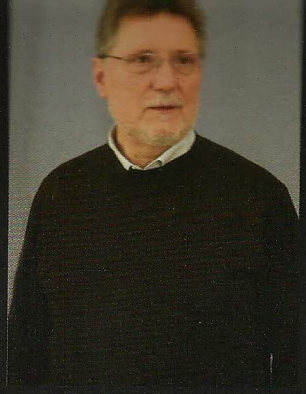


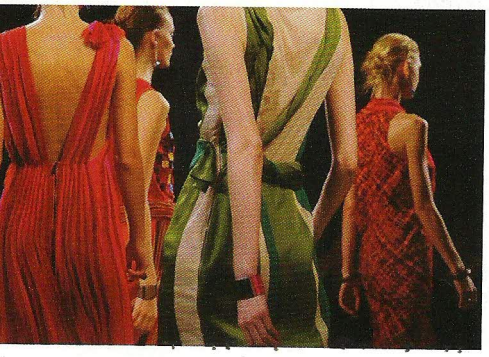
Massimo Brandigi

Massimo Brandigi, già manager di primo livello in aziende come Gori & Zucchi, Chimento, Prada, ha esaminato assieme a **Renzo Bartoloni**, manager con trascorsi in Gucci, Bulgari e Conte of Florence, la realtà e le chance delle aziende italiane nel settore dei beni del lusso. "Va a gonfie vele – afferma Brandigi – soprattutto chi si rivolge a classi di consumatori "evoluti", cioè ultra esclusivi. Una élite puntigliosa, esigente, estremamente facoltosa. Sono i veri ricchi mondiali, che nemmeno i maggiori brand soddisfano.

Massimo Brandigi, formerly top manager in companies such as Gori & Zucchi, Chimento, and Prada, together with Renzo Bartoloni, manager with work experiences for Gucci, Bulgari and Conte of Florence, has examined the scenario and chances of Italian companies in the luxury sector. "Things go well especially for those manufacturers oriented to classes of sophisticated, ultra exclusive customers. They constitute the meticulous, demanding, extremely wealthy elite, namely the really rich world, that even the major brands are not able meet," says Brandigi.

TOP SUR TOP

L'ALTO E L'ALTISSIMO DI GAMMA CONFERMANO LA LORO NATURA ANTICICLICA. QUANDO GLI ALTRI SEGMENTI FLETTONO, L'ALTO RESISTE SE NON ADDIRITTURA CRESCE.



E' IN QUESTO AMBITO CHE RISIEDONO LE CHANCE MAGGIORI DELLE PRODUZIONI DELLE AZIENDE ITALIANE. LO SPIEGA MASSIMO BRANDIGI CHE ASSIEME AL COLLEGA RENZO BARTOLONI HA CONDOTTO UN'INDAGINE SUL TESSUTO PRODUTTIVO ITALIANO RELATIVO AL LUSSO. VAL LA PENA DI ENTRARE NEL MERITO.

L'Italia campione della nicchia Intanto l'alto di gamma è una nicchia per modo di dire perché la nicchia richiama un luogo minuscolo, questo invece è mondialmente notevole e in forte espansione. Chiamiamolo allora mercato, un mercato importante, dice Brandigi. "Questo mercato al top non conosce lacrime nè sangue. Funziona alla grande". Mondo felice e ignoto ai più, il nicchione dei ricchi sopranazionali e sovracontinentali galleggia sereno nei marosi di quella che è definita la Grande Contrazione. "L'Italia - nota Brandigi - ha un importante ruolo da giocare nella partita dei nuovi super affluenti di Cina e altri Paesi emergenti, senza dimenticare le aree dell'ex Unione Sovietica. E certe zone privilegiate del Sud America". Attenzione, dicono gli esperti: siate molto accorti, prendete mille precauzioni prima di tuffarvi nel campionato del lusso. "Va da sé che non sono piazze per dilettanti".

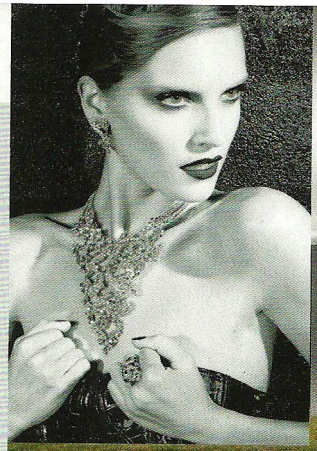
Competizione C'è da specificare che nel "viaggio" di Brandigi e Bartoloni la gioielleria è uno dei tanti settori merceologici presi in esame, significativo ma certamente minoritario rispetto all'insieme. E nella fattispecie si tratta della gioielleria di lusso. Anche perché, per quanto riguarda il gioiello non esclusivo, cioè industriale e di largo consumo, non c'è partita. Una tendenza cominciata da almeno quindici anni. "Non siamo più competitivi. Dobbiamo rassegnarci a subire la concorrenza e soprattutto i prezzi dei paesi emergenti", è il chiaro verdetto di Brandigi. Che aggiunge: "Ce ne siamo accorti da un pezzo. E ovunque si vada, riscontriamo conferme".

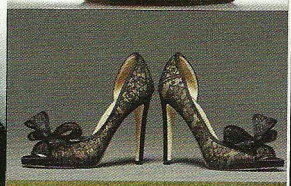
Canali E, dunque, è ai vertici di tutte le gamme che l'Italia gioca le sue carte migliori. "In tal senso il nostro Paese ha molte aziende interessanti, anche piccole di dimensioni, che riescono ad andare in controtendenza rispetto all'andamento generale dei consumi perché hanno individuato sbocchi adeguati", spiega Brandigi. A tale offerta risponde una domanda entuasiasta, con una differenza rispetto al passato: se un tempo il canale privilegiato erano per lo più le vendite "riservate", termine equivalente all'assoluta esclusività, oggi esistono distributori con i propri canali di distribuzione.

Lusso e brand Risulta chiaro che nella realtà rarefatta del lusso, il brand ha un'incidenza relativa. Anzi: "sono due fasce di mercato completamente diverse. - specifica Brandigi - Il brand è un gradino sotto il mercato degli happy few, ha un pubblico diverso". La differenza? Il brand è rappresentato da un prodotto "eteroriferito" (calato dall'alto), l'esclusività invece da un prodotto "egoriferito" (che soddisfa un piacere personale, non il desiderio di ostentazione). Sia detto comunque che entrambi i segmenti, il lusso personalizzato e il brand, sempre meno intrecciati, crescono: "nei mercati di nuova ricchezza il brand assolve alla funzione di esibire lo status raggiunto".

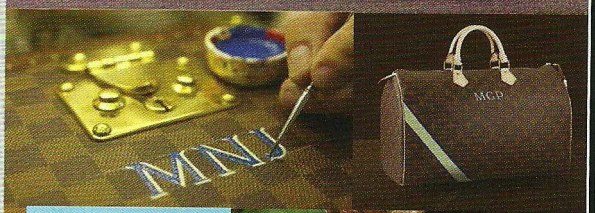
Riconversione? Ci si chiede allora se sia possibile, considerati i ritmi di crescita dell'esclusività, per una impresa orafa convertirsi, ad esempio, dalla media all'alta gamma? Tutto è possibile, replica Brandigi. A condizione che le conoscenze tecniche e di mercato siano davvero notevoli; a condizione che si affinino i talenti creativi; a condizione che si trovino i capitali necessari all'impresa, a condizione che si studi un piano appropriato con agenti, partner locali all'altezza, facilitatori istituzionali. Eccetera. Le condizioni sono però nemiche naturali della mobilità sociale e aziendale. Sostiene Brandigi: "le nostre realtà sono ancora troppo piccole soprattutto finaziariamente per essere salutate come market winner".

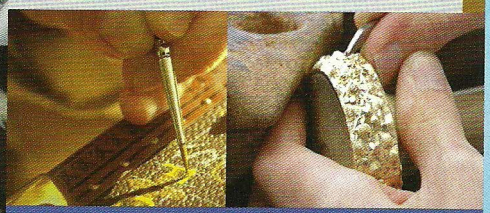
Opzioni Non resterebbe che una soluzione. Millenaria. Mettersi insieme perché insieme si vince, perlomeno si fa massa... "Sarebbe un miracolo se riuscisse. - osserva Brandigi - Tuttavia, ogni esperimento sin qui tentato non ha avuto fortuna. Per chi ci ha provato è stata una spesa più che un investimento. Sono invece più facili e più efficaci le unioni intrasettoriali, mettiamo il pellettiere che si allea al gioielliere". A quanto è dato sapere, questo tipo di aggregazione funziona, non essendoci quelle riserve e quelle resistenze che si riscontrano all'interno di uno stesso settore, tipo le gelosie e gli invincibili egoismi. E poi, altra opzione potrebbe essere il campo delle forniture di qualità a brand internazionali e grandi marche. "E' una versione nobile del terzismo, ma è una soluzione meno remunerativa rispetto all'altra, non senza rischi, in cui hanno mercato soprattutto quelle aziende che hanno una forte capacità propositiva", conclude Brandigi.





HIGH-END AND VERY HIGH-END SECTORS CONFIRM THEIR CYCLICAL NATURE. WHEN THE OTHER SEGMENTS DECLINE, THE HIGH-END ONE RESISTS OR EVEN GROWS. THIS IS EXACTLY THE AREA WHERE THE BEST CHANCES OF ITALIAN MANUFACTURING COMPANIES LIE. THIS CONCEPT IS EXPLAINED BY MASSIMO BRANDIGI, WHO – TOGETHER WITH HIS COLLEAGUE RENZO BARTOLONI – HAS CONDUCTED A SURVEY ON THE LUXURY GOODS ITALIAN SYSTEM. THIS SURVEY DESERVES CLOSER CONSIDERATION.





Italy, the first in niche markets *To be exact, the high-end sector is not a niche in the original sense of the term, giving the idea of something small; rather, the meaning of "niche" has largely developed and rapidly expanded worldwide. "Today the 'niche' is a true, important market," says Brandigi, "a top market that knows neither tears nor blood. It works great." It is a happy world, unknown to most, where the world's rich people are not at all afraid of the so called Great Contraction. "Italy has an important role to play in the game with the new super affluent people of China and other emerging countries, including certain areas of the former Soviet Union and some privileged areas of South America," emphasizes Brandigi. However, experts warn to be very careful, and take a thousand precautions before approaching these luxury niches. "It goes without saying that this is not a game for amateurs."*

Competition *We should also specify that, in the "journey" of Brandigi and Bartoloni, jewellery is one of the different sectors studied, a significant but certainly small market compared to the whole. In this case, the focus is on luxury jewellery, also because – as regards mass, non-exclusive, in short "industrial" jewellery – there is no competition. This trend started at least fifteen years ago. "We are no longer competitive. We have to resign ourselves to suffering the competition and in particular the prices of emerging countries." This is the clear verdict of Brandigi who then adds: "We have noticed it for some time, as confirmed wherever we go."*

Channels, *Italy should count on the top of the high-end sector then: this is its ace. "In this sense, Italy has many interesting – also small – companies, able to go against the existing general trend of consumption because they have identified suitable opportunities," says Brandigi, This production enjoys an enthusiastic demand, with a significant difference with the past: the main channel was once represented by "reserved" sales, a term synonymous with absolute exclusivity, while today there do exist distributors with their own channels of distribution.*

Luxury and brand *It is clear that, in the rarefied reality of luxury, the brand only has a relative impact. In fact, "these two market segments are completely different," explains Brandigi, "The brand is one step below the market of the happy few luxury exclusivity lovers; it has a different clientele." In fact, the brand is represented by a product that is "heteroreferenced" (i.e. determined by others); while exclusivity is represented by a product "selfreferenced" (i.e. determined by the individual to meets a personal pleasure, not the desire for show). We should also say, however, that both segments – customized luxury and brand – increasingly less intertwined today, grow: "in the markets of the new wealthy, the brand acts as a means to show the status achieved."*

Conversion? *Given the growth rates of exclusivity, the question arises whether or not it is possible for a jewellery company to convert, for example, from the medium- to the high-end sector. Anything is possible, replies Brandigi. Provided that technical and market knowledge is really remarkable, provided that creative talents become refined; provided that the funds necessary to conversion are available; provided that an appropriate plan is studied with agents, appropriate local partners, and institutional facilitators, and so on. Conditions, however, are by nature enemies of social mobility and enterprise. According to Brandigi: "Italian companies are still too small, above all financially speaking, to be hailed as market winners."*

Alternatives *There would be a solution, a thousand-year-old one: to join together because together we win, or at least we show how many we are... "However, the success of this measure would be a true miracle. Actually, every trial in that sense has had no luck so far: it has been a cost more than an investment. Partnerships within sectors are easier and more effective instead, I mean an alliance between leather goods and jewellery manufacturers," observes Brandigi. As far as we know, this type of aggregation works well, thanks to the lack of those reserves and resistances found within the same sector, such as jealousy and invincible selfishness. Another alternative might be the sector of high-quality supplies to international big brands. "It's a noble version of third party manufacturing, although less lucrative than the former alternative, not without risks, where in particular those companies with strong ability to develop innovative proposals are successful," concludes Brandigi.*