

## Il lusso: un classico senza tempo

*Le strategie di successo delle marche d'alta gamma*

Il lusso non è mai stato considerato innocente, anzi ha sempre rappresentato un capro espiatorio per i mali della società.

Non da ultimo, Giorgio Armani [1] ha recentemente dichiarato: "Il lusso mi fa schifo. L'eleganza deve essere alla portata di tutti".

Un risvolto moderno che riapre dibattiti antichi: il lusso viene infatti considerato storicamente come un disvalore, un'inutile esibizione che distoglie l'animo da occupazioni più edificanti. Allo stesso tempo però viene anche bramato come una meta, un mezzo per comunicare la propria differenza. Da un punto di vista teorico, la marca di lusso si trova nella ambivalente condizione di "supermarca", poiché la sua capacità di motore semiotico e di costruttore di significati è più sviluppata che non per una marca di largo consumo: dalla marca essa prende a prestito il funzionamento, ma lo esalta e ne potenzia gli effetti, siano essi positivi o negativi.

Se le marche d'alta gamma riescono a sfruttare in modo considerevole il meccanismo delle licenze - si veda a titolo d'esempio l'espansione verso gli accessori da parte di stilisti come **Giorgio Armani**, **Christian Dior**, **Fendi**; e in modo speculare l'approdo all'abbigliamento da parte di pellettieri di tradizione quali **Prada**, **Gucci** e **Vuitton** - d'altra parte devono prestare molta attenzione a non cadere in un circolo di banalizzazione, come è accaduto emblematicamente a **Pierre Cardin**, che dopo notevole splendore finì a griffare qualsiasi cosa, dai sanitari alle scatole di sardine. La marca di lusso, alla stregua di un fragile demiurgo, trasforma in oro ciò che contagia, ma se commette un passo falso tutto ritorna alla vile condizione di materia.



L'intero marketing mix del settore del lusso presenta delle specificità, dei paradossi, tra cui soprattutto la prevalenza della dimensione intuitiva sul metodo scientifico, e la dicotomia tra élitismo e diffusione industriale. Sono queste le vere discriminanti che rendono unico il lusso: solo una straordinaria intuizione, felicemente accompagnata dal genio creativo, può rendere un successo indimenticabile ed eterno. Da qui nascono i classici senza tempo che sono diventati simboli, non più di status, ma di gusto e di riconoscimento: l'anello **Trinity**, la

**Kelly Bag**, la penna **Mont Blanc**, l'orologio **Rolex**...

Se lo sviluppo non viene limitato per evitare il collasso della marca, il rischio è quello di scivolare nel limbo della decadenza: perciò la distribuzione è molto attenta a non svilirsi, in modo da lasciare intatta l'aura di élite che per definizione caratterizza questo settore. Ad esempio, la coda che si forma spesso davanti alla Boutique **Vuitton** degli Champs-Élysées potrebbe paradossalmente danneggiare la marca sul lungo termine, come è successo in passato con **Burberry** o con il sopraccitato **Pierre Cardin**.

La situazione si presenta in modo ancora più complesso, dal momento che il settore del lusso non è più al riparo dalla concorrenza e dalle fluttuazioni di capitale dei suoi clienti: avendo integrato i mercati concorrenziali, deve obbedire alle stesse leggi. Trend generale degli ultimi anni è stato l'appiattimento generalizzato del mercato, con il reflusso della gamma media. Tale cambiamento ha avuto come conseguenza negativa immediata un appesantimento delle strutture di costi, in particolare di vendita. Infatti, dato il trend di crescita che durava da alcuni anni e di cui il lusso aveva grandemente beneficiato, le imprese del settore avevano progressivamente aumentato la loro linea operativa appesantendo i loro bilanci [2] di costi fissi. Poiché la leva operativa di una società rappresenta il rapporto tra costi fissi e costi variabili, tanto più elevata è la componente di costi fissi e tanto maggiori sono gli utili, all'aumentare del fatturato.



Il meccanismo però funziona a doppio senso: nelle fasi in cui il fatturato diminuisce - come è successo nell'ultima parte del 2001 - avere alti costi fissi significa dover sopportare contrazioni di utile proprio per l'impossibilità di ridurre i costi nel breve termine.

Se è difficile evincere un modello unitario seguito dalle marche di lusso, è però possibile osservare come il trend sia verso l'accentramento: **Armani** lo pratica a valle acquisendo i suoi fornitori della filiera produttiva, **Gucci ed LVMH**, a monte, investono nella distribuzione rilevando i punti vendita chiave.

C'è unità nell'affermare che, durante gli ultimi anni, le marche di lusso hanno in generale incrementato la loro leva operativa per sfruttare meglio la congiuntura positiva del mercato [3], ma ora esse devono subire le conseguenze di un cambiamento e scontrarsi con una domanda meno vivace [4].

La fissità dei costi è però una sorta di necessità, una polizza per mantenersi "luxury" e obbedire con continuità a standard qualitativi molto elevati. E per questo settore si tratta di un investimento sul lungo termine; molte marche hanno ancora grandi possibilità di espansione nei mercati emergenti e nelle diversificazioni verso nuovi segmenti - come la casa, i vini, l'alimentare, il turismo. Nel dettaglio le strategie che convivono sono diverse, in certi casi convergenti e in altri divergenti, l'unico punto comune a tutto il mercato del lusso è l'impossibilità di obbedire a regole predeterminate: i modelli delle marche di lusso esistono, ma non possono mai essere imperativi, proprio perché il mondo del lusso è inframmezzato di paradossi.

Ma questo lusso, così amato e così demonizzato, è davvero superfluo? Forse, dal momento che i sogni hanno una parte così importante non solo nell'industria del lusso ma anche in tutte le nostre vite, alla fine è vero ciò che dice Voltaire, e cioè del lusso non si può fare a meno.

Finché ci saranno persone in grado di nutrire sogni, le marche di lusso non potranno morire.

[1] Cfr. *Corriere della Sera*, 21 gennaio 2002

[2] Cfr. *Corriere Economia*, 21/01/02

[3] Ad esempio, la scelta di sviluppare catene di vendita monomarca e di proprietà rappresenta un irrigidimento della struttura dei costi.

[4] Ad esempio, allo stesso modo una crisi aveva colpito il consumo, e ancora di più il consumo voluttuario, durante il periodo della guerra del Golfo; questo non significava che il denaro non fosse più disponibile, bensì che si era smorzato il desiderio di acquistare. Quando la prospettiva non supera l'incognita del futuro infatti, i fatturati subiscono se non altro una stagnazione a causa della mancanza di fiducia.

**Claudia Campani**, laureata in Relazioni pubbliche e Pubblicità presso l'Università IULM di Milano con una tesi sul mercato del lusso (relatore Prof. Andrea Semprini), attualmente lavora presso il reparto organizzazione eventi della Fondazione Fiera Milano. La curiosità e la voglia di migliorare la hanno sempre portata a viaggiare molto, con esperienze di studio e lavoro tra Parigi e gli Stati Uniti.