto è il focus su cui le Aziende stanno concentrandosi maggiormente con forti investimenti sui processi di innovazione e creatività. La tendenza è di innalzare la qualità del sistema d'offerta ma principalmente del prodotto, e portarsi verso un posizionamento più elevato. Grande attenzione riveste poi la segmentazione del mercato per il quale si sviluppano collezioni sempre più specifiche, mirate al target prescelto. Brand extension è ormai la parola d'ordine dei marchi più prestigiosi nei vari settori della moda e del lusso.

AUMENTO DEL NUMERO DI COLLEZIONI

Oltre alle due classiche collezioni P/E e A/I, per la maggioranza delle aziende l'offerta comprende oggi anche le pre-collezioni (che rappresentano circa il 60-70% delle vendite nell'abbigliamento), e le limited edition o le edizioni speciali in particolari momenti dell'anno (Cruise, San Valentino, Natale,…). Le mini collezioni continue, ogni 15 giorni, sono ormai la prassi per le Aziende del pronto moda, e sulla loro scia stanno adeguando la loro offerta anche i grandi marchi del lusso.

PREZZI STABILI O IN DISCESA

La stragrande maggioranza delle Aziende ha detto che nella attuale situazione terrà fermi i prezzi. Solo qualcuna ha ridotto o pensa di ridurre i prezzi di un 5-6%.
Altre ipotizzano piuttosto di lavorare sul mix delle collezioni per dare la possibilità di avere qualche prodotto e prezzo particolare.

PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Altri sforzi consistenti sono concentrati sullo sviluppo delle vendite all'estero. La percentuale export delle Aziende del campione è del 50% dal range estremamente ampio (dal 10 al 90%). Considerando che il mercato italiano è uno dei più sofferenti, con una diminuzione di vendite nel 2008 stimata al 5-6%.

ATTENZIONE ALLE SPECIFICITA' DEI SINGOLI MERCATI

Il mercato tradizionale europeo resta per molte aziende il più importante nonostante si fatichi a mantenere le posizioni di un tempo.
Nonostante il mercato *USA* abbia una grande importanza per molte aziende, ci sono

preoccupazioni reali sulla tenuta delle vendite. Ciò è percepibile soprattutto per i grandi department stores come Saks, Neiman Marcus, Bergdorf & Goodman che sentono più di tutti la crisi. Mentre le vendite con propri negozi diretti spaventano molto meno.

GIAPPONE

Lentamente ritrova vigore, soprattutto per chi ha tenuto la posizione negli anni della crisi; c'è un certo risveglio anche nelle aperture di negozi diretti

MERCATI EMERGENTI

Eldorado di tutte le Aziende, finora hanno "salvato" le performance del mondo del lusso, ma emerge qualche timore che l'attuale crisi possa determinare il rallentamento delle vendite anche di queste aree. Ecco citati i principali paesi:

RUSSIA

Il 70%delle aziende intervistate è presente in Russia, per molte di queste il mercato russo rappresenta il 6-8% del fatturato complessivo, interessante soprattutto per le Aziende di calzature, Abbigliamento, pelletteria. Anche se si resistra qualche segnale di crisi dato dal crollo dei prezzi delle materie prime e della borsa che riflette negativamente anche sui comportamenti dei consumatori facoltosi, anche soltanto di ordine psicologico.

CINA

Ormai la Cina ha compiuto i passi necessari per diventare un mercato interessante, anche perché il paese sta risentendo meno gli effetti della crisi essendo lontano dalle turbolenze finanziarie dei mercati statunitensi ed europei. Più della metà del campione è, infatti, presente sul territorio cinese e le vendite in Cina rappresentano oggi il 3-4% del loro fatturato. La strategia di approccio al mercato è data dall'apertura di negozi diretti in

collaborazione con partner locali.

ALTRI MERCATI

In un'ottica di crescita su mercati promettenti quali il Medio Oriente, l'India, il Sud America e persino l'Australia, le aziende stanno investendo soprattutto a livello distributivo con l'apertura di negozi diretti. Anche qui, però, la parola d'ordine è una sola: l'importanza di un Marchio di grande notorietà.

ATTENZIONE ALLA DISTRIBUZIONE

negozio Furla

Nei mercati tradizionali come l'Europa e USA prevale la distribuzione attraverso negozi indipendenti, mentre nei paesi emergenti risulta indispensabile una politica di apertura di negozi diretti. I negozi monomarca, sono considerati da un lato un fondamentale strumento di immagine e di informazione sul mercato, per cui, secondo questa visione, vengono aperti soltanto pochi negozi nelle capitali più importanti della moda (flagship stores). D'altro canto, però i monomarca possono esser considerati un canale di vendita più efficace, ed in alcuni casi anche l'unico. In questo caso viene sviluppata una vera e propria catena di punti vendita, non solo nelle capitali, ma anche nei vari centri urbani, grandi e medi. I paesi dove è rilevante la politica di apertura dei negozi diretti sono l'Europa, gli USA, il Giappone (in joint-venture con distributori o grandi magazzini locali), la Russia, la Cina (sempre con partner locali) e altri mercati emergenti (Dubai,

Arabia Saudita, ex Repubblica Sovietica, Corea, India,…) Il rapporto tra negozi diretti di proprietà e in franchising è mediamente 30-70: negozi propri 30% e negozi in franchising 70%. Le Aziende ritengono che questa sia una percentuale corretta.

CAMBIAMENTI IN VISTA PER LA PUBBLICITA'

Versace

Dai mercati tradizionali si passa ad investire di più nella comunicazione dei paesi emergenti. Non solo, cambiano anche gli strumenti di comunicazione: dai media tradizionali come la carta stampata si preferisce ormai creare eventi di comunicazione personalizzata, attività di co-marketing, uso di testimonial, per raggiungere target specifici di consumatori. Insomma, è sentita una ricerca di maggior creatività anche nelle attività di comunicazione delle aziende del lusso. Il budget in questo caso, però, rimarrà invariato secondo le previsioni per il 2009.

Pochi investimenti per ciò che riguarda le concessioni di licenze, od eventuali acquisizioni, che in questo periodo risultano bloccate. La delocalizzazione produttiva, scelta che impegna ormai già da diversi anni la maggioranza delle aziende intervistate, è ancora una pratica comune, attuata soprattutto per la produzione delle seconde linee, lo sportswear e il denim. A seconda del tipo di prodotto questi sono i paesi più ricorrenti: per la confezione Cina, Romania, Ungheria, Macedonia, Portogallo e Slovacchia; per la maglieria Tunisia, Turchia, Nord Africa e Cina; e per le calzature Romania, Cina, India, Brasile….
Data, inoltre, la situazione attuale è scarsa l'apertura ai fondi di investimento ed alla borsa,

e si percepisce una maggiore attenzione ai costi e agli investimenti.

A conclusione dell'intervento, la percezione generale dell'attuale situazione è sotto certi aspetti simile a quella "post 11 settembre 2001": rallentamento generalizzato degli investimenti e dello sviluppo per 1-2 anni, ma poi si attende il ritorno graduale alla normalità. Almeno così si spera.