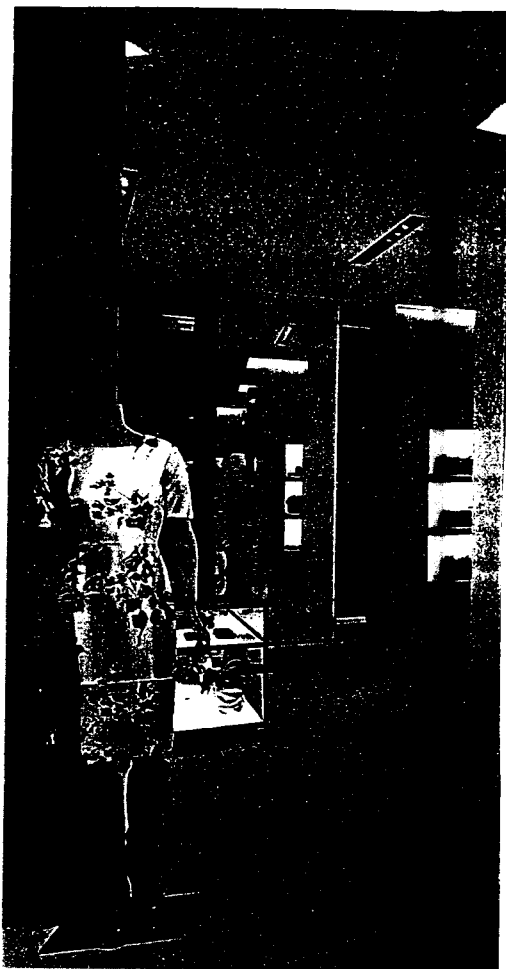


Domani è un altro lusso



Le griffe in crisi rivedono le strategie. A caccia di nuovi talenti e nuove risorse. Ma soprattutto di nuovi mercati. In Russia e Cina

di **Maurizio Maggi e Luca Piana**

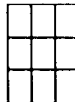
Cassa integrazione nello stabilimento di Krizia a Sesto Uteriano, nel milanese, e in quello di Trussardi nella bergamasca. Stipendi in ritardo alla Cerruti, sempre alle porte di Milano, in difficoltà per la crisi del gruppo Finpart. Saracinesche abbassate alla gioielleria Boucheron, del gruppo Gucci, nella milanese via Montenapoleone, trasferita in spazi più stretti. Cessione in vista per il pacchetto di controllo della Church's, storica azienda inglese della scarpa, acquisita da Prada soltanto nel novembre 1999. Probabile vendita del bel palazzo di Versace in via del Gesù, ancora a Milano, per far fronte alle scadenze sui debiti. Per molti Signori del Lusso, vengono al pettine piccoli e grandi nodi di una crisi cominciata prima dell'attacco alle Twin Towers e ancora vivissima

in Europa. Anche se non manca chi continua a marciare spedito - Burberry, Armani, Dolce & Gabbana - la maggioranza delle griffe conosciute in tutto il mondo continua a fare i conti con vendite deboli e redditività in calo. E se "licenziamenti" e "cassa integrazione" sono parole sempre tristi, stridono ancora di più quando vengono accostate a marchi che dovrebbero evocare esclusività e status.

I big del lusso fanno un tifo sperticato per il ritorno allo shopping degli americani, molto più rapidi a rallentare le compere quando le cose vanno male ma sveltissimi a risfoderare le carte di credito quando intravedono il sereno, e applaudono al boom dei consumi griffati in Cina, Russia e Giappone. Il momento, tuttavia, resta duro, dice con chiarezza Giacomo Bozzi, numero uno italiano del gruppo Richemont, proprietario di brand come Cartier

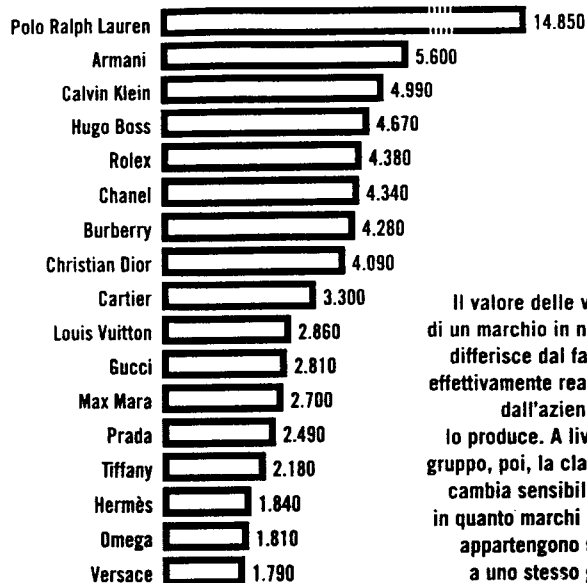
e Piaget: «In Italia questo è il primo, vero periodo difficile dopo una crescita ininterrotta dal 1992 al 2001. In estate è tornato qualche segnale positivo, ma l'atmosfera resta pesante, anche perché molti hanno forzato i negozianti a mettersi in casa troppa merce. E gli inevitabili sconti danneggiano l'immagine dei marchi».

Così, complice la crisi, ci si comincia a interrogare su qual è il modello di business che ha le maggior chance di imporsi passata la tempesta. A scatenare il dibattito ha contribuito l'annuncio che i due luxury manager più apprezzati e coccolati (dalla stampa, dagli analisti finanziari, dal pubblico snob) divorzieranno in primavera dal gruppo che hanno condotto dal capozzale alle stelle. Domenico De Sole e Tom Ford se ne vanno da Gucci, e il pianeta lusso fibrilla. Si chiede cosa faranno i due e, sullo slancio, se il futuro dei con-



Ralph Lauren superstar

La classifica dei marchi (ricavi 2002 delle vendite al dettaglio in milioni di euro)



Il valore delle vendite di un marchio in negozio differisce dal fatturato effettivamente realizzato dall'azienda che lo produce. A livello di gruppo, poi, la classifica cambia sensibilmente, in quanto marchi diversi appartengono spesso a uno stesso gruppo

Il nuovo negozio di Cartier a Milano. Sotto: Domenico De Sole e, in senso orario, François-Henri Pinault e Tom Ford

controllo della società e evitare, magari, il passaggio verso un supergruppo pilotato da Banca Intesa, la più impegnata tra le banche creditrici.

Il modello di business vincente, guardando ai conti di oggi, non esiste. «Non si tratta di scegliere a tavolino se è meglio il gruppo multibrand o l'azienda monomarca. Conta il valore del marchio. Se è forte il mercato ti apprezza e, nel breve, è meglio stare soli. Poi però ci si pone la domanda: per quanto tempo? E allora, in teoria, il gruppo sembra avere più chances, perché bilancia i rischi. Diciamo che il multibrand è buono quando ci si difende, meno quando si va all'attacco», sostiene Renato Ridella, vicepresidente della società di consulenza AT Kearney. «I ▶

Un'operazione che si è rivelata più difficile del previsto, come dimostrano ancora le traversie di Yves Saint-Laurent, che tornerà in pareggio (forse) solo nel 2005. Fatica anche Lvmh con Fendi, la griffe romana famosa per borse e pellicce. Pagata 650 milioni di euro, perderà anche nel 2003: 10 milioni di euro, stando alle stime di Merrill Lynch, presentate in questi giorni al Fashion Global Summit di Milano. «È ancora presto per dire che simili strategie di espansione erano sbagliate: nei periodi di crisi sono i marchi più forti a reggere meglio e a conquistare quote di mercato, mentre è difficile rilanciare quelli acquistati di recente», dice Paola Durante, analista della Merrill Lynch. «Certamente», aggiunge, «rispetto a quando venne risanata Gucci il mercato è oggi molto diverso e un'operazione di rilancio non dura meno di cinque anni».

Se i tempi sono grami per tutti i conquistadores del nuovo lusso, è anche vero che ogni azienda fa storia a sé. Patrizio Bertelli, che aveva lanciato Prada in una dispendiosa campagna acquisti, sperava di rifarsi con la quotazione in Borsa della società. L'operazione, data due volte per imminente, si è scontrata con la crisi del lusso e Bertelli si è ritrovato con molti debiti e con un grappolo di conquiste - Church's,

Helmut Lang, Jil Sander, Car Shoe - tutte in perdita. «Il rischio, in casi come questo, è quello di restare congelati e dimenticare lo sviluppo», dice lui oggi, spiegando di aver dovuto correre ai ripari per non bloccare il cammino di un gruppo che, pure in tempi di crisi, ha investito 80 milioni di euro per il nuovo super-negozio di Tokyo. Come? Tagliando 400 posti di lavoro, lasciando Fendi a Lvmh, mettendo in vendita il 55 per cento di Church's (a comprare sarà la finanziaria d'investimento

Equinox, guidata da Salvatore Mancuso), vendendo parte degli immobili e dei negozi del gruppo, trasformandosi in affittuario. Ora Bertelli annuncia per Prada Holding margini operativi e utile in miglioramento a fine 2003, con debiti in calo rispetto a un anno prima da 943 a 650 milioni di euro. La spada di Damocle, per la libertà di movimento dell'imprenditore aretino e della stilista Miuccia, restano però gli altri 700 milioni di euro che la casaforte che possiede Prada, la Itmd Investments, deve restituire alle banche nel 2005, attraverso la quotazione. Un passo obbligato, se i due vorranno mantenere il

La spada di Damocle per Prada sono i 700 milioni da restituire nel 2005





grandi gruppi multimarca dispongono di risorse economiche enormi se decidono di scommettere su un brand. Però sono anche più lenti nel rispondere ai mutamenti dei gusti. In questo caso, la snellezza diventa un fattore vincente», dice Cristiana Ruella, direttore affari generali di Dolce & Gabbana. Una società che rappresenta un esempio vincente di monomarca e che, nei due anni orribili del lusso, ha più che raddoppiato il fatturato (da 214 a 475 milioni di euro) e fatto schizzare l'utile netto da 7,4 a 41,4 milioni. Il gruppo milanese, negli ultimi anni, si è riportato in casa un sacco di licenze (le royalties rappresentano oggi il 12 per cento dei ricavi). «Contiamo di crescere molto sul mercato giapponese, che attualmente vale il 4,4 per cento delle vendite», dice ancora Ruella, sottolineando come Dolce & Gabbana, che avevano solo 7 negozi nel 2000, siano saliti a 59. Altre trenta nuove aperture sono previste nei prossimi cinque anni. Nicola Pianon, vicepresidente di Boston Consulting Group, pone l'accento sul peso della massa critica: «Nei profumi o ne-

Si ripensano i grandi investimenti in locali e arredamenti

gli occhiali, la marca ha come controparti colossi della distribuzione, del dettaglio, dell'editoria. Se non sei grosso, a volte non riesci neppure ad arrivare agli occhi del consumatore, perché non hai sufficiente "muscolo pubblicitario" per trattare con i giornali e peso per convincere i distributori a proporre il tuo prodotto». Per sfondare, anche nei nuovi mercati, servono tuttavia molti quattrini. Giorgio Armani negli ultimi quattro anni ha investito 600 milioni di euro, puntando sulla forza del proprio nome, sulla solidità finanziaria del suo gruppo e sui ricchissimi profitti per allargarsi in settori nuovi, dagli accessori all'arredamento. Proprio Armani Casa ha assorbito ingenti risorse, con l'apertura di 14 negozi nelle città più importanti (da Milano a Parigi, da Hong Kong a Mosca) e richiede tempo per ma-

ricca non prova più alcun imbarazzo a comprare capi d'abbigliamento in catene come Zara e H&M, tipici canali distributivi del fashion di massa», dice Pianon. Un attacco dal basso che si somma al ritorno di fiamma dei negozi multimarca, rivitalizzati dalla sempre maggior attenzione al prezzo da parte dei clienti. Un cambiamento che costringe molte griffe a riconsiderare i giganteschi investimenti, tra acquisto e affitto dei locali, arredamenti e personale, effettuati per aprire le proprie boutique nelle strade più costose del mondo. Mentre oggi, a Milano, le giovani clienti bene allargano i giri dello shopping fuori dal quadrilatero della moda, muovendosi verso Porta Romana e Porta Ticinese per comprarsi un maglione Fake London da Purple o un trendissimo abitino da No Season. ■

ture e produrre utili. Per tutti, deboli e forti, la battaglia è aperta. La sfida arriva anche da avversari nuovi: «In Occidente, la clientela