

# PwC Luxury Market Insight

Sfide ed opportunità nel mondo del lusso:  
winners e strategic drivers

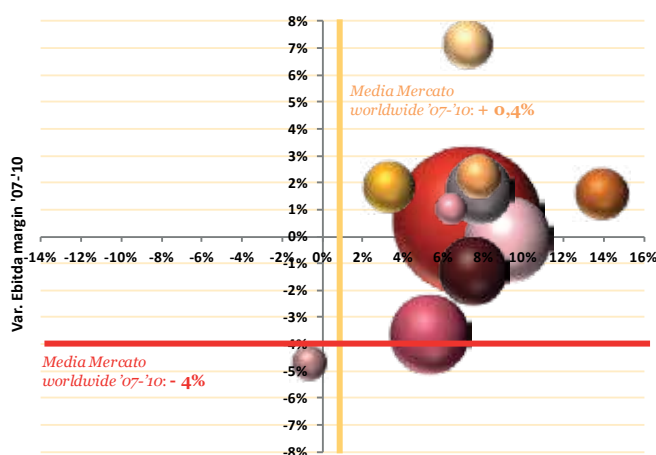
## Contacts

nicola.nicoletti@it.pwc.com  
nicola.anzivino@it.pwc.com



## I grandi Gruppi internazionali quotati si confermano winners nella “luxury global competition”

Performance in termini di crescita di ricavi ed Ebitda Margin 2007-2010 dei principali Gruppi internazionali quotati operanti nel settore luxury



Legenda:  
Ricavi 2010 - € 2 miliardi

Company	CAGR Ricavi '07-'10	Ebitda Margin 2010	Var. Ebitda Margin '07-'10
LVMH	7,2%	25,1%	0,6%
Richemont	9,2%	24,4%	-0,1%
Luxottica	5,3%	17,8%	-3,6%
Ralph Lauren	7,5%	18,4%	-1,3%
Gucci Group	7,8%	26,3%	1,7%
Hermes	13,9%	32,0%	1,6%
Tiffany	3,3%	24,1%	1,9%
Prada	7,2%	26,2%	7,2%
Burberry	7,8%	24,2%	2,3%
Bulgari	-0,7%	14,6%	-4,7%
Tod's	6,4%	23,8%	1,0%
<b>Principali Gruppi del lusso quotati</b>	<b>7,2%</b>	<b>23,8%</b>	<b>0,4%</b>

- Il mercato mondiale dei prodotti di lusso ha attraversato una crisi significativa a partire dalla seconda metà del 2008, che si è protratta fino al quarto trimestre del 2009.
- Il 2010 ha confermato le aspettative recuperando i valori pre-crisi e registrando una ripresa in quasi tutti i mercati, ad esclusione del Giappone. Il sud-est asiatico si conferma key market, con una crescita “double digit” sia nel 2009 che nel 2010.
- I grandi gruppi internazionali registrano performance superiori alla media del mercato mondiale, puntando su strategie di crescita nei mercati emergenti e sviluppo del retail network.

## Strategic Drivers delle "success histories" nella fase post-crisi

### Mercati Tradizionali

I **mercati tradizionali** evidenziano una fase di maturità con prospettive di crescita che, seppur positive, difficilmente ritorneranno ai livelli pre-crisi. I consumatori occidentali esprimono nuovi modelli di consumo basati su qualità, livello di servizio e "shopping-experience".

### Mercati Emergenti

I **consumi nei Paesi asiatici** registrano crescite *double digit*. Comprendere i modelli di consumo e soddisfarne le esigenze specifiche, rappresenta la principale sfida per le aziende che intendono operare in tali mercati.

### Retail & Multicanalità

L'affermarsi dei nuovi modelli di consumo e lo sviluppo dei Paesi emergenti, hanno spinto gli operatori internazionali del lusso a focalizzare la propria strategia di canale: (i) **sviluppo del retail network** per valorizzare la "brand identity" e per avere maggior controllo sulla clientela; (ii) sviluppo delle nuove **opportunità offerte da internet** e ricerca di interazione diretta con i propri clienti.

### Portfolio Brand/Product

In un mercato sempre più globale e complesso, le aziende con un **portafoglio di brand/prodotti** molto ampio diversificano il rischio, gestendo sia "rising stars" che "declining brands": tale portafoglio richiede però una gestione accurata della complessità.

### Hard & Soft Luxury

Il segmento **hard-luxury** è stato quello più colpito dalla crisi, ma ha registrato un forte "rebound" nel 2010. Il segmento **soft-luxury** ha subito molto il *down-trading* verso i brand premium e i *fast-fashion*, soprattutto nell' "apparel".

### Concentrazione

Continua la **tendenza alla concentrazione** da parte dei grandi operatori del *luxury* manifestatasi negli ultimi anni.

## Competere con successo

### PwC questions to ask yourself

#### Driving Performance

- Qual è la "strategic ambition" realizzabile in base alle competenze distintive della società, alla concorrenza ed alle aspettative di shareholders/stakeholders?
- Come è possibile realizzare con successo la "strategic ambition" nel breve/ medio termine?
- Quali strategie competitive adottare in termini di prodotto/canale/brand/ comunicazione per rispondere con successo all'evoluzione del comportamento dei consumatori?

#### Getting ahead of changes in the market

- Come attrarre "nuovi clienti"? Come sviluppare e fidelizzare i clienti esistenti? Quali azioni/iniziative commerciali intraprendere?
- Quali sono i principali "strategic rational" sottostanti le performance economico/ finanziarie della società? Qual è il risultato ottenuto in termini di confronto con i principali competitor?
- Quali sono i mercati più attrattivi per il sistema d'offerta della società? Quali sono i principali rischi da gestire e le principali opportunità da cogliere?
- Quale strategia d'ingresso adottare nei mercati attrattivi? Su quali asset/competenze far leva per avere successo nei nuovi mercati?

#### Navigating changes in the organisation

- Come gestire al meglio i cambiamenti della cost structure? Quali interventi per ottimizzarla e renderla sempre più flessibile?
- Quali cambiamenti apportare all'organizzazione per supportare la realizzazione della "strategic ambition"?
- Quali sinergie è possibile sfruttare operando in più mercati o diversificando l'offerta in più segmenti di business/canali?

## PwC e le possibili soluzioni

### How we can help

