

MODA E LUSO: IL MOMENTO DELLE SCELTE per crescere in un contesto mondiale sempre più competitivo

Intervento di **David Pambianco**

Giovedì, 13 novembre 2015

Palazzo Mezzanotte – Piazza degli Affari 6, Milano

→ LO SCENARIO MONDIALE

Mercato complessivamente **stabile** ma **complesso**
alla luce di:

- andamenti contrastanti di alcuni importanti **mercati**:
 - ↑ Crescita: Usa e Giappone
 - ↗ Crescita limitata: Europa
 - ↓ Calo: Russia e soprattutto Cina (molto impattante sul lusso e sulla filiera italiana a monte)
- oscillazione delle **valute**

→ LE AZIENDE ITALIANE...

In questo contesto competitivo le aziende italiane sono obbligate a fare delle scelte che non riguardano solo il day-by-day, ma anche la propria strategia di lungo periodo in termini di **posizionamento di mercato** e/o **modello di business**

→ LE AZIENDE ITALIANE...

*Perché oggi di un'azienda,
oltre che la performance,
si valuta anche il segmento di mercato/modello
di business in cui opera*

***Questo è ciò che prendono in considerazione
anche i fondi e gli investitori in borsa***

→ 4 TIPOLOGIE DI AZIENDE (modelli di business)

Nello svolgimento del nostro lavoro di consulenti abbiamo individuato 4 tipologie di aziende in base al loro posizionamento e/o modello di business:

- ① AZIENDE DEL LUSO
- ② AZIENDE DEL LUSO ACCESSIBILE
- ③ AZIENDE RETAIL

- ④ “ALTRE” AZIENDE

→ PERCHÉ LE 3 TIPOLOGIE?

Perché sono quelle con le maggiori possibilità di crescita:

- **LUSSO**: *un settore in crescita nel lungo periodo perché sconta le crescite della ricchezza nei mercati emergenti (è un settore storicamente legato alla crescita del PIL mondiale).*
- **LUSSO ACCESSIBILE**: *un settore in crescita nel lungo periodo perché oltre ad avere come mercati di riferimento quelli occidentali (dove il lusso è oramai “troppo costoso”) ha spazi che si creano nei paesi emergenti, mano a mano che cresce il ceto alto e medio-alto.*

→ PERCHÉ QUESTE 3 TIPOLOGIE?

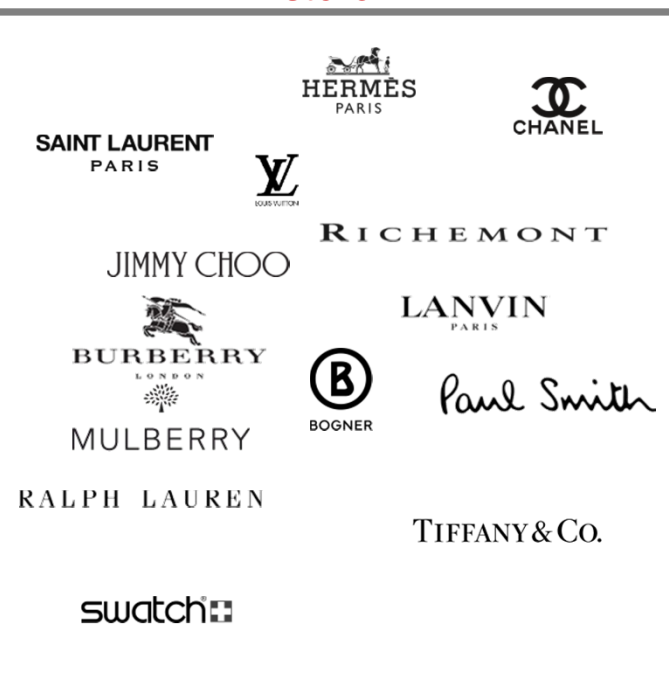
- **RETAIL:** *nella tendenza di “democratizzazione del bello” (in tutti i settori), i prodotti delle catene “low cost” sono sempre più attraenti per la massa della popolazione e hanno ancora grandi prospettive di crescita*

→ LE AZIENDE DEL LUSO

Italia



Estero



→ LE AZIENDE DEL LUSO ACCESSIBILE

Italia



Estero



→ LE AZIENDE RETAIL

Italia



Estero



→ ITALIA: LE TIPOLOGIE A CONFRONTO

	Lusso	Lusso Accessibile	Retail	Le Altre
Nr. Aziende	39	48	15	220
Fatt. 2014 totale	29.892	6.655	6.227	14.309
Fatt. 2014 medio	766	139	415	65
<i>Increment. % Fatt. 2014-2011</i>	<i>23,9</i>	<i>8,3</i>	<i>16,4</i>	<i>5,3</i>
<i>2014</i>	<i>21,3</i>	<i>10,4</i>	<i>10,9</i>	<i>8,5</i>
<i>Ebitda %</i>	<i>2013</i>	<i>22,9</i>	<i>12,0</i>	<i>9,7</i>
<i>2012</i>	<i>22,4</i>	<i>13,2</i>	<i>11,8</i>	<i>7,2</i>
Quota export %	76	56	38	49

→ PERFORMANCE DELLE AZIENDE DEL LUSO



	Italia	Estero	
Nr. Aziende	39	14	
Fatt. 2014 totale	29.892	74.720	
Fatt. 2014 medio	766	5.337	
<i>Incres. % Fatt. 2014-2011</i>	23,9	25,7	
	2014	21,3	24,9
<i>Ebitda %</i>	2013	22,9	25,0
	2012	22,4	25,4
Quota export %	76		

→ PERFORMANCE DELLE AZIENDE DEL LUSO ACCESSIBILE



	Italia	Estero
Nr. Aziende	48	7
Fatt. 2014 totale	6.655	22.278
Fatt. 2014 medio	139	3.183
<i>Incres. % Fatt. 2014-2011</i>	8,3	35,5
	2014	18,4
<i>Ebitda %</i>	12,0	19,7
	2012	21,8
Quota export %	56	

→ PERFORMANCE DELLE AZIENDE RETAIL



	Italia	Estero
Nr. Aziende	15	21
Fatt. 2014 totale	6.227	118.530
Fatt. 2014 medio	415	5.644
<i>Incres. % Fatt. 2014-2011</i>	<i>16,4</i>	<i>25,2</i>
2014	10,9	15,0
<i>Ebitda %</i>	<i>9,7</i>	<i>16,1</i>
2013	11,8	16,6
2012	38	
Quota export %	38	

LE SFIDE

→ LE SFIDE DEL LUSO

LUSO

- business sempre più in chiave retail e immobiliare che richiede enormi investimenti (Capex 2014 di Valentino: 190 mln)
- pricing, sempre più complesso a causa delle fluttuazioni dei cambi e degli spostamenti dei flussi turistici
- CRM e Digital, per massimizzare la resa dei punti vendita
- Gestione ottimale dello stock, su un orizzonte geografico mondiale

→ LE SFIDE DEL LUSO ACCESSIBILE

LUSO ACCESSIBILE

- Aumento della dimensione aziendale
- Sviluppo internazionale, facendo leva più su brand/prodotto/comunicazione che sul made in Italy
- Sviluppo del retail con approccio sell-out e non sell-in (aziende nate wholesale)
- Gestione di un'offerta ampia e complessa in termini di collezioni, categorie di prodotto e numero articoli

→ LE SFIDE DEL RETAIL

CATENE RETAIL

- Sviluppo internazionale senza made in Italy (difficile anche in Europa)
- Aumento della dimensione aziendale: necessità di avere masse critiche per guadagnare anche con margini non elevati sui prodotti
- mercato consolidato con player globali giganti (Inditex fattura 18 mld €) e “campioni nazionali” nei singoli paesi (es: OVS in Italia).

→ DIMENSIONE PER TUTTI DA CERCARE ALL'ESTERO

LE ALTRE

- Possono rimanere dove sono ma devono definire un chiaro posizionamento e fare leva su eccellenza in tutti i comparti.