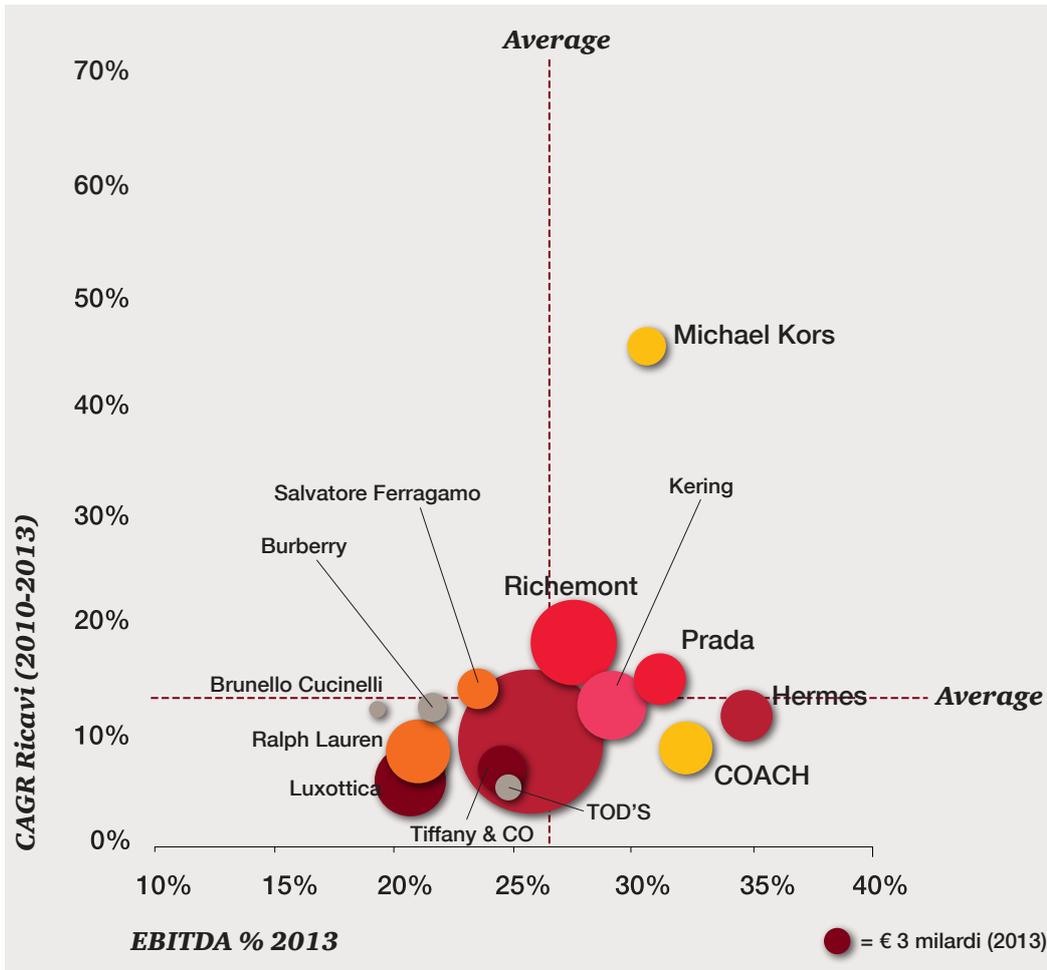


# PwC Luxury Market Insight

Performance in termini di crescita di ricavi ed Ebitda Margin 2010-2013 dei principali Gruppi internazionali quotati operanti nel settore luxury



Nonostante il mercato del lusso abbia rallentato nel 2013 registrando una crescita di c. 2% rispetto al 2012, i grandi operatori internazionali hanno evidenziato performance superiori rispetto al mercato di riferimento.

La performance in Borsa nel 2013 evidenzia un trend in crescita; in calo per i primi mesi del 2014.

€ miliardi	Ricavi '13	EBITDA margin % '13	Ricavi Cagr '10-'13	Var EBITDA margin '10-'13	Andamento titolo 2013	Andamento titolo 1H 2014
LVMH	29,1	25,2%	12,8%	0,8%	-6,7%	9,4%
Richemont	10,2	27,7%	25,2%	7,1%	17,6%	3,5%
Luxottica	7,3	19,6%	8,0%	1,7%	23,0%	7,8%
Kering - Luxury div.	6,5	29,6%	17,3%	3,2%	7,8%	4,2%
Ralph lauren	5,2	20,0%	11,7%	1,9%	16,4%	-12,4%
Coach	3,8	33,2%	12,0%	-2,1%	0,7%	-28,9%
Hermès	3,8	36,2%	16,1%	4,2%	15,4%	-2,4%
Prada spa	3,6	31,9%	20,6%	5,7%	-6,3%	-21,7%
Tiffany	3,0	24,2%	9,3%	0,1%	59,0%	9,5%
Hugo Boss	2,4	23,1%	12,0%	3,4%	26,3%	3,2%
Burberry	2,4	22,9%	19,5%	0,2%	19,1%	-1,1%
Michael Kors	1,6	31,4%	62,4%	16,6%	63,3%	14,5%
Salvatore Ferragamo	1,3	20,7%	17,2%	6,2%	60,7%	-23,0%
Tod's Spa	1,0	24,4%	7,1%	-0,1%	20,7%	-17,8%
Brunello Cucinelli	0,3	17,9%	16,8%	6,2%	94,4%	-30,6%
Media		25,9%	17,9%	3,7%		

## Market Drivers

### Lusso sempre più absolute, sempre meno esplicito

Il consumatore si muove sempre più verso il **lusso più estremo**, che spazia dai vestiti su misura da uomo, a cinture di pelli esotiche, a gioielli preziosi, a profumi concentrati.

Il **brand**, caratteristica del segmento aspirational, lascia spazio ad un lusso più sofisticato e personalizzato. Anche il consumatore del lusso "emergente" sta **cambiando attitudine**, uniformandosi sempre più al consumatore "maturo", per cui i **valori intrinseci** del prodotto quali la qualità, l'esclusività e l'artigianalità nazionale contano più del logo.

### Mercati emergenti: evidenziano ancora ottime potenzialità se ben pianificati

I mercati emergenti rappresentano ancora un'enorme opportunità per le aziende Italiane del lusso che vogliono mantenere la loro posizione competitiva nello scenario internazionale. In alcuni mercati i contesti locali stanno cambiando rapidamente diventando sempre più sofisticati ed evidenziando modelli di consumo sempre più vicini a quelli dei paesi maturi: in questo contesto, un'adeguata pianificazione della strategia di market entry è indispensabile per cogliere al meglio le opportunità e valutare rischi ed investimenti.

### Sviluppo del Retail in consolidamento per i top operatori internazionali del lusso

Sempre Retail, anche se lo sviluppo complessivo del canale da parte dei top operatori internazionali del lusso inizia ad evidenziare i primi segni di **consolidamento**. **Tuttavia, l'espansione attraverso il canale Retail resta prioritaria per tutte le aziende italiane del lusso che vogliono espandersi all'estero**. Nei mercati emergenti il consumatore del lusso è in **media più giovane** rispetto al consumatore del lusso dei paesi maturi e ha gusti differenti anche in termini di store layout, prediligendo punti vendita più ampi e ad alto contenuto digitale. Inoltre, predilige un supporto più light durante il processo di acquisto all'interno dello store.

### Il cliente del lusso è sempre più global

Molti consumatori dei paesi emergenti acquistano i prodotti di lusso durante i loro viaggi all'estero, per motivi di ampiezza di assortimento e di convenienza di prezzo. Brasiliani, Russi e Cinesi, ad esempio, effettuano più del 50% della propria spesa in prodotti di lusso al di fuori dei confini nazionali.

**Per gli operatori del lusso è quindi critico trovare un giusto equilibrio tra presenza nei paesi emergenti e nei paesi maturi, destinazioni generalmente prescelte dai consumatori emergenti per i loro viaggi.**

## 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 the 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

Market trends & issues

Manufacturer & retailer trends & issues

Economics & Demographics

Counterfeit

Emerging markets

Distribution channels

E retailing

Consolidation

Portfolio brand management

Buy's side & Sell side

Pre & post deal services

Intellectual Property

Due Diligence

Corporate Strategy

Corporate Performance mgt

Competitive strategy

E retailing

Tax optimisation

Market entry strategy

Valuations

Franchising

Human Capital mgt

Merchandising

Counterfeit

Licensing

Shrinkage

Retail transformation

Working mgt

### Contatti

**Nicola Anzivino** | Partner  
[nicola.anzivino@it.pwc.com](mailto:nicola.anzivino@it.pwc.com)

**Elena Cogliati** | Partner  
[elena.cogliati@it.pwc.com](mailto:elena.cogliati@it.pwc.com)

**Erika Andreetta** | Associate Partner  
[erika.andreetta@it.pwc.com](mailto:erika.andreetta@it.pwc.com)

**Marco Lazzaro** | Director  
[marco.lazzaro@it.pwc.com](mailto:marco.lazzaro@it.pwc.com)