



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LE STRATEGIE NEL SETTORE DEL LUSO
E IL CASO LVMH**

**STRATEGIES IN THE LUXURY SECTOR
END THE LVMH CASE**

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Michela Ledda

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: IL LUXURY MARKETING	5
1.1 IL SIGNIFICATO DI LUXURY MARKETING	5
1.2 LINEAMENTI TEORICI DEL CONCETTO DI LUSO.....	5
1.3 I COMPORTAMENTI DI CONSUMO E DI ACQUISTO DEI BENI DI LUSO.....	6
1.4 IL MARKETING MIX DEI BENI DI LUSO.....	8
1.4.1 Prodotto e performance.....	9
1.4.2 Placement e distribuzione	9
1.4.3 Promozione e comunicazione	9
1.4.4Price	11
CAPITOLO 2: IL CASO LVMH	12
2.1 LA STORIA DEL GRUPPO: DALLA NASCITA DI LOUIS VUITTON ALLA CREAZIONE DI LVMH	12
2.2 LA STRUTTURA AZIENDALE	15
2.3 STRATEGIE DI MARKETING DEL GRUPPO LVMH.....	16

CAPITOLO 3 : BRAND STRATEGY.....	22
3.1 DEFINIZIONE DI BRAND STRATEGY	22
3.2 LVMH E LA STRATEGIA MULTI BRANDS	23
CONCLUSIONI	25
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	27

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di analizzare le strategie di marketing attuate nel settore del lusso, un settore che si caratterizza per il fatto di andare controcorrente rispetto alle logiche e strategie utilizzate per i beni di largo consumo.

Il lusso infatti è: *“un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico”* (G. FABRIS, “Il nuovo consumatore verso il postmoderno, 2003). Questa breve definizione dell'autore Fabris descrive l'essenza di tale concetto e ci aiuta a capire quali sono le motivazioni e le necessità che spingono all'acquisto di beni di lusso. Il bene di lusso appare quindi come un insieme di creatività, artigianalità, eccellenza ma soprattutto espressione di sé stessi e del proprio status economico e sociale.

In particolare nel primo capitolo dell'elaborato verrà definito il concetto di luxury marketing, verranno esposti i lineamenti teorici del concetto di lusso ma soprattutto i bisogni che sono alla base degli acquisti di lusso. Successivamente verrà preso in analisi un caso concreto ossia il gruppo LVMH, azienda leader nel settore del lusso. Dopo dei brevi cenni storici sull'azienda, ci si soffermerà sulla sua struttura e sulle strategie di marketing implementate dalla stessa.

Nel terzo e ultimo capitolo della tesi si introdurrà il concetto di brand strategy cioè il piano a lungo termine per la creazione e lo sviluppo di un brand che sappia creare valore. Verranno poi brevemente esposte alcune delle principali strategie di gestione del brand che le aziende attuano con lo scopo di suscitare nella mente dei consumatori il desiderio di esclusività, prestigio e l'esigenza di possedere prodotti unici e raffinati.

Infine verrà indicata la strategia di marca utilizzata dal Gruppo LVMH ossia la strategia multi brands e il modello su cui si basa per la gestione di più brands facenti parte dello stesso Gruppo.

CAPITOLO 1: IL LUXURY MARKETING

1.1 IL SIGNIFICATO DI LUXURY MARKETING

Il Luxury marketing è quella branca del marketing che ha come oggetto i cosiddetti beni di lusso e come protagonisti, almeno tradizionalmente, luxury brand e aziende che si rivolgono a target top-spender.

1.2 LINEAMENTI TEORICI DEL CONCETTO DI LUSO

Il termine lusso deriva dalla voce latina “luxus” che significa letteralmente “eccesso”, “intemperanza”, “dissolutezza”, “mollezza” ma anche “fasto” e “magnificenza”. Già osservando questa varietà di significati si può evincere l’ambiguità che accompagna il concetto di lusso. Tale concetto ha, da un lato, valenza negativa essendo sinonimo di suntuosità eccessiva, sregolata e superflua e dall’altro assume l’accezione positiva di magnificenza onirica e desiderabilità. Superando la contrapposizione tra valenza negativa e positiva del concetto di lusso, si può notare come la dottrina abbia prodotto numerose ed articolate definizioni del termine “lusso” che si trovano ugualmente tra loro non concilianti ed armoniche. Secondo gli economisti il bene di lusso è infatti considerato quel bene la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito ;

in particolare nel caso che un bene esibisca una curva reddito-consumo di Engel stabile (che rende possibile il calcolo dell'elasticità della domanda) allora esso si può definire di lusso se manifesta un'elasticità della domanda rispetto al reddito maggiore ad uno. Le definizioni di lusso proposte dai sociologi, dagli aziendalisti e dalle società di consulenza si concentrano invece sugli elementi del mix di marketing sviluppato appositamente per questa particolare categoria di beni. In questa sede, sulla base della sistematizzazione teorica condotta da Brioschi (2000), è stato sviluppato un ranking degli attributi (micro-descrittori) più utilizzati dalla dottrina per definire il concetto di lusso (e del bene di lusso), attributi raggruppati a loro volta in 11 macro-descrittori generali (vedi tab 1.1.)

Tabella 1 – I caratteri del concetto di lusso

N.	Rank	Macro-descrittori del concetto di lusso	Micro-descrittori del concetto di lusso
1	1°	Status - Prestigio	Status; Accettazione in gruppo di appartenenza; Emulazione pecuniaria; Espressione di sé; Riconoscimento personale; Rituale; Ammirazione; Immagine prestigiosa; Nobilitazione; Reputazione; Ricchezza; Successo
2	2°	Piacere - Edonismo – Emozione	Piacere; Edonismo; Emozione; Coinvolgimento; Felicità; Regalo; Sensuale; Soddisfazione
3	3°	Eccellenza Qualitativa – Raffinatezza estetica	Eccellenza qualitativa; Estetico; Qualità estetica; Raffinatezza; Stile/design; Creativo; Buon gusto
4	4°	Ostentazione	Ostentativo; Comparazione invidiosa; Snob - Consumo Snob; Moda
5	5°	Esclusività	Esclusivo; Elitario; Unicità; Distinzione
6	5°	Rarità	Raro; Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
7	6°	Prezzo elevato	Prezzo elevato
8	7°	Heritage	Tradizione; Artigianale; Effetto made in
9	8°	Investimento	Basso rischio; Investimento
10	9°	Materialismo	Materialismo
11	9°	Futilità	Superfluo

Fonte: Nostra elaborazione su Brioschi (2000)

1.3 I COMPORTAMENTI DI CONSUMO E DI ACQUISTO DEI BENI DI LUSO

Come e più di qualsiasi altra strategia di marketing, del resto, il marketing del lusso parte dal capire quale sia la piramide dei bisogni degli high spender; alla luce di quanto appena asserito, però, un luxury marketing trend impossibile da ignorare è rivolgersi a target differenziati che non siano

soltanto consumatori abituati ad acquistare beni di lusso oppure con capacità di spesa considerevole, ma anche collezionisti per esempio o appassionati di moda o di antichità, a seconda del proprio settore di riferimento. Più tradizionalmente, gli acquisti di lusso si distinguono in acquisti ostentativi e acquisti edonistici. I primi, come suggerisce lo stesso aggettivo, servono a ostentare uno status o uno stile di vita e si vedono ricollegati, a loro volta, a tre diversi effetti studiati in letteratura: **l'effetto Veblen**, il cosiddetto **effetto snob** e **l'effetto bandwagon**. Quando, nella motivazione al consumo di un determinato bene, la componente ostentativa ha un rilievo significativo, si parla, allora, di bene Veblen. Per tale tipologia di beni, la curva di domanda del consumatore assume una configurazione complessa: all'aumentare del prezzo, la quantità richiesta del bene, anziché diminuire aumenta, al contrario di quanto avviene nel comportamento microeconomico del consumatore nei confronti dei "normali" beni di consumo; proprio per la loro funzione (segnalare ad altri la propria capacità di spesa, o il proprio livello di reddito), il prezzo elevato di un bene Veblen aumenta la desiderabilità da parte del possibile acquirente, in quanto contribuisce a conferire un'aura di esclusività all'oggetto stesso del consumo, ne impedisce la diffusione su ampi strati della popolazione e ne favorisce la funzione quale segnale esteriore di status (status symbol). L'effetto snob è un fenomeno descritto in microeconomia come una situazione in cui la richiesta di un certo bene, da parte di individui con un livello di reddito più elevato, è inversamente proporzionale alla richiesta dello stesso bene da parte di coloro che dispongono di un livello di reddito inferiore. Questa situazione deriva dal desiderio di possedere particolari, costosi o unici prodotti. Questi beni di solito hanno un alto valore economico, ma un basso valore pratico. Infine l'effetto bandwagon è legato, invece, ad aspettative di tipo sociale e necessità di appartenenza. L'effetto sorge quando l'interesse delle persone nei confronti di un certo bene aumenta all'aumentare del numero di persone che acquistano quello stesso bene. Quest'interazione è potenzialmente in grado di turbare i normali risultati della teoria della domanda e dell'offerta, secondo la quale i consumatori prendono decisioni esclusivamente sulla base del

prezzo e dei loro gusti personali. Se si considera lo shopping di lusso come edonistico, invece, se ne sottolinea soprattutto il carattere ricreativo e legato alla componente piacere, tanto da arrivare a considerarlo una sorta di ricompensa, di legittimo premio per il proprio impegno quotidiano (FABRIS, Il nuovo consumatore: verso il postmoderno, 2003). Per improntare una strategia di luxury marketing efficace non si può non considerare quanto asserito fin qua e avere chiaro in mente chi siano le proprie buyer personas. Chiaramente anche il proprio settore di riferimento assume un ruolo fondamentale, tanto che più che di semplice luxury marketing sarebbe più corretto parlare di luxury fashion marketing, luxury hospitality marketing, luxury retail marketing a seconda che si intenda fare marketing del lusso nel campo della moda, dell'ospitalità alberghiera o extra-alberghiera, del retail e via di questo passo.

1.4 IL MARKETING MIX DEI BENI DI LUSO

Le strategie di marketing mix utilizzate nel settore del luxury sono molteplici e variano da brand a brand in base al contesto in cui opera, all'offerta e al target di clienti a cui ci si rivolge. Tuttavia, queste strategie hanno in comune il fatto di andare controcorrente rispetto alle tecniche di marketing adottate relativamente ai beni di largo consumo e vengono definite da Dubois (1992) come "paradossi del lusso". In questa sede saranno prese in considerazione le strategie attuate dai brand del settore in relazione alle cosiddette "4P del marketing mix" (Product, Placement, Promotion & Price).

1.4.1 Prodotto e performance

La prima “P” sarebbe in questo caso quella di **performance**: il bene di lusso deve garantire il massimo dei risultati utilizzando materie prime di altissima qualità, processi innovativi ma anche lavorazioni artigianali.

1.4.2 Placement e distribuzione

“Il brand di lusso è qualcosa da guadagnare. Più è alta l’inaccessibilità – fisica o molto spesso virtuale – più è grande il desiderio” (Kapferer, 1993). Quello della scarsità (in inglese «paucity») è uno dei principi più classici su cui gioca, da sempre, l’industria del lusso: la semplice disponibilità di soli pochi pezzi, il riferimento esplicito a edizioni limitate o a pezzi unici fanno aumentare il valore percepito e la disponibilità a comprare degli amanti del luxury e di chi, si è visto, fa acquisti guidato soprattutto dal cosiddetto effetto snob. Vi sono tre diversi tipi di “rarietà”: quella naturale, quella dovuta alla tecnologia e quella strategica. Nel settore del lusso si tratta di scarsità naturale in relazione a tutte quelle risorse, come il platino o i diamanti che, non solo sono difficili da trovare in natura, ma richiedono anche un elevatissimo livello di expertise dal punto di vista artigianale che ne preclude la lavorazione di massa. La rarità strategica, invece, è frutto di strategie promozionali che mirano ad accrescere il desiderio e la domanda del prodotto. La distribuzione e la vendita al dettaglio nel settore del lusso non hanno mero scopo funzionale, bensì devono aumentare l’esperienza del consumatore e migliorare la percezione del brand.

1.4.3 Promozione e comunicazione

La promozione, nel settore del lusso, è uno strumento dinamico e versatile che deve donare al brand un volto fresco e contemporaneo, bilanciando il ruolo della

tradizione, e allo stesso tempo renderlo desiderabile e ambito. Oggi, la nuova modalità di interazione con il consumatore di beni di lusso è – come abbiamo visto - mutata: la comunicazione si è infatti evoluta verso l'esperienzialità. A proposito di "Experiential Luxury", questo trend è caratterizzato da una funzione ludica e di generale intrattenimento tra brand e target. Si parla quindi di consumatori pronti ad affrontare un viaggio multi-sensoriale nell'universo del brand andando a toccare tematiche care ai consumatori stessi: tra questi senza dubbio vi è la salvaguardia dell'ambiente, la cultura, l'arte, lo sport. Uno dei trend più recenti in fatto di pubblicità del lusso è la creazione di mini-film o pubblicità molto lunghe in grado di coinvolgere anche il pubblico online. Accanto a questi mezzi, ormai, si fa ampio uso dei social media, particolarmente efficaci nel mantenere un dialogo costante tra brand e consumatori e, soprattutto, in grado di generare desiderio nelle fasce più giovani di consumatori potenziali. I valori aziendali che non riescono a trapelare dalle pubblicità sono veicolati attraverso una fitta rete di Pubbliche Relazioni (eventi sportivi, anteprime delle collezioni, party a tema, fashion week) a cui prendono parte esperti di settore e, soprattutto, influencers in grado di amplificare esponenzialmente la risonanza di tali eventi sui social media e influenzare l'opinione pubblica. Uno stratagemma di cui si fa ampio uso nel luxury advertising è il cosiddetto "celebrity endorsement", ossia l'ingaggio di personalità famose per pubblicizzare i prodotti e lo stile di vita associato al brand. Questa tecnica, soprattutto negli ultimi anni, non è più un'esclusiva del settore del lusso, pertanto, ci si sta spostando verso una strategia molto più sottile e meno diretta, consistente nella collaborazione con le celebrity, che indossano abbigliamento e accessori del brand, in occasioni ad

ampia risonanza mediatica come i red carpet, prime proiezioni dei film o eventi speciali.

1.4.4 Price

Anche il pricing assume un peso strategico all'interno di una strategia di luxury marketing: semplificando molto, infatti, un prezzo relativamente basso o tale da apparire competitivo rispetto a quello di altri prodotti o servizi non di lusso potrebbe far perdere al bene luxury tutta la propria aura; allo stesso tempo è importante però che questo si mantenga appena sotto la soglia della disponibilità a pagare dei consumatori, in modo che da indice di qualità, buona fattura, ecc. non si trasformi in un ostacolo all'acquisto. Se per un bene di largo consumo un decremento del prezzo porta ad un aumento della domanda e le economie di scala rappresentano un vantaggio per l'impresa, nel luxury, il valore della stessa aumenta se il prezzo del prodotto è "giusto", non più basso di quello che si aspettano i clienti e di quello che sono disposti a pagare. Il prezzo di un bene di lusso deve essere la perfetta sintesi di tutti i fattori citati finora - eccellenza della qualità, tradizione, simbolismo, cura del cliente etc. – e, soprattutto con la maggiore informazione di cui dispongono i consumatori al giorno d'oggi, è giustificato solo dalla presenza di questi elementi.

CAPITOLO 2: IL CASO LVMH

2.1 LA STORIA DEL GRUPPO: DALLA NASCITA DI LOUIS VUITTON ALLA CREAZIONE DI LVMH

LVMH acronimo per Louis Vuitton Moët Hennessy è una multinazionale e conglomerata francese con sede a Parigi. Il Gruppo LVMH comprende 75 Maison eccezionali che creano prodotti di alta qualità. LVMH è l'unico gruppo presente nei cinque più importanti settori del mercato del lusso: Vini e Alcolici, Moda e Pelletteria, Profumi e Cosmetici, Orologi e Gioielleria, Distribuzione selettiva. LVMH conta attualmente 163 000 impiegati in tutto il mondo e ha chiuso il 2019 con un fatturato pari a 53,7 miliardi di euro. Per quanto riguarda il mercato finanziario, è quotata al CAC 40 (quotazione continuamente assistita), principale indice della borsa francese che rappresenta il valore delle quaranta imprese più significative tra le cento maggiori capitalizzazioni di mercato della borsa di Parigi. La storia del gruppo affonda le sue radici nel lontano 1854 anno in cui Louis Vuitton fonda il suo marchio eponimo. Nato nel 1821 e di umilissime origini, Louis Vuitton a soli sedici anni abbandona il paesino natale e si reca a Parigi, città in cui avrà modo di imparare l'arte di Monsieur Marechal, il fabbricante di bauli più famoso di Parigi e amato dall'imperatore Napoleone III. Nel 1954, grazie alla sua abilità, Louis Vuitton fonda la sua Maison di valigeria a Parigi dando vita al marchio omonimo. Louis si dedica alla costruzione del suo primo baule il quale riscuote molto successo tra gli aristocratici parigini poiché esso risulta molto diverso e innovativo

rispetto a quelli in voga nel tempo. Il baule firmato Vuitton vanta una struttura in pioppo ed è rivestito per la prima volta con una tela impermeabile, materiale molto adatto per i lunghi viaggi in treno. La ricca clientela parigina resta subito affascinata dalle sue creazioni così moderne. Un altro evento importante, se non il più rilevante, per l'impresa in quel periodo è la creazione a quattro mani con il figlio George del pattern "Damien Canvas", il cui logo è ufficialmente registrato come Louis Vuitton, diventando un vero e proprio status symbol. Nel 1892, dopo la morte di Louis, il comando dell'azienda passa nelle mani del figlio, sotto la cui amministrazione nasce l'illustre monogramma LV, ancora oggi logo della società. È il 1896. Nei primi decenni del 1900 il marchio Louis Vuitton è una delle case di moda più famose di tutto il mondo. Dopo la scomparsa di George nel 1936, il testimone passa prima nelle mani del figlio Gaston-Louis e della nipote Odile dopo, nel 1977. Dieci anni dopo, con una diffusione planetaria con oltre 300 filiali nel mondo, il marchio Louis Vuitton si fonde insieme al colosso dei liquori Moët Hennessy, dando vita al gruppo LVMH, il polo del lusso più grande al mondo. Due anni dopo, a conquistare la maggioranza dell'azienda è l'uomo d'affari Bernard Arnault, che riunisce sotto la stessa insegna due delle maison francesi più famose di sempre, Louis Vuitton appunto e Christian Dior, di cui è proprietario dal 1984. Arnault acquisisce Dior grazie al controllo di Financière Agache, una holding del lusso che a sua volta controlla il marchio Christian Dior. Quindi, dopo avere agevolato la fusione che ha portato alla nascita di LVMH, tra il 1988 e il 1989 ha speso circa 2,5 miliardi di dollari per diventare il primo azionista del gruppo. Oggi la sua famiglia ne controlla il 47,2% e ha circa il 63% dei diritti di voto. In questi trent'anni Arnault ha guidato LVMH in una serie di acquisizioni che hanno trasformato

l'azienda in un colosso da 46,8 miliardi di euro di fatturato, 10 miliardi di utili e più di 200 miliardi di capitalizzazione. Le acquisizioni interessano aziende come Berluti, Kenzo e un quotidiano francese nel 1993, Loewe nel 1996, Sephora e Marc Jacobs nel 1997, Thomas Pink, Emilio Pucci, Fendi e DKNY tra il 1999 e il 2001 e apre a Londra la LVMH House, centro di formazione per i dirigenti del gruppo. In questo stesso anno, Bernard Arnault rilascia un'intervista per l'"Harvard Business Review" dichiarando che la strategia della holding è focalizzata, grazie soprattutto ai notevoli ritorni economici, appunto su queste operazioni finanziarie ma che tutte le aziende acquisite rimangono libere di esprimere e conservare la propria personalità e la propria base di clienti. Nonostante l'esito positivo, alcune operazioni di M&A intraprese, hanno anche un rovescio della medaglia: i rischi e i costi derivanti dagli ingenti investimenti sono, seppur solo inizialmente, maggiori dei benefici e nell'anno 2001 costringono Arnault a statuire uno stop alle acquisizioni. Inoltre, per rientrare degli esborsi effettuati, il gruppo Louis Vuitton – Moët Hennessy decide di vendere le azioni nel frattempo acquistate in Phillips. Malgrado la breve interruzione nella crescita per linee esterne, sia il CEO, sia la società nel suo insieme, non hanno mai pensato di poter intraprendere altre strategie di sviluppo, se non quella appena interrotta e per questo motivo riprendono velocemente un'altra ondata di acquisizioni, fino ad arrivare a inglobare due tra le più note marche della moda e del lusso italiano: Bulgari, nel 2011, e Loro Piana, nel Luglio 2013 per un totale di 2 miliardi di euro.

2.2 LA STRUTTURA AZIENDALE

L'azionista principale è Bernard Arnault che la controlla sia direttamente (5%) che indirettamente tramite la Christian Dior SE (42%). Complessivamente la Arnault Family Group, la holding di Bernard Arnault, ha il controllo del 46,84% delle azioni con il 63,13% dei diritti di voto. La LVMH si è sempre caratterizzata per la qualità di vendere i propri prodotti solo nei propri negozi (circa 2.400 in giro per il mondo) o in alcuni negozi ben determinati (per esempio i magazzini Harrods) mantenendo così il carattere elitario del marchio e il conseguente prezzo elevato. Dalla holding dipendono una sessantina di società ognuna delle quali gestisce alcuni marchi (vedi tab. 2.1.)

Le Maison di LVMH					
Vino e Alcolici	Moda e Pelletteria	Profumi e Cosmetici	Orologi e Gioielli	Distribuzione Selettiva	Altre attività
-Moët & Chandon -Dom Pérignon -Mercier -Ruinart -Veuve Cliquot -Krug -Estates & Wines -Château d'Yquem -Hennessy -The Glenmorangie Company -Belvedere Vodka -Domaine Chandon California -Bodegas Chandon -Domaine Chandon Australia Green Point -Cloudy Bay -Cape Mentelle -Newton Vineyard Terrazas de los Andes -Cheval des Andes -Wenjun -Numanthia -Ardbeg -Chandon Argentina -Chandon China -Chandon do Brasil -Château Cheval Blanc	-Louis Vuitton -Christian Dior -Edun -Loro Piana -Nicholas Kirkwood -Céline -Loewe -Berluti -Kenzo -Givenchy -Marc Jacobs -Fendi -StefanoBi -Emilio Pucci -Thomas Pink -Donna Karan -Nowness	-Parfums Christian Dior -Guerlain Parfums - Givenchy -Kenzo Parfums -BeneFit Cosmetics -Fresh -Make Up For Ever -Acqua di Parma -Perfumes Loewe -Nude	-Tag Heuer -Zenith -Hublot -Fred -Chaumet -De Beers -Bvlgari	-DFS (Duty Free Shop) -Franç et Fils -Sephora -Le Bon Marché Rive Gauche -Starboard Cruise Services -La Grande Epicerie de Paris	-Groupe Les Echos (pubblicazioni) -Royal Van Lent (costruzioni di superyacht di lusso) -Radio Classique (stazione radio) -Cheval Blanc (hotel di lusso) -Connaissance des Arts (magazine d'arte) -Investir (pubblicazioni finanziarie) -La Samaritaine Nowness (piattaforma video) -Jardin d'Acclimatation (parco di divertimenti)

Tabella 2.1

2.3 STRATEGIE DI MARKETING DEL GRUPPO LVMH

Trentadue miliardi e duecentoventitré milioni di dollari. Tanto vale Louis Vuitton secondo il Best Global Brands 2019 redatto da Interbrand, agenzia leader nella consulenza aziendale e in strategie di brand management, che raccoglie i 100 marchi che valgono di più al mondo. La maison francese occupa la prima posizione nel settore del lusso (e la 17esima a livello

globale) incrementando il proprio valore del 14% rispetto allo scorso anno e precedendo altre due case di moda d'oltralpe: Chanel (22,134 miliardi di dollari, +11% rispetto al 2018) e Hermès (17,920 miliardi di dollari e +9% rispetto al 2018) rispettivamente al secondo e terzo posto nel settore luxury.

Storia della crescita

[Esplora più dati >](#)

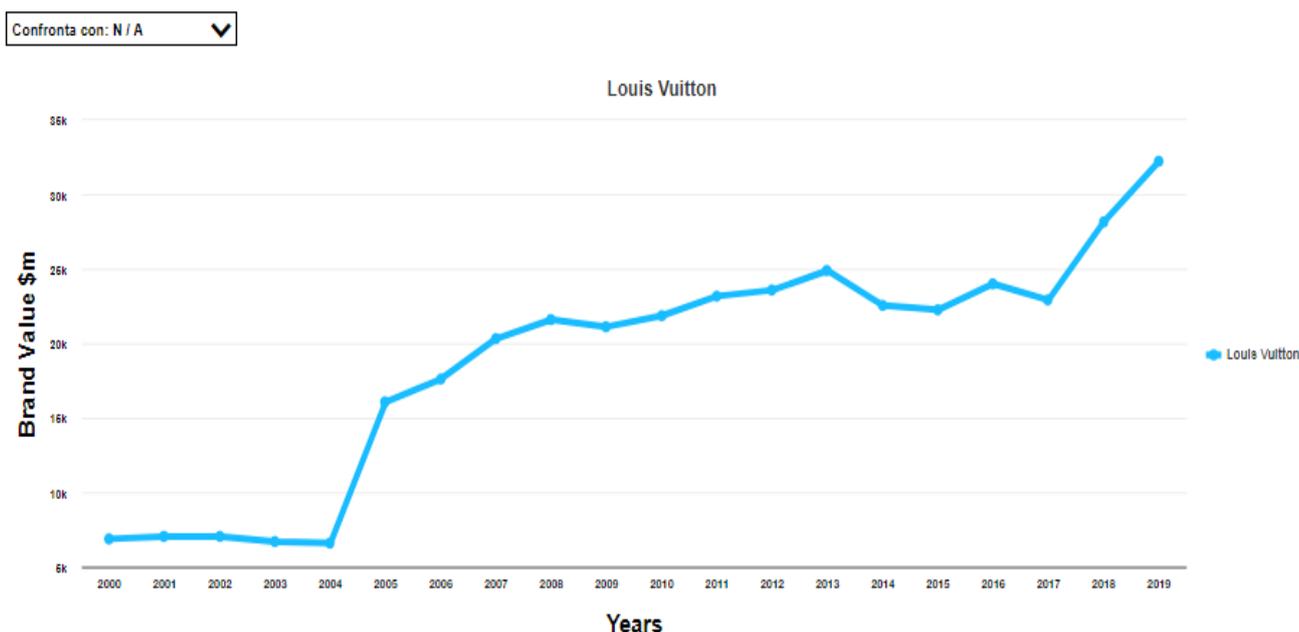


Tabella 2.2.

Ma che cosa ha permesso al gruppo LVMH di registrare una crescita costante negli anni così da attestarsi alla prima posizione nel settore del lusso? LVMH ha saputo conservare uno spirito di famiglia, che considera prioritaria una visione a lungo termine. La vocazione del Gruppo è assicurare lo sviluppo di ciascuna delle sue Maison, nel rispetto delle loro specificità e della loro autonomia, mettendo a disposizione le risorse necessarie per progettare, produrre e lanciare sul mercato i loro prodotti e servizi attraverso canali accuratamente selezionati. I tre valori fondamentali enunciati da Bernard Arnault sono condivisi da tutti i membri di LVMH e sono:

- **CREATIVITA' E INNOVAZIONE** : *"L'innovazione è un pilastro del nostro modello di business. Attingendo da savoir-faire e da un passato straordinariamente ricchi, le Maison del Gruppo continuano a coniugare tradizione e modernità per dar vita a prodotti in grado di accendere il desiderio dei nostri clienti"*, spiega Bernard Arnoult, Presidente e CEO di LVMH. Diverse sono state le innovazioni introdotte da LVMH nel corso degli anni, come l'ideazione della tela Monogram nel XIX secolo per combattere la contraffazione, Aristide Boucicaut ha inventato il moderno commercio al dettaglio presso il grande magazzino Le Bon Marché introducendo prezzi fissi, etichettatura della merce, regolari saldi in particolari periodi dell'anno, reso del prodotto e così via. Promosso da Bernard Arnoult, questo approccio rivolto all'innovazione richiede ad un gigante globale, leader nell'industria del lusso, con oltre 120.000 dipendenti, la mentalità agile di una start-up. È importante che ciascun marchio, pur restando fedele alle proprie origini, sappia reinventarsi per non perdere visibilità agli occhi dei clienti attuali e futuri.
- **OFFRIRE L'ECCELLENZA**: il gruppo non negozia mai sulla qualità, esso infatti rappresenta l'universo dell'artigianato. Si dà fondamentale importanza al dettaglio e alla perfezione in ogni singola fase che va dal prodotto al servizio.
- **COLTIVARE UNO SPIRITO IMPRENDITORIALE** : la struttura organizzativa di LVMH promuove l'efficienza e la reattività, stimola

l'iniziativa individuale, incoraggia l'assunzione di rischi e la perseveranza.

La strategia principale perseguita dal gruppo per ottenere una posizione centrale nel mercato è quella della differenziazione. Lo stesso Porter ha sottolineato a più riprese l'importanza per il brand del cosiddetto vantaggio di differenziazione, ovvero la capacità dell'impresa di offrire un prodotto unico, dotato di caratteristiche non riscontrabili negli altri prodotti presenti sul mercato. In questo senso, una strategia di differenziazione si pone proprio l'obiettivo di far percepire il prodotto differente, adattandolo allo stesso tempo alle caratteristiche richieste dal target di riferimento. Naturalmente, la strategia di differenziazione può essere applicata, oltre che al prodotto all'intero processo di creazione del valore, dalla progettazione ai servizi vendita e post-vendita. Quest'ultimo concetto è un elemento fondamentale e caratterizzante per il colosso francese, il quale comprende una suddivisione che gestisce esclusivamente il retail e che rappresenta l'ultimo anello di un'integrata catena del valore. La decisione di limitare e controllare il canale di distribuzione ha l'obiettivo di far capire agli acquirenti che più ristretti e selettivi sono i canali di vendita, più prezioso ed esclusivo è il prodotto. Per di più, solitamente sono presenti liste d'attesa per poter ottenere l'oggetto desiderato, in quanto la domanda per i prodotti marchiati LVMH spesso eccede l'offerta, e ciò rende l'immagine del brand ancora più prestigiosa. Per quanto riguarda la strategia di comunicazione adottata, si sviluppa su due dimensioni: online e offline (ovvero la tradizionale modalità di interagire con le persone tramite affissioni, magazines, cataloghi, incontri, eventi). Negli ultimi anni si sta assistendo ad una sempre maggior presenza del brand sulla piattaforma digitale poiché questa tipologia di strategia

permette un risparmio di costi e tempo affinché il messaggio giunga al destinatario. Così il sito internet del gruppo LVMH risulta essere non solo bello esteticamente ma anche ben progettato in modo che l'utente possa collegarsi direttamente con il sito di CSR. E' evidente che l'obiettivo vendita della Maison si coniuga con il desiderio di condividere informazioni con gli utenti e farli così immergere nell'universo valoriale del brand. Anche i social network come Instagram o Facebook costituiscono mezzi straordinari per rompere le barriere geografiche permettendo così al brand di entrare in contatto con un pubblico internazionale ed eterogeneo. Per esempio la pagina Instagram di Luis Vuitton conta ben 39 milioni di followers che seguono la pagina per motivi che possono essere la moda, l'arte, i viaggi. In questo modo la Maison ha abbandonato una visione circoscritta all'ambiente moda per coniugarla con settori complementari. Il gruppo LVMH ha dimostrato in più occasioni il proprio talento in materia di comunicazione basata sulle emozioni in ambito digital. Ne è un chiaro esempio la campagna "The Spirit of Travel". La campagna è ambientata nei meravigliosi paesaggi che il Sud Africa offre, nella savana, tra le giraffe e gli animali più esotici e le modelle posano avvolte nella luce dorata del crepuscolo. Il viaggio come stile di vita è da sempre nel dna del marchio Louis Vuitton e per questo motivo il brand ha scelto una location che potesse trasmettere a pieno tutto il fascino dell'ignoto che attira l'esploratore verso la meraviglia della scoperta. Si può osservare come in tutti i contenuti digitali, il gruppo LVMH utilizzi una pianificata strategia di emotional advertising: gli spot trasmessi su piattaforme digitali evocano forti sensazioni nel pubblico riuscendo a creare entertainment ed engagement allo stesso tempo. Infatti ricerche di marketing dimostrano come le persone siano portate ad affidarsi alle emozioni, piuttosto che alle

informazioni tecniche sui prodotti, relativamente a un determinato brand. In pratica sono i sentimenti che scaturiscono dai messaggi commerciali ad avere un peso specifico maggiore rispetto al contenuto dello stesso spot, generando gli impulsi di acquisto.

CAPITOLO 3 : BRAND STRATEGY

3.1 DEFINIZIONE DI BRAND STRATEGY

E' importante parlare di brand strategy poiché oggetto di questa trattazione è una multinazionale conglomerata che controlla 75 Maison nel settore del lusso.

Per definizione, con brand strategy si intende il piano a lungo termine per la creazione e lo sviluppo di un brand che sappia creare valore, che sia in grado di dialogare con il suo pubblico e di raggiungere obiettivi misurabili per il proprio business e imporsi sul mercato. Strettamente connessa alle emozioni e ai bisogni del consumatore oltre che agli ambienti competitivi, una brand strategy di successo è in grado di incidere positivamente su tutti gli indicatori di un'azienda – primo fra tutti il fatturato – e di aumentare considerevolmente la *brand recognition* (la notorietà e il riconoscimento della marca).

I processi che portano alla definizione e alla realizzazione di una brand strategy efficace ed efficiente, come illustra il Professor Cappellari nel suo libro, sono in primo luogo la determinazione del posizionamento e dei valori del brand, successivamente c'è la pianificazione e l'attuazione delle strategie di marketing affinché i consumatori siano in grado di riconoscerla e associarla a valori positivi e unici, ed infine si svolgono attività di sviluppo e sostegno della brand equity, ovvero l'insieme degli aspetti distintivi e differenzianti con i quali la marca accumula valore.

Philip Kotler in "*Principi di marketing*" spiega che per facilitare il processo di acquisto prodotti, servizi e brand vengono "posizionati" nella mente dei consumatori per categorie, sulla base di un «*insieme di percezioni, impressioni e sensazioni relative al prodotto rispetto alle offerte della concorrenza*». Proprio per questo motivo i brand devono essere attenti a tutti gli

elementi che in qualche modo possono comunicare qualcosa sulla marca, visto che i fattori di differenziazione che andranno a determinare il brand positioning possono riguardare vari aspetti del business, primo fra tutti il prezzo. Tuttavia nel settore del lusso, avendo una clientela che dispone di ingenti patrimoni e alla ricerca dell'unicità, non è un fattore determinante nella scelta di un prodotto. Oggi infatti un brand deve incarnare un'anima e non solo un posizionamento commerciale, in quanto il suo obiettivo è di conquistare nel tempo la sfera emotiva e caratteriale del pubblico di riferimento ed entrarci stabilmente in relazione. Per farlo, un'azienda può intraprendere diverse strategie di marca. La strategia maggiormente diffusa è la brand extension, o in italiano, estensione della marca che consente di trasferire la notorietà e la visibilità di un determinato brand ad un nuovo prodotto (il prodotto di estensione) e nello stesso tempo consente di ridurre i rischi associati al lancio di un nuovo prodotto. Ciò significa che l'impresa utilizza una sola marca per tutti i suoi prodotti/servizi. Nel settore in considerazione è una scelta intrapresa ormai da quasi tutte le grandi holding, che espandono con successo il loro raggio d'azione grazie alla notorietà della marca. In alternativa alla strategia di marca multi-prodotto, l'impresa può decidere di adottare una strategia multimarca (multi brands) la quale implica che venga assegnata una specifica marca ad ogni prodotto/linea di prodotto dell'impresa. Questa classificazione permette di capire in che modo il portafoglio prodotti, ovvero il complesso delle marche gestito da un'azienda, venga strutturato, organizzato e gestito in modo strategico con il fine di raggiungere una più ampia quota di mercato ed evitare la cannibalizzazione dei propri stessi prodotti, con cui si intende l'erosione della quota di mercato di un prodotto da parte di altri della stessa impresa.

3.2 LVMH E LA STRATEGIA MULTI BRANDS

La strategia utilizzata dal gruppo LVMH, fin dalle sue prime acquisizioni, è la strategia multimarca. Il vantaggio che il gruppo trae dall'utilizzo di tale strategia è che un eventuale crisi o fallimento di una delle marche non affliggerà direttamente la reputazione ed il posizionamento di mercato

ottenuto dalle altre. Un altro punto di forza di tale strategia è l'importanza che riveste il marchio LVMH sinonimo di eccellenza e alta qualità. Poiché il marchio LVMH è presente in oltre cinque diversi settori, che vanno dal vino, ai profumi, alla moda, il cliente troverà facile riconoscere il noto marchio su ciascuno di questi prodotti. Un altro punto forte di tale strategia è l'enorme potenziale del gruppo nel facilitare lo sviluppo e la crescita dei nuovi marchi e nello stesso tempo ciò consente a LVMH di entrare in nuovi mercati ed espandersi.

Abbiamo più volte specificato che il gruppo LVMH è frutto di una serie di acquisizioni che si sono succedute negli anni. Ciò significa che esso si trova a dover gestire più brands e nel farlo adotta un modello unico che si basa su sei pilastri:

- **STRUTTURA DECENTRALIZZATA:** la struttura e i principi operativi del gruppo assicurano l'autonomia di ciascuna Maison. Ciò consente di essere vicini ai clienti, di assicurare un processo decisionale rapido, efficace ed appropriato e di motivare i dipendenti, incoraggiandoli ad abbracciare un autentico spirito imprenditoriale.
- **CRESCITA INTERNA:** il gruppo dà priorità alla crescita interna e investe importanti risorse nello sviluppo delle proprie Maison e della creatività. Secondo tale approccio è fondamentale sostenerne la crescita professionale e motivarli ad eccellere.
- **INTEGRAZIONE VERTICALE:** consente di coltivare l'eccellenza a tutti i livelli, facilitando la gestione di tutti gli aspetti della catena del valore, dalle strutture di approvvigionamento alla produzione e alla distribuzione selettiva.
- **CREAZIONE DELLE SINERGIE:** la condivisione delle risorse a livello di Gruppo dà vita a sinergie intelligenti, nel rispetto delle specificità e dell'autonomia di ogni Maison, ciascuna delle quali deve poter trarre vantaggio dalle forze combinate di LVMH in quanto Gruppo.
- **TRASMISSIONE DEL SAVOIR-FAIRE:** ogni Maison persegue una visione a lungo termine. Al fine di preservarne le qualità distintive e l'eccellenza, LVMH e le Maison

hanno messo a punto diverse strategie di trasmissione dei savoir-faire e di valorizzazione dei mestieri artigianali e creativi per le nuove generazioni.

- EQUILIBRIO TRA SETTORI D'ATTIVITA' E DISTRIBUZIONE GEORAFICA: il Gruppo possiede le risorse necessarie per una crescita regolare, grazie all'equilibrio tra settori d'attività e presenza geografica ben distribuita. Tale equilibrio consente di sopportare l'impatto di fattori economici sempre più imprevedibili e incerti.

CONCLUSIONI

Da questa trattazione sono emersi vari punti molto importanti, in primo luogo si può osservare come il settore del lusso, nonostante il suo carattere elitario, sia uno dei più redditizi al mondo. Basti pensare che il marchio LVMH si posiziona al dodicesimo posto nella classifica dei 100 marchi più ricchi al mondo stilata da Forbes per il 2019. In secondo luogo è importante sottolineare che, in seguito alla globalizzazione, si sta assistendo ad un continuo abbattimento delle barriere geografiche attraverso la comunicazione digitale. In questo modo le imprese possono rivolgersi contemporaneamente a più target di consumatori e ciò viene reso possibile attraverso l'utilizzo dei social in particolare. Un altro fattore che emerge è il nuovo modo di fare pubblicità nel settore dei prodotti di lusso. La comunicazione pubblicitaria non si limita ad esporre caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto, bensì l'obiettivo fondamentale è quello di catapultare il consumatore in una sorta di sogno. Così l'acquisto diventa una vera e propria esperienza emozionale. I prodotti dall'industria del lusso sono, infatti, necessari non in quanto utili alla soddisfazione di bisogni primari che garantiscono la sopravvivenza degli individui, ma perché sono in grado di far sentire chiunque ne usufruisca parte di un gruppo esclusivo.

A fronte di queste considerazioni è quindi possibile affermare che la capacità di gestire in modo strategico il proprio brand, puntando sulla comunicazione e la trasmissione dei propri valori, e sulla forte reputazione della propria marca, riesca a creare un vantaggio competitivo importante.

BIBLIOGRAFIA

- Aiello G., Donvito R., “L’evoluzione del concetto di Lusso e la gestione strategica della marca. Un’analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso”. Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”, Università Cà Foscari Venezia 2006.
- Ferrero G., “Marketing e creazione del valore”, G. Giappichelli editore, Torino 2013.
- Cappellari R., “Marketing della moda e dei prodotti lifestyle”, Carocci editore, 2016.
- Kapferer J., Bastien V., “The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands”, Franco Angeli, 2015
- Kapferer J., “Lusso. Nuove sfide, nuovi sfidanti” Franco Angeli, 2017

SITOGRAFIA

- <https://www.investmentoinborsa.com/fatturato-aziende-top-100-brand-piu-ricchi-al-mondo-classifica-forbes-2019>
- <https://www.lvmh.it/>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>
- <https://it.investing.com/equities/l.v.m.h.>
- <https://www.ninjamarketing.it/2018/05/16/luxury-brand-digital-marketing-tecnologia/>
- <https://brandforum.it/paper/2535/brand-reloading-nel-settore-del-lusso-quale-scenario>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/branding/#:~:text=La%20strategia%20di%20branding%20di,propriamente%20di%20brand%20portfolio%20strategy.>