

Lvmh - Kering - Richemont

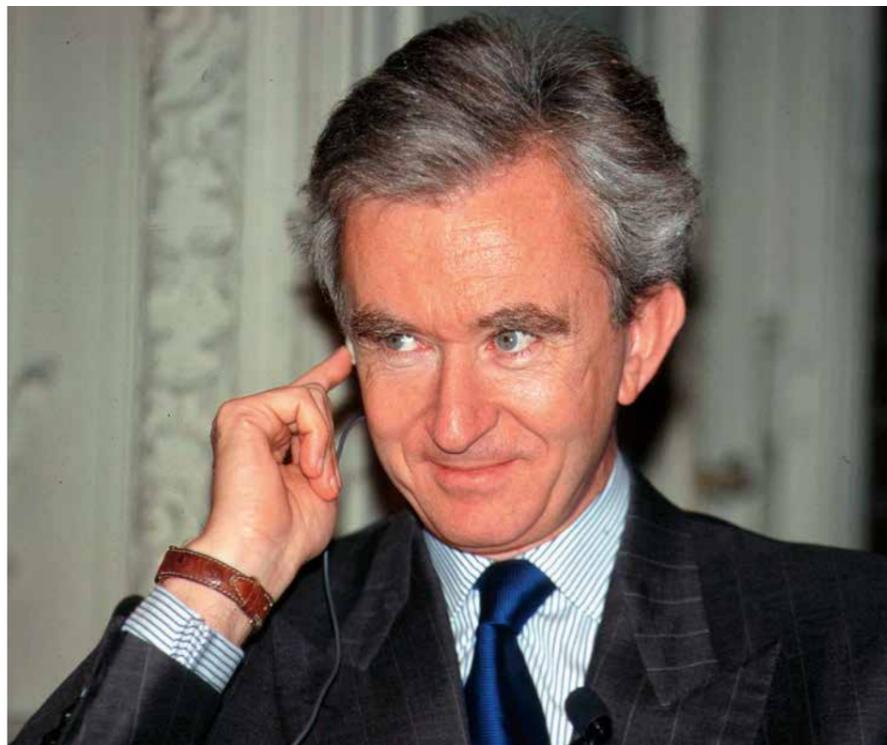
“Fra i due litiganti, il terzo gode!”. Questo saggio detto popolare riflette perfettamente lo scontro in atto fra ‘titani’ in seno alla ‘luxury economy’. Chi sono i due litiganti e soprattutto chi è il terzo incomodo? Alla prima domanda la risposta è quasi univoca tra gli addetti ai lavori (industriali, economisti, analisti di borsa, ...): il gruppo ‘Lvmh’ di Bernard Arnault e il gruppo ‘Kering’ (ex Ppr) di François Pinault, entrambi francesi. Meno scontata e più variegata è la risposta al secondo interrogativo. Prevale il nome del gruppo svizzero ‘Richemont’. Prima però di illustrare questa interessante disfidata transalpina è necessario chiarire cosa rappresenta, quanto vale e come si sviluppa il ‘mercato del lusso’ nell’ambito dell’economia mondiale.

Centosettanta miliardi di dollari è il fatturato generato complessivamente dalla vendita dei beni di lusso dai settantacin-

que colossi mondiali del mercato. Questo è quanto emerge dalla prima edizione dello studio ‘Global Powers of Luxury Goods’ pubblicato da ‘Deloitte’ – un network internazionale di consulenza alle imprese – all’interno del quale sono messi a confronto i risultati dell’anno fiscale 2013 dei settantacinque più importanti gruppi mondiali del lusso ed in cui si fornisce una panoramica dei principali trend e scenari che stanno interessando o che interesseranno le aziende operanti nel settore. “Nonostante il periodo economico travagliato, le aziende dei beni di lusso hanno registrato risultati migliori rispetto alle aziende di prodotti di consumo e all’andamento delle economie globali in generale. Ci aspettiamo un’ulteriore ripresa delle economie sviluppate, mentre permangono alcuni rischi legati ai mercati emergenti – sostiene un’analista di ‘Deloitte’ ed aggiunge

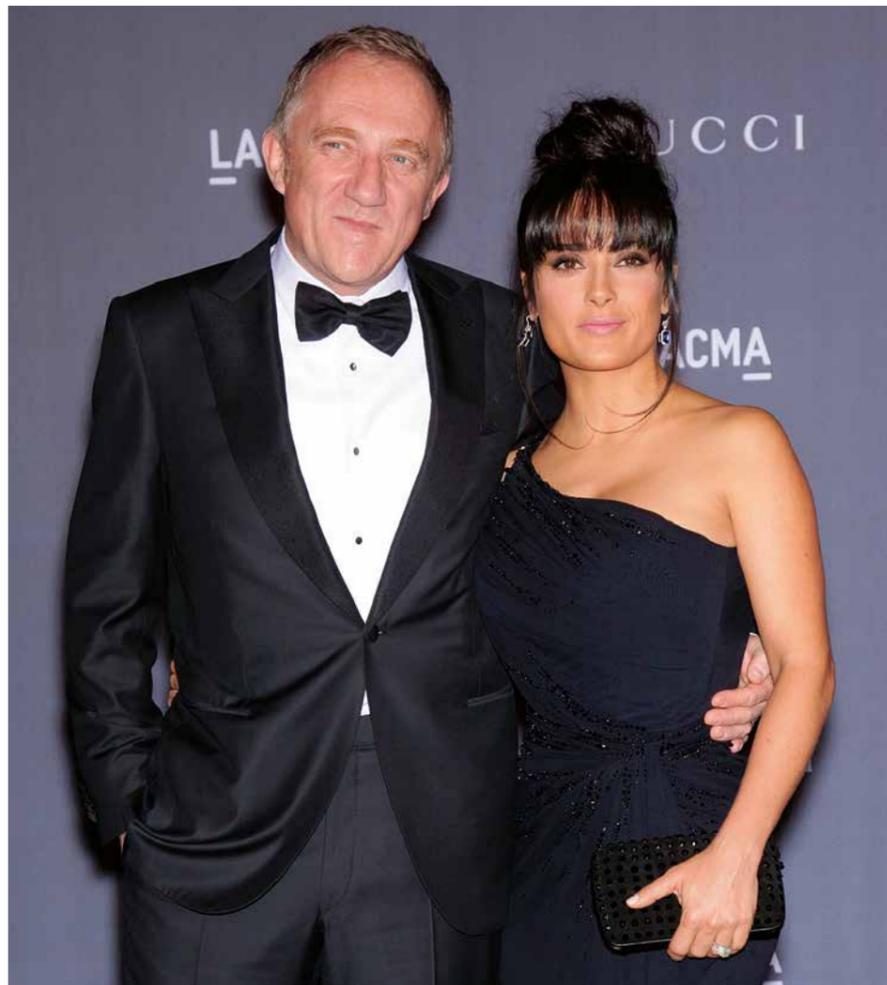
– i risultati del settore del lusso dipenderanno non solo dalla crescita economica ma soprattutto da fattori quali i flussi turistici, la tutela della proprietà intellettuale, la propensione dei consumatori al risparmio e il cambiamento delle dinamiche di distribuzione del reddito. Da un punto di vista geografico, Francia e Svizzera hanno segnato una forte crescita nelle vendite di beni di lusso nel 2013. Cambia, nel contempo, anche il profilo geografico del consumatore. I beni di lusso sono sempre più acquistati da consumatori provenienti da quelli che vengono considerati paesi emergenti come Cina, Brasile, India e Africa. Il settore del lusso è cresciuto in questi ultimi cinque anni anche grazie all’aumento della classe media di questi paesi. La Cina, oggi quinto mercato in termini di consumi di beni di lusso al mondo, si prevede diventerà entro il 2018 il secondo, prendendo il posto attualmente occupato dal Giappone. Le vendite del lusso nell’Africa subsahariana, inoltre, si prevede aumenteranno del 33% nei prossimi cinque anni. Non c’è quindi da stupirsi se ‘brand’ come ‘Zegna’ o ‘Hugo Boss’ abbiano avviato l’apertura di nuovi negozi in alcuni paesi del continente africano. A beneficiare della crescita del paese emergenti saranno anche le economie europee e americane grazie ai crescenti flussi di turismo provenienti da queste aree. Più della metà del fatturato francese per i beni di lusso proviene dallo shopping dei turisti. I mercati come l’Asia, l’America Latina, il Medio Oriente e l’Africa contribuiranno alla crescita delle vendite dei beni di lusso grazie sia al crescente utilizzo dell’e-commerce sia dagli acquisti dei turisti provenienti da queste regioni in Europa e Sta-

Bernard Arnault



François Pinault





François-Henri Pinault con la moglie Salma Hayek

ti Uniti – prosegue l'analista di 'Deloitte' e conclude – i punti vendita, specialmente i 'flagship' e i 'concept store', sono il migliore mezzo di comunicazione per il 'brand'. Prodotto, qualità, heritage e servizio sono coniugati nel migliore dei modi per garantire un'esperienza unica al consumatore, permettendogli di identificare e valorizzare i diversi attributi del 'brand'. Il fattore esperienziale è la principale motivazione per cui i negozi continueranno ad essere prediletti dai consumatori, nonostante la comodità dello shopping digitale, soprattutto nel mondo del luxury. Cinquantotto delle 'top settantacinque'

aziende del lusso hanno uno o più canali di e-commerce, che riflettono i numerosi 'brand' e i diversi paesi in cui operano. L'e-commerce sta prendendo sempre più piede. Il consumatore ha inoltre una nuova voce: quella dei 'social media'. Queste piattaforme possono rappresentare un'opportunità per un lancio di nuovi prodotti a livello globale ma, allo stesso tempo danno al consumatore il potere di condividere opinioni e giudizi togliendo ai big del lusso il totale controllo dei messaggi sul 'brand'. I consumatori di beni di lusso inoltre hanno elevate aspettative relativamente alle espe-

rienze di acquisto. Ciò comporta la necessità da parte dei 'brand' di alta gamma di prevedere moderne strategie di distribuzione 'omnichannel' (online, mobile e in-store) che assecondino le attese dei propri clienti. In definitiva l'espansione del canale web rappresenta una delle sfide più interessanti che stanno interessando il settore luxury; molte società per questo si affidano a partner specializzati nella vendita via internet".

Da una attenta analisi dello studio 'Global Powers of Luxury Goods' di 'Deloitte' si evince che nella classifica per il 2012 dei settantacinque gruppi più importanti nel settore del lusso è saldamente al primo posto il gruppo 'Lvmh', mentre si piazza al sesto posto il gruppo 'Kering'. Ricopre invece la seconda posizione il gruppo svizzero 'Richemont'. Da sole, queste tre holding nel 2012 hanno conseguito un fatturato di circa quarantadue miliardi di dollari che rappresenta quasi il 25% dell'intero fatturato della 'luxury economy' a livello mondiale.

Dopo questa divagazione economica, utile per comprendere l'ambito in cui operano Bernard Arnault e François Pinault, cerchiamo di capire le cause di questa esacerbata rivalità fra i due e i motivi che l'hanno scatenata. Il caso che ha dato fuoco alle polveri è avvenuto il 19 marzo 1999 per un marchio italiano, e non uno qualsiasi. Quel giorno, François Pinault senior annuncia di aver comprato il 42% di 'Gucci', di cui Bernard Arnault aveva rastrellato il 34%. Fino a quel momento Pinault non aveva mai messo piede nel mondo del lusso. Era solo il proprietario dei grandi magazzini 'Le Printemps' e di 'La Redoute', una società di vendita per corrispondenza. Fino ad allora i due hanno avuto relazioni cordiali. Nato nel 1936 a Champs-Géraux, nel nord della Bretagna, con un padre falegname, François Pinault ha lasciato presto gli studi e si

Bernard Arnault

può considerare uno dei rari 'self made man' francesi. Bernard Arnault, nato nel 1949 a Roubaix, nel Nord-Pas-de-Calais, ha frequentato invece la prestigiosa 'Ecole Polytechnique' ed è considerato un puro prodotto dell'élite francese. Nonostante le diverse origini sociali, e la differenza di età, il 'bretone' aveva invitato il 'nordico' al matrimonio di sua figlia. Ma da quella primavera del 1999 è stato un lungo e continuo duello, senza esclusione di colpi. La lotta avviene sempre per interposte holding: 'Kering' (ex Ppe) contro 'Lvmh'. È sempre così. François, e dal 2000, anche il figlio François-Henri Pinault (attuale presidente ed amministratore delegato di 'Kering') rincorrono Bernard Arnault, che a sua volta cerca di superare i Pinault. Una rivalità infinita tra grandi imprenditori francesi, come un gigantesco 'risiko'. Subito dopo il colpo di 'Gucci', i Pinault annunciano anche di aver comprato 'Yves Saint-Laurent', su cui Bernard Arnault aveva già fatto qualche pensierino. François-Henri Pinault (Pinault jr.) ricompra il gioielliere 'Boucheron', la maison di moda 'Balenciaga', 'Bottega Veneta, il calzaturificio 'Sergio Rossi'. Per consolarsi della perdita di 'Gucci', Bernard Arnault torna a Firenze e si prende 'Pucci', poi va a Roma e acquista 'Fendi'. E poi ancora 'Bulgari' fino all'ultimo acquisto: 'Loro Piana', storico marchio piemontese che rappresenta l'eccellenza nel cachemire ed è il punto di riferimento dell'intero polo laniero di Biella. Dal suo canto, Pinault jr. si è comprato invece l'abruzzese 'Brioni', gloriosa sartoria di Penne in provincia di Pescara, sinonimo di eleganza maschile. Proprio le più recenti acquisizioni delle griffe italiane indicano una nuova tendenza, stavolta comune: in entrambi i casi, i magnati francesi hanno deciso di lasciare piena autonomia ai produttori italiani, riconoscendo così la qualità dell'artigian-



Palazzo Grassi a Venezia

nato e della scuola locale. La guerra 'Arnault-Pinault' ha anche fatto alzare a dismisura le quotazioni dei piccoli e grandi marchi della moda. Uno accusa l'altro di aver fatto un'offerta esagerata per eliminarlo dalla gara, salvo poi fare lo stesso alla prossima occasione. La rivalità fra le due holding non risparmia colpi bassi, accuse reciproche, battaglie giudiziarie. Fatto sta che 'Lvmh' controlla circa sessanta 'brand' prestigiosi nei più disparati settori: orologeria e gioielli ('Bulgari', 'Chaumet', 'De Beers Diamond Jewelers', 'Dior Watches', 'Fred Joaillier', 'Tag Heuer', 'Zenith International', 'Hublot'), prodotti di moda ('Dior', 'Louis Vuitton', 'Fendi', 'Berlutti', 'Celine', 'Donna Ka-

ran', 'Nowness', 'Emilio Pucci', 'Givenchy', 'Kenzo', 'Loewe', 'Marc Jacobs', 'Stefano Bi', 'Thomas Pink', 'Loro Piana', 'Arny's'), profumi ('Parfums Christian Dior', 'Guerlain', 'Parfums Givenchy', 'Kenzo Parfums', 'Acqua di Parma', 'Benefit Cosmetics', 'Fresh', 'Parfums Loewe', 'Make Up For Ever', 'Laflochère'), reti di distribuzione ('Dfs Selective Retailing', 'Sephora', 'La Samaritaine', 'Le Bon Marché', 'Starboard Cruise Services'), vini ed alcolici ('Moët et Chandon', 'Dom Pérignon', 'Krug', 'Mercier', 'Hennessy', 'Veuve Clicquot', '10 Cane Rum', 'Belvedere', ...) e attività varie ('Groupe Les Echos', 'Royal Van Lent', 'Jardin d'Acclimatation').

Un portafoglio, altrettanto ricco di marchi prestigiosi, lo può annoverare anche il gruppo 'Kering' ('Gucci', 'Yves Saint Laurent', 'Puma', 'Bottega Veneta', 'Alexander McQueen', 'Stella McCartney', 'Christopher Kane', 'McQ', 'Tomas Maier', 'Jean Richard', 'Dodo', 'Qeelin', 'Sergio Rossi', 'Volcom', 'Briioni', 'Boucheron', 'Balenciaga', 'Girard-Perregaux', 'Pomellato', 'Christie's', 'Richard Ginori', ...).

L'ultimo terreno di scontro tra le due holding francesi sembra essere Venezia. La Laguna pareva ormai conquistata da François Pinault senior, che nel 2005 ha acquisito 'Palazzo Grassi', storico polo artistico della città e poi nel 2007 si è ag-



Fashion Week a New York



giudicato la gestione degli ex magazzini di Punta della Dogana, ristrutturati in un centro di arte contemporanea dall'archistar Tadao Ando ed aperti al pubblico nel 2009. Ma anche se con un po' di ritardo, è arrivato l'immancabile rivale: Bernard Arnault. Tramite la società 'Dfs Galleria', controllata dall'holding 'Lvmh', lancerà un nuovo megastore al 'Fondaco dei Tedeschi', nei pressi di Rialto, progettato dall'archistar Rem Koolhaas. Il centro commerciale nell'edificio cinquecentesco, venduto dalla famiglia Benetton, sarà aperto nel 2016 e diventerà anche un polo culturale.

In ambito culturale la sfida tra 'Lvmh' e 'Kering' si gioca anche a Parigi. Nella capitale francese pare che il vincitore sia Bernard Arnault. Il suo rivale François Pinault senior riparò a Venezia nel 2005 dopo aver abbandonato il sogno, portato avanti con Tadao Ando, di fare il proprio museo sulle rive della Senna, su quell'isola Seguin che fu della 'Renault' e che il re del lusso non riuscì a conquistare. Il gruppo 'Lvmh' ha invece annunciato per il prossimo ottobre l'inaugurazione nella 'ville lumière' della 'Fondation

Louis Vuitton for Creation', un'avveniristica struttura museale progettata dall'archistar Frank Gehry. Legno e vetro sono i materiali prediletti per un edificio, che ha lo scopo di integrarsi in uno spazio storico come il 'Jardin d'Acclimatation' a nord del 'Bois de Boulogne', la 'Villa Borghese' parigina, frequentata da vip in cerca di relax e svago alle porte della città. Operazione di mecenatismo 'à la mode' che farà anche bene al business, in una città da venti milioni di turisti l'anno, dove avvengono le sfilate più importanti e dove l'arte contemporanea cresce di conseguenza, anche grazie ai soldi dei privati. Pare che il magnate del lusso Bernard Arnault abbia speso cento milioni di euro per la creatura disegnata da Frank Gehry e destinata a ospitare la sua collezione di arte moderna e produrre mostre temporanee dedicate ai secoli XX e XXI, offrendo nel suo 'auditorium modulare' eventi culturali a trecentosessanta gradi. Nata per sostenere e promuovere la creazione artistica contemporanea, la Fondazione sarà un ulteriore bel biglietto da visita per il gruppo del lusso 'Lvmh' e un altro colpo mandato a segno da par-

te di Bernard Arnault al rivale di sempre, l'altro re del lusso François Pinault senior. Per essere però precisi è stato un altro gruppo – quello che nell'incipit dell'articolo definisco il 'il terzo incomodo che gode' – ovvero la multinazionale elvetica 'Richemont' a dare avvio al binomio arte e industria del lusso. Attraverso la propria società controllata 'Cartier' ha segnato per prima un punto importante nel campo dell'arte contemporanea. Nel 1984 inaugura la 'Fondation Cartier pour l'Art Contemporain', che per l'epoca è un'operazione visionaria. Concepita da subito come una vera e propria istituzione nettamente separata dalla maison del lusso, basata su una visione aperta e multidisciplinare dei linguaggi, nel corso dei suoi trent'anni di vita (dal 1994 si sposta nella sede parigina creata dall'archistar Jean Nouvel) la Fondazione ha ospitato 'format' leggendari come le 'Soirée Nomades', in cui performatività, cinema e musica intrecciano il pubblico; decine di mostre capaci di attraversare i confini tra moda, cinema e design; una collezione che oggi conta oltre ottocento opere. Un modello esemplare per compiutezza

Johann Rupert

e capacità di guardare avanti, con un'attenzione all'aspetto educativo e alla divulgazione, con pubblicazioni di alto profilo e un'identità capace di coniugare cultura pop e linguaggi sofisticati.

A questo punto è doveroso parlare del gruppo svizzero 'Richemont' che, da quanto si evince dallo studio 'Global Powers of Luxury Good' della società di consulenza 'Deloitte', nel 2012 occupava il secondo posto della classifica dei settantacinque colossi mondiali del lusso con un fatturato stimato in circa dodici miliardi di dollari. Il gruppo 'Richemont' è una holding finanziaria, quotata alla Bor-

sa di Zurigo e con sede a Ginevra, che riunisce marchi di lusso di consolidata tradizione, i quali nel corso degli anni sono stati acquisiti in modo sistemico, con metodologie di management avanzate, secondo strategie di posizionamento e di crescita supportate dal gruppo medesimo. L'identità del prodotto dei 'brand' è radicata prevalentemente nell'alta orologeria e nella gioielleria. La 'maison' leader del gruppo è 'Cartier', azienda gioielliera numero uno al mondo – davanti a 'Tiffany' e 'Bulgari' – che da sola realizza quasi la metà del fatturato di 'Richemont'. Uno dei tratti distintivi del grup-

po per lo sviluppo delle 'maisons', sta nel concedere una certa libertà ed autonomia ai marchi controllati, consentendogli di seguire il sentiero di crescita più congeniale ai valori e alla tradizione del 'brand'. A questo proposito, l'amministratore delegato e maggior azionista del gruppo 'Richemont', Johann Rupert, tiene a precisare: *"L'integrità del prodotto deve essere considerata più importante delle sinergie e il consumatore vuole avere la garanzia che gli orologi 'Piaget' siano fatti nella fabbrica di 'Piaget'."* Johann Rupert, nel 1999, ha comprato il 60% dello storico gioielliere 'Van Cleef &

Punta della Dogana a Venezia





Arpels' per duecentosessantacinque milioni di dollari e nel 2002 ha pagato quasi due miliardi di dollari per l'acquisizione di tre storici marchi orologi: 'Jaeger le Coultre', 'lwc', e 'A. Langhe & Soehne'. A chi lo ha criticato per queste operazioni ha replicato: "Non si tratta solo di quello che compri, ciò che conta è la possibilità di supportare i 'brand' quando le cose si mettono male. Si crea maggior valore azionario costruendo una reputazione piuttosto che comprandola". Il gruppo 'Richemont' ha un portfolio di 'brand' davvero notevole: 'Cartier', 'Van Cleef & Arpels', 'Montblanc', 'Piaget', 'Vacheron Costantin', 'A. Langhe & Soehne', 'Baume & Mercier', 'Chopard', 'International

Watch Company', 'Jager-Le Coultre', 'Minerva Manufacture', 'Officine Panerai', 'Roger Dubuis', 'Dunhill', 'Lancel', 'Chloé', 'Alaia', 'Purdey', 'Net-a-porter', ... Orologi, gioielli, articoli di lusso con targa elvetica continuano a marciare con ritmo sostenuto anche in questa difficile congiuntura economica mondiale. "Gioielleria e orologeria hanno realizzato volumi d'affari e utili record e ciò nonostante l'apprezzamento del franco svizzero, il rincaro dei metalli preziosi e l'aumento dei costi di produzione – afferma Johann Rupert e prosegue – a fronte di un buon andamento dei risultati finanziari, il gruppo 'Richemont' sta confermando la politica di investimenti per continuare a

crescere. Abbiamo investito cento milioni di franchi per un progetto di 'campus di alta orologeria' a Ginevra, mentre per il 'brand' Cartier stiamo costruendo un nuovo impianto nel Canton Neuchâtel. Per quel che concerne la presenza sui mercati esteri poi, in questi ultimi anni abbiamo aperto molti negozi non solo in Europa e negli Stati Uniti ma anche in Cina, in Vietnam, in Indonesia, in Thailandia, in Brasile, in Medio Oriente e in Russia". Questa esaustiva analisi è condivisa anche da Bernard Fornas, numero due del gruppo 'Richemont', in coabitazione con Richard Lepeu. Bernard Fornas è stato per diverso tempo alla guida del marchio 'Cartier'. "Durante la mia permanenza alla 'maison Cartier' sono riuscito, anche grazie ai miei collaboratori, a raddoppiare il seppur consistente fatturato del 'brand'. Ho prodotto oggetti inequivocabilmente 'Cartier', di qualità eccellente in rapporto al prezzo, qualunque fosse il prezzo. Oggetti per giunta belli perché è così che si rispettano i clienti. I fatturati vengono dopo, quasi automaticamente". Questa filosofia produttiva Bernard Fornas la persegue anche ora che è vicedirettore del gruppo 'Richemont'. "Contenimento dei prezzi, delle strutture di vendita, riposizionamento di alcuni marchi, il nostro gruppo sembra un cantiere in pieno fermento. Il mondo cambia rapidamente e noi dobbiamo adeguarci, sia pure senza mai tradire il senso della tradizione, i motivi che hanno portato alcuni marchi alla fama mondiale – afferma Bernard Fornas e puntualizza – anche per questo nel nostro gruppo ci sono molti giovani dirigenti che hanno già una notevole esperienza. La collaborazione fra generazioni è fondamentale. Io non credo che i giovani siano migliori solo perché più giovani, ma è indubbio che molti di loro riescono ad entrare più rapidamente in sintonia con i cambiamen-

ti che stiamo vivendo, una vera e propria rivoluzione in 'progress' della quale dobbiamo tener conto. Una redistribuzione della ricchezza mondiale che noi dobbiamo essere capaci di seguire, rispettare, comprendere. Ma sempre nello spirito della tradizione: l'epoca della logomania sta finendo e sono sempre meno le persone, nel mondo, che comprano acriticamente un marchio piuttosto che un prodotto. In questo senso, quindi la collaborazione fra generazioni diviene ancor più importante che nel passato, quando

tramandare le competenze era un percorso più lento. È inoltre un vero peccato che la 'middle class' sia ormai una rarità in Occidente. Ma non lo è in molti paesi con l'economia in crescita per cui ci adeguiamo – conclude Bernard Fornas – cerco di vedere il gruppo 'Richemont' e il suo ampio ventaglio di proposte come un tutt'uno senza troppe sovrapposizioni. Stiamo investendo molto sui prodotti giusti, cercando di offrire le migliori lavorazioni al miglior prezzo possibile". Questa visione del 'mercato del lusso' a

trecentosessanta gradi da parte dei vertici del gruppo 'Richemont' dovrebbe preoccupare, almeno un po', sia Bernard Arnault che François-Henri Pinault. Non è con una spietata concorrenza, talvolta controproducente, che si consolida il fatturato e si aumentano gli utili dei rispettivi gruppi, bensì con un'attenta analisi e valutazione del mercato volta a soddisfare le esigenze di una clientela sempre più competente e esigente.

GianAngelo Pistoia

Fashion Week a New York

