POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in

Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

Analisi strategica del gruppo LVMH con un focus sulla divisione moda e pelletteria

Politecnico di Torino

Relatrice **Candidata**

Prof.ssa Elisabetta Raguseo Carlotta Gabba

Ottobre 2023

Abstract

Questa tesi si concentra sul settore del lusso e analizza il gruppo LVMH, uno dei principali attori in questo mercato. Il lusso è un concetto astratto e con molte sfaccettature. Le sue molteplici definizioni sono esaminate per comprendere le sue caratteristiche distintive. Inoltre, i segmenti del lusso sono delineati per identificare le diverse aree in cui opera questa industria.

Il gruppo LVMH è una delle organizzazioni leader nel settore del lusso e la sua storia è esaminata per capire come ha raggiunto la sua posizione di rilievo. Vengono analizzati la vision e la mission dell'azienda e l'insieme dei valori che guidano le sue operazioni. Inoltre, il modello operativo di LVMH è analizzato attraverso i suoi pilastri principali e la struttura delle sue divisioni aziendali.

L'analisi interna di LVMH si concentra sulle risorse e competenze chiave dell'azienda. Vengono valutate le risorse disponibili, sia materiali che immateriali, e si esamina come queste contribuiscano alla posizione di leadership di LVMH nel settore. Le competenze dell'azienda sono esplorate per comprendere le sue abilità distintive che le conferiscono un vantaggio competitivo.

Successivamente, l'analisi finanziaria di LVMH fornisce una valutazione delle prestazioni economiche dell'azienda. Vengono esaminati i dati finanziari chiave e vengono fatti confronti con il mercato di riferimento e i principali competitor per valutare la solidità finanziaria del Gruppo.

L'analisi esterna si concentra sul contesto in cui LVMH opera. Viene esaminato il settore della moda nel suo insieme, con una panoramica del mercato di riferimento e dei principali competitor. Vengono applicati modelli analitici, come l'analisi PEST e le cinque forze di Porter, per valutare gli impatti delle forze esterne sull'azienda e il settore.

Infine, il futuro del lusso viene esaminato attraverso una serie di tendenze emergenti. Si esplorano argomenti come la diversità e l'inclusività nell'industria, l'agilità della catena di approvvigionamento, il passaporto di prodotto, lo sviluppo

di tessuti ecosostenibili e le nuove esperienze di acquisto come il metaverso e gli acquisti attraverso i social media.

Questa tesi fornisce una panoramica completa del settore del lusso e analizza il gruppo LVMH nei suoi aspetti interni ed esterni. Gli argomenti trattati sono fondamentali per comprendere il posizionamento di LVMH nell'industria del lusso e per esplorare le sfide e le opportunità future che questa industria potrebbe affrontare.

Sommario

Il lusso 3
La definizione 3
Le caratteristiche 7
I segmenti del lusso 10
Il gruppo LVMH 18
La storia 18
Vision & Mission 35
I valori 36
I pilastri del modello operativo 39
Le divisioni 41
L'analisi esterna 45
Il settore della moda 45
Il mercato di riferimento 47
I competitors 50
L'analisi PEST 51
Le cinque forze di Porter 59
L'analisi interna 68
Le risorse 68
Le competenze 72
Valutazione risorse e competenze 77
L'analisi finanziaria 78
Il futuro del lusso 84
Diversità e inclusività 84
Agilità della catena di approvvigionamento 85
Passaporto di prodotto 85
Sviluppo di tessuti ecosostenibili 86
Vendita al dettaglio esperienziale 87
Metaverso 88
Acquisti sui social 89
Tecnologia per la scansione del corpo 90
Moda di seconda mano 90
Appendice 92
Appendice 1: Il mercato del lusso nel 2022 92

Appendice 2: Evoluzione del segmento dei beni per la persona 92
Appendice 3: Evoluzione della categoria degli orologi nuovi e usati 92
Appendice 4: Patrimonio netto LVMH 2012-2022 93
Appendice 5: Passività finanziarie non correnti LVMH 2012-2022 93
Appendice 6: Distribuzione negozi LVMH nel mondo nel 2022 93
Appendice 7: Numero negozi LVMH 2012-2022 94
Appendice 8: Marchi LVMH 2022 95
Appendice 9: Dipendenti LVMH 2012-2022 96
Appendice 10: Value chain 96
Appendice 11: VRIO framework 97
Appendice 12: Strategic Importance framework 98
Appendice 13: Ricavi LVMH 2012-2022 98
Appendice 14: Risultato netto LVMH 2012-2022 99
Appendice 15: ROCE LVMH 2012-2022 99
Appendice 16: ROE LVMH 2012-2022 100
Appendice 17: Debt/equity ratio LVMH 2012-2022 100
Appendice 18: Price/earnings ratio LVMH 2012-2022 101
Appendice 19: Current ratio LVMH 2012-2022 101
Appendice 20: Piramide della moda 102
Appendice 21: Cinque forze di Porter 102
Appendice 22: Sviluppo del mercato plus size 2023-2033 103
Appendice 23: Percentuale di consumatori che acquistano capi gender fluid 103
Riferimenti 104

Il lusso

La definizione

Il gruppo LVMH comprende oltre 75 marchi i quali offrono una vasta gamma di beni e servizi, che spaziano dall'abbigliamento ai viaggi e alla cosmetica. Tuttavia, tutti questi marchi condividono un elemento comune: il concetto di lusso. È importante notare che non esiste una definizione univoca di lusso, poiché questa varia a seconda della categoria merceologica considerata, dell'area geografica e della prospettiva individuale influenzata da fattori come l'età, la condizione sociale e la cultura. Ciò che potrebbe essere considerato un oggetto di lusso da un adolescente potrebbe non esserlo per una persona anziana, e ciò che viene considerato lusso in Asia potrebbe non esserlo in Europa.

Una possibile definizione che racchiude alcune delle sfaccettature del concetto di lusso è la seguente, *sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza; tendenza anche abituale, come tenore di vita, a spese superflue, incontrollate, per l'acquisto e l'uso di oggetti che, o per la qualità o per l'ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno* (Treccani). Dato che anche questa definizione non è onnicomprensiva si useranno tre diversi approcci al fine di analizzare il concetto di lusso da diverse prospettive.

Approccio etimologico

Il termine lusso deriva dal latino *luxus*, che indica sovrabbondanza, eccesso. Parlare di lusso significa dunque riferirsi a qualcosa di non necessario, che va al di là di ciò che è sufficiente o in qualche modo adeguato alle normali occorrenze della vita. (Treccani, 2007) Dall'etimologia del termine appare chiara la sua duplice valenza, possiede sia un'accezione negativa sia una positiva. Esso può essere inteso come volontà di ostentazione della propria superiorità economica o intellettuale al fine di affermare il proprio status sociale. Al contempo, può anche essere inteso come elemento che appaga l'animo umano permettendogli di vivere esperienze uniche che innalzano il suo spirito.

I due studiosi Tartaglia e Marinozzi nella loro opera Il lusso… magia e marketing (2015) analizzano la duplice valenza del termine lusso individuando il lato positivo nel *valore* e quello negativo nel *piacere*, due elementi che messi in relazione con il prezzo permettono di individuare, con una matrice, i quattro segmenti del lusso.

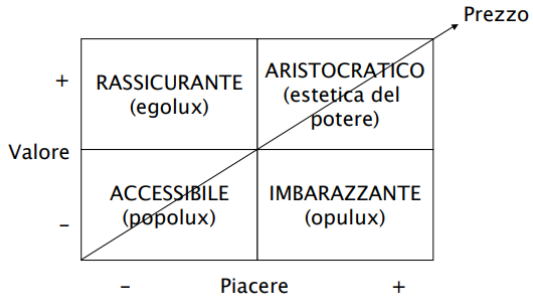


Figura 1: La matrice del lusso
Fonte: Tartaglia e Marinozzi, Il lusso. Magia e marketing (2007)

Lusso accessibile: il lusso accessibile viene definito con il termine greco *popolux* ossia lusso del popolo proprio perché il suo prezzo, relativamente basso, permette a tutti di accedervi. Esso *è la pancia del lusso, il grande mercato delle stelle cadenti dai piani superiori*. (Tartaglia e Marinozzi, 2006) Dato il costo ridotto, il valore e il piacere del bene sono bassi e l'acquisto potrebbe nascere sia da una scelta di valore che da una di piacere. Un esempio di lusso accessibile è la collaborazione di OVS con Alberto Aspesi e l'istituto Marangoni per la creazione di una linea di piumini composta da cinque modelli con un prezzo compreso tra i 49 e i 69 euro. (Ricco, 2013)

Lusso rassicurante: il lusso rassicurante o *egolux*, dal greco lusso dell'ego, è caratterizzato da un'elevata consapevolezza del valore del bene e da un basso livello di piacere o ostentazione. L'acquisto di un bene rassicurante è legato ad una scelta di valore dettata dalle caratteristiche proprie del bene e non influenzata dalle mode. *Il lusso rassicurante è anche quello che contiene la verità del valore. Di chi ha scoperto l'eterna comodità delle Allen Edmonds, dopo essersi torturato i piedi per decenni con le Church.* (Tartaglia e Marinozzi, 2006)

Lusso aristocratico: il lusso aristocratico o estetica del lusso è il lusso dell'élite che lo acquista per affermare la propria condizione sociale di superiorità. Esso è caratterizzato da una combinazione di valore elevato, dato dalla superiorità

qualitativa del bene, e di piacere elevato, in quanto permette di soddisfare la vanità e l'ambizione del suo acquirente. Questa tipologia di lusso ha un costo elevato in quanto l'élite è disposta a pagare molto per un bene espressione di esclusività. Esempi di prodotti facenti parte del segmento del lusso aristocratico sono gli orologi di Patek Philippe, le auto Pagani o le ville in luoghi esclusivi come gli Hamptons.

Lusso imbarazzante: il lusso imbarazzante o *opulux*, lusso di opulenza, è caratterizzato dalla volontà di ostentare il proprio potere e ricchezza. Il lusso imbarazzante ha un basso valore e un elevato piacere. Esso viene anche definito come quello degli *arricchiti*, coloro che posseggono il denaro sufficiente ad acquistare beni di lusso ma che non colgono l'essenza dell'oggetto fermandosi all'apparenza. In commercio sono presenti molti beni di questa tipologia come scarpe firmate ma di pessima fattura oppure felpe con loghi esagerati il cui unico obiettivo è quello di ostentare la ricchezza del loro possessore.

Approccio sociale

Il lusso fin dall'antichità ha avuto diverse funzioni sociali: creare una stratificazione sociale, distinguere fra ciò che è utile e ciò che è superfluo e trainare la crescita economica. (Kapferer, 2012).

Per comprendere meglio come il lusso abbia contribuito alla stratificazione sociale è possibile rifarsi a evidenze storiche. La religione e la cultura dell'Antica Grecia condussero allo sviluppo di due visioni di lusso contrapposte: in una esso era visto come una forza sociale mentre nell'altra come un ostacolo al raggiungimento della Virtù. Questa duplice visione ha caratterizzato il concetto di lusso per molti secoli. Nel Diciottesimo secolo la diffusione dell'idee illuministiche ha modificato anche il concetto di lusso che ha perso la funzione di imporre una stratificazione sociale di origine trascendentale. Questa trasformazione ha lasciato gli individui bisognosi di definire il proprio posto nella società per sfuggire al caos dello stato di natura. Ed ecco che il lusso interviene per soddisfare questa necessità suddividendo la popolazione in due gruppi: da un lato coloro che potevano permettersi di accedere

a questo mondo di ricchezza ed esclusività, dall'altro coloro per cui tutto ciò era solo un desiderio e un'aspirazione. (Kapferer, 2012)

Un'altra funzione sociale del lusso è quella di distinguere i beni considerati utili da quelli invece considerati superflui. Un bene utile soddisfa dei bisogni umani primari mentre un bene superfluo no, soddisfa dei piaceri. Definire se un bene di lusso sia utile o no è molto complesso e soggettivo in quanto si fa riferimento alla dimensione estetica e psicologica del singolo individuo.

Una funzione sociale del lusso è quella di essere un incentivo alla crescita economica. Le aziende dell'industria del lusso hanno contribuito e contribuiscono tuttora alla globalizzazione e allo sviluppo di nuove tecnologie.

Approccio psicologico

Il concetto di lusso è strettamente legato alla sfera piscologica dell'individuo, sia alla sua razionalità che alla sua emotività. Le scelte che il consumatore compie nei confronti di servizi e prodotti di lusso sono dettate dalle sensazioni che questi gli suscitano o le esperienze che possono fargli vivere. Ogni persona decide di acquistare un bene di lusso per differenti motivi, ad esempio perché gli trasmette una sensazione di realizzazione e affermazione della propria posizione sociale, per un capriccio oppure perché gli ricorda un avvenimento passato o una persona a lui cara. Ad esempio, l'acquisto di un orologio Rolex o di una macchina sportiva è visto da molte persone come il simbolo del raggiungimento del successo. Oppure un individuo decide di acquistare un determinato profumo costoso in quanto è quello che usava un genitore deceduto.

Il concetto di lusso è strettamente legato a quello del desiderio e del sogno, qualcosa di segreto che può generare nell'individuo emozioni diverse non sempre spiegabili a parole. Concedersi un trattamento estetico può essere l'espressione del sogno di poter conquistare una persona considerata irraggiungibile oppure il desiderio di prendersi cura di sé.

L'unicità dell'individuo e di conseguenza della sua definizione di lusso rende arduo il compito di fornirne una definizione generale e di sviluppare prodotti e servizi

che siano inequivocabilmente considerati un lusso. Per una persona una cena in un ristorante stellato genera delle emozioni che la portano a definirla come un lusso per altre invece sarebbe uguale andare a mangiare in un fast food e per loro un lusso è mangiare un panino in riva al mare con la persona amata.

Le caratteristiche

Prezzo

Un oggetto o un servizio di lusso ha un prezzo più elevato rispetto alle caratteristiche qualitative e funzionali che offre in quanto il suo valore risiede nelle sensazioni che è in grado di trasmettere al suo possessore o utilizzatore. Una borsa di marca svolge la medesima funzione di una acquistata al mercato ma il suo valore risiede nella sua capacità di infondere sicurezza in sé stessi, potere e convinzione di essere all'altezza di ogni situazione. Anche in un hotel a cinque stelle si dorme come lo si può fare in un ostello ma la differenza, e quindi il valore superiore, risiede nell'esperienza offerta al cliente. In un hotel di lusso l'ospite si sente accolto e compreso attraverso l'impegno del personale per soddisfare tutte le sue richieste dalle più semplici come il servizio in camera a quelle più elaborate come la necessità di seguire una dieta particolare.

Qualità

Una caratteristica di un servizio o un bene di lusso è la sua qualità. Per un servizio la sua qualità è strettamente legata alle modalità attraverso le quali viene offerto. Un servizio che risponde ad elevati standard qualitativi è tecnologicamente avanzato, implica l'utilizzo di prodotti accuratamente selezionati e viene offerto da personale specializzato in strutture selezionate. Per evidenziare quali siano le differenze tra un servizio di lusso e uno non di lusso si può prendere come esempio la manicure. Nel caso di una manicure definita di lusso vengono utilizzati macchinari sofisticati che non danneggiano le unghie, smalti con formulazioni avanzate che permettono una lunga tenuta, il personale che offre il servizio possiede delle specifiche attestazioni e viene eseguito all'interno di un centro estetico accogliente. Al contrario il servizio di manicure non di lusso si caratterizza

per l'utilizzo di strumenti di base, l'applicazione di smalti a breve tenuta o che danneggiano le unghie e un servizio offerto da personale non specializzato spesso in locali con bassi livelli di comfort per il cliente.

Per un bene fisico è possibile valutare la sua qualità precedentemente all'effettuazione dell'acquisto, un vantaggio rispetto ai servizi per i quali è possibile valutare la loro qualità solamente una volta che sono stati acquistati e di cui si è usufruito. Un prodotto di lusso si caratterizza per l'impiego di materiali di prima scelta, l'impiego di manodopera specializzata e l'utilizzo di macchinari tecnologicamente avanzati oppure la produzione artigianale. Al fine di comprendere a fondo la differenza tra un prodotto di lusso e uno non di lusso si può utilizzare l'esempio di un paio di scarpe. Nel caso di un paio di scarpe definito di lusso esse sono caratterizzate da pellame di alta qualità, quello italiano è tra i più pregiati, lavorazioni artigianali oppure con macchinari per il taglio laser, tinteggiature con pigmenti che offrono la stabilità nel tempo del colore e sfumature uniche per ogni scarpa e un elevato livello di comfort della calzata. Al contrario le calzature che si possono definire non di lusso sono fabbricate con materiali scadenti e che si usurano facilmente, metodi di produzione di massa in molti casi poco precisi nei dettegli, colori di base che tendono a sbiadire nel tempo e una calzata non confortevole che può portare problemi posturali nel tempo.

Scarsità

Un elemento che contraddistingue un servizio o un bene di lusso è la scarsità delle risorse impiegate per la sua produzione. Con il termine risorse si fa riferimento sia a quelle materiali sia a quelle umane. Forse il più classico esempio di scarsità di risorse materiali per la produzione di beni di lusso sono i diamanti e altre gemme preziose come la giada e il rubino. I gioielli fabbricati con queste pietre sono molto ricercati e il loro prezzo è elevato proprio perché in commercio ne è presente una quantità limitata. La scarsità di risorse umane che rende un bene o un servizio di lusso può essere riscontrata in diversi settori. Ad esempio, la scarsità di liutai fa sì che un violino fatto a mano sia un bene di lusso oppure quella di estetiste

specializzate nell'utilizzo di nuove tecniche come la crioterapia e il trattamento del lipedema rende questa tipologia di trattamenti un lusso.

Segni distintivi

Un bene di lusso si contraddistingue per essere riconoscibile, possiede dei segni distintivi del marchio che lo ha prodotto. Questi possono essere il nome, il logo, il colore oppure il materiale di cui è costituito. Il nome di un marchio è un elemento distintivo fondamentale, esso può derivare dal nome dello stilista che lo ha fondato, come nel caso di Valentino (Valentino Garavani), oppure dal suo cognome, come per Prada (Mario Prada); ma può anche avere altre origini come Bottega Veneta, fondata in Veneto, o Hermès, facente riferimento alla mitologia greca. Un bene di lusso può essere riconosciuto anche attraverso il logo che viene apposto su di esso da parte del marchio che lo ha prodotto. Il logo può presentare una varietà di forme e dimensioni, e può includere o non includere il nome del marchio. In alcuni casi, potrebbe esserci un logo su una piccola porzione di prodotto, mentre in altri casi potrebbe essere posizionato sull'intera superficie di esso. Il colore è un elemento che distingue un bene di lusso in maniera immediata e non si tratta di un colore generico ma una particolare tonalità prodotta solamente da quel marchio. Gli esempi più eclatanti sono l'arancione Hermès e il rosso Valentino. Infine, un bene di lusso può avere come segno distintivo il materiale di cui è costituito, ad esempio la pelle stampata con il proprio logo di Luis Vuitton.

Personalizzazione

Un bene o un servizio di lusso si contraddistingue per l'elevato livello di personalizzazione arrivando in alcuni casi alla creazione di pezzi unici. La personalizzazione di un bene o un servizio permette di adattarlo alle esigenze del cliente che si sente compreso e speciale e di conseguenza aumenta il suo attaccamento al marchio e la disponibilità a pagare un prezzo maggiorato. Beni di lusso con un elevato livello di customizzazione sono le auto sportive di cui l'acquirente può scegliere quasi ogni componente, dal colore degli interni alla tipologia di impianto stereo e frenante. Questo livello di personalizzazione è

permesso dal fatto che questa tipologia di vetture non è prodotta in serie bensì la produzione incomincia a valle della ricezione dell'ordine da parte del cliente.

Nel caso dei servizi di lusso la personalizzazione è ancora più necessaria rispetto che nei prodotti fisici in quanto questa è uno degli elementi chiave per la soddisfazione del cliente. Un servizio di parrucchiere di lusso si distingue proprio per la possibilità data al cliente di scegliere con assoluta precisione la sfumatura di colore della tinta per capelli oppure la forma del taglio. Un altro esempio sono i trattamenti estetici, i quali sono studiati appositamente sulle esigenze del singolo cliente in base al suo stile di vita, all'alimentazione, all'età e agli obiettivi di bellezza che vuole raggiungere.

Canali di distribuzione

Un elemento che caratterizza i beni e i servizi di lusso sono i canali di distribuzione, i quali sono altamente controllati al fine di evitare frodi e aumentare la connessione con il cliente. La contraffazione è una delle principali problematiche legate alla distribuzione dei beni di lusso e per questo i marchi hanno messo in atto differenti misure per contrastarla come l'inserimento in borse e orologi di un codice identificativo che permette di distinguerli da quelli contraffatti. Un'azione intrapresa da molte aziende del settore del lusso è stata quella di intensificare i controlli presso i propri fornitori in Asia in quanto molti dei beni contraffatti vengono prodotti nelle stesse fabbriche di quelli originali e poi venduti su mercati paralleli.

Ogni marchio sceglie il canale di distribuzione che permette di raggiungere al meglio la sua clientela, si può trattare di negozi monomarca, come per Chanel, o multimarca, come per Ralph Lauren, oppure una combinazione di questi supportata da uno store online, come nel caso di Luis Vuitton.

I segmenti del lusso

Il settore del lusso può essere suddiviso in nove categorie principali: beni per la persona, automobili, ospitalità, vini pregiati e liquori, cibo gourmet e cucina raffinata, mobili e articoli per la casa di fascia alta, arte, jet e yacht privati e

crociere. Tra questi i segmenti delle autovetture, dell'ospitalità e dei beni per la persona rappresentano l'80% della spesa totale per articoli di lusso. Nel 2022 il settore del lusso ha registrato una crescita dei ricavi del 20% rispetto al 2021 raggiungendo la quota di 1,38 trilioni di euro e superando del 9% i livelli pre-pandemia (2019) anche se i segmenti ospitalità e crociere sono ancora in difficoltà. (Bain&Company, 2023) Per ulteriori dettagli vedere Appendice 1.

Beni per la persona

I beni per la persona, cuore dell'intera industria del lusso, comprendono la cosmetica, i gioielli, l'abbigliamento e gli accessori. Il settore è cresciuto del 22% rispetto al 2021 raggiungendo un valore di 353 bilioni di euro. (Bain&Company, 2023) Tutte le categorie sono ora tornate ai livelli del 2019 o migliori, con gli orologi, i gioielli, la pelletteria e l'abbigliamento che guidano la rinascita dopo la pandemia. Per l'andamento del settore dal 1996 al 2022 vedere Appendice 2.

La cosmetica ha un fatturato di 69 miliardi di euro, in aumento "solamente" del 15% rispetto al 2021 ma comunque doppio rispetto al tasso di crescita pre-Covid relativo al 2019. (Bain&Company, 2023) Le categorie trucco e fragranze hanno guidato la crescita. Il travel retail, la vendita di cosmetici in aeroporti e stazioni, ha registrato una ripresa nei mercati occidentali non raggiungendo però i livelli pre-Covid a causa del persistere di limitazioni al movimento in Cina.

Le vendite di gioielli nel 2022 hanno raggiunto i 28 miliardi di euro, con un aumento del 24% rispetto al 2021. (Bain&Company, 2023) I gioielli *superlusso* per eccellenza sono i diamanti, i prezzi di quelli grezzi e di quelli lucidati sono cresciuti rispettivamente del 21% e del 9% nel 2021 con stime di un ulteriore rialzo per il 2022. (Bain&Company, 2022) Anche il segmento dei gioielli *moda* ha mostrato una solida crescita nel 2022. L'attenzione nei confronti dell'ambiente è una tendenza che ha interessato anche il settore della gioielleria. L'estrazione dei diamanti comporta non solo un grave impatto ambientale ma può essere legata anche al commercio illegale e al lavoro forzato, per questo alcuni marchi hanno deciso di utilizzare diamanti *fair-trade*, quindi etici, oppure *lab-grown*, coltivati in

laboratorio. Anche nel settore dei gioielli *moda* si sono sviluppati prodotti sostenibili creati con oro e argento riciclati oppure con materiali di scarto. (Caruso, 2022)

Gli orologi si sono evoluti da una sottocategoria dei gioielli al nuovo oggetto del desiderio. Le vendite di orologi nuovi sono cresciute del 23% e hanno raggiunto la cifra record di 52 miliardi di euro. (Bain&Company, 2023) La richiesta di modelli di alta gamma e pezzi iconici è solida anche se la crescita del settore è stata parzialmente frenata dalla scarsa disponibilità di prodotti. Alcuni Rolex come il Pepsi e il Daytona hanno tempi di attesa fino a 20 anni e non è più possibile essere inseriti nelle liste d'attesa ma solo in quelle delle persone interessate. (Watch Master, 2021) Le vendite di orologi di seconda mano, stimate in ulteriori 25-30 miliardi di euro, sono cresciute rapidamente nel 2022, per il dettaglio vedere Appendice 3. Gli orologi di marchi come Rolex e Patek Philippe sono diventati così ambiti che il loro mercato ha superato l'intero mercato azionario, crescendo di circa il 20% all'anno dalla metà del 2018, superando l'andamento dell'indice S&P 500, il più importante indice azionario statunitense, nello stesso periodo. (Boston Consulting , 2023) La vendita di orologi di lusso di seconda mano è stata alimentata dalla generazione Z e dai millennial che li vedono come un'opportunità di investimento e di rivendita data l'elevata resilienza della categoria durante le crisi.

Le caratteristiche del segmento dell'abbigliamento e degli accessori verranno analizzate approfonditamente nei capitoli successivi.

Automobili

Le auto di lusso, segmento con la maggior quota di mercato, nel 2022 hanno registrato un record di vendite raggiungendo il valore di 566 bilioni di euro con una crescita del 6% rispetto all'anno precedente. (Bain&Company, 2023) Questo risultato è stato raggiunto nonostante il segmento abbia dovuto affrontare ingenti problematiche relative alla supply chain a causa della carenza di microchip e al rincaro di alcune materie prime. Per quanto concerne i microchip la loro richiesta è aumentata enormemente in quanto il mercato, soprattutto dopo la pandemia,

richiede sempre più smartphone e tablet. Solamente l'8% dei chip prodotti è destinato al settore automotive e di conseguenza i produttori di essi danno priorità a segmenti più estesi come quello dei computer e degli smartphone. (Parts Web, 2022)

Negli ultimi anni si è registrato un incremento dell'interesse dei consumatori verso veicoli più ecologici, incoraggiato da incentivi statali, e per questo anche i produttori di macchine premium hanno sviluppato nuovi modelli ibridi ed elettrici. Un esempio sono la Porsche Taycan, la Lotus Eletre e la Maserati MC20 Folgore, tutte autovetture ad altissime prestazioni con zero emissioni.

Inoltre, l'interesse verso la guida autonoma è in continuo aumento, per questo sono stati sviluppati veicoli, come la Mercedes classe S ed EQS, con una guida autonoma di livello 3. In essa il sistema ha il controllo completo delle funzioni del veicolo, come la velocità, lo sterzo e il monitoraggio dell'ambiente in condizioni specifiche. Tali condizioni specifiche possono essere soddisfatte quando si è su una strada delimitata da recinzioni, senza incroci, con velocità di guida limitata, in una situazione di guida in un garage, ecc. Un conducente umano deve essere pronto ad intervenire quando il sistema lo richiede. (SAE International, 2014)

Ospitalità

Il segmento ospitalità ha registrato un fatturato di 191 bilioni di euro nel 2022, nonostante una crescita del 110% rispetto all'anno precedente i ricavi sono ancora inferiori del 7% rispetto ai livelli pre-pandemia. (Bain&Company, 2023) La crescita del segmento è stata dettata principalmente dalla volontà delle persone di tornare a viaggiare, cosa impossibile per circa due anni per via della pandemia. Nonostante questo, la ripresa delle vendite di viaggi non è stata completa a causa del persistere dei lockdown in Cina e la conseguente carenza di turismo asiatico internazionale e del conflitto in Ucraina che ha portato all'azzeramento dei flussi turistici da e per l'Ucraina e la Russia.

I viaggiatori non si sono diretti solamente verso le mete più turistiche come le grandi città o il mare ma anche verso località meno affollate, in accordo con la tendenza post-pandemia a riscoprire il contatto con sé stessi e la natura.

Nel settore dell'ospitalità un ruolo chiave lo svolge il rapporto umano che si instaura tra l'operatore turistico e il viaggiatore. Infatti, si è registrato un aumento dell'impiego della tecnologia per le attività più ripetitive come il check-in al fine di permettere ai dipendenti di dedicarsi maggiormente alle interazioni con l'ospite.

Vini e liquori pregiati

Le vendite di vini pregiati e liquori hanno raggiunto i 96 miliardi di euro, in aumento del 16% rispetto al 2021. (Bain&Company, 2023) I superalcolici hanno registrato una crescita maggiore rispetto al vino, con i *liquori di status* che crescono a livello internazionale del 35%. Questi ultimi sono liquori commercializzati con un prezzo pari o superiore a cento dollari americani e si suddividono in nove categorie principali: baijiu, cognac/armagnac, rum, whiskey irlandese, whisky giapponese, scotch whisky, whiskey statunitense, tequila, e champagne. (IWSR, 2022) Il vino frizzante, come lo spumante o il prosecco, ha registrato un aumento di vendite del 14% rispetto al 2021 guadagnando una maggiore quota di mercato rispetto al vino fermo. (Wine News, 2022)

Cucina gourmet

Il segmento del settore lusso relativo al cibo gourmet e alla cucina raffinata (ristoranti stellati) è cresciuto del 12% rispetto al 2021 ritornando ai livelli pre-pandemia grazie alla rimozione delle norme relative al distanziamento sociale. (Bain&Company, 2023) I ristoranti che posseggono almeno una stella Michelin nel mondo nel 2022 sono 3362 di cui il 69% in Europa e il 23% in Asia. Il paese con più ristoranti stellati è la Francia seguita dal Giappone e dall'Italia. (Michelin Guide, 2022)

L'interesse alimentato dalla pandemia per il consumo di cibo gourmet a casa è rimasto invariato, infatti, moltissimi ristoranti stellati hanno continuato ad offrire il servizio di consegna a domicilio come nei casi del ristorante Da Vittorio (3 stelle

Michelin) e Nobu Milano (1 stella Michelin). Il crescente interesse dei consumatori nei confronti della cucina gourmet ha portato anche al diffondersi di servizi di chef a domicilio che offrono delle esperienze culinarie uniche nell'intimità della propria abitazione. Un esempio è il portale Chef Booking che permette di prenotare in diverse città italiane un cuoco a domicilio, il quale si occuperà dell'intera organizzazione della cena, dalla spesa al riordino della cucina.

Arredamento

Il segmento dei mobili e dei casalinghi di alta gamma ha raggiunto i 53 miliardi di euro, in crescita del 13% rispetto al 2021. (Bain&Company, 2023) La crescita è stata dettata dalla maggior cura per la casa e attenzione alla vita domestica che si è registrata durante e a seguito della pandemia che ha costretto milioni di persone a non uscire dalla propria abitazione per mesi. La casa è diventata un rifugio e una fonte di espressione della propria personalità. Molte persone hanno lasciato le grandi città per tornare a vivere nei paesi di origine riscoprendo antiche case ormai abbandonate e bisognose di ristrutturazioni. Le categorie merceologiche che hanno trainato la crescita del segmento arredamento sono state quella dell'illuminazione, del soggiorno e della camera da letto in quanto i consumatori si sono focalizzati sia sulla funzionalità che sulla bellezza dei luoghi della casa in cui si trascorre più tempo.

In Italia la categoria degli infissi di pregio ad alto isolamento ha registrato un aumento del 10,8% grazie al Bonus 110%. (Fortinfissi, 2023) Esso permette di detrarre delle imposte il 110% di quanto speso per la realizzazione di specifici interventi finalizzati all'efficienza energetica e al consolidamento statico o alla riduzione del rischio sismico degli edifici, uno dei vincoli fondamentali per accedervi è il miglioramento dell'edificio di almeno due classi energetiche. (Agenzia delle entrate, 2020)

Arte

Il segmento dell'arte ha raggiunto quota 39 miliardi di euro con una crescita rispetto al 2021 del 13%. (Bain&Company, 2023) La crescita è stata dovuta

all’aumento della ricchezza dei potenziali acquirenti, l’1% della popolazione mondiale si può definire ricco e nel biennio 2020-2021 ha detenuto il 63% dell'incremento complessivo della ricchezza globale, pari a 42mila miliardi di dollari. (Patella, 2023) Un altro elemento che ha incoraggiato la crescita del segmento è stato il rafforzamento e lo sviluppo di nuovi poli artistici in Asia come l’M+ di Hong Kong, il primo museo di cultura visiva moderna e contemporanea dell’intera Asia.

L’arte ha beneficiato anche di una nuova visione di essa come strumento alternativo di investimento per far fronte alla volatilità dei mercati. Questo ha portato allo sviluppo dei token non fungibili (NFT). Un token è *un’informazione digitale, registrata su un registro distribuito, univocamente associata a uno e un solo specifico utente del sistema e rappresentativa di una qualche forma di diritto: la proprietà di un asset, l’accesso a un servizio, la ricezione di un pagamento, e così via*. (Osservatorio Digital Innovation, 2022) In particolare, i token non fungibili hanno la caratteristica di essere unici, non sostituibili, non ripetibili e non divisibili. Gli NFT basati sull’arte rappresentano ancora una porzione limitata del mercato, nel 2022 le loro vendite ammontavano a 205 milioni di euro, però sono in continua espansione e per questo molti artisti stanno cercando di integrarli nella loro produzione. (Fiz, 2022)

In linea con il maggiore interesse sociale per la diversità, equità e inclusione, gallerie e collezionisti si sono concentrati maggiormente sulle opere di artisti donne provenienti da tutto il mondo. Un esempio è l’Art Paris, una delle più importanti fiere di settore, la quale nel 2023 festeggia i suoi primi 25 anni. Saranno esposti i lavori di più di 900 artisti con l’aumento del numero di artiste donne e per la prima volta verranno rappresentati il Cile, il Libano e la Romania. (Barnebys, 2023)

Yacht e jet privati

Le vendite di yacht e jet privati sono cresciute del 18% rispetto al 2021, raggiungendo la quota di 26 miliardi di euro. (Bain&Company, 2023) Gli ordini di

superyacht, realizzati completamente sulla base delle richieste del cliente, nel 2022 sono stati 1024 con un aumento del 24,7% rispetto all'anno precedente. I primi due produttori al mondo di yacht sono italiani, Azimut-Benetti e Sanlorenzo rispettivamente con 128 e 117 ordini ricevuti seguiti da Ocean Alexander con 47. (Robinson & Montigneaux, 2022) L'interesse di individui facoltosi verso gli yacht riflette il desiderio di connessioni più profonde con la natura non tralasciando il comfort. I design riflettono sempre più queste preoccupazioni, le aree di poppa sono allargate, le cabine più spaziose e a bordo è presente la tecnologia più avanzata sia per la navigazione che per il comfort e il divertimento degli ospiti. La volontà di un maggior contatto con la natura ha anche condotto un aumento della richiesta di Explorer yacht, yacht con una lunghezza a partire dai 24 metri progettati per percorrere lunghe distanze esplorando il mondo in totale serenità. Essi hanno una carena robusta per poter navigare anche in aree remote, una grande autonomia di navigazione e uno spazio di stoccaggio superiore. (Filippetti, 2019) La sostenibilità rimane un punto focale sia per i consumatori che per i cantieri navali; infatti, si sono sviluppati modelli ibridi ed elettrici, sistemi per il massimo riutilizzo dell'acqua, dissalatori di piccole dimensione e soluzioni di smontaggio che rendono le imbarcazioni parzialmente riciclabili.

I voli dei jet privati nel 2022 hanno raggiunto livelli record in Europa, si sono registrati più di 572 mila voli, con un aumento del 64% rispetto all'anno precedente. Le destinazioni preferite sono state Nizza, Parigi e Ginevra e le nazioni con il maggior numero di voli effettuati con jet privati sono state rispettivamente Regno Unito, Francia e Germania. (ANSA, 2023) Le persone si sono rivolte maggiormente ai jet privati in quanto considerati più sicuri ed efficienti rispetto ai voli di linea. Nonostante l'aumento del numero di voli, il segmento è colpito dalle crescenti preoccupazioni per la sostenibilità in quanto le emissioni dei jet privati in Europa sono più che raddoppiate nel giro di un anno, arrivando a superare quelle prodotte annualmente da 550 mila cittadini europei. (ANSA, 2023) Anche l'aumento dei costi operativi è un importante sfida per il segmento che vede diminuire la platea di potenziali acquirenti soprattutto tra i giovani.

Il gruppo LVMH

La storia

Il gruppo LVMH nacque nel 1987 dalla fusione tra la casa di moda Louis Vuitton e l'azienda vinicola Moët Hennessy. Venne scelto come nome del gruppo LVMH, sigla che rappresenta le iniziali delle compagnie fondatrici, per rimarcare il forte legame con la tradizione che contraddistingue sia Louis Vuitton che Moët Hennessy. Per comprendere a fondo l'anima del Gruppo è necessario analizzare le sue radici e di conseguenza la storia delle due aziende che l'hanno fondato.

Louis Vuitton

Louis Vuitton lasciò Anchay, la sua città natale, per Parigi nel 1835 all'età di 14 anni. Dopo un anno di viaggio a piedi, raggiunse la capitale e presto divenne apprendista imballatore e fabbricante di bauli. Durante il suo apprendistato, Vuitton acquisì esperienza nella preparazione delle valigie nelle case di donne facoltose dove era impiegato per imballare i loro vestiti prima che si imbarcassero per lunghi viaggi. Con il suo padrone, Monsieur Maréchal, Vuitton si recava regolarmente al Palazzo delle Tuileries come imballatore esclusivo dell'imperatrice Eugenia e delle sue dame di compagnia. In questo periodo Louis imparò anche a fabbricare bauli con la parte superiore arrotondata, questo per favorire il deflusso dell'acqua ma rendendo impossibile impilarli.

Nel 1954 Louis Vuitton fondò l'omonimo marchio in Rue Neuve des Capucines a Parigi. (Louis Vuitton Heritage, 2023) Prendendo ispirazione dal modello Osilite di HJ Cave, che poteva essere facilmente impilato, nel 1858 Vuitton mise sul mercato una nuova tipologia di baule a fondo piatto. Questo baule era facilmente impilabile e appendibile, l'ideale per i lunghi viaggi in treno o battello a vapore. Inoltre, era foderato in tela Trianon che lo rendeva impermeabile, molto resistente e generalmente di colore grigio.

Figura 2: Primo baule Vuitton in Trianon
Fonte: Ruben di Bert, L'evoluzione del baule Louis Vuitton, dal 1858 a Virgil Abloh (2022)

Le valigie che Louis Vuitton realizzerà successivamente proseguiranno il percorso visionario del suo primo baule, traendo forte ispirazione dal mondo dei viaggi e dalla rivoluzione dei mezzi di trasporto in atto nella seconda metà dell'Ottocento. Il forte legame del marchio con l'innovazione lo portò nel 1857 a partecipare all'Esposizione Universale di Parigi. Vuitton divenne il fornitore di valigie di molti dei personaggi più famosi dell'epoca, dal re Alfonso XII di Spagna al futuro zar Nicola II di Russia. Realizzò dei bauli speciali per Ismail Pacha, viceré d'Egitto, per l'inaugurazione del Canale di Suez e un baule-letto per Savorgnan de Brazzà, che nel 1876 scoprì la fonte del Congo. La qualità dei materiali, la cura degli interni e le finiture pregiate rendevano i bauli di Vuitton di gran lunga superiori a qualsiasi cosa fosse stata prodotta in precedenza.

Il marchio incominciò a svilupparsi all'estero sotto l'impulso di Georges Vuitton, figlio del fondatore. Nel 1885 venne aperto il primo negozio al di fuori della Francia, a Londra, e successivamente il primo oltreoceano, a New York. Questo sviluppo internazionale favorì l'emergere di un male che esiste ancora oggi, la contraffazione. Per evitare che il suo iconico baule potesse essere contraffatto, nel 1876 Vuitton cambiò il suo rivestimento passando dalla tela Trianon ad una a strisce beige e marroni. Questo nuovo look dell'iconico baule continuava ad essere copiato e quindi nel 1888 Vuitton creò il motivo Damier Canvas, che portava un logo che recitava *marque L. Vuitton déposée*, che si può tradurre come marchio L. Vuitton registrato.

Figura 3: Tela Damier Canvas
Fonte: Run Design, La storia del logo Louis Vuitton, 2019

Nel 1890 Georges inventò la serratura a cinque cilindri a prova di furto, grazie alla quale ogni cliente possedeva una combinazione personale per proteggere tutti i suoi bagagli. Due anni dopo, il primo catalogo dell'azienda presentava un'ampia gamma di prodotti, dai bauli altamente specializzati per il trasporto di oggetti particolari alle semplici borse pensate per il tipico viaggiatore.

Nel 1892, Louis Vuitton morì e la direzione dell'azienda passò a suo figlio. Georges Vuitton iniziò una campagna per trasformare l'azienda in una società mondiale, esponendo i propri prodotti alla Fiera mondiale di Chicago nel 1893.

Gli sforzi di Vuitton contro la contraffazione non furono sufficienti e nel 1896 creò e brevettò il *Monogram LV*, che sarebbe diventato l'emblema del famoso marchio francese. I suoi simboli grafici, inclusi quadrifogli e fiori (così come il monogramma LV), erano basati sulla tendenza della tarda epoca vittoriana di utilizzare disegni giapponesi e orientali. Nello stesso anno, Georges si recò negli Stati Uniti, dove visitò città come New York, Filadelfia e Chicago, facendo conoscere i prodotti del marchio.

Figura 4: Tela Monogram LV
Fonte: Run Design, La storia del logo Louis Vuitton, 2019

Nel 1901, la Louis Vuitton Company introdusse la Steamer Bag, un bagaglio più piccolo progettato per essere conservato all'interno dei bauli Vuitton. Georges fu lungimirante nell'intuire l'importanza dell'automobile come mezzo di trasporto e

iniziò a progettare bauli per automobili, che imitavano le linee dell'auto, per proteggere i bagagli dei viaggiatori dalla pioggia e dalla polvere. Sostenendo che si dovrebbe poter portare in macchina ciò che si potrebbe portare in barca o in treno, creò ghiacciaie, borracce e borse a vapore leggere e flessibili. Altri sforzi per adattarsi ai cambiamenti nel settore dei viaggi includevano la produzione di bauli per aeroplani e mongolfiere e custodie per pneumatici di scorta.

Nel 1913 venne inaugurato il Louis Vuitton Building sugli Champs-Elysées. All'epoca era il più grande negozio di articoli da viaggio al mondo. Successivamente vennero aperti negozi a Bombay, Washington, Londra, Alessandria e Buenos Aires.

Durante la Prima guerra mondiale la produzione fu modificata in base alle esigenze dello sforzo bellico, semplici e solidi bauli militari si sostituirono ai modelli più delicati e lussuosi. Una parte dello stabilimento di Asnières venne riconvertito per la produzione di barelle pieghevoli che venivano caricate direttamente sulle ambulanze in partenza per il fronte. Con l'offensiva tedesca del 1918 a sessanta chilometri da Parigi, Georges ebbe difficoltà a rifornire la sua fabbrica di materiali e a garantire la sicurezza dei suoi lavoratori e per questo venne temporaneamente chiusa.

Con il miglioramento delle condizioni economiche Vuitton ritornò a produrre borse e bauli pregiati, tra i suoi clienti vantava Coco Chanel, l'Aga Khan, Mary Pickford, i Vanderbilt e il presidente della Repubblica francese. All'inizio degli anni Trenta, l'esotismo era in voga e Vuitton utilizzava pelle di tartaruga, pelle di lucertola, ebano e legni insoliti nelle sue fabbricazioni. Nel 1932 fu introdotta la borsa Noè, originariamente realizzata per i viticoltori della regione dello Champagne per il trasporto di bottiglie. Poco dopo fu introdotta la borsa Louis Vuitton Speedy, entrambe sono ancora oggi prodotte. Rispetto agli anni precedenti alla Prima guerra mondiale, gli ordini speciali erano drasticamente diminuiti e le vendite dell'azienda dipendevano più che mai dalle sue offerte di catalogo, che furono ampliate per includere bauli per macchine da scrivere, radio,

libri, fucili e bottiglie di vino. Nel 1936 Georges Vuitton morì e suo figlio, Gaston-Louis Vuitton, assunse il controllo dell'azienda.

Durante la Seconda guerra mondiale, Louis Vuitton collaborò con i nazisti durante l'occupazione tedesca della Francia. I membri della famiglia Vuitton aiutarono attivamente il governo fantoccio guidato dal maresciallo Philippe Pétain e aumentarono la loro ricchezza grazie agli affari con i tedeschi. La famiglia creò una fabbrica dedicata alla produzione di manufatti che glorificavano Pétain, inclusi più di 2500 busti. (Bonvicini, 2004)

A partire dal 1945, Louis Vuitton iniziò a incorporare la pelle nella maggior parte dei suoi prodotti, che andavano da piccole borse e portafogli a bagagli più grandi. Al fine di ampliare la sua offerta, nel 1959 l'azienda rinnovò la sua tela Monogram Canvas per renderla più flessibile e resistente, consentendone l'utilizzo per borse, borse e portafogli. Nel 1966 fu lanciata la Papillon, una borsa cilindrica ancora oggi popolare.

Nel 1977 Henry Racamier, marito di Odile Vuitton, prese le redini dell'azienda e fece aumentare il fatturato in 10 anni di 80 milioni di dollari. (Reference for Business, 2021)
Racamier seppe riconoscere che i profitti maggiori provenivano dalla vendita al dettaglio e che per avere successo a livello internazionale, Louis Vuitton doveva espandere la sua presenza nei negozi e distributori al di fuori della Francia. Negozi Louis Vuitton furono aperti in tutto il mondo tra il 1977 e il 1987 e l'Asia divenne il principale mercato di esportazione per l'azienda. Inoltre, ne seguì la diversificazione del prodotto e nel 1984, su sollecitazione del direttore finanziario Joseph Lafont, la società vendette azioni al pubblico attraverso le borse di Parigi e New York.

Nel 1983, la società diventò sponsor dell'America's Cup per formare la Louis Vuitton Cup, una competizione preliminare, nota come regata eliminatoria. Nel 1985 è stata introdotta la linea di pelle Epi.

Figura 5: Pelle Epi
Fonte: E-commerce Luis Vuitton

Sotto la guida di Racamier, Louis Vuitton iniziò ad acquisire società con una reputazione di alta qualità, acquistando partecipazioni della casa di moda Givenchy e nell'azienda produttrice di champagne Veuve Cliquot.

Moët Hennessy

Claude Moët considerava la regione dello Champagne, a est di Parigi nella valle del fiume Marne, un luogo ideale per la produzione di vino. Stabilì un vigneto vicino a Epernay, ma invece che dipendere dai distributori decise di vendere lui stesso il suo vino.

Nel 1743 fu costituita Moët et Cie (Moët and Company). Insieme a suo figlio Claude-Louis, Moët ampliò rapidamente il numero di clienti che includevano esponenti della nobiltà locale e proprietari terrieri. Dal 1750 anche Madame du Pompadour ordinava regolarmente lo champagne Moët per la corte reale di Compiègne. Nello stesso anno Moët iniziò a vendere champagne in Germania, Spagna, Europa orientale e America.

Claude Moët morì nel 1792, lasciando l'azienda al nipote Jean-Rémy, che gettò le basi per il successivo successo di Moët et Cie. Ampliò la base operativa di Epernay acquistando i vigneti dell'abbazia di Hautvillers, dove un secolo prima il monaco benedettino Dom Pérignon perfezionò la doppia fermentazione del vino per creare lo champagne.

Jean-Rémy divenne sindaco di Epernay nel 1802 e incontrò per la prima volta Napoleone due anni dopo. Napoleone e il suo entourage furono generosamente accolti da Jean-Rémy in pensioni di nuova costruzione all'interno della sua azienda vinicola. *Tutti quelli che erano qualcuno in Europa passavano per il distretto dello Champagne in viaggio da Parigi al Congresso di Vienna e tutti volevano visitare il*

celebre produttore di champagne. ... I suoi 10 anni sotto i riflettori napoleonici lo avevano reso il produttore di vino più famoso del mondo e gli ordini per il suo champagne iniziarono ad arrivare con tale abbondanza che quasi non sapeva come riempirli. (Forbes, 1979) Successivamente, prima di abdicare, Napoleone ricompensò Jean-Rémy per la sua generosità donandogli la propria croce di Ufficiale della Legion d'Onore. Moët in seguito dedicò il suo Brut Imperial a Napoleone.

Nel 1832 Jean-Rémy si ritirò e lasciò la direzione dell'azienda al figlio Victor e al genero Pierre-Gabriel Chandon de Briailles. Per riflettere la nuova partnership, il nome dell'azienda fu cambiato in Moët et Chandon. Victor e Pierre ampliarono le operazioni dell'azienda e nel 1879 Moët et Chandon dominò la Valle della Marna con l'introduzione di uve più saporite. A quel tempo Moët et Chandon impiegava quasi 2000 persone che lavoravano come cantinieri, tagliatori di sughero, impiegati, coltivatori di vigneti, lattonieri, cucitrici, marcatori di cesti, vigili del fuoco, imballatori, carradori e stallieri. L'azienda aveva persino istituito un sistema di sicurezza sociale per i dipendenti, che comprendeva cure mediche gratuite, assistenza abitativa, pensioni, indennità di maternità, indennità di malattia e assistenza legale gratuita. Si credeva che le vendite annuali medie di Moët durante gli anni Venti dell'Ottocento fossero state di circa 20000 bottiglie. Nel 1872 quella cifra salì a due milioni e nel 1880 raggiunse i 2,5 milioni.

Durante la Prima guerra mondiale le bombe distrussero gli uffici e le foresterie dove Napoleone aveva pranzato. Nonostante la distruzione, Moët et Chandon riaffermò il suo posto nel mercato alla fine degli anni Venti creando il marchio di champagne d'annata Dom Pérignon. Descritto dagli intenditori come lo champagne più perfetto disponibile, Dom Pérignon divenne anche quello di maggior successo. L'introduzione di Dom Pérignon avviò una tendenza seguita successivamente da altre case di champagne: quella di creare un marchio premium, che collochi le altre annate regolari al secondo posto.

Nonostante le interruzioni della sua attività durante la Seconda guerra mondiale, Moët et Chandon si riprese velocemente, grazie al suo rapido ammodernamento delle strutture. Il conte Robert-Jean de Vogüé, uno dei più importanti acquirenti di vino della Francia a metà degli anni Cinquanta, portò l'azienda a un successo assoluto. Sotto de Vogüé, Moët et Chandon visse il periodo di crescita più rapido fino ad oggi, segnato dalla sua trasformazione da un'impresa a conduzione familiare in una Société Anonyme, o società. Una serie di acquisizioni, fusioni e diversificazioni ampliarono la linea di prodotti dell'azienda.

Moët et Chandon ottenne il controllo di Ruinart Père et Fils, la più antica casa di champagne francese e principale concorrente di Moët, nel 1962. La società acquisì Mercier, un'altra casa di champagne rivale, nel 1970, e subito dopo acquistò una partecipazione in Parfums Christian Dior, prima impresa al di fuori del business dello champagne. Moët et Chandon ha successivamente completato l'acquisizione di Dior, i cui profumi includono Miss Dior, Dioressence ed Eau Savage.

Nel 1971 Moët et Chandon si fuse con Jas. Hennessy & Company, secondo produttore di cognac in Francia. La nuova società, denominata Moët-Hennessy, godeva di una base finanziaria più ampia ed era maggiormente in grado di espandere la propria presenza all'estero. Un altro motivo che ha spinto Moët alla fusione è stata la volontà di diversificare e ampliare la produzione dato che la zona di produzione dell'Appellation d'Origine Contrôlée Champagne, delimitata da una legge del 1927, si estende solamente per circa 34300 ettari comprendendo 319 comuni.

Figura 6: Regione di produzione dello Champagne
Fonte: Comité Champagne, La regione vinicola della Champagne

Moët-Hennessy stabilì una presenza più solida negli Stati Uniti nel 1973 quando aprì la cantina Domaine Chandon nella Napa Valley, in California, un luogo che si è rivelato ideale per la produzione di vini spumanti. La produzione di spumanti al Domaine Chandon crebbe notevolmente e permise a Moët-Hennessy di espandersi in uno dei suoi più importanti mercati esteri. La cantina limitò anche la domanda in Nord America di champagne francese, la cui produzione era ancora limitata dalla legge.

Alain Chevalier, un protetto di de Vogüé, fu il principale responsabile del successo di Domaine Chandon. Fu nominato amministratore delegato a metà degli anni Settnta e iniziò a trasformare Moët-Hennessy in un'azienda meno conservatrice con strategie di marketing più aggressive. Dopo la morte di de Vogüé nel 1976, Chevalier continuò il programma di diversificazione avviato dal suo predecessore.

Nel 1977 Moët-Hennessy acquistò le società Rozes in Portogallo e in Francia nel tentativo di aumentare la domanda di champagne. L'anno successivo, l'azienda acquistò Roc, un'azienda francese di cosmetici specializzata in trucchi ipoallergenici. La società inoltre acquisì Delbard, un'azienda francese di rose, non riuscendo però a continuare a finanziare lo sviluppo di nuovi ibridi di rose speciali. La società acquisì anche Armstrong Nurseries of Ontario, California, il più grande coltivatore di cespugli di rose in America. L'acquisizione ebbe lo scopo di espandere la conoscenza in materia di clonazione e di applicare le tecniche di clonazione del cespuglio di rose alle viti per produrre ibridi migliori. Come risultato di queste acquisizioni, Moët-Hennessy divenne il principale produttore mondiale di rose. Le perdite subite sia da Roc che da Armstrong ebbero un grande impatto

sui guadagni del Gruppo anche se furono parzialmente compensante dai ricavi ottenuti dall'introduzione del nuovo profumo Poison di Dior che fu un successo.

Proseguendo nella sua espansione negli Stati Uniti, Moët Hennessy acquisì Schieffelin & Company, uno dei più antichi distributori di vino e alcolici del Nord America. Moët-Hennessy fu una delle prime società francesi ad utilizzare le Unità Monetarie Europee (o ECU), più stabili nel valore rispetto al dollaro e quindi preferibili per finanziare investimenti negli Stati Uniti.

LVMH

Nel giugno 1987 fu effettuata la fusione, valutata in 4 miliardi di dollari, tra Louis Vuitton e Möet-Hennessy, che permise a Louis Vuitton di espandere i suoi investimenti nel settore del lusso salvando Möet-Hennessy dalla minaccia di acquisizione. Inoltre, la fusione avvenne nel rispetto dell'autonomia di ciascuna società sia in relazione al proprio management che alle società controllate. Poiché Möet-Hennessy era tre volte più grande di Louis Vuitton, il suo presidente, Alain Chevalier, fu nominato presidente della nuova holding, Möet-Hennessy Louis Vuitton (LVMH), e Racamier divenne vicepresidente esecutivo. Tuttavia, seguirono enormi disaccordi e faide, poiché la direzione di Louis Vuitton credeva che Möet-Hennessy stesse cercando di assorbire le sue operazioni. La quota di partecipazione del 60% che Racamier e la famiglia Vuitton avevano detenuto in Louis Vuitton venne convertita in una quota di appena il 17% di LVMH.

Dopo diverse controversie e battaglie legali tra Racamier e Chevalier sulla gestione del conglomerato, Racamier invitò il giovane promotore immobiliare ed esperto di finanza Bernard Arnault ad acquisire azioni della società. Sperando di consolidare la sua posizione all'interno di LVMH con l'aiuto di Arnault, Racamier si rese presto conto che Arnault aveva ambizioni proprie. Con l'aiuto della banca d'investimento francese Lazard Frères e del gigante britannico dei liquori Guinness plc, Arnault si assicurò il controllo del 45% delle azioni LVMH.

Ne seguì una battaglia legale di 18 mesi tra Racamier e Arnault dopo che Chevalier si dimise. Nonostante l'ottima performance di Louis Vuitton, che rappresentava il

32% delle vendite di LVMH, Racamier non riuscì a mantenere la sua partecipazione in LVMH contro Arnault, che aveva il sostegno delle famiglie Möet e Hennessy. I tribunali alla fine favorirono Arnault e Racamier si dimise per creare un altro conglomerato di beni di lusso, Orcofi (1988-1996), con il sostegno di investitori francesi come Paribas e L'Oréal. Arnault eliminò i massimi dirigenti di Vuitton e iniziò a riunire il suo frammentato impero del lusso.

Guinness plc era stata originariamente introdotta in LVMH da Alain Chevalier, che aveva sperato di trovare un alleato nella sua faida con Racamier, attraverso un accordo per lo scambio reciproco di un quinto del capitale azionario delle due società. Guinness però successivamente sostenne Arnault nell'acquisizione del controllo di LVMH. Nel 1990, quando Racamier se ne andò, Arnault aumentò la sua quota di partecipazione in Guinness dal 12 al 24 percento, alimentando le voci secondo cui la Guinness sarebbe stata il suo prossimo obiettivo. La speculazione sull'acquisizione fu incoraggiata anche dal fatto che i direttori di Guinness avevano poco potere in LVMH, mentre Arnault ne aveva molto in Guinness. All'inizio degli anni Novanta, Arnault controllava il più grande impero del lusso del mondo, con circa cinque miliardi di dollari di vendite mondiali. Le sue partecipazioni erano strutturate come una piramide di società interconnesse con il controllo di LVMH al centro del suo potere, poiché aveva una capitalizzazione di mercato di 10 miliardi di dollari nel 1990.

La presenza massiccia sul mercato del monogramma Louis Vuitton a metà degli anni Ottanta aveva danneggiato la sua reputazione di status symbol, e sia i profitti che le vendite diminuirono all'inizio degli anni Novanta. Tuttavia, si prevedeva che la domanda di beni di lusso sarebbe nuovamente aumentata, soprattutto in Giappone, Corea e Cina, dove il potere d'acquisto stava crescendo rapidamente. Inoltre, non ci si aspettava che il mercato americano, che rappresentava il 17% delle vendite di LVMH, rimanesse forte poiché uno sconvolgimento nei punti vendita di lusso stava danneggiando le vendite. Arnault creò un sistema di elaborazione dati e pubblicità condiviso tra i suoi rivenditori di lusso, tra cui Louis Vuitton, Dior, Givenchy, Lacroix e Loewe che gli permise di conoscere in tempo

reale le richieste dei clienti. Sempre all'inizio degli anni Novanta, Yves Carcelle, ex dirigente tessile, divenne presidente di Louis Vuitton e ampliò la gamma di prodotti distribuiti ai 150 negozi del marchio nel tentativo di incrementare le vendite. La contraffazione dilagante, un'economia mondiale difficile e la sua stessa immagine debole erano le più ardue sfide di Louis Vuitton nei primi anni Novanta.

LVMH si concentrò sulla crescita e l'espansione a metà degli anni Novanta spendendo più di tre miliardi di dollari tra 1996 e il 1997 in acquisizioni. Nel 1996 Arnault investì 2,6 miliardi di dollari per una partecipazione del 61% in DFS Group Ltd., un rivenditore specializzato che si rivolgeva ai viaggiatori internazionali. L'acquisto includeva 180 boutique in Asia, il più grande mercato di DFS. LVMH investì anche nella cantina Chateau D'Yquem e acquistò le aziende di moda Céline e Loewe. L'anno successivo LVMH acquisì Sephora, il rivenditore francese di profumi e prodotti di bellezza, per 267 milioni di dollari, e investì in Douglas International, un rivenditore tedesco di cosmetici e prodotti di bellezza. (Reference for Business, 2021)

Sebbene LVMH abbia diversificato e ampliato le proprie attività, tra 1997 e il 1998 sorsero molte sfide e l'azienda soffrì un calo delle vendite. LVMH fu duramente colpita dalla crisi economica in Asia, un mercato che rappresentava circa la metà delle vendite totali di LVMH. L'investimento dell'azienda in DFS fu inizialmente una delusione; durante la prima metà del 1997, i profitti di DFS diminuirono del 50% e durante i primi nove mesi del 1998, le vendite del Gruppo per la divisione di vendita al dettaglio che includeva DFS e Sephora diminuirono del 22%. Inoltre, diversi mercati in cui operava LVMH riscontrarono delle difficoltà. L'aumento della concorrenza e la contrazione dei margini nell'industria dei profumi, ad esempio, rappresentavano una minaccia per le attività di profumeria di LVMH. Nel 1998, le vendite della divisione profumi e cosmetici di LVMH diminuirono del tre percento. (Reference for Business, 2021)

Il segmento del vino e degli alcolici era un'attività in lenta crescita e le vendite di cognac di LVMH ebbero i maggiori problemi, principalmente a causa di un mercato

povero in Giappone, paese che rappresentava circa il 20% delle vendite di cognac. Le spedizioni di cognac in Giappone diminuirono da 6,2 milioni di bottiglie nel 1996 a 5 milioni nel 1997. Nel 1998, le spedizioni si ridussero 4,3 milioni di bottiglie e le vendite totali di cognac LVMH diminuirono del 13%. (Reference for Business, 2021)

Nonostante le problematiche registrate dal gruppo LVMH alla fine degli anni Novanta, l'azienda rimase fiduciosa che ciò che stava vivendo fosse solo un crollo temporaneo. Arnault affermava che *il 1998 è stato un anno di consolidamento e ristrutturazione, volto a gettare solide basi per la ripresa della crescita nel 1999* (LVMH, 1999). Molti analisti del settore sembravano essere d'accordo, Edouard de Boisgelin predisse *L'Asia tornerà. Sarà una fenomenale fonte di crescita per gli anni a venire*. (Boisgelin, 1997) Per prepararsi al futuro LVMH continuò a cercare acquisizioni. Nel 1998 l'azienda acquisì Le Bon Marché, un rivenditore esclusivo a Parigi. LVMH acquistò inoltre Marie-Jeanne Godard, uno dei principali distributori di fragranze e cosmetici in Francia. Marie-Jeanne Godard deteneva 77 negozi in città francesi per lo più di medie dimensioni e sei negozi in altre nazioni europee. LVMH ritenne che l'acquisizione di Marie-Jeanne Godard fosse un perfetto complemento ai suoi negozi Sephora e durante il 1998 LVMH riuscì a convertire 18 negozi Marie-Jeanne Godard nel formato Sephora. LVMH ampliò la sua divisione champagne nel 1998 acquisendo il marchio premium di champagne Krug da Rémy Cointreau.

Il ritorno al successo arrivò rapidamente e il 1999 fu un anno importante per LVMH. Le economie asiatiche erano in via di guarigione, contribuendo a rafforzare l'attività di vendita di LVMH. Sebbene DFS continuasse ad accumulare perdite, gli importi si stavano riducendo e la società era fortemente convinta che DFS avesse raggiunto un punto di svolta. Inoltre, nonostante il cognac e gli alcolici abbiano continuato a registrare perdite, altre divisioni le compensavano: i profitti operativi di champagne e vini aumentarono del 39%, quelli di profumi e cosmetici del 45% e quelli di moda e pelletteria del 15%. (Reference for Business, 2021)

Con l'aumento delle vendite, aumentarono anche le acquisizioni di LVMH. L'anno 1999, infatti, fu l'anno più movimentato per l'azienda in termini di acquisizioni. Per espandere le sue partecipazioni in fragranze e cosmetici, in particolare negli Stati Uniti, la società investì in quattro società americane di prodotti di bellezza: Hard Candy, che si rivolgeva alle giovani donne, Bliss Spa, BeneFit Cosmetics e Make-up For Ever. LVMH instituì anche una nuova divisione di orologi e gioielli, che includeva Tag Heuer AG, un produttore di orologi svizzero di cui LVMH acquisì una quota di maggioranza nel settembre 1999. LVMH acquisì anche i produttori di orologi di lusso Zenith, Ebel e Chaumet.

LVMH stipulò alcune partnership strategiche per rimanere competitiva sul mercato. A ottobre 1999 LVMH strinse una partnership con l'azienda di moda italiana Prada, di solito un concorrente, per acquisire una quota di maggioranza nella casa di moda Fendi, un'azienda italiana gestita da cinque sorelle. Tra le altre acquisizioni di LVMH del 1999 c'erano una partecipazione di maggioranza in Thomas Pink, un produttore di camicie britannico, e l'acquisto di Phillips Auctioneers. La società aumentò anche la sua partecipazione in Inter Parfums Inc., un produttore di profumi, dal 6,3% al 20%. (Reference for Business, 2021)

L'azienda aumentò anche la sua partecipazione in Gucci, dal 4,8% al 34,4% all'inizio del 1999, con la speranza di acquisire l'azienda. (Reference for Business, 2021) Dopo una lunga trattativa con l'amministratore delegato di Gucci, Domenico de Sole, non venne raggiunto alcun accordo e de Sole con una mossa a sorpresa si rivolse al principale avversario di LVMH, Pinault Printemps Redoute SA (oggi Kering) a cui vendette il 42% della casa di moda italiana per 3 miliardi di dollari. (Highsnobiety, 2020) Quello che si svolse nell'arco di pochi anni fu descritto come *uno dei combattimenti più aspri nella storia aziendale*, uno scontro tra i due più grandi magnati del lusso del mondo in lizza per la proprietà di Gucci che includeva la presentazione di diverse azioni legali contro l'un l'altro. Nel settembre 2001 venne raggiunto un accordo tra le tre parti e LVMH accettò di vendere le proprie azioni in Gucci a Pinault per 806 milioni di dollari. (Highsnobiety, 2020)

All’approcciarsi del nuovo millennio l'azienda sembrava aver indiscutibilmente recuperato e consolidato la sua posizione di leader del mercato dei beni di lusso con un aumento delle vendite in tutte le principali divisioni e aprendo la sua prima sede a New York City nel dicembre 1999.

Nel 2000 LVMH acquisì il 67% di Emilio Pucci, azienda italiana fondata a Firenze nel 1947, per una somma non rivelata e acquistò il restante 33% dalla famiglia Pucci nel giugno 2021. Nello stesso anno LVMH acquisì anche una quota di minoranza in Rossimoda, azienda di moda italiana fondata nel 1977, di cui in seguito acquisì la proprietà esclusiva. (TFL, 2021)

Nel 2001 LVMH acquisì una partecipazione del 55% dell'iconico grande magazzino francese La Samaritaine per 256 milioni di euro di cui completò l’acquisizione nel 2010. LVMH acquisì la quota di proprietà di Prada in Fendi raggiungendo una quota di partecipazione pari al 51% poi ulteriormente aumentata al 84% nel febbraio 2003. (TFL, 2021)

Nello stesso anno LVMH acquistò una partecipazione iniziale in Hermès del 4,9% attraverso filiali e continuò ad accumulare azioni acquistando derivati azionari tramite intermediari finanziari e filiali, mantenendo ciascuna partecipazione al di sotto del 5%. Nell'ottobre 2010, LVMH annunciò, con grande sorpresa nel mercato, di aver acquisito una quota cumulativa del 14,2% e l’operazione continuò raggiungendo il 23,1% a partire dal 2013. (TFL, 2021) A seguito di un'indagine dell'autorità francese di vigilanza sui servizi finanziari, l'Autorité des marchés financiers, venne scoperto che LVMH aveva segretamente acquistato azioni della rivale Hermès per costruire una partecipazione nell'iconica casa di design, e non semplicemente per effettuare un investimento finanziario come aveva affermato. Durante l’udienza in tribunale LVMH annunciò che avrebbe distribuito la sua quota del 23% in Hermès ai suoi azionisti e investitori istituzionali e accettò di non acquistare più azioni di Hermès per i prossimi cinque anni. (TFL, 2021)

A partire dal 2002-2003 l’economia mondiale subì un rallentamento a causa di diversi fattori, tra cui l’erogazione di mutui ad alto rischio, lo scoppio della bolla

immobiliare negli Stati Uniti e l'aumento del prezzo del petrolio. Questo rallentamento culminò nella grande recessione, una crisi mondiale verificatasi tra il 2007 e il 2013. (Wessel, 2010) La crisi colpì duramente il gruppo LVMH che in un primo periodo non acquisì nuove aziende ma consolidò la sua partecipazione nelle società già controllate.

Nel 2011, quando si incominciarono a vedere degli spiragli di ripresa, il gruppo LVMH ricominciò la sua espansione annunciando l'acquisizione del 50,4% delle azioni familiari del gioielliere italiano Bulgari e l'intenzione di fare un'Offerta Pubblica di Acquisto (OPA) per le quote restanti che erano di proprietà pubblica. L'ammontare dell'operazione è stato di circa 5,2 miliardi di dollari. (Roberts, 2011)

Nel 2012, LVMH fondò L Capital Asia, una continuazione del ramo di private equity focalizzato sull'Asia. Nello stesso anno la crescita delle vendite di LVMH diminuì di circa il 10% rispetto all'anno precedente e all'inizio del 2013 LVMH dichiarò che avrebbe smesso di aprire negozi nelle città di secondo e terzo livello della Cina continentale. Il 7 marzo 2013 il marchio di abbigliamento di fascia media QDA aprì il suo primo negozio a Pechino, come co-investimento del private equity L Capital Asia di LVMH e della società di abbigliamento cinese Xin Hee Co. (Xiaoxiao, 2013)

Nel 2013 LVMH acquisì una partecipazione dell'80% in Loro Piana, azienda italiana di tessuti e abbigliamento di lusso fondata nel 1924, per due miliardi di euro. (TFL, 2021) L'anno successivo il Gruppo stipulò una joint venture con il marchio di moda italiano Marco De Vincenzo, acquisendo una quota di minoranza pari al 45% nell'azienda. (Wendlandt & Binnie, 2014) Nel 2015 LVMH acquistò una partecipazione del 41,7% nel marchio di gioielli italiano a conduzione familiare Repossi aumentando la sua partecipazione al 69% nel 2019. (TFL, 2021) L'anno successivo acquisì una partecipazione dell'80% in Rimowa, azienda tedesca di valigie fondata nel 1989, per 640 milioni di euro. (TFL, 2021)

Nell'aprile 2017, LVMH annunciò che avrebbe acquisito per 13 bilioni di dollari la proprietà di Christian Dior haute couture, pelletteria, prêt-à-porter maschile e femminile e linee di calzature, per integrare l'intero marchio Christian Dior

all'interno del suo Gruppo di cui faceva già parte la divisione profumi. (Hoang, 2017)

Nel gennaio 2018, LVMH annunciò un fatturato record di 42,6 miliardi di euro per il 2017, in aumento del 13% rispetto all'anno precedente, poiché tutte le divisioni registrarono ottime performance. (US News, 2018)

Il 12 maggio 2019 la casa di moda Fenty, con marchio FENTY, creata dalla cantante Rihanna fu lanciata da LVMH a Parigi. Fu la prima nuova casa di moda per LVMH in 32 anni di attività e fu la prima donna di colore a dirigere un marchio sotto il controllo di LVMH. (BBC, 2019) Nel luglio dello stesso anno LVMH annunciò una nuova partnership per sviluppare ulteriormente la Stella McCartney House. Il 29 novembre 2019, LVMH annunciò la sua partecipazione del 55% in Château d'Esclans, il produttore noto per il marchio Whispering Angel. L'acquisizione faceva parte della mossa di LVMH per offrire un ampio portafoglio di vini rosé di fascia alta per raggiungere clienti in tutto il mondo. (Millar, 2019)

Nel novembre 2019, LVMH espresse l'intenzione di acquisire Tiffany & Co. per circa 16,2 miliardi di dollari. L'accordo doveva concludersi entro giugno 2020. (Naas, 2019) LVMH rilasciò una dichiarazione nel settembre 2020 indicando che l'acquisizione non sarebbe proseguita e che l'accordo non era valido a causa della gestione dell'attività da parte di Tiffany durante la pandemia di COVID-19. Successivamente, Tiffany intentò causa contro LVMH, chiedendo al tribunale di imporre l'acquisto o di risarcire i danni nei confronti dell'imputato; LVMH pianificò di controbattere in giudizio, sostenendo che la cattiva gestione aveva invalidato il contratto di acquisto. (Dalton, 2020) A metà settembre 2020, la rivista Forbes riportò la notizia che il motivo della decisione di Arnault di annullare l'acquisto di Tiffany era puramente di carattere finanziario in quanto Tiffany stava pagando milioni di dividendi agli azionisti nonostante una perdita finanziaria di 32 milioni di dollari registrata durante la pandemia. Circa 70 milioni di dollari erano già stati pagati in dividendi e altri 70 milioni sarebbero stati pagati nel novembre 2020. (Dawkins, 2020) Alla fine di ottobre 2020 Tiffany e LVMH accettarono il piano di

acquisizione originale, sebbene a un prezzo leggermente ridotto di quasi 16 miliardi di dollari, una piccola riduzione del 2,6% rispetto all'accordo di cui sopra. LVMH completò l'acquisto di Tiffany nel gennaio 2021. (Piscioneri, Aloisi, & White, 2021)

Alla fine del 2020, LVMH aveva la più grande capitalizzazione di mercato di qualsiasi azienda in Francia, e anche nell'Eurozona con un record di 261 miliardi di euro. (Google Finance, 2020)

Nel marzo 2022, LVMH annunciò la chiusura dei suoi oltre 120 negozi in Russia a causa della guerra russo-ucraina e delle conseguenti restrizioni applicate alle importazioni. Un portavoce di LVMH dichiarò che la società continuerà a pagare stipendi e benefici ai suoi dipendenti in Russia. Nel novembre 2022, fu annunciato l'acquisto da parte di LVMH del produttore di gioielli piemontese Pedemonte Group.

Vision & Mission

Vision

Dipende da noi la costante ricerca, in ciascuna delle 75 Maison del Gruppo, del più alto livello di qualità, non solo per mantenerlo, anno dopo anno, ma anche per aumentarlo, ponendoci obiettivi sempre nuovi. (Arnault)

Mission

Le Maison del nostro Gruppo hanno sempre avuto come obiettivo la promozione e la diffusione di un'art de vivre raffinata. Quest'espressione, a cui tengono particolarmente, significa precisamente che esse sono da secoli per i loro clienti i partner privilegiati in quest'appassionante e mutevole ricerca di raffinatezza ed eleganza. (Arnault)

Creato nel 1987, il gruppo LVMH comprende oggi più di 75 Maison che si possono definire "di lusso". È l'unico Gruppo presente in tutti e cinque i principali settori del mercato del lusso: vini e alcolici, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielli e vendita al dettaglio selettiva. LVMH impiega attualmente oltre

196.000 persone in tutto il mondo e ha registrato un fatturato di 79,2 miliardi di euro nel 2022. (LVMH, 2022)

Nel corso dei secoli, le Maison del gruppo LVMH hanno custodito e valorizzato con cura il proprio patrimonio materiale e immateriale focalizzandosi sulla qualità dei propri prodotti e servizi. L'integrazione verticale permette di avere elevati standard qualitativi attraverso tutta la catena del valore, dall'approvvigionamento delle migliori materie prime alla produzione e alla vendita al dettaglio selettiva. Questo modello garantisce l'eccellenza dei prodotti nel tempo, essi sono progettati per durare di generazione in generazione, in linea con la visione di un'arte di vivere davvero senza tempo.

L'intransigenza che il gruppo LVMH dimostra nei confronti della qualità dei suoi prodotti, chiave del suo successo, viene applicata anche all'etica e alle responsabilità sociali e ambientali. Per questo anno dopo anno il Gruppo ha costantemente rafforzato e ampliato il suo impegno per un mondo più equo e sostenibile. LVMH è sempre stata impegnata a garantire un comportamento etico e integro in tutte le sue attività e relazioni, siano esse con dipendenti, partner o altre parti interessate. Questi impegni costituiscono una chiara risposta al tema della responsabilità etica delle imprese e riflettono lo stile di leadership che il gruppo LVMH vorrebbe mostrare sia alla società francese che a livello internazionale.

I valori

Creatività e innovazione

La combinazione di creatività e innovazione è alla base delle attività di tutte le Maison del gruppo LVMH, sono nel suo DNA. Questo è ciò che consente ai marchi del Gruppo di rinnovarsi e adattarsi continuamente ai cambiamenti della società guardando al futuro con la consapevolezza del proprio passato. La modernità si fonde con la tradizione per creare prodotti senza tempo. Creatività e innovazione conducono anche all'esplorazione delle innumerevoli possibilità offerte dalla

combinazione delle nuove tecnologie con il genio umano, un percorso di crescita che LVMH sta seguendo da tempo.

La LVMH Innovation Award è una competizione aperta a tutte le startup create negli ultimi cinque anni con una valutazione inferiore a 100 milioni di dollari, meno di 50 dipendenti e le cui soluzioni siano rilevanti per le sfide affrontate dal gruppo LVMH e dalle sue Maison. Ogni anno trenta startup vengono scelte come finaliste e invitate a far parte del LVMH Lab durante il Viva Technology Show di Parigi, che riunisce le menti rivoluzionarie che stanno guidando la trasformazione digitale in tutto il mondo. I finalisti presentano le proposte a una giuria di esperti digitali, che poi seleziona il vincitore. La startup vincitrice riceve supporto e consulenza dagli specialisti degli investimenti del gruppo LVMH e sviluppa una partnership con LVMH e le sue Maison. Sia la startup vincitrice che quelle finaliste per l'LVMH Innovation Award hanno anche l'opportunità di entrare a far parte dell'incubatore del Gruppo presso Station F: La Maison des Startups LVMH. (LVMH, 2022)

Eccellenza

La qualità è uno dei pilastri del successo di LVMH. Ognuna delle 75 Maison del Gruppo è alla continua ricerca dell'eccellenza qualitativa sia per i propri prodotti che per i propri servizi, questo sforzo è rappresentato dagli altissimi standard qualitativi che ogni marchio si impone e che periodicamente vengono alzati. Tutte le Maison di LVMH sono in grado di offrire prodotti e servizi eccellenti solamente grazie all'eccezionale savoir-faire (saper fare) dei propri artigiani. L'obiettivo di LVMH è quello di incarnare tutto ciò che c'è di più nobile e compiuto nel mondo dell'artigianato, prestando meticolosa attenzione ai dettagli e ricercando la perfezione.

I Métiers d'Excellence di LVMH comprendono oltre 280 mestieri relativi alla creatività, all'artigianato e alla customer experience che richiedono un savoir-faire unico. Praticati da circa 80000 persone di talento in tutto il mondo, questi mestieri sono essenziali per il successo duraturo del Gruppo e delle sue Maison. Organizzata annualmente dal 2015, l'iniziativa di reclutamento Métiers

d'Excellence consente di far conoscere le opportunità di carriera nelle professioni creative, artigianali e di customer experience. Questo è possibile grazie ad una vasta gamma di programmi di formazione e lavoro/studio o stage, così come offerte di lavoro in oltre 30 campi diversi come stilista, couturier, artigiano della pelletteria e addetto alle vendite. (LVMH, 2022)

Coltivare lo spirito imprenditoriale

La dinamicità di LVMH è dettata da uno spirito imprenditoriale che pervade tutti i livelli dell'organizzazione, dal suo CEO Bernard Arnault al commesso in negozio. Al gruppo LVMH è stata affidata l'eredità degli eccezionali imprenditori e talenti creativi che hanno fondato le Maison che lo compongono. Per salvaguardare questa eredità si è deciso di mantenere un'organizzazione decentralizzata che garantisca agilità e pragmaticità, fattori chiave per sviluppare un'azienda efficace ed efficiente che soddisfi le necessità dei propri clienti. Sebbene LVMH sia un leader mondiale, ha mantenuto lo spirito di iniziativa che caratterizza le startup in cui le sfide imprenditoriali sono fortemente legate alla creatività e alla ricerca incessante della massima qualità.

La Maison des Startups è un progetto che favorisce la collaborazione tra le Maison LVMH e le startup le cui soluzioni hanno un potenziale nel settore del lusso, offrendo agli imprenditori un accesso privilegiato all'ecosistema unico formato dalle 70 Maison del Gruppo. L'approccio multisettoriale distintivo del programma consente il coinvolgimento di imprenditori le cui innovazioni sono rilevanti per i diversi gruppi di attività di LVMH: vini e alcolici, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielli e vendita al dettaglio selettiva. Con 89 postazioni di lavoro, il programma LVMH presso STATION F accoglie 50 startup internazionali ogni anno per due semestri. Il primo gruppo di startup si è riunito al campus nel novembre 2017. (LVMH, 2022)

Impegno per un impatto positivo

Ogni azione intrapresa da LVMH e dai suoi dipendenti riflette il suo impegno ad essere un'impresa etica, responsabile nei confronti della comunità e rispettosa

dell'ambiente. Questo impegno è la guida per tutte le attività delle diverse Maison e assicura loro un successo duraturo nel tempo. Il gruppo LVMH è convinto che solamente un'azienda che sia realmente sostenibile possa dare vita a prodotti e servizi che soddisfano il cliente. Per questo, il Gruppo si impegna a garantire che i propri prodotti e il modo in cui essi sono realizzati abbiano un impatto positivo sull'intero ecosistema e sui luoghi e le comunità in cui opera. L'obiettivo del Gruppo è quello di lavorare attivamente per costruire un futuro migliore.

Nel 2016, LVMH ha consolidato il programma LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), creato nel 2012, attorno a quattro obiettivi condivisi da tutte le Maison al fine di accelerare il progresso verso l'eccellenza ambientale entro il 2020. Gli obiettivi includono il miglioramento delle prestazioni ambientali di tutti i prodotti, l'applicazione degli standard più elevati in tutte le catene di approvvigionamento, il miglioramento degli indicatori di prestazione ambientale di tutti i siti e la riduzione dele emissioni di CO_2. Avendo raggiunto e talvolta superato questi obiettivi, LVMH ha deciso di basarsi sui risultati di LIFE 2020 e perseguire traguardi ancora più ambiziosi con il suo nuovo piano LIFE 360. Questa nuova strategia fissa tre scadenze chiave – 2023, 2026 e 2030 – e ruota attorno a quattro pilastri: protezione della biodiversità, lotta al cambiamento globale, economia circolare e trasparenza. (LVMH, 2022)

I pilastri del modello operativo

Organizzazione decentralizzata

La struttura e i principi operativi del gruppo LVMH assicurano alle diverse Maison di essere sia autonome che reattive. Questo inoltre permette di essere estremamente vicini e attenti alle esigenze dei clienti e di garantire un processo decisionale rapido, efficace e corretto. Questo approccio incentiva anche la motivazione dei dipendenti, incoraggiandoli a mostrare un vero spirito imprenditoriale.

Crescita organica

Il gruppo LVMH ha tra le sue priorità la crescita organica e l'impegno a dedicare risorse significative per lo sviluppo delle sue Maison, nonché per incoraggiare e proteggere la creatività. Le persone sono fondamentali per l'applicazione di questo approccio, il che rende essenziale sostenere la loro crescita professionale e incoraggiarle ad eccellere.

Integrazione verticale

L'integrazione verticale promuove l'eccellenza sia a monte che a valle, consentendo il controllo su ogni anello della catena del valore, dagli impianti di approvvigionamento e produzione alla vendita al dettaglio. L'elevato sforzo per una completa integrazione verticale garantisce anche il controllo sull'immagine delle Maison del gruppo LVMH in ogni fase della catena del valore.

Creazione di sinergie

La condivisione delle risorse a livello di Gruppo consente la creazione di sinergie intelligenti nel rispetto delle singole identità e dell'autonomia delle diverse Maison. La forza sia dal punto di vista economico che d'immagine posseduta dal gruppo LVMH viene messa a disposizione dei singoli marchi che la possono sfruttare a loro vantaggio nei modi più confacenti alla loro caratteristiche peculiari.

Trasmissione del savoir-faire

Tutte le 75 Maison del gruppo LVMH perseguono una visione a lungo termine propria e condivisa. Per preservare le loro identità distintive e la loro eccellenza, LVMH e le sue Maison hanno sviluppato iniziative lungimiranti per trasmettere il savoir-faire e garantire che l'artigianato e i mestieri creativi siano attraenti per le giovani generazioni.

Equilibrio tra segmenti di business e aree geografiche

Il gruppo LVMH detiene le risorse per sostenere una crescita omogenea grazie all'equilibrio tra le sue attività commerciali, possiede Maison operanti in tutti i diversi settori dell'industria del lusso, e alla presenza geografica ben distribuita,

possiede negozi in tutto il mondo. Questo equilibrio permette al Gruppo di essere ben posizionato per resistere all'impatto dei mutevoli fattori economici.

Le divisioni

Moda e pelletteria

La divisione moda e pelletteria è la divisione principale del gruppo LVMH e sarà oggetto di un'analisi strategica più approfondita nei prossimi capitoli. Preservare un'identità e delle radici, ma allo stesso tempo reinventarsi costantemente per attrarre i propri contemporanei, è sempre stata la "raison d'être" delle Maison del settore moda e pelletteria di LVMH. Essa comprende le Maison Louis Vuitton, Christian Dior, Celine, Loewe, Kenzo, Givenchy, Fendi, Emilio Pucci, Marc Jacobs, Berluti, Loro Piana, RIMOWA e Patou.

Le vendite della divisione nel 2022 sono ammontate a 38.648 milioni di euro, in crescita del 25% rispetto al 2021, e hanno contribuito per il 49% alle vendite totali del Gruppo. Il risultato netto è cresciuto del 22% rispetto all'anno precedente ammontando al 75% del risultato netto del Gruppo. Inoltre, questa divisione è quella che impiega il maggior numero di dipendenti, 67.024 unità, il 34% del totale. (LVMH, 2023)

Distribuzione selettiva

Le Maison della divisione distribuzione selettiva del gruppo LVMH condividono l'obiettivo di trasformare lo shopping in un'esperienza unica. Attraverso la selezione di prodotti di alta qualità, l'aggiornamento di negozi e servizi, l'innovazione costante, la digitalizzazione e la personalizzazione delle interazioni, i clienti sono i motori principali delle attività quotidiane. Operanti in Europa, Americhe, Asia e Medio Oriente, le Maison della divisione sono attive in due ambiti: retail pensato per i viaggiatori internazionali con i marchi DFS e Miami Cruiseline, e distribuzione selettiva con Sephora, il nome più innovativo nel mondo della bellezza, e Le Bon Marché Rive Gauche, il grande magazzino dall'atmosfera parigina.

Le vendite della divisione nel 2022 sono ammontate a 14.852 milioni di euro, in crescita del 26% rispetto al 2021, e hanno contribuito per il 18% alle vendite totali del Gruppo. Il risultato netto è cresciuto del 48% rispetto all'anno precedente ammontando al 4% del risultato netto complessivo. La disparità tra l'apporto di questa divisione, in termini di vendite e di risultato netto, al Gruppo è dovuta agli ingenti costi che deve affrontare per la gestione dei locali e per la manodopera. Infatti, impiega il 28% dei dipendenti di LVMH apportando solamente il 4% dei ricavi. La divisione di distribuzione selettiva è quella con la percentuale più alta di donne, esse rappresentano l'85% della forza lavoro. (LVMH, 2023)

Orologi e gioielleria

Annoverate tra i marchi più dinamici del mercato, le Maison della divisione orologi e gioielleria di LVMH operano in due segmenti: orologeria di alta gamma e gioielleria ed alta gioielleria. Esse sono accumunate dalla quotidiana ricerca di eccellenza, di creatività e d'innovazione. Nell'orologeria le Maison del Gruppo hanno un posizionamento complementare: la statura internazionale di TAG Heuer, il dinamismo e l'innovazione di Hublot, il savoir-faire secolare di Zenith e la creatività di Dior. Nella gioielleria e nell'alta gioielleria, le Maison Bulgari, Tiffany & Co., Chaumet, Fred e Repossi combinano la loro audace creatività e il loro savoir-faire per sorprendere costantemente i loro clienti e offrire loro gli oggetti che desiderano.

Le vendite della divisione nel 2022 sono ammontate a 10.851 milioni di euro, in crescita del 18% rispetto al 2021, e hanno contribuito per il 13% alle vendite totali del Gruppo. Il risultato netto è cresciuto del 20% rispetto all'anno precedente ammontando al 10% del risultato netto complessivo. La divisione orologi e gioielleria impiega il 14% dei dipendenti di LVMH, 26.369 persone. (LVMH, 2023)

Profumi e cosmetici

La divisione profumi e cosmetici di LVMH trae vantaggio da un dinamismo eccezionale necessario in un mercato globale altamente competitivo. Il suo successo dipende dal perfetto equilibrio tra Maison storiche e prestigiose, quali

Parfums Christian Dior, Givenchy o Guerlain, e marchi giovani dal forte potenziale, come Benefit Cosmetics, Fresh e Make-up For Ever. Tutte le Maison sono però animate dagli stessi valori: ricerca dell'eccellenza, creatività, innovazione e perfetta gestione della propria immagine.

Le vendite della divisione nel 2022 sono ammontate a 7.722 milioni di euro, in crescita del 17% rispetto al 2021, e hanno contribuito per il 10% alle vendite totali del Gruppo. Questa divisione è stata l'unica a registrare un calo del risultato netto, -3%, nonostante l'aumento delle vendite. Le principali cause sono state l'aumento delle spese di marketing con l'ingaggio di nuovi Ambassadors e l'apertura di nuovi punti vendita. Ha comunque contribuito al risultato netto del Gruppo per una quota del 3%. La divisione profumi e cosmetici impiega il 15% dei dipendenti di LVMH, 26.369 persone di cui l'82% sono donne. (LVMH, 2023)

Vini e alcolici

Moët & Chandon, Krug, Veuve Clicquot, Hennessy e Château d'Yquem sono marchi di vini e liquori di fama mondiale diventati sinonimo di eccellenza in tutto il mondo. LVMH possiede altre 20 Maison del settore di vini e alcolici situate nella regione dello Champagne, di Bordeaux e in altre illustri regioni vinicole. Molte di queste sono Maison secolari dal carattere unico, accomunate da una forte cultura dell'eccellenza. Sotto la supervisione di Moët Hennessy, questi eccezionali champagne, vini e liquori provenienti da tutto il mondo si uniscono in una collezione di marchi rari in cui convergono patrimonio e innovazione, autenticità e creatività. (LVMH, 2023)

Le vendite della divisione nel 2022 sono ammontate a 7.099 milioni di euro, in crescita del 19% rispetto al 2021, e hanno contribuito per il 9% alle vendite totali del Gruppo. Il risultato netto è cresciuto del 16% rispetto all'anno precedente ammontando al 10% del risultato netto complessivo. La divisione vini e alcolici impiega il 4% dei dipendenti di LVMH, 8.398 unità con la più bassa percentuale di donne del gruppo, sono solo il 40%. (LVMH, 2023)

Altre attività

Essere ambasciatori della cultura e di una certa art de vivre è la ragion d'essere delle Maison che non rientrano nelle categorie precedentemente elencate. Tutte beneficiano di un sistema di integrazione verticale, al fine di offrire prodotti e servizi di alta qualità ai propri clienti. In questa divisione è presente Groupe Les Echos, uno dei principali canali francesi di informazione che si occupa di cultura e finanza, Royal Van Lent, costruttore di yacht di lusso commercializzati con il marchio Feadship e Cheval Blanc e Belmond, imprese nel settore del lusso alberghiero. Il gruppo LVMH possiede anche Cova, pasticceria milanese fondata nel 1817 da un soldato di Napoleone, e Radio Classique, emittente radio con l'obiettivo di offrire relax e cultura.

Le vendite della divisione nel 2022 sono ammontate a 1.586 milioni di euro, in crescita rispetto al 2021 del 36% e contribuendo per l'1% alle vendite totali del Gruppo. Il risultato netto è rimasto negativo come nel 2021 a causa degli ingenti investimenti per lo sviluppo delle Maison Cheval Blanc e Belmond, nonostante questo si è registrato un miglioramento del dato del 63%. La divisione impiega il 5% dei dipendenti di LVMH, 9.185 persone. (LVMH, 2023)

L’analisi esterna

Il settore della moda

L’industria della moda è un’impresa globale multimiliardaria dedita all'attività di produzione e vendita di capi di abbigliamento, accessori e calzature. Alcuni osservatori distinguono tra l'industria della moda, che produce "alta moda", e l'industria dell'abbigliamento, che produce abiti ordinari o "moda di massa", ma a partire dagli anni Settanta i confini tra queste due realtà sono diventati più sfumati. La moda può essere semplicemente definita come lo stile o gli stili di abbigliamento e accessori indossati in un dato momento da gruppi di persone. (Major & Steele, 2023) L'industria della moda si compone di quattro livelli: la produzione di materie prime, principalmente fibre e tessuti ma anche pelli e pellicce; la produzione di articoli di moda da parte di designer, produttori, appaltatori e altri; le vendite al dettaglio; e varie forme di pubblicità e promozione. Questi livelli sono costituiti da molti settori separati ma interdipendenti.

Storia

Prima della metà del XIX secolo, praticamente tutto l'abbigliamento era fatto a mano su misura, sia come produzione domestica che su ordinazione recandosi da sarti. All'inizio del XX secolo, con l'invenzione di nuove tecnologie come la macchina da cucire, l'ascesa del capitalismo globale e lo sviluppo del sistema di produzione in fabbrica si è assistito alla nascita di punti vendita al dettaglio. Nacquero i grandi magazzini in cui l'abbigliamento era prodotto in serie con dimensioni standard e prezzi fissi.

Sebbene l'industria della moda si sia sviluppata prima in Europa e in America, oggi è un'industria internazionale e altamente globalizzata, con capi di abbigliamento spesso progettati in un paese, prodotti in un altro e venduti in un terzo. Ad esempio, un'azienda di moda americana potrebbe procurarsi il tessuto in Cina e far produrre i vestiti in Vietnam, rifinirli in Italia e spedirli a un magazzino negli Stati Uniti per la distribuzione ai suoi punti vendita internazionali. L'industria della moda è stata a lungo uno dei maggiori datori di lavoro negli Stati Uniti e in Europa.

Tuttavia, l'occupazione è diminuita notevolmente negli ultimi anni poiché la produzione si è spostata sempre più all'estero, soprattutto in Cina.

Il settore oggi

Nel 2022 il settore della moda ha registrato un fatturato globale di 1,53 trilioni di euro impiegando approssimativamente 430 milioni di persone. (Smith, 2023) In particolare, le vendite di abbigliamento sono aumentate del 16% sia nel reparto donna che in quello uomo. (Marta, 2022) Gli accessori sono rimasti la più grande categoria di beni di lusso personali e sono cresciuti del 22%. All'interno degli accessori, la pelletteria è cresciuta del 24%, superando di gran lunga i livelli pre-Covid, +40% rispetto al 2019. (Bain&Company, 2023) I modelli iconici e le edizioni limitate sono gli articoli più desiderati. La categoria della pelletteria ha registrato un generalizzato aumento dei prezzi, dai prodotti più costosi agli articoli entry-level, che non ha però ostacolato la crescita dei volumi soprattutto relativi alla piccola pelletteria. Tra il 2021 e il 2022, circa il 70% della crescita della categoria pelle è stata guidata dall'aumento dei prezzi; al contrario, gli aumenti dei prezzi hanno rappresentato solo il 50% circa della crescita della categoria dal 2019 al 2021. (Bain&Company, 2023)

La crescita del segmento moda e pelletteria è stata dovuta principalmente al termine delle restrizioni alla mobilità imposte dalla pandemia. Le persone hanno ricominciato ad uscire di casa sia per andare a lavorare sia per occasioni sociali come cene, compleanni e matrimoni. Questo ha portato ad una ritrovata necessità e piacere nell'acquistare capi di abbigliamento per le diverse occasioni. Le restrizioni però non sono terminate in Cina e questo ha portato notevoli problematiche al settore. Molti marchi che facevano produrre i loro capi nel paese hanno spostato o stanno pensando di spostare la produzione a causa dei persistenti lockdown, dell'aumento dei costi di produzione e dell'inferenza del governo nel settore privato. I paesi che hanno giovato maggiormente della fuga dalla Cina dei marchi di abbigliamento sono stati il Vietnam, con un incremento degli investimenti diretti esteri del 13,5%, la Malesia e la Thailandia. (Lamperti, Startup Italia, 2023)

Il "post-streetwear" sta emergendo come il nuovo look, esso mantiene alcuni elementi dello streetwear (come fluidità di genere, disprezzo per l'occasione, inclusività e ispirazione sportiva), ma va oltre i suoi codici di stile attraverso tecniche, materiali e funzioni nuove e migliorate.

Il mercato di riferimento

La piramide della moda è una piramide di segmentazione del mercato che classifica i marchi del settore moda in base a prezzo, qualità e creatività. Avvicinandosi alla sommità della piramide si avranno brand con caratteristiche in termini di qualità, prezzo e creatività sempre maggiori. I cinque livelli di segmentazione della moda sono Haute Couture, Ready-to-Wear (RTW), Diffusion, Mass Market e Discount come descritto dalla piramide in Appendice 20. (440 Industries, 2022)

Haute Couture

Al vertice della piramide della segmentazione del mercato della moda c'è l'Haute Couture. Questo è un termine francese che si riferisce a marchi di moda sofisticati con elevatissimi livelli di creatività e qualità. Tecnicamente questo segmento del mercato della moda si riferisce principalmente alle case di moda approvate dalla Federazione francese dell'alta moda. Tuttavia, anche i designer professionisti che realizzano abiti su misura e artigianali come abiti da sera o da sposa potrebbero essere definiti couture. I capi di Haute Couture sono i più costosi, hanno un prezzo che è di circa dieci volte più elevato della media di mercato, e per questo il numero di persone che possono permetterseli è limitato. L'idea alla base di questo segmento di mercato è quella di vendere un sogno.

Tra i marchi del gruppo LVMH che fanno parte del settore moda e pelletteria quelli che hanno una divisione rientrante nel segmento dell'Haute Couture sono Cèline, Christian Dior, Emilio Pucci, Fendi e Givenchy.

Ready-to-Wear

Il Ready-to-Wear o prêt-à-porter è il segmento sottostante all'Haute Couture nella piramide della segmentazione del mercato della moda. Nel segmento haute

couture, sono presenti marchi con prezzi elevati e processi di distribuzione limitati. Queste caratteristiche hanno contribuito a mantenere l'esclusività e il fascino del marchio. I marchi di questo segmento della moda creano prodotti disponibili nei negozi che i clienti possono semplicemente acquistare senza bisogno di misurazioni. Anche se il prodotto non è su misura, mantiene alti livelli di creatività e qualità e per questo il prezzo è da cinque a tre volte superiore al prezzo medio di mercato. L'idea di base del segmento Ready-to-Wear è quella di trasmettere e sviluppare la visione del designer attraverso la collazione che è spesso presentata durante le settimane della moda delle più grandi città al mondo.

Tutti i marchi del gruppo LVMH che realizzano capi di Haute Couture hanno anche una divisione che si occupa di Ready-to-Wear acquistabile sia nei loro negozi monomarca che in negozi multi-brand altamente selezionati. Questo è il caso di Cèline, Christian Dior, Emilio Pucci, Fendi e Givenchy. Altri marchi invece si occupano esclusivamente di Ready-to-Wear come Berluti, Kenzo, Loewe, Loro Piana, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Moynat, Patou e Rimowa.

Diffusion

Nel livello centrale della piramide della moda è presente il segmento Diffusion. Lo scopo del segmento Diffusion è quello di fornire la massima qualità ad un numero più significativo di consumatori. Le aziende in questo segmento del mercato della moda utilizzano materie prime di alta qualità che vengono impiegate in un processo di produzione industriale di abbigliamento e accessori. Questo approccio permette di avere capi ispirati alle collezioni Ready-to-Wear ma a prezzi più accessibili, da due a tre volte superiori alla media di mercato. Una differenza tra i segmenti Houte Couture e Ready-to-Wear e il segmento Diffusion è l'ampiezza del bacino di popolazione a cui è destinato, si rivolge a persone di ogni età con uno stile più casual e un mix di distribuzione al dettaglio e all'ingrosso.

I marchi Fendi e Marc Jacobs, facenti parte del gruppo LVMH, possiedono delle seconde linee che rientrano nel segmento Diffusion, queste sono Fendissime, Marc by Marc Jacobs e The Marc Jacobs.

Mass Market

I marchi di fast fashion non sono gli unici marchi presenti nel segmento Mass Market del mercato della moda. Come suggerisce il nome di questo segmento, l'obiettivo è di massimizzare la distribuzione garantendo al contempo che i prezzi rimangano bassi, inferiori alla media di mercato, per raggiungere un pubblico il più ampio possibile. Il livello di creatività nel Mass Market è ridotto, solitamente sono prodotti capi basici o modelli ispirati alle tendenze del momento. Molti marchi del Mass Market rientrano nel Fast Fashion in quanto non rispettano il sistema di rilascio della collazione basato su due o quattro stagioni all'anno. Questi marchi lanciano prodotti frequentemente durante tutto l'anno in quanto producono abiti basati sulle tendenze attuali con l'obiettivo di capitalizzare la domanda elevata ma di breve durata di alcuni capi.

Il gruppo LVMH non possiede marchi che rientrano nel segmento Mass Market e/o Fast Fashion in quanto il Gruppo ha un target più elevato. Tuttavia, per rendere più esaustiva la descrizione di questo segmento si citano alcuni tra i marchi più noti come Zara, che rientra sia nel Mass Market che nel Fast Fashion, e Uniqlo che invece è un marchio solamente di Mass Market.

Discount

Il segmento Discount è l'ultimo segmento del mercato della moda e i marchi rientranti in esso si concentrano sulla vendita dell'inventario di marchi prestigiosi con un ribasso del prezzo. Il marchio più importante in questo segmento è il gruppo TJX, situato nel mercato statunitense. Questo segmento ha una presenza internazionale e comprendere rivenditori di tutto il mondo che condividono lo stesso obiettivo. Le aziende di questo segmento si preoccupano più della distribuzione e della logistica che della qualità o del servizio al cliente.

Il gruppo LVMH non dispone di marchi che rientrano nel segmento Discount ma alcuni dei capi dei suoi marchi vengono venduti a prezzi ribassati nei negozi di questo segmento.

I competitors

I principali competitors del gruppo LVMH sono i gruppi Kering e Richemont i quali, come LVMH, sono composti da più divisioni operanti tutte nel settore del lusso. La competizione tra questi colossi è particolarmente forte nel settore moda e pelletteria.

Kering

La società di commercio di legname Pinault SA è stata fondata nel 1963 da François Pinault. Dopo che la società è stata quotata all'Euronext di Parigi nel 1988, è diventata il conglomerato di vendita al dettaglio Pinault-Printemps-Redoute (PPR) nel 1994 e il gruppo di lusso Kering nel 2013. Il gruppo è membro del CAC 40 dal 1995, stesso anno in cui anche il gruppo LVMH è entrato a farne parte. François-Henri Pinault è presidente e amministratore delegato di Kering dal 2005. (Kearing, 2023)

Il gruppo Kering, come LVMH, comprende vari settori e linee di prodotti, tra cui pelletteria, calzature, prêt-à-porter, orologi e gioielli. Possiede 13 marchi tra cui i più noti sono Balenciaga, Bottega Veneta, Gucci, Alexander McQueen e Yves Saint Laurent. Il modello multimarca è supportato anche dall'integrazione verticale dei processi, altro elemento comune con LVMH. Nel 2022 Kering ha registrato ricavi per 20 miliardi di euro, in crescita del 15% rispetto all'anno precedente, e un utile netto di 3,6 miliardi di euro. (La stampa, 2023) Questo risultato è lontano da quello registrato dal gruppo LVMH nel 2022 i cui ricavi sono stati pari a 79 miliardi di euro e l'utile netto è ammontato a 14 miliardi di euro.

Nonostante le dimensioni più limitate sia dal punto di vista del numero di marchi che da quello della situazione finanziaria, Kering è il principale competitor di LVMH in quanto i suoi marchi più importanti sono diretti concorrenti di quelli della divisione moda e pelletteria di LVMH.

Richemont

Richemont è stata fondata dal dottor Anton Rupert negli anni Quaranta. Il gruppo Richemont ha interessi significativi nel tabacco, nei beni di lusso, negli alcolici e nel

vino, nell'estrazione di diamanti e oro e nei servizi finanziari. Il Gruppo attualmente produce e vende orologi, gioielli, pelletteria, abbigliamento, penne e accessori. Richemont ha 15 filiali, tra cui Cartier, Van Cleef & Arpels, Chloé e Montblanc. Rispetto a LVMH e Kering, Richemont è presente in meno settori con un focus su gioielli e accessori.

Richemont ha una presenza globale con vendite distribuite nei principali mercati, Europa, Asia Pacifico, Americhe, Giappone, Medio Oriente e l'Africa. LVMH e Richemont hanno visioni diverse riguardo le strategie di prodotto dei loro marchi. LVMH consente alla maggior parte dei suoi marchi di espandersi liberamente verso altre aree del gruppo, come per esempio dal settore moda verso quello orologi e gioielleria. L'unico requisito è che la categoria di prodotto in cui il marchio intende espandersi sia in linea con il suo posizionamento e segmentazione. Questo approccio ha lo scopo di massimizzare l'utilizzo delle risorse del marchio e allo stesso tempo soddisfare le diverse esigenze dei consumatori portando quindi ad un aumento dei profitti. Il gruppo Richemont ha un approccio opposto a quello di LVMH imponendo ai suoi marchi di focalizzarsi sul loro core business con l'obiettivo di diventare leader nel settore in cui operano. Pertanto, sebbene Richemont abbia meno brand rispetto a LVMH, esso è un forte competitors di LVMH sia nel settore moda e pelletteria con Chloé e Montblanc e che nel settore orologi e gioielleria con Cartier e Van Cleef & Arpels.

L'analisi PEST

L'analisi PEST è una particolare metodologia di analisi che prende in considerazione i macro-fattori provenienti dal macroambiente che possono influenzare l'andamento dell'azienda. Si chiama in questo modo proprio per i fattori da essa valutati: l'acronimo PEST è composto, infatti, dalle iniziali di "Political" (fattori politici), "Economical" (fattori economici), "Socio-cultural" (fattori socioculturali) e "Technological" (fattori tecnologici). (B Plan, 2022)

Fattori politici

Guerra russo-ucraina

La guerra russo-ucraina è iniziata il 24 febbraio 2022 con l'invasione dell'Ucraina da parte dell'esercito russo. (War Ukraine, 2022) La notizia ha portato sconcerto in tutto il mondo e in Europa il timore che il conflitto potesse espandersi al resto del continente. Il comitato di crisi del gruppo LVMH si è subito attivato per fornire sostegno sia finanziario che operativo ai suoi 150 dipendenti in Ucraina. Inoltre, il Gruppo ha effettuato una donazione di 5 milioni di euro al Comitato Internazionale Croce Rossa per aiutare le vittime dirette e indirette del conflitto e ha lanciato una raccolta fondi tra i dipendenti delle 75 Maison. (LVMH, 2022) Il 4 marzo LVMH ha annunciato la chiusura delle 124 boutique sul territorio russo, decisione in linea con l'operato di altri colossi del settore come Kering e Richemont. (ANSA, 2022)

Nonostante la chiusura dei suoi negozi in Ucraina e Russia il gruppo LVMH nel primo trimestre del 2022 non ha registrato una flessione dei ricavi, anzi, questi sono aumentati del 29% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. (Lewis, 2022) Questo dato è attendibile solamente in parte in quanto nel primo trimestre del 2021 la situazione sanitaria relativa al Covid era ancora critica e in tutto il mondo erano in atto misure restrittive. Un indicatore più realistico dell'impatto della guerra in Ucraina sul gruppo LVMH è il valore in borsa delle sue azioni. Il 24 febbraio 2022, alla notizia dello scoppio della guerra, il titolo LVMH ha registrato un crollo del 4,49% e in tutto il primo semestre dell'anno il calo è stato pari al 10,67%. (Investing.com, 2022)

Termine restrizioni Covid in Cina

L'8 gennaio 2023 il governo cinese ha dichiarato la fine dell'isolamento autoimposto con l'obiettivo "ZeroCovid". Esso è durato tre anni e non ha condotto all'obiettivo prefissato, anzi, la Cina ha registrato un altissimo numero di contagi e morti a causa della scarsa campagna vaccinale. La fine dell'autoisolamento ha comportato l'abolizione della quarantena obbligatoria per tutti i viaggiatori stranieri e di conseguenza una ripresa degli scambi commerciali e del turismo. (Tassinari, 2023)

LVMH negli ultimi anni ha consolidato la sua presenza nel mercato asiatico con 2325 negozi di cui 496 in Giappone. Nel 2022 l'Asia è stato il primo mercato in termini di ricavi con 29 miliardi di euro apportato il 37% dei ricavi del Gruppo. (LVMH, 2023) Il Gruppo non rilascia dati relativi solamente al mercato cinese ma la riapertura delle sue boutique e la ripresa del turismo hanno avuto sicuramente un ruolo fondamentale nell'inversione di tendenza delle vendite nella regione asiatica. Nel primo trimestre del 2023 i ricavi sono aumentati del 14% mentre nei tre trimestri precedenti esse sono diminuite complessivamente dell'8%. (Klasa, 2023) Inoltre, la ripresa del mercato cinese ha anche indotto alcuni marchi di LVMH ad alzare i prezzi, aumentando i ricavi, tra questi c'è Louis Vuitton i cui prodotti a partire da febbraio 2023 costeranno dall'8% al 20% in più. (La conceria, 2023)

Fattori economici

Inflazione

La combinazione di un insieme di fattori tra cui l'aumento dei prezzi dell'energia e dei prodotti alimentari, l'instabilità finanziaria sulla scia della pandemia e l'insicurezza dei consumatori hanno creato una nuova recessione globale. L'inflazione mondiale nel 2022 ha raggiunto l'8,75% con il più alto aumento annuo dal 1996 e si stima che nel 2023 essa diminuirà attestandosi al 6,97%, un livello comunque elevato. (O'Neill, 2023)

A causa dell'aumento dei tassi di inflazione in tutto il mondo, il gruppo LVMH ha reso i suoi prodotti più costosi "in modo abbastanza significativo", ha affermato il CEO del Jean-Jacque Guiony durante la conferenza con gli azionisti. LVMH ha aumentato i prezzi per la maggior parte dei suoi marchi, in particolare per quelli della divisione moda e pelletteria, di una singola cifra. La società prevede di implementare ulteriori aumenti anche nei prossimi mesi. Ciò è in linea con gli aumenti multipli dei prezzi di Chanel e di Bottega Veneta, marchio del gruppo Kering, che ora vendono borse a circa € 10.000, una fascia di prezzo che era riservata quasi esclusivamente a Hermès. Nonostante i prezzi più alti, Guiony ha evidenziato che la base di clienti abituali del Gruppo è rimasta costante. Questo è

dovuto soprattutto al fatto che il target dei marchi LVMH è la popolazione più abbiente la quale ha sofferto meno, e a volte beneficiato, dell'aumento dell'inflazione. (Ap, 2022)

Mercato del lavoro instabile

Le prospettive globali per il mercato del lavoro sono notevolmente peggiorate nel corso del 2022. Le tensioni geopolitiche emergenti, il conflitto in Ucraina, i nuovi focolai di Covid-19 e i ritardi e blocchi nelle principali filiere hanno condotto alla stagflazione, la contemporanea presenza di un'alta inflazione e una bassa crescita. La stagflazione ha come primo effetto l'aumento della disoccupazione. Nel 2022 il numero di disoccupati al mondo si è attestato al 5,8% della forza lavoro, in calo rispetto al picco del 6,9% raggiunto nel 2020 ma non ancora ai livelli pre-Covid del 5,5%. Lo stesso andamento ha avuto il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) anche se con tassi maggiori, nel 2022 si è attestato al 15,6%. (International Labour Organization, 2023)

Nonostante gli alti tassi di disoccupazione, soprattutto giovanile, molte imprese fanno fatica a trovare personale qualificato. Anche il Gruppo LVMH ha dovuto affrontare la mancanza personale qualificato da inserire nei suoi laboratori artigiani. Per questo, nel 2014 ha fondato l'Istituto Mestieri d'Eccellenza con l'obiettivo di sviluppare l'occupabilità degli apprendisti, indipendentemente dalle loro qualifiche iniziali, preservando allo stesso tempo il savoir-faire unico delle Maison LVMH. Inoltre, al fine di attrarre e formare giovani talenti il Gruppo ha lanciato l'iniziati Inside LVMH, una piattaforma per i giovani di tutto il mondo, indipendentemente dal loro background o formazione, per approfondire la conoscenza dei vari mestieri dell'industria del lusso e prepararsi per i ruoli nel settore. (LVMH, 2021)

Fattori socioculturali

Inclusività

Negli ultimi anni il tema dell'inclusività è diventato sempre più centrale in tutti i contesti sociali, dalla scuola alla famiglia e al posto di lavoro. Nel 2022, il 67% delle

persone in cerca di una nuova occupazione ha dichiarato che l'inclusività sul posto di lavoro è uno dei fattori principali quando considerano un'opportunità lavorativa. (Ryba, 2022) L'inclusività sul posto di lavoro ha molteplici significati, significa non fare discriminazioni di genere, età, orientamento sessuale, etnia e religione durante la fase di selezione del personale ma anche non far sentire esclusi i propri dipendenti cercando di creare un ambiente aperto alla diversità. Un ambiente di lavoro inclusivo migliora sia la cultura aziendale, aumentando la produttività e l'emergere di nuove idee, sia la performance finanziaria. Le aziende inclusive hanno un flusso di cassa 2,5 maggiore e ricavi maggiori del 19%. (Reiners, 2023)

Il gruppo LVMH è sempre stato molto attento al tema dell'inclusività in quanto il Gruppo è diversificato per natura con una forza lavoro che opera in più di 80 paesi. Essa conta più di 190 nazionalità e 4 generazioni con un'età media di 34 anni. L'obiettivo del Gruppo è quello di promuovere una cultura inclusiva basata sul rispetto in cui tutti possono prosperare e innovare per contribuire allo sviluppo aziendale. A livello di Gruppo, le principali iniziative volte ad una maggiore inclusione sono EllesVMH, All LVMH Pride e LVMH Employees of African Descent (LEAD) in Nord America. Le Maison implementano anche iniziative in linea con il loro contesto e le loro strategie. Le migliori vengono riconosciute ogni anno dall'Inclusion Index che promuove e stimola le iniziative di Diversità e Inclusione in tutto il Gruppo attraverso sei dimensioni: Equità di Genere, LGBTI+, Disabilità, Origini (Nazionali e Sociali), Generazioni e Cultura Inclusiva. (LVMH, 2023)

Cambiamenti climatici

Negli ultimi anni, anche grazie a massicce campagne di sensibilizzazione, è cresciuta notevolmente la consapevolezza dei cittadini nei confronti dei cambiamenti climatici. Nel 2022, il 52,5% della popolazione europea e americana ha dichiarato che i cambiamenti climatici sono la loro preoccupazione principale. Seguono al 51,5% l'inquinamento dell'aria e al 44,1% lo smaltimento dei rifiuti. (Da Rold, 2022) La crescente consapevolezza dell'importanza della salvaguardia del pianeta è emersa nella scelta da parte dei consumatori dei prodotti e servizi da

acquistare. I prodotti commercializzati in modo sostenibile hanno incrementato la loro quota di mercato nel 2022 e costituiscono il 17,3% degli acquisti rispetto ai prodotti commercializzati in modo convenzionale. (Walk-Morris, 2023)

Il gruppo LVMH è molto attento alla salvaguardia del pianeta e nel 2012 ha creato il programma LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), che ha reso lo sviluppo sostenibile parte integrante dei piani aziendali strategici di tutte le Maison del Gruppo. Nel 2016, LVMH ha consolidato il programma LIFE attorno a quattro obiettivi condivisi da tutte le Maison al fine di accelerare il progresso verso l'eccellenza ambientale entro il 2020. Essi comprendono il miglioramento delle prestazioni ambientali di tutti i prodotti, l'applicazione degli standard più elevati in tutte le catene di approvvigionamento, il miglioramento degli indicatori di prestazione ambientale di tutti i siti e la riduzione delle emissioni di CO_2. Avendo raggiunto e talvolta superato questi obiettivi, LVMH ha deciso di basarsi sui risultati di LIFE 2020 perseguendo traguardi ancora più ambiziosi con il suo nuovo piano LIFE 360. Questa nuova strategia fissa tre scadenze chiave – 2023, 2026 e 2030 – e ruota attorno a quattro pilastri incentrati sul prodotto.

- Proteggere la biodiversità, con particolare attenzione a due aree: il sostegno al programma Man and Biosphere in collaborazione con l'UNESCO e le sperimentazioni pilota, come l'agricoltura rigenerativa per il settore Wines & Spirits. LVMH collabora anche con Canopy per la conservazione delle foreste.
- Combattere il cambiamento climatico grazie all'impegno di LVMH nel proseguire gli sforzi per migliorare le prestazioni energetiche dei propri siti e punti vendita, concentrandosi sulle emissioni di CO_2 che non sono direttamente collegate alla produzione del prodotto, ma derivano da altre fasi del suo ciclo di vita, inclusi trasporto, approvvigionamento e utilizzo.
- L'economia circolare, attraverso iniziative come il riciclaggio di prodotti invenduti, l'upcycling realizzando nuovi abiti con stock esistenti o l'individuazione di materiali alternativi.

- La trasparenza per soddisfare le aspettative della società in merito a maggiori informazioni sui prodotti e una migliore tracciabilità. (LVMH, 2023)

Fattori tecnologici

E-commerce

Negli ultimi anni, l'e-commerce è diventato una parte fondamentale della vendita al dettaglio globale. Con il rapido aumento dell'accesso e dell'adozione di Internet a livello globale, con oltre cinque miliardi di utenti Internet in tutto il mondo, il numero di persone che effettuano acquisti online è in costante aumento. Nel 2022, si stima che le vendite al dettaglio attraverso i canali di e-commerce abbiano superato i 5,7 trilioni di dollari in tutto il mondo e si prevede che questa cifra raggiungerà nuove vette nei prossimi anni. La regione con i maggiori ricavi provenienti dalla vendita online è l'Asia, seguita da America ed Europa. (Pasquali, 2023) In particolare, il settore moda è il più grande segmento di mercato dell'e-commerce B2C e la sua dimensione globale è stimata a 871,2 miliardi di dollari nel 2022. Si prevede che il mercato crescerà ulteriormente dell'11,5% all'anno e raggiungerà una dimensione totale di 1501,3 miliardi di dollari entro la fine del 2027. (Statista, 2023)

Il Gruppo LVMH ha da sempre investito molto nelle potenzialità dell'e-commerce. Tutte le sue principali Maison posseggono un sito di vendita online dei propri prodotti. Il Gruppo utilizza l'e-commerce non solo come canale di vendita dei capi e accessori della stagione corrente e continuativi. Nel 2022 LVMH ha lanciato Heristoria, una piattaforma di pezzi d'archivio e storici. La piattaforma mira a trovare tesori all'interno delle Maison del Gruppo e lanciare vendite speciali di articoli unici, ciascuno abbinato a esperienze e servizi. La piattaforma è organizzata per decenni e racconta la storia dell'etica e dell'estetica dell'epoca, nonché quella di ogni pezzo. (Richford, 2022)

Un'altra piattaforma di e-commerce creata da LVMH è Nona Source, la prima piattaforma di rivendita online per il "re-sourcing" di materiali provenienti dalle

Maison di moda e pelletteria del Gruppo. La piattaforma offre ai creativi e ai marchi emergenti in tutta Europa l'accesso a tessuti e pelli di alta qualità a prezzi competitivi per incoraggiare il riutilizzo creativo dei materiali ripensando l'approvvigionamento e sostenendo l'economia circolare. (LVMH, 2023)

Intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale (AI), un tempo oggetto dell'immaginazione e trama principale dei film di fantascienza per decenni, non è più finzione, ma piuttosto una parte integrante della vita quotidiana delle persone, che esse se ne rendano conto o meno. L'intelligenza artificiale si riferisce alla capacità di un computer o di una macchina di imitare le competenze della mente umana, che spesso impara da esperienze precedenti per comprendere il linguaggio, le decisioni e i problemi. Il mercato globale dell'IA, valutato a 142,3 miliardi di dollari nel 2022, continua a crescere spinto dall'afflusso di investimenti che sta ricevendo. Dal 2020 al 2022, l'investimento globale annuo di aziende affermate verso startup di intelligenza artificiale è aumentato di cinque miliardi di dollari, quasi il doppio degli anni precedenti. Gli investimenti sono in gran parte provenienti dal capitale privato di società statunitensi. Nel 2022 le società di intelligenza artificiale maggiormente finanziate sono state quelle che si occupano di machine learning (ML) e chatbot. (Thormundsson, 2023)

Uno dei valori del gruppo LVMH è l'innovazione e per questo nel 2021 ha siglato una partnership strategica con Google Cloud per accelerare l'innovazione e sviluppare nuove soluzioni di intelligenza artificiale basate sul cloud. La collaborazione tra LVMH e Google Cloud sosterrà il talento umano delle Maison fornendo nuove tecnologie di intelligenza artificiale e machine learning. Queste non solo aumenteranno l'efficienza e l'efficacia delle operazioni di business, migliorando la previsione della domanda e l'ottimizzazione dell'inventario, ma miglioreranno l'esperienza dei clienti attraverso la sua personalizzazione. (LVMH & Google Cloud, 2021)

L’impegno del gruppo LVMH per l’innovazione si riscontra nell’annuale concorso LVMH Innovation Award che è giunto alla sua sesta edizione. Tra le categorie in gara è presente anche una dedicata all’analisi dei dati e all’intelligenza artificiale. Nel 2022 il vincitore di categoria è stato MarqVision, un sistema che attraverso il riconoscimento delle immagini da parte dell’intelligenza artificiale e l'analisi semantica, rileva e permette di rintracciare la vendita di prodotti contraffatti su larga scala. La capacità di acquisire ed elaborare grandi volumi di dati consente di generare un'analisi completa del panorama della contraffazione. Tra i clienti della startup figurano Bulgari e Tiffany&Co. (LVMH, 2022)

Le cinque forze di Porter

Il modello delle cinque forze sviluppato da Michael Porter nella seconda metà del Novecento è ancora oggi ampiamente utilizzato dalle aziende per analizzare l’ambiente competitivo in cui le stesse si posizionano e valutarne la profittabilità nel presente e nel futuro.

Il modello, visionabile in Appendice 21, identifica e definisce cinque forze che agiscono su un’azienda, il potere contrattuale dei fornitori e quello dei clienti, la minaccia di nuovi entranti e di sostituti e la rivalità con competitor esistenti.

Minaccia dei nuovi entranti

Bassa

L'industria dei beni di lusso affronta una minaccia relativamente bassa di nuovi entranti. Un fattore significativo che contribuisce a ciò sono le elevate barriere all'ingresso. Il mercato del lusso richiede maestria artigianale, qualità e reputazione del marchio eccezionali, che possono essere raggiunti solo attraverso investimenti sostanziali nel design, nella produzione e nel marketing. I marchi di lusso affermati, come quelli di proprietà di LVMH, hanno passato anni a coltivare la propria immagine e la fedeltà dei clienti, rendendo difficile per i nuovi arrivati replicare il loro successo. I costi associati alla creazione di un marchio di lusso da zero e alla creazione di reti di distribuzione possono essere proibitivi per i potenziali nuovi arrivati.

Inoltre, l'industria dei beni di lusso fa molto affidamento su beni immateriali, tra cui il patrimonio del marchio e la percezione del cliente, che non sono facilmente replicabili. Queste risorse forniscono un forte vantaggio competitivo gli operatori esistenti, rendendo difficile per i nuovi entranti ottenere un accesso al mercato. I consumatori spesso attribuiscono un valore elevato alla storia, al patrimonio e alla reputazione dei marchi di lusso, che possono fungere da barriera per i nuovi arrivati che cercano di stabilire credibilità e fiducia.

Inoltre, le complesse catene di approvvigionamento del settore e le relazioni con abili artigiani e fornitori pongono ulteriori ostacoli per i nuovi entranti. I marchi di lusso hanno spesso collaborazioni di lunga data con artigiani e fornitori specializzati, che garantiscono loro l'accesso a materiali e competenze uniche. Sviluppare relazioni simili e garantire una qualità costante può essere una sfida per i nuovi operatori.

Tuttavia, vale la pena notare che la minaccia di nuovi entranti può aumentare in specifici sottosettori del lusso o mercati emergenti in cui le preferenze e i comportamenti dei consumatori si stanno evolvendo rapidamente. Ad esempio, l'ascesa dei modelli direct-to-consumer e delle piattaforme digitali ha abbassato alcune barriere all'ingresso, consentendo ai marchi di lusso di nicchia di entrare nel mercato con un approccio più snello. Tuttavia, nel complesso, l'industria dei beni di lusso rimane relativamente isolata dai nuovi entranti a causa delle elevate barriere all'ingresso e della forza dei marchi affermati.

Minaccia dei sostituti

Alta/Moderata

Il livello di minaccia dei sostituti di LVMH, in qualità di principale conglomerato del lusso, è da moderato ad alto. Sebbene l'industria dei beni di lusso sia stata tradizionalmente considerata meno suscettibile ai sostituti diretti, diversi fattori contribuiscono alla potenziale minaccia.

Un aspetto significativo è la disponibilità di esperienze alternative in grado di soddisfare i desideri dei consumatori di autoespressione, status sociale e stili di

vita di lusso. I consumatori facoltosi hanno la possibilità di destinare il proprio reddito a viaggi di lusso, ristoranti raffinati, collezioni d'arte e altre forme di lusso esperienziale. Queste esperienze alternative possono fornire sostituti all'acquisto di prodotti di lusso e deviare la spesa dei consumatori dai beni di lusso tradizionali.

Inoltre, i marchi non di lusso che offrono somiglianze funzionali o estetiche a prezzi inferiori possono rappresentare una minaccia. Anche se questi marchi potrebbero non possedere lo stesso livello di prestigio o artigianalità dei beni di lusso, possono comunque soddisfare i desideri e le aspirazioni di base di determinati segmenti di consumatori. I consumatori attenti al prezzo possono optare per alternative più accessibili e convenienti che forniscono un sostituto soddisfacente ai beni di lusso di fascia alta.

Anche l'ascesa delle piattaforme digitali e dell'e-commerce ha contribuito alla minaccia dei sostituti. I mercati online e i rivenditori di beni scontati offrono ai consumatori l'opportunità di acquistare articoli di lusso usati o prodotti ispirati al lusso a prezzi inferiori. Queste piattaforme hanno reso più facile per i consumatori trovare sostituti o alternative ai tradizionali prodotti di lusso, deviando potenzialmente la domanda dai marchi di lusso affermati.

Inoltre, il cambiamento dei valori e delle preferenze dei consumatori può influire sulla minaccia dei sostituti. Man mano che la sostenibilità e le considerazioni etiche acquistano importanza, i consumatori possono dare priorità a prodotti ecologici o sviluppati in modo etico. Questo cambiamento di valori crea una domanda di sostituti in linea con le preoccupazioni etiche del cliente, come marchi di moda sostenibili o alternative cruelty-free.

Sebbene esista la minaccia dei sostituti, i conglomerati del lusso come LVMH hanno in atto strategie per mitigare questo rischio. LVMH si concentra sulla differenziazione del marchio, sottolineando gli aspetti unici dei suoi prodotti, come l'artigianalità, l'esclusività e il patrimonio del marchio. Il diversificato portafoglio aziendale di marchi di lusso che abbracciano varie categorie aiuta

anche a ridurre il potenziale impatto dei sostituti offrendo una vasta gamma di prodotti ed esperienze per soddisfare le diverse preferenze dei consumatori.

Inoltre, il gruppo LVMH continua a investire in innovazione e ricerca per creare offerte di lusso innovative e accattivanti che lo distinguano dai sostituti sul mercato. Rimanendo in sintonia con l'evoluzione delle richieste dei consumatori e sfruttando la forza del proprio marchio, LVMH può mitigare la minaccia dei sostituti e mantenere la propria posizione competitiva nel settore dei beni di lusso.

Potere contrattuale dei fornitori

Alto/moderato

Il livello di potere contrattuale dei fornitori nel settore dei beni di lusso, anche per aziende come LVMH, può variare ma è generalmente da moderato a elevato. Diversi fattori contribuiscono alla capacità dei fornitori di influenzare il settore. I fornitori di materie prime e componenti svolgono un ruolo fondamentale nella produzione di beni di lusso. Ad esempio, i fornitori di tessuti di alta qualità, metalli preziosi, pietre preziose e materiali esotici utilizzati nei prodotti di lusso possono possedere un potere contrattuale significativo. Se questi materiali sono scarsi o limitati nell'offerta, i fornitori possono dettare termini e prezzi, con un potenziale impatto sulla redditività e sulla struttura dei costi dei marchi di lusso.

Inoltre, i fornitori di manodopera qualificata e artigianato detengono un notevole potere contrattuale nel settore dei beni di lusso. Questi prodotti spesso richiedono una lavorazione artigianale complessa e un'eccezionale attenzione ai dettagli, che si basa sull'esperienza di artigiani e manodopera specializzata. La scarsità di questi individui qualificati può dare ai fornitori una leva nelle negoziazioni, poiché i marchi di lusso fanno molto affidamento sulla qualità delle materie prime per mantenere la qualità e l'autenticità dei loro prodotti.

Anche le relazioni a lungo termine tra marchi di lusso e fornitori possono influire sul potere contrattuale. Le partnership e le collaborazioni consolidate che sono state costruite nel tempo possono creare interdipendenze e rendere difficile cambiare fornitore. I fornitori che hanno costantemente fornito materiali di alta

qualità o servizi essenziali possono avere un potere contrattuale più forte grazie alla fiducia e all'affidabilità che hanno stabilito con l'acquirente.

Inoltre, i fornitori che hanno stabilito una solida reputazione del marchio o partnership esclusive con marchi di lusso possono avere un maggiore potere contrattuale. L'associazione con fornitori affidabili può aumentare il valore percepito dei prodotti, rendendoli più desiderabili per i consumatori. I marchi di lusso possono essere più inclini a mantenere relazioni con questi fornitori per sfruttare la loro brand equity e mantenere l'immagine premium dei loro prodotti.

Tuttavia, i marchi come quelli di LVMH spesso adottano strategie per gestire il potere contrattuale dei fornitori. Si impegnano nell'approvvigionamento strategico e nella diversificazione dei fornitori per mitigare la dipendenza da un singolo. Inoltre, investono nell'integrazione verticale, con acquisizioni o la creazione di impianti di produzione, per ottenere un maggiore controllo sulla catena di approvvigionamento e ridurre la dipendenza da fornitori esterni.

Nel complesso, mentre il livello di potere contrattuale dei fornitori nel settore dei beni di lusso può variare, i fornitori di materie prime, manodopera qualificata e quelli con una forte reputazione del marchio possono esercitare un'influenza significativa. Marchi di lusso come LVMH impiegano varie strategie per gestire le relazioni con i fornitori, garantire la qualità e la disponibilità dei materiali e ridurre potenziali interruzioni che potrebbero influire sulla loro capacità di fornire ai consumatori prodotti di lusso di fascia alta.

Potere contrattuale dei clienti

Alto/moderato

Il livello di potere contrattuale degli acquirenti nel settore dei beni di lusso, anche per aziende come LVMH, è generalmente da moderato ad alto. Diversi fattori contribuiscono alla capacità degli acquirenti di influenzare il settore.

Gli acquirenti di beni di lusso, spesso consumatori facoltosi, hanno una vasta gamma di opzioni e alternative tra cui scegliere sul mercato. Hanno la possibilità di passare da un marchio di lusso all'altro in base a fattori quali prezzo, qualità,

design e percezione del marchio. Di conseguenza, gli acquirenti detengono un potere significativo nell'influenzare il successo di società come LVMH.

Nel settore dei beni di lusso i clienti sono molto esigenti e hanno alte aspettative in termini di qualità del prodotto, artigianalità e valore del marchio. Sono disposti a pagare di più per un prodotto, ma richiedono anche un'esperienza eccezionale e differenziata. Ciò esercita pressioni sui marchi affinché innovino continuamente, mantengano standard elevati e forniscano un valore che giustifichi il prezzo.

Inoltre, gli acquirenti di beni di lusso hanno accesso a numerose informazioni e piattaforme online, che consentono loro di confrontare prodotti, leggere recensioni e prendere decisioni di acquisto informate. Sono sempre più sofisticati e selettivi nelle loro scelte, il che amplifica ulteriormente il loro potere contrattuale.

I marchi di lusso come quelli di LVMH devono gestire con attenzione le loro relazioni con gli acquirenti per mantenere la loro fedeltà e soddisfare le loro esigenze. Spesso investono in servizi personalizzati, eventi esclusivi e programmi VIP per migliorare l'esperienza del cliente e promuovere relazioni a lungo termine. Costruire una forte brand equity, fedeltà dei clienti e connessioni emotive è fondamentale per le aziende di beni di lusso per mantenere un vantaggio competitivo e mitigare il potere contrattuale degli acquirenti.

Inoltre, gli acquirenti del settore sono diventati più consapevoli della sostenibilità, delle pratiche etiche e della responsabilità sociale dei marchi. Si aspettano trasparenza nelle catene di approvvigionamento, pratiche rispettose dell'ambiente e impegno per le cause sociali. I marchi devono affrontare queste preoccupazioni e allineare le loro strategie per soddisfare le aspettative degli acquirenti in continua evoluzione, poiché in caso contrario, diminuirebbe il valore del marchio e si indebolirebbe il potere contrattuale dell’azienda.

È importante notare che il potere contrattuale degli acquirenti può variare a seconda del segmento specifico dell'industria dei beni di lusso e del mercato di riferimento. Ad esempio, gli acquirenti nei mercati emergenti con un crescente

appetito per i beni di lusso possono avere un potere contrattuale inferiore rispetto agli acquirenti nei mercati del lusso maturi dove la concorrenza è più intensa.

Nel complesso, gli acquirenti di beni di lusso detengono un potere contrattuale significativo grazie alla possibilità di scegliere tra vari marchi, alle elevate aspettative in termini di qualità e valore, all'accesso alle informazioni e alla crescente attenzione alla sostenibilità e alle considerazioni etiche. Le aziende del lusso come LVMH devono impegnarsi costantemente per superare le aspettative degli acquirenti, offrire esperienze eccezionali e costruire solide relazioni con essi per gestire efficacemente il loro potere e mantenere la propria posizione di mercato.

Rivalità con i competitor esistenti

Alta

Il livello di rivalità del settore per LVMH, in quanto conglomerato leader nel settore del lusso, è significativo. LVMH opera in un panorama altamente competitivo con numerosi concorrenti in lizza per la quota di mercato e l'attenzione dei consumatori benestanti.

LVMH compete con altri grandi conglomerati del lusso, come Kering e Richemont, che possiedono un ampio portafoglio marchi prestigiosi. Questi conglomerati si impegnano in un'intensa concorrenza in vari segmenti, tra cui moda, accessori, orologi, gioielli e cosmetici. La rivalità tra questi giganti del settore è guidata dalla ricerca del dominio del mercato, dall'espansione globale e dalla cattura della lealtà dei consumatori.

Oltre a competere con i conglomerati, LVMH deve affrontare la concorrenza di marchi di lusso indipendenti. Questi possono posizionarsi in mercati di nicchia o avere un posizionamento unico nel mercato, attrarre specifici segmenti di clientela e intensificare la rivalità all'interno di specifiche categorie di prodotti o regioni geografiche.

L'industria dei beni di lusso è caratterizzata da una costante innovazione, poiché i marchi cercano di differenziarsi e di offrire ai consumatori prodotti ed esperienze

sempre nuove ed entusiasmanti. LVMH deve investire continuamente in ricerca e sviluppo, design e marketing per stare al passo con i concorrenti e soddisfare le mutevoli aspettative dei consumatori.

Inoltre, l'enfasi del settore sull'immagine e sulla reputazione del marchio si aggiunge all'intensità della concorrenza. I marchi di lusso devono gestire e proteggere attivamente la loro brand equity per mantenere la fiducia e la lealtà dei consumatori. Qualsiasi avvenimento negativo o calo percepito del valore del marchio può influire sulla quota di mercato e intensificare la rivalità.

Nonostante l'intensa concorrenza, LVMH ha stabilito una forte posizione di mercato e un portafoglio diversificato di rinomati marchi di lusso. La capacità dell'azienda di sfruttare le sinergie tra i suoi marchi, investire nell'innovazione ed espandersi strategicamente nei mercati emergenti l'ha aiutata a mantenere un vantaggio competitivo.

Tuttavia, è importante notare che il livello di rivalità del settore può variare a seconda delle diverse categorie di prodotti e regioni geografiche. La leadership di mercato, la solidità finanziaria e la consolidata reputazione del marchio LVMH posizionano l'azienda in modo ottimale per affrontare la rivalità del settore e continuare a prosperare nel settore dei beni di lusso.

Considerazioni

In conclusione, LVMH, in qualità di conglomerato leader nel settore del lusso, si trova di fronte a un panorama industriale dinamico e competitivo. La struttura delle cinque forze di Porter fornisce preziose informazioni sui fattori chiave che influenzano il vantaggio competitivo e le sfide di LVMH.

Sebbene LVMH goda di un forte riconoscimento del marchio, di un portafoglio diversificato di marchi di lusso e di una presenza globale, deve anche affrontare sfide significative. La minaccia di nuovi entranti è bassa a causa degli elevati requisiti patrimoniali, della fedeltà al marchio e delle reti di distribuzione consolidate. Il potere contrattuale degli acquirenti è generalmente da moderato ad alto, guidato dai loro gusti esigenti, dall'accesso alle informazioni e dalla

crescente enfasi sulla sostenibilità. Il potere contrattuale dei fornitori varia, con alcuni che possiedono una leva significativa a causa della scarsità di materiali o competenze specializzate. La minaccia dei sostituti è presente, in particolare sotto forma di esperienze alternative e marchi non di lusso che offrono funzionalità o estetica simili a prezzi inferiori. La rivalità del settore è significativa, con la concorrenza di altri conglomerati, marchi di lusso indipendenti e la costante necessità di innovazione e protezione del marchio.

Nel complesso, mentre LVMH affronta sfide in un settore altamente competitivo, il suo posizionamento strategico, la forza del marchio e l'attenzione alla fornitura di esperienze di lusso eccezionali lo posizionano bene per il successo continuo nel mercato globale dei beni di lusso.

L’analisi interna

Le risorse

Secondo la Resource-Based Theory il vantaggio competitivo può essere raggiunto solamente attraverso una gestione efficace di quelle risorse aziendali che i competitor non possono imitare per ragioni tecniche o economiche. (Barney, 1991) All’interno di ogni impresa si possono identificare tre tipi di risorse, tangibili, intangibili e umane che devono essere identificate e sviluppate per favorire la crescita, la diversificazione o la creazione di valore. (Penrose, 1959)

Tangibili

Le risorse tangibili sono le risorse relative ai beni fisici ed ai beni finanziari. Esse sono più semplici da valutare rispetto a quelle intangibili in quanto possono essere misurate oggettivamente. Inoltre, sono l’unica tipologia di risorse che figurano in bilancio e sono facilmente riproducibili e quindi poco utili al vantaggio competitivo.

Finanziarie

Le risorse finanziarie del gruppo LVMH sono composte dal patrimonio netto e dalle passività finanziarie non correnti. Il patrimonio netto del Gruppo è aumentato con un indice di crescita annuo medio del 11% e una crescita rispetto al 2012 pari al 169%. Anche le passività finanziarie non correnti sono aumentate, hanno registrato un indice di crescita annuo medio del 13% e una crescita rispetto al 2012 pari al 210% sintomo di un’espansione continua finanziata da fonti interne. Per il dettaglio dell’andamento delle risorse finanziarie nel periodo 2012-2022 vedere Appendice 4 e 5. L’aumento sia del patrimonio netto che delle passività finanziarie non correnti è segno di un processo di espansione messo in atto da LVMH utilizzando sia fonti di finanziamento interne che esterne.

Nel 2022 l’agenzia Standard & Poor's ha alzato il Global Rating del gruppo LVMH da A+, buone capacità di rispettare gli obblighi finanziari ma suscettibile ai cambiamenti delle circostanze e delle condizioni economiche, ad AA, ottime

capacità di onorare le obbligazioni assunte. Inoltre, la condizione dei bond è stata confermata anche per il 2022 come "stabile". (CBonds, 2022)

Fisiche

Il gruppo LVMH a dicembre 2022 possedeva 5664 negozi in tutto il mondo così distribuiti, 1054 negli Stati Uniti, 1626 in Europa, 2325 in Asia e 659 in altri mercati. Per la distribuzione completa vedere Appendice 6 . Il numero di negozi del Gruppo è aumento costantemente nel periodo 2012-2022 con un tasso di crescita medio annuo del 6% e una crescita totale del 77%. Per il per il grafico relativo al numero di negozi del Gruppo nel periodo 2012-2022 vedere Appendice 7. Il Gruppo ha dichiarato di voler continuare la sua espansione verso il Nord America con l'apertura di 100 negozi nei prossimi 5 anni. (Fashion Magazine, 2022) Inoltre, in molti negozi già esistenti l'esperienza di vendita è supportata dalla tecnologia. Un esempio è l'utilizzo della realtà aumentata nei negozi Louis Vuitton per provare capi non disponibili in negozio.

Le Maison del gruppo LVMH posseggono siti produttivi in tutto il mondo anche se i principali si trovano in Francia, Spagna e Italia. In Francia il Gruppo possiede 110 tra impianti industriali e laboratori artigiani e pianifica di aprirne di nuovi nel 2023 di cui due del marchio Louis Vuitton. (LVMH, 2023) LVMH possiede molti stabilimenti anche in Spagna di cui la maggior parte dei marchi Louis Vuitton e Dior. Di Louis Vuitton sono presenti cinque stabilimenti produttivi in Spagna di cui uno aperto nel 2022 a Girona di 8000 metri quadri. (La Conceria, 2022) Moltissime delle Maison del gruppo LVMH sono state fondate in Italia e hanno mantenuto lì i loro siti produttivi. Tra queste Fendi che ha il suo polo produttivo vicino a Firenze, Loro Piana che ha sede in provincia di Vercelli e Bulgari il cui fulcro si trova a Valenza, città simbolo dell'oreficeria italiana. (Khatri, 2020) Inoltre, LVMH possiede anche cantine e distillerie in Francia, California, Argentina, Australia, Brasile, Nuova Zelanda e Spagna.

Il gruppo LVMH possiede anche diversi domini Internet sia propri del Gruppo che di proprietà dei marchi da esso controllati. Tra questi il dominio lvmh.com è il sito

principale in cui sono riportate diverse informazioni relative al Gruppo, tra cui la sua storia e i suoi valori, le Maison possedute, le notizie e le pubblicazioni. Inoltre, è presente una sezione dedicata alle offerte di lavoro e una agli investitori.

Intangibili

Le risorse immateriali o risorse intangibili sono quei fattori intangibili, non dotati di materialità, che stanno acquisendo un ruolo sempre più importante nella gestione delle imprese. Tra di essi sono annoverati i marchi, le conoscenze possedute dai membri dell'organizzazione, l'immagine aziendale, l'insieme delle relazioni instaurate con i clienti ed altre risorse ancora. Si tratta di risorse che negli attuali contesti competitivi spesso risultano ancor più strategiche delle risorse materiali e che tradizionalmente non sono rappresentate nei bilanci così come nei report gestionali. (LIVE, 2022)

Marchi

Il gruppo LVMH possiede 75 Maison di cui 25 nel settore dei vini e degli alcolici, 14 in quello della moda e della pelletteria, 15 in quello dei profumi e dei cosmetici, 8 in quello degli orologi e della gioielleria, 6 nella distribuzione selettiva e altri 7 che si occupano di altre attività. (LVMH, 2023) Il Gruppo possiede 80 marchi di cui 5 fanno parte dei 100 Best Global Brands 2022, il primo tra questi è Louis Vuitton che si posiziona al quattordicesimo posto. (Interbrand, 2023) Per il dettaglio di tutti i marchi del Gruppo vedere Appendice 8.

Tecnologia

Il gruppo LVMH possiede l'innovazione e la creatività come valori fondamentali che gli hanno permesso negli anni di sviluppare nuove tecnologie e sostenere la ricerca anche attraverso l'iniziativa Innovation Awards. Il gruppo possiede moltissimi brevetti, tra cui LVMH Recherche. Inoltre, Louis Vuitton possiede un laboratorio di test in cui viene utilizzato un software per identificare i minimi difetti nella pelle. Nel laboratorio sono anche presenti dei robot per testare la resistenza all'usura degli accessori in pelle e delle macchine a raggi ultravioletti per la verifica delle alterazioni di colore a seguito di usura ed esposizione al sole. Infine, è

presente una macchina costituita da una mano meccanizzata che apre e chiude una cerniera 5.000 volte. (Independent, 2020)

Risorse umane

Nel 2022 dipendenti del gruppo LVMH hanno raggiunto il record di 196.006 unità in tutto il mondo. Il numero di dipendenti è cresciuto nel periodo 2012-2022 ad un tasso annuo medio del 6% con una crescita nel 2022 rispetto al 2012 del 84%. Vedere Appendice 9 per il grafico del numero di dipendenti LVMH nel periodo. Nel 2022 l'età media dei lavoratori del Gruppo è di 37 anni e il 71% è donna, questo anche grazie al programma EllesVMH che da 15 anni promuove lo sviluppo della carriera femminile. (LVMH, 2023)

Uno degli obiettivi del gruppo LVMH è la trasmissione del savoir-faire e per questo ha dato vita all'iniziativa Mestieri d'Eccellenza che ha l'obiettivo attrarre le nuove generazioni e reclutare i migliori talenti, qualunque sia la loro provenienza, per tramandare savoir-faire unici e spesso non riconosciuti. I Mestieri d'Eccellenza comprendono i mestieri della creazione, i mestieri dell'artigianato e i mestieri della client experience e contano più di 80.000 collaboratori. Dal 2014 è attivo il programma Istituto dei Mestieri d'Eccellenza LVMH che comprende 42 corsi di formazione in 7 paesi del mondo e ha già formato più di 2000 studenti. (LVMH, 2023)

Nel 2016 il gruppo LVMH ha lanciato l'iniziativa INSIDE LVMH che ha l'obiettivo di far conoscere il Gruppo alle nuove generazioni, di ispirarle e arricchire le loro competenze al fine di creare un gruppo di candidati appassionati e qualificati per ognuna delle Maison. L'iniziativa si basa sulla piattaforma INSIDE LVMH che offre a studenti e giovani talenti l'accesso a contenuti esclusivi del Gruppo e delle sue Maison, nonché di esperti e professori esterni. Altri due componenti sono la certificazione INSIDE LVMH costituita da 4 moduli di 8 settimane e ottenuta già da più di 40.000 utenti e gli eventi INSIDE LVMH che permettono di dialogare con i leader del gruppo e approfondire tematiche di attualità legate al mondo del lusso. (LVMH, 2023)

Le competenze

Le competenze consistono nella capacità di un'organizzazione di utilizzare le proprie risorse tangibili, intangibili e umane al fine di acquisire un vantaggio competitivo. Si intendono quindi tutte le mansioni, ripetibili (routine) e riconoscibili, che l'azienda mette in atto nella conduzione delle proprie attività.

Come in altri settori anche in quello del lusso poche compagnie possono vantare competenze esclusive, ma data la complessità dei sistemi, tutte necessitano di un grande numero di organismi e dipartimenti per la corretta gestione delle attività. Identificare le competenze può essere complesso, e per fare questo ci si appoggia a modelli come la Value Chain. Dato che le 75 Maison del gruppo LVMH operano in diversi settori e includono sia la creazione di prodotti che di servizi verrà analizzata la Value Chain del segmento moda e pelletteria, focus dell'analisi.

Value Chain

La Value chain consiste nella totalità di attività e processi portati a compimento da un'azienda operante in un determinato settore per aggiungere valore a un prodotto o servizio e creare in questo modo il proprio vantaggio competitivo. (Inside marketing, 2021) Per la rappresentazione grafica della Value Chain vedere Appendice 10.

Attività primarie

Logistica in entrata

Le Maison del gruppo LVMH che fanno parte del segmento moda e pelletteria, tra cui Louis Vuitton e Celine, si distinguono dai competitors per l'utilizzo di materiali di alta qualità. Le materie prime come ad esempio tessuti, pellami, bottoni, cerniere e altri componenti provengono da fornitori esterni che devono siglare con LVMH un codice di condotta. Per assicurare gli elevati standard qualitativi richiesti è necessario un controllo accurato di tutte le materie prime in ingresso che viene condotto da laboratori interni alle diverse Maison.

Operations

Le operations comprendono tutte quelle attività relative alla creazione dei capi di moda e pelletteria, dall'ideazione all'ottenimento del prodotto finito. Queste attività sono differenti per ogni Maison ma con tratti comuni, in seguito verrà analizzato il caso Louis Vuitton in quanto questo marchio è quello che ha raggiunto il maggior livello di innovazione tra quelli del segmento.

La progettazione delle borse e accessori Louis Vuitton avviene internamente nei propri dipartimenti di design. La produzione è dislocata tra Francia, Spagna, Stati Uniti e Italia, dove il primo stabilimento verrà aperto nel 2023. (Corriere Fiorentino, 2022) Louis Vuitton ha sempre posseduto una forza lavoro altamente specializzata nelle singole mansioni, tuttavia, recentemente ha introdotto un nuovo sistema di fabbrica basato su team composti da circa dieci lavoratori che svolgono mansioni successive. In questo modo, ha reso possibile liberare il 10% in più di spazio nei suoi stabilimenti, con l'assunzione di 300 nuovi dipendenti senza l'apertura di un nuovo stabilimento. Nel nuovo sistema di fabbrica, l'assemblaggio delle borse richiede meno tempo, poiché gli operai non devono attendere il trasferimento delle merci da una postazione di lavoro all'altra. Ciò consente all'azienda di spedire le collezioni alle proprie boutique ogni sei settimane, una frequenza più che doppia rispetto al passato. (Mahbubani, 2020)

Logistica in uscita

Le principali Maison del gruppo LVMH facenti parte del segmento moda e pelletteria hanno tre canali di vendita: negozi monomarca di proprietà, boutique multimarca selezionate e online store. L'unica Maison che vende esclusivamente in negozi monomarca e online è Louis Vuitton mentre Celine, Fendi e Dior utilizzano tutti i tre canali di vendita citati. La scelta di questi tre canali permette al gruppo LVMH di controllare la propria distribuzione e immagine. I prodotti invenduti della stagione che non sono dei continuativi vengono inviati esclusivamente negli outlet monomarca del gruppo per evitare che vengano

venduti a prezzi eccessivamente ridotti andando ad intaccare l'immagine del marchio. (Mahbubani, 2020)

LVMH ha deciso di esternalizzare la componente trasporti della logistica in uscita affidandola al corriere FedEx che assicura affidabilità e permette alle Maison di concentrarsi sulle loro competenze principali. Viene utilizzata una combinazione di servizi, FedEx Express per la consegna dalla fabbrica al negozio, FedEx International Priority per gli ordini urgenti e FedEx Insight un'applicazione basata sul Web utilizzata per ricevere informazioni sulle spedizioni critiche e visualizzare lo stato della spedizione senza dover digitare il numero di tracciabilità. (FedEx, 2023)

Marketing e vendite

Nel 2022 le spese di marketing e vendita del gruppo LVMH sono state pari a 28.151 milioni di euro con un aumento del 26% rispetto all'anno precedente. Esse sono state pari al 36% dei ricavi, in aumento di 0,8 punti rispetto all'anno fiscale precedente. Questo aumento delle spese di marketing e vendita è stato principalmente causato dei maggiori investimenti nelle comunicazioni e nello sviluppo delle reti di vendita al dettaglio. Le spese per la pubblicità e altre iniziative promozionali ammontavano al 12% dei ricavi, in aumento del 25% rispetto al 2021. (LVMH, 2023)

Le Maison del gruppo LVMH facenti parte del segmento moda e pelletteria negli anni hanno condotto molte campagne pubblicitarie con celebrità. Un esempio è Louis Vuitton la cui Ambassador nel 2023 è diventata l'attrice Zendaya, divenuta famosa per il film Spiderman e icona delle ragazze più giovani. La scelta è stata dettata dalla volontà di avvicinare al marchio Louis Vuitton anche le giovani generazioni che amano viaggiare e scoprire il mondo, infatti, la nuova campagna è stata scattata in Costa Azzurra e l'attrice posa sia con una borsa che con una valigia del marchio. (Fashion Network, 2023)

Servizi

Le principali Maison del gruppo LVMH facenti parte del segmento moda e pelletteria sono note per il loro eccellente servizio ai clienti. In tutti i negozi monomarca di proprietà è presente un assistente, oltre all'addetto vendite, che si occupa dello spostamento dei capi e degli accessori da e verso il magazzino in modo che il consumatore non sia mai solo. Inoltre, tutte le Maison posseggono un reparto post-vendita che gestisce le riparazioni e il servizio di certificazione di autenticità. (Mahbubani, 2020)

Per il marchio Louis Vuitton è presente anche un servizio di personalizzazione attraverso il quale è possibile inserire le proprie iniziali sul prodotto. Inoltre, per il segmento super assoluto, Vuitton offre una consulenza progettuale su uno yacht con un maggiordomo privato oltre che aree specifiche all'interno delle boutiques. (Mahbubani, 2020)

Attività di supporto

Infrastruttura dell'impresa

Uno dei principali vantaggi strategici di LVMH è la sua forte leadership: Bernard Arnault, a capo del Arnault family group che controlla il 48,2% di LVMH e detiene il 63,9% dei diritti di voto, ha guidato l'azienda attraverso un grande piano di sviluppo, trasformandola in una delle più grandi aziende del lusso nel mondo. (LVMH, 2023) Il suo stile di gestione si concentra sull'innovazione radicale e senza limiti.

LVHM è un'azienda organica con una struttura organizzativa decentralizzata focalizzata sull'efficienza, sulla produttività e sulla creatività. Il Gruppo ha adottato una struttura di prodotto globale in cui le diverse categorie di prodotti dell'azienda sono gestite separatamente. Questa struttura pone al timone esperti del marchio e ciò aiuta LVMH a creare e mantenere il collegamento tra il personale addetto allo sviluppo del prodotto e i clienti.

Gestione delle risorse umane

Il gruppo LVMH negli anni ha sempre dimostrato un forte interesse nei confronti dei suoi dipendenti attraverso una serie di iniziative sia territoriali che di scala globale. Nel 2021 il Gruppo ha creato LVMH Heart Fund, un fondo per aiutare i dipendenti che si trovano improvvisamente a dover affrontare una grave situazione personale fornendo loro un aiuto finanziario e un supporto sociale e psicologico dedicato. Il fondo è dotato di uno stanziamento iniziale di 30 milioni di euro e di una hotline di supporto gratuita, anonima e riservata a disposizione di tutti. (LVMH, 2021) Per sostenere ancor più i propri lavoratori nel 2022 il Gruppo ha annunciato la distribuzione al personale di un bonus per far fronte alle pressioni inflazionistiche. L'importo variava tra i 1000 e i 1500 euro e ne hanno beneficiato 27 mila dipendenti. (Camurati, 2022)

Il gruppo LVMH ha come cardine della sua cultura l'inclusività e per questo nel 2019 ha siglato gli standard di condotta aziendale delle Nazioni Unite contro ogni forma di discriminazione. A seguito di questo accordo il Gruppo ha lanciato Inclusion Index, un indice per misurare e stimolare le iniziative che promuovono l'inclusività nell'ambiente di lavoro. (LVMH, 2020) Inoltre, è stata sviluppata SHERO, una piattaforma digitale interna e una community dedicata alla raccolta di articoli, video, podcast e altro materiale utile per sostenere le donne che lavorano per il Gruppo. (LVMH, 2019)

Sviluppo della tecnologia

LVMH ha tra i suoi obiettivi quello di essere precursore di creatività e innovazione, per questo nel 2021 ha stretto una partnership strategica con Google Cloud per accelerare l'innovazione e sviluppare nuove soluzioni di intelligenza artificiale (AI) basate su cloud. La partnership combina la creatività, le risorse, le capacità tecnologiche, la sete di innovazione e le posizioni riconosciute di entrambe le società nei rispettivi mercati al fine di sviluppare attraverso l'AI esperienze di vendite personalizzate per i clienti delle Maison LVMH. (LVMH, 2021)

Il gruppo LVMH sta dedicando molta attenzione all'integrazione di tecnologie sostenibili. In occasione della Giornata della Terra 2022, LVMH, Fendi, Imperial College London e Central Saint Martins, hanno annunciato una collaborazione strategica che sfrutta il potenziale della ricerca accademica nel campo del design per la prototipazione di nuovi bio-tessuti. Questa iniziativa di ricerca biennale ha l'obiettivo di sviluppare nuove fibre di pelliccia create in laboratorio per il settore dell'alta moda. (LVMH, 2022)

Approvvigionamenti

Le Maison del gruppo LVMH facenti parte del segmento moda e pelletteria progettano e realizzano i propri prodotti internamente in modo da avere il pieno controllo della produzione e limitare la dipendenza dai fornitori, i quali sono dislocati in tutto il mondo. Le Maison si avvalgono di terzi solo per integrare le proprie lavorazioni e ottenere flessibilità produttiva in termini di volumi.

Nonostante la volontà di limitare la propria dipendenza da fornitori esterni essi sono necessari e per questo le diverse Maison hanno stretto collaborazioni di vario tipo con essi in modo da avere un maggior controllo sulla qualità delle materie prime. Nel 2022 Louis Vuitton ha stipulato un accordo con Tannerie Masure per la fornitura esclusiva di pelli conciate nelle prestigiose Tanneries de la Comète. Mentre la Maison Fendi, dopo 15 anni di collaborazione, ha rilevato le quote di maggioranza dello storico Maglificio Matisse in Abruzzo.

Valutazione risorse e competenze

Le risorse e le competenze del gruppo LVMH sono molteplici. Per utilizzarle al meglio, è necessario identificare la loro rilevanza e valutarne le caratteristiche attraverso diversi framework. Sono stati utilizzati il VRIO framework (Barney) e lo Strategic Importance Framework (Grant), che hanno portato a risultati simili. Per il dettaglio delle due framework utilizzati vedere Appendice 11 e 12.

Le fonti primarie di vantaggio competitivo a lungo termine del gruppo LVMH comprendono sia le risorse che le competenze che possiedono un'elevata forza

relativa e importanza strategica. Tra queste sono presenti le risorse umane, quelle fisiche come i siti produttivi e quelle intangibili quali la creatività, i marchi, la reputazione e i brevetti e diritto d'autore. Inoltre, le competenze chiave per il Gruppo sono la progettazione di prodotti e servizi e la gestione della qualità durante la produzione. Le risorse e competenze di LVMH che sono fonte di vantaggio competitivo nel breve periodo sono la Leadership di Bernard Arnault, il sostegno al personale, l'impegno per l'inclusività e l'ingaggio di Ambassador. Nonostante, in questi ambiti LVMH sia più forte rispetto alla concorrenza, essi non apportano ad un vantaggio competitivo di lungo termine in quanto hanno una rilevanza strategica ridotta. Le altre risorse e competenze evidenziate sono risorse fondamentali per la gestione delle normali attività dell'azienda, ma non sono fonte di vantaggio competitivo. Infatti, possono essere attività di importanza strategica sia alta che bassa, ma in cui LVMH non eccelle rispetto alla concorrenza o che sono standard del settore.

La valutazione delle risorse è uno step fondamentale per la formulazione di una strategia da parte di LVMH, in quanto permette di decidere quali risorse e competenze debbano essere migliorate, su cosa ci si debba focalizzare e cosa invece non è utile per gli obiettivi strategici aziendali.

L'analisi finanziaria

Il gruppo LVMH è quotato alla borsa di Parigi dal 1988 e fa parte del CAC 40 dal 1995. Il CAC 40 (Continuous Assisted Listing) fu creato con 1000 punti base al 31 dicembre 1987 dalla Compagnie des agent de change ed è il principale indice borsistico della Borsa di Parigi. Esso rappresenta una misura basata sulla capitalizzazione dei 40 valori più significativi tra le 100 maggiori capitalizzazioni di mercato della Borsa di Parigi. Queste società, rappresentative dei vari rami di attività, riflettono in linea di principio, l'andamento generale dell'economia delle grandi società francesi e il loro elenco è rivisto regolarmente per mantenere questa rappresentatività. Nel 2023, oltre a LVMH fanno parte del CAC 40 anche i suoi principali competitor, Kering e Hermes. (Euronext, 2023)

Al fine di questa analisi strategica è stata valutata la performance finanziaria del gruppo LVMH nell'arco di 10 anni (2012-2022) al fine di avere una visione più completa dello sviluppo aziendale mitigando quelli che sono stati gli effetti del Covid-19.

Ricavi

Il primo dato significativo sono i ricavi, essi sono aumentati con un indice di crescita annuo medio del 12% e una crescita rispetto al 2012 pari al 182%. Nel 2020 è stato registrato un crollo delle vendite del 17% rispetto all'anno precedente causato della chiusura di tutti i negozi fisici del Gruppo a seguito delle restrizioni dovute alla pandemia di Covid-19. LVMH si è ripresa ampiamente nel 2021 con un aumento dei ricavi del 44% rispetto all'anno precedente e superando i risultati del 2019. Nel 2022 il Gruppo ha sancito un nuovo record di vendite, 79 miliardi di euro con una crescita rispetto al 2021 del 22%. Vedere Appendice 13 per il grafico dei ricavi nel periodo 2012-2022.

Risultato netto

L'andamento del risultato netto del gruppo LVMH nel periodo 2012-2022 è stato più variabile rispetto all'andamento delle vendite. Il risultato netto è cresciuto nel periodo di una percentuale maggiore rispetto alle vendite, con un indice di crescita annuo medio del 24% e una crescita rispetto al 2012 pari al 311%. Nel 2014 si è registrato un aumento del 64% del risultato netto di LVMH dovuto ad una plusvalenza di 2,8 miliardi di euro che si è tradotta nella distribuzione agli azionisti di LVMH di titoli per un valore di 6,8 miliardi di euro. Questa operazione è stata eseguita a seguito dell'accordo conciliatorio firmato con Hermès dopo 4 anni di contenziosi, nati quando LVMH cominciò ad acquisire quote della Maison francese arrivando a detenerne il 23%. (Passeri, 2014) Nel 2015 è stato registrato un crollo fisiologico del 37% e negli anni successivi il risultato netto ha ricominciato a crescere con un tasso di crescita annuo medio del 19%. Nel 2020 il risultato netto è diminuito del 34% a causa della diminuzione delle vendite dovuta alle restrizioni Covid-19. Nel 2021 il risultato netto è cresciuto rispetto all'anno precedente del 156% grazie all'inizio della ripresa post-Covid. In particolare, l'aumento delle

vendite del 44% ha comportato un aumento dei costi di vendita e delle spese operative solamente del 28%. Nel 2022 al record di vendite è seguito un record anche per il risultato netto che ha raggiunto i 14 miliardi di euro. L'aumento rispetto al 2021 è stato solamente del 17% a causa dell'aumento dei costi del debito e altri costi finanziari. Vedere Appendice 14 per il grafico delle vendite totali nel periodo 2012-2022.

ROCE

Il Return On Capital Employed (ROCE) è un indice economico relativo all'efficienza e alla redditività degli investimenti dei capitali di un'azienda. Fornisce delle informazioni su come un'azienda stia utilizzando il capitale per generare profitto. Il ROCE del gruppo LVMH è aumentato con un indice di crescita annuo medio del 7% e una crescita rispetto al 2012 pari al 44%. Il ROCE sia nel 2013 che nel 2014 ha rallentato la sua crescita a causa dell'aumento del capitale utilizzato non proporzionale all'aumento del risultato operativo. In particolare, nel 2013 il capitale utilizzato è aumentato del 9% e il risultato operativo solamente del 3%. Nel 2014 nonostante le vendite siano aumentate del 5%, il risultato operativo è diminuito dell'8% a causa di un aumento non proporzionale delle spese sostenute e del calo del capitale investito solamente del 6%. La diminuzione del ROCE è iniziata un anno prima della crisi pandemica, nel 2019 esso è diminuito del 12% a causa dell'aumento dei debiti e obbligazioni non correnti del 51%. Questo è stato causato dalle acquisizioni di Belmond e Château du Galoupet e dal lancio di FENTY. La crisi pandemica ha portato ad una diminuzione del ROCE nel 2020 del 35% dovuta principalmente alla diminuzione del risultato operativo del 26% conseguenza della diminuzione delle vendite. Nel 2021 il ROCE è aumentato del 77% superando il livello del 2019 grazie all'aumento del 107% del risultato operativo dovuto sia all'aumento delle vendite (+44%) che a quello ridotto delle spese operative (+28%). Il gruppo LVMH non è mai stato così profittevole come nel 2023 quando ha registrato un nuovo record per il ROCE che ha raggiunto la quota del 20%. Vedere Appendice 15 per il grafico delle vendite totali nel periodo 2012-2022.

ROE

Il Return on Equity (ROE) indica la redditività del patrimonio netto, il ritorno economico dell'investimento effettuato dai soci dell'azienda. Il ROE del gruppo LVMH è aumentato con un indice di crescita annuo medio del 15% e una crescita rispetto al 2012 pari al 85%. Il valore medio del ROE nel periodo 2012-2022 è stato del 18%, un valore considerato ottimale dato che la media di mercato nel lungo periodo è tra il 10% e il 14%. (Borsa italiana, 2023) Nel 2014 si è registrato un picco del ROE che ha raggiunto quota 25% con un aumento rispetto all'anno precedente del 98%. Questo dato è dovuto all'aumento del risultato netto del 64% e alla riduzione del patrimonio netto del 17% entrambi conseguenza della sopracitata plusvalenza di 2,8 miliardi di euro per il caso Hermès. Nel 2015 si è registrato un crollo fisiologico del ROE del 44% con un valore comunque superiore a quello del 2013. Un crollo dell'indice ROE è avvenuto nel 2020 con una diminuzione pari al 35% dovuto alla crisi pandemica e la conseguente diminuzione del risultato netto del 34% con un aumento del capitale netto solamente del 1%. L'indice si è ripreso ampiamente del 2020 con un aumento del 103% superando il massimo storico registrato nel 2014. Questo picco è stato dovuto all'aumento del risultato netto del 156% e di quello del patrimonio netto solamente del 26%. Nel 2022 l'indice è cresciuto rispetto al 2021. Vedere Appendice 16 per il grafico delle vendite totali nel periodo 2012-2022.

Debt/equity ratio

Il debt/equity ratio o rapporto d'indebitamento mostra la percentuale di una società che è di proprietà dei creditori, persone da cui ha preso in prestito denaro, rispetto a quanto capitale azionario è detenuto dalla società stessa. Definisce la garanzia offerta dai mezzi propri in caso di liquidazione. Il debt/equity ratio del gruppo LVMH è aumentato con un indice di crescita annuo medio del 5% e una crescita rispetto al 2012 pari al 40%. Il valore medio del debt/equity ratio nel periodo 2012-2022 è stato del 80%, un valore da tenere sotto controllo in quanto è presente il rischio che l'azienda diventi di proprietà interamente dei creditori. L'ottimale si attesta al di sotto del 50%. (Borsa italiana, 2023) Nel 2014 il

debt/equity ratio ha registrato un aumento del 35% dovuto al calo del patrimonio netto del 17% a seguito della sopracitata plusvalenza di 2,8 miliardi di euro per il caso Hermès. Negli anni successivi il debt/equity si è mantenuto pressoché costante fino al 2019 quando ha registrato un nuovo picco arrivando alla quota di 93%. Questo è stato dovuto all'aumento del 51% dei debiti e obbligazioni non correnti, in particolare all'aumento dei finanziamenti a lungo termine dovuti alla forte espansione del Gruppo nell'anno. Nel 2020 il debt/equity ratio ha superato la soglia di guardia del 100% arrivando a registrare un nuovo massimo storico a quota 115%. Anche in questo caso l'aumento è stato dovuto principalmente ai finanziamenti a lungo termine contratti per far fronte alla crisi economica seguita alle restrizioni Covid-19. Nel 2021 e nel 2022 il debt/equity ratio ha registrato cali rispettivamente del 14% e del 17% rimanendo sempre vicino alla soglia di guardia. Vedere Appendice 17 per il grafico delle vendite totali nel periodo 2012-2022.

Price/earnings ratio

Il rapporto prezzo/utili, in inglese price/earnings Ratio (PE) è uno degli indicatori più popolari utilizzati per verificare se un'azione è sovrastimata o sottostimata dal mercato. Indica quante volte il prezzo dell'azione incorpora gli utili attesi e quindi quante volte l'utile di una società è contenuto nel valore che il mercato le attribuisce. Quanto più PE è alto, tanto maggiori sono le aspettative degli investitori sulla crescita della società. Infatti, un valore elevato di PE indica che il mercato è disposto a pagare molto per avere il livello di utili al denominatore, in quanto crede nella capacità dell'azienda di incrementarli ulteriormente. Nell'ipotesi di utili costanti, PE rappresenta il numero di anni necessari all'investitore per recuperare il capitale investito. (Borsa Italiana, 2023) Il PE ratio del gruppo LVMH è aumentato con un indice di crescita annuo medio del 10% e una crescita rispetto al 2012 pari al 40%. Il valore medio del price/earnings ratio nel periodo 2012-2022 è stato 22,43, un valore molto positivo che indica che gli investitori sono molto fiduciosi nelle possibilità di crescita del Gruppo. Il PE ratio ha registrato un crollo nel 2014 del 38% a causa dell'aumento del 64% degli utili per azione a seguito della distribuzione agli azionisti di LVMH di titoli per un valore

di 6,8 miliardi in base all'accordo conciliatorio firmato con Hermès. Nel 2015 il PE ratio ha subito una ripresa registrando un aumento del 103% e un valore maggiore rispetto a quello del 2013. Un nuovo massimo storico si è avuto nel 2020 quando il PE ratio è arrivato a 42,67 punti, segno che nonostante l'incertezza del periodo pandemico gli investitori riponevano fiducia nel gruppo LVMH. Il prezzo delle azioni è aumentato del 12% e gli utili per azione sono diminuiti del 35% a causa del calo delle vendite per le restrizioni Covid-19. Negli anni successivi il PE ratio è diminuito rispettivamente del 38% e del 12% attestandosi nel 2022 a 23,23 punti. Vedere Appendice 18 per il grafico delle vendite totali nel periodo 2012-2022.

Current ratio

Il current ratio è un indice di liquidità viene, infatti, anche definito rapporto di liquidità. È utilizzato per valutare se un'impresa è in grado di finanziare il proprio fabbisogno a breve termine per mezzo degli incassi provenienti dalla gestione. Un current ratio minore di 1,5 punti viene definito pericoloso in quanto l'azienda potrebbe non essere in grado di pagare i debitori ma anche un current ratio troppo elevato non è positivo in quanto è sintomo di investimenti non necessari. (Borsa italiana, 2023) Il current ratio del gruppo LVMH è rimasto pressoché costante nel periodo con un indice di variazione annuo medio del -1% e una diminuzione nel 2022 rispetto al 2012 pari al 16%. Il valore medio del current ratio nel periodo si è attestato a 1,4 punti, segno che LVMH non ha problemi di liquidità. Nel 2019 si è registrato un minimo del current ratio, 1,17 punti, causato dall'aumento dei finanziamenti a breve termine contratti per supportare le acquisizioni di Belmond e Château du Galoupet e il lancio di FENTY. L'anno successivo il current ratio è aumentato del 35% a causa dell'aumento del 51% delle attività correnti, in particolare delle disponibilità liquide e dei mezzi equivalenti del 252%. Nel 2021 e nel 2022 il current ratio è rispettivamente diminuito del 33% e aumentato del 3% riportandosi ai valori registrati prima del crollo del 2019. Vedere Appendice 19 per il grafico delle vendite totali nel periodo 2012-2022.

Il futuro del lusso

Diversità e inclusività

Il 42% degli addetti ai lavori valuta le prestazioni della moda come 'povere' o 'molto povere' nel dare priorità alla diversità e all'inclusività (D&I) come valore fondamentale. (McKinsey & Company, 2023) Tuttavia, ci sono segnali di un cambiamento positivo. Un recente sondaggio del Council of Fashion Designers of America ha rilevato che la maggior parte dei dipendenti del settore crede che gli atteggiamenti della moda verso D&I siano 'in evoluzione' e 'in miglioramento'.

Ma c'è ancora molto da migliorare. Nel 2021, l'abbigliamento plus-size costituiva solo il 21% del mercato della moda statunitense, nonostante il 70% delle donne indossasse la taglia 14 (46 italiana) e oltre. (Coresight Research, 2021) Il mercato plus-size rappresenta quindi un'enorme opportunità di crescita per i marchi. Per vedere le previsioni di crescita di questo mercato vedere Appendice 22. Tuttavia, negli anni a venire, il miglioramento di D&I non sarà tanto legato alla crescita dei profitti quanto più al loro sostegno. Infatti, secondo uno studio il 75% dei giovani consumatori boicotterà i marchi che ritiene discriminatori in termini di razza o sessualità. (McKinsey & Company, 2023)

Marchi come 1822 Denim stanno aprendo la strada nella creazione di un'industria della moda più inclusiva, offrendo 100 stili diversi in taglie che vanno da 00 a 24W. Utilizzando YourFit di 3DLOOK, i clienti Denim 1822 possono scansionare il proprio corpo e ricevere un suggerimento sulla taglia e vestibilità più adatta, aiutando coloro che sono stati a lungo trascurati a trovare i capi che amano. (3D LOOK, 2023)

Nel 2022 il 50% dei consumatori Gen Z hanno acquistato un prodotto di moda da una categoria che non è conforme con la loro identità di genere e il 75% della popolazione intende acquistare capi gender neutral. Vedere Appendice 23 per le percentuali di consumatori che intende acquistare capi gender neutral. I marchi dovranno quindi concentrarsi meno sul servire categorie specifiche e invece dovranno sfumare i confini tra l'abbigliamento maschile e quello femminile. Per

soddisfare questo nuovo bisogno dei consumatori è necessario ripensare il design del prodotto, il marketing e l'esperienza del cliente per offrire una maggiore fluidità di genere.

Agilità della catena di approvvigionamento

L'agilità è vista come uno dei requisiti necessari per prosperare in un ambiente altamente mutevole come quello attuale. Le interruzioni della supply chain, dalla carenza di materie prime al sovraffollamento dei centri distributivi e agli scioperi dei corrieri, rappresentano un ostacolo.

Sebbene siano fonte di disturbo, questi problemi potrebbero rivelarsi un catalizzatore di cambiamenti positivi. Per fornire l'agilità che cercano le aziende di moda e i loro clienti, il settore manifatturiero sta esplorando nuovi modelli di approvvigionamento digitali. Secondo McKinsey, circa il 65% delle aziende sta valutando la possibilità di effettuare operazioni di nearshoring, selezionare fornitori che si trovano più vicini ai propri siti produttivi al fine di ridurre i tempi, i costi e i ritardi. Allo stesso modo, il 61% delle aziende sta esplorando la possibilità di formare partnership strategiche con i propri fornitori. (McKinsey & Company, 2023)

Il 20% delle aziende sta adottando un altro approccio per aumentare l'agilità della catena di approvvigionamento, quello di ridurre il numero di partner coinvolti nel processo di produzione. (McKinsey & Company, 2023) L'integrazione verticale consiste nella realizzazione, da parte dell'azienda produttrice, di una parte del processo produttivo che in precedenza veniva svolto da terze parti. Questa strategia consente ai produttori di semplificare le loro operazioni, contribuendo a ridurre i costi, migliorare i margini di profitto e ridurre i ritardi.

Passaporto di prodotto

Al fine di migliorare la sostenibilità e la trasparenza, affrontando problematiche presenti da anni come la contraffazione, i grandi marchi del lusso stanno investendo in soluzioni che contribuiranno a mantenere e condividere le informazioni sui prodotti in modo digitale.

Noti come passaporti di prodotto, queste soluzioni sfruttano tecnologie come la blockchain, l'identificazione a radiofrequenza (RFID), i codici QR e la comunicazione near-field (NFC) per assegnare un identificativo univoco a ciascun capo, archiviare informazioni preziose, e consentire l'accesso a tali informazioni sul web. I passaporti di prodotto possono memorizzare informazioni riguardanti i materiali impiegati, come e dove è stato realizzato un indumento e le condizioni di lavoro in tali fabbriche. L'introduzione di questa tecnologia permetterà una maggiore trasparenza sia nei confronti partner che dei clienti.

Utilizzando sistemi come la Connected Product Platform di Eon, i rivenditori come Net-a-Porter assegnano 'ID digitali' ai loro prodotti. I clienti possono scansionare l'ID del prodotto per accedere sia alle informazioni sulla provenienza e sul design che alle istruzioni su come massimizzare la longevità del capo. Questa tecnologia è destinata a svolgere un ruolo di primo piano nel futuro della moda, in quanto le organizzazioni governative come l'Unione Europea stanno studiando normative per aumentare la tracciabilità lungo tutto il processo produttivo.

Sviluppo di tessuti ecosostenibili

Le problematiche dell'industria della moda legate alla sostenibilità sono ben documentate: essa è una delle principali fonti di emissioni nocive, ha un consumo di acqua scioccante e produce circa 40 milioni di tonnellate di rifiuti tessili ogni anno. Con la metà dei giovani consumatori che progettano di acquistare meno capi ma di qualità migliore, l'industria deve esplorare nuovi materiali e processi di produzione che siano sostenibili e circolari.

Rivenditori orientati alla sostenibilità come Pangaia stanno esplorando il potenziale dei tessuti alternativi. Il marchio di abbigliamento londinese ha recentemente introdotto due alternative 100% bio-based alla sua linea di tessuti - "PlantFiber" e "FrutFiber" - a base di miscele vegetali rinnovabili e biodegradabili e rifiuti agricoli. Molti marchi stanno cominciando a lavorare con fibre naturali, come la canapa e il bambù come alternative di cotone. Nel frattempo, marchi come Stella McCartney hanno aperto la strada a soluzioni alternative alla pelliccia

di animale utilizzando materiali innovativi come la pelliccia bio-based, che richiede fino al 30% in meno di energia per produrla e provoca il 63% in meno di gas serra rispetto ai sintetici convenzionali. Allo stesso modo, le alternative al cuoio, come il muschio, contribuiscono a ridurre l'uso di sostanze chimiche dannose per l'ambiente durante la produzione.

I consumatori, le autorità di regolamentazione e le parti interessate sono sempre più diffidenti nei confronti dei tentativi di greenwashing e di conseguenza i marchi di moda dovranno intraprendere azioni significative per ripulire il settore e dimostrare un impegno condiviso per affrontare le questioni ambientali e sociali.

L'intervento normativo non farà che accrescere il senso di urgenza. Nel 2022, per esempio, il Senato dello Stato di New York ha approvato il 'Fashion Sustainability and Social Accountability Act', che richiede alle aziende di abbigliamento e calzature globali con ricavi superiori a 100 milioni di dollari di mappare la loro catena di fornitura, divulgare la propria impronta ambientale e sociale e definire piani per ridurne l'impatto. Al contempo, le imprese devono rivelare i propri volumi di produzione di materiali e rendere disponibili online tali informazioni. (The Fashion Act, 2023) Questa normativa potrà fornire a molte aziende la spinta necessaria per ripulire le loro catene di fornitura.

Vendita al dettaglio esperienziale

La domanda di esperienze di vendita al dettaglio personalizzate è in crescita. Circa l'80% dei consumatori ora si aspetta che le aziende di vendita al dettaglio di moda soddisfino le loro preferenze. Per questo molti marchi che si rivolgono alla tecnologia per rimodellare l’esperienza fornita al cliente (CX).

L'intelligenza artificiale, in particolare, sta giocando un ruolo di primo piano. Le grandi catene come Decathlon or H&M stanno esplorando il potenziale delle casse senza cassiere che semplificano il processo di acquisto. Questa tecnologia tiene traccia dei clienti, riconosce i prodotti che selezionano e invia loro la fattura automaticamente quando concluso l’acquisto.

La tecnologia IA online offre modi nuovi ed efficienti per comunicare con i clienti. Le chatbot, ad esempio, ora possono rispondere alle domande dei clienti e aiutarli a trovare i prodotti all'istante senza il supporto di un operatore del servizio clienti. Attraverso la piattaforma di messaggistica KIK, la chatbot di H&M pone ai clienti domande sulle loro preferenze di abbigliamento e fornisce consigli personalizzati in base alle loro risposte. La domanda di queste soluzioni è in crescita in quanto il 40% dei clienti Gen Z e Millennial che preferiscono parlare con una chatbot piuttosto che con un rappresentante umano quando hanno fretta. (Giambersio, 2022)

Allo stesso modo, il numero di assistenti vocali in uso a livello globale è destinato a raddoppiare da 4,2 miliardi nel 2020 a 8,4 miliardi nel 2024, con il 43% di coloro che hanno accesso alla tecnologia che la utilizza per fare acquisti. (Georgiev, 2023) Negli ultimi anni, Amazon ha iniziato a consentire a pochi settori selezionati di creare i propri assistenti intelligenti alimentati dalla sua tecnologia vocale Alexa. Nel mondo della moda i principali rivenditori immaginano un'esperienza di acquisto di abbigliamento online in cui i clienti possono ricevere consigli e raccomandazioni di stile attraverso le funzionalità vocali create. L'e-commerce vocale sta diventando un grande business con transazioni che dovrebbero raggiungere i 19,4 miliardi di dollari nel 2023. (Juniper Research , 2023)

Metaverso

I nostri ambienti digitali stanno iniziando ad evolversi da spazi lineari 2D a mondi 3D multidimensionali. I giovani consumatori trascorrono enormi quantità di tempo esplorando questi spazi online emergenti, dagli ambienti di realtà virtuale ai popolari giochi online come Roblox, il metaverso è destinato a una crescita esponenziale nei prossimi anni.

Man mano che questi mondi online si materializzeranno, gli utenti vorranno personalizzare i loro personaggi online, offrendo nuove opportunità da esplorare per le aziende di moda. Molti marchi stanno già iniziando a esplorare questa tendenza, collaborando con i principali sviluppatori di videogiochi per portare i

loro capi al mondo online. I giocatori di Fortnite ora possono vestire il proprio avatar con abiti di Balenciaga, mentre i giocatori di Roblox spendono i loro soldi in accessori virtuali di Gucci. Questi indumenti digitali non migliorano l'abilità o il gameplay del giocatore e i clienti li acquistano esclusivamente per il loro scopo estetico.

Quelli più propensi ad acquistare capi digitali sono descritti da Kerry Murphy, fondatore della casa di moda digitale The Fabricant, come "Digi-sapiens". Questo gruppo di consumatori composto dalla Gen Z e dai giovani Millennial, è il principale utente del metaverso. Questo gruppo costituisce il 45% della popolazione mondiale e rappresenta il 55% del potere di spesa totale. Il bacino di utenza dei “Digi-sapiens” rappresenta un’enorme possibilità per i marchi del lusso per diversificare e ampliare la propria offerta aumentando i ricavi. (3D LOOK, 2023)

Altri marchi di lusso si stanno sviluppando nella moda NFT (token non fungibili), risorse virtuali, che regolano la proprietà di oggetti digitali come immagini, video o oggetti in-game. Marchi come Dolce & Gabbana generano ricavi di milioni di euro da collezioni esclusivamente digitali. Nel frattempo, trendsetter emergenti come DressX e The Fabricant stanno mostrando il potenziale dei capi digitali che i clienti possono "indossare" attraverso la realtà aumentata (AR).

Acquisti sui social

Oggi molti consumatori si rivolgono alle piattaforme social in cerca di supporto e guida, analizzando gli outfit degli influencer su Instagram e TikTok, sfogliando le bacheche curate dagli utenti su Pinterest e inviando snap tramite Snapchat chiedendo consigli.

La pandemia ha aumentato la dipendenza dai social media, con il 74% della popolazione maggiormente propenso a fare acquisti attraverso questi canali rispetto a prima della pandemia, secondo Business of Fashion (BOF) e McKinsey. Inoltre, il 70% della popolazione ha riportato che l'abbigliamento è il prodotto che acquista di più.

Man mano che i consumatori esplorano nuovi canali di social shopping, si prevede che le vendite annuali di social commerce aumenteranno del 51% nei prossimi due anni, raggiungendo i 56 miliardi di dollari. Entro il 2027, le vendite mondiali di social commerce sono stimate a un totale di 600 miliardi di dollari. (Alfred, 2022)

Tecnologia per la scansione del corpo

La tecnologia di scansione mobile del corpo sta avendo un impatto rivoluzionario sulle aziende del settore moda di ogni forma e dimensione. Mobile Tailor è un software che consente alle aziende di raccogliere le misurazioni del corpo senza contatto e da remoto utilizzando solo due foto del cliente. Questo consente alle aziende che produco capi su misura di espandere il proprio bacino di utenti e fornire un processo di misurazione sicuro e confortevole. Allo stesso modo, soluzioni come YourFit stanno superando la problematica maggiore dell'e-commerce, non sapere quale taglia acquistare. L'applicazione, dopo che sono state inserite le proprie misure corporee, fornisce indicazioni su quale sia la taglia e la vestibilità più adatta.

Da recenti studi il 71% dei consumatori intende aumentare i propri acquisti attraverso siti che utilizzano la realtà aumentata e per questo i rivenditori stanno adottando sempre più questa tecnologia. (3D LOOK, 2023) Presto, gli specchi magici potrebbero diventare la norma nei negozi, consentendo ai clienti di visualizzare gli indumenti sui loro corpi senza spogliarsi. Allo stesso modo, soluzioni come FXgear stanno portando il camerino nel mondo online, fornendo consigli sulle taglie combinati con un'esperienza di prova coinvolgente e fotorealistica, alimentata da una tecnologia di misurazione del corpo altamente accurata.

Moda di seconda mano

Il mercato globale di rivendita di capi usati è destinato a crescere del 127% entro il 2026 e si sta espandendo tre volte più velocemente rispetto all'attualmente più ampio settore della vendita di capi nuovi. (ThredUp, 2022) La crescita recente è

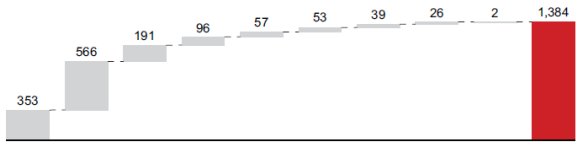
stata in gran parte alimentata dalla ricerca di sostenibilità ma anche dalla volontà dei consumatori più giovani di acquistare capi di qualità ad un prezzo contenuto.

Secondo McKinsey, il 76% dei Gen Z e il 79% dei Millennials stanno ritirando i propri risparmi, chiedendo credito e cercando lavori aggiuntivi al fine di gestire le proprie finanze. Indubbiamente, molti cercheranno la rivendita, il noleggio e i capi riciclati per ridurre la propria spesa senza rinunciare allo stile. Attualmente il 63% dei clienti di negozi che vendono capi di seconda mano dichiara di sceglierli per risparmiare denaro. (ThredUp, 2022) In Cina si sono sviluppate piattaforme che stanno avendo molto successo come Xianyu e Zhuanzhuan mentre nel mercato occidentale i principali siti di rivendita sono Depop e Vinted. Anche i grandi marchi del lusso hanno investito in questo settore, Farfetch ha annunciato l'acquisizione della piattaforma tecnologica di rivendita Luxclusif, mentre il gruppo di moda di lusso Kering ha acquistato Vestiaire Collective.

Appendice

Appendice 1: Il mercato del lusso nel 2022

Worldwide luxury market, 2022E (€ billions)



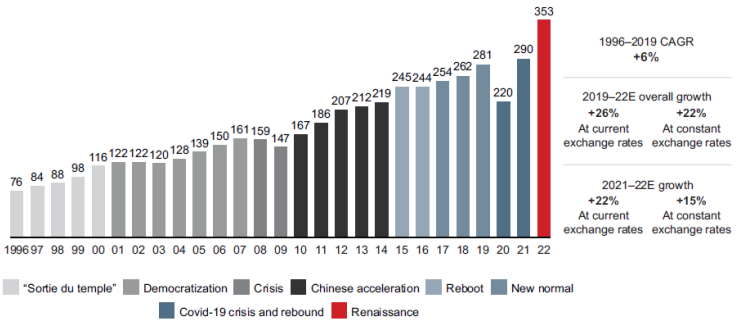
	Personal luxury goods	Luxury cars	Luxury hospitality	Fine wines and spirits	Gourmet food and fine dining	High-end furniture and house-wares	Fine art	Private jets and yachts	Luxury cruises	Total
2019–22E overall growth at current exchange rates	26%	3%	–7%	26%	8%	24%	7%	12%	–25%	**8%–10%**
2021–22E growth										
at current exchange rates	22%	6%	110%	16%	12%	13%	13%	18%	355%	**19%–21%**
at constant exchange rates	15%	–1%	95%	9%	11%	9%	5%	10%	325%	**11%–13%**

Note: E indicates estimated growth
Source: Bain & Company

Fonte: Bain&Company

Appendice 2: Evoluzione del segmento dei beni per la persona

Global personal luxury goods market (€ billions)

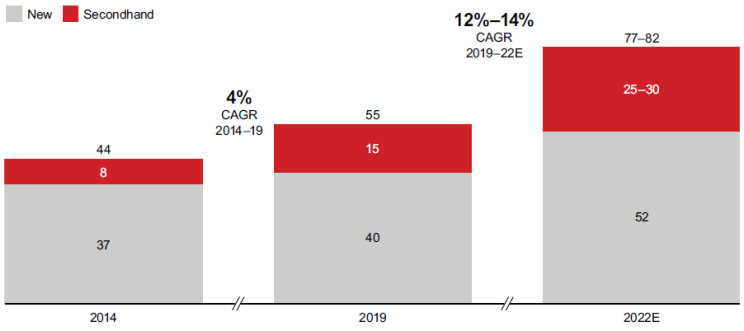


Source: Bain & Company

Fonte: Bain&Company

Appendice 3: Evoluzione della categoria degli orologi nuovi e usati

Global luxury watch market, at gross merchandise value (€ billions)



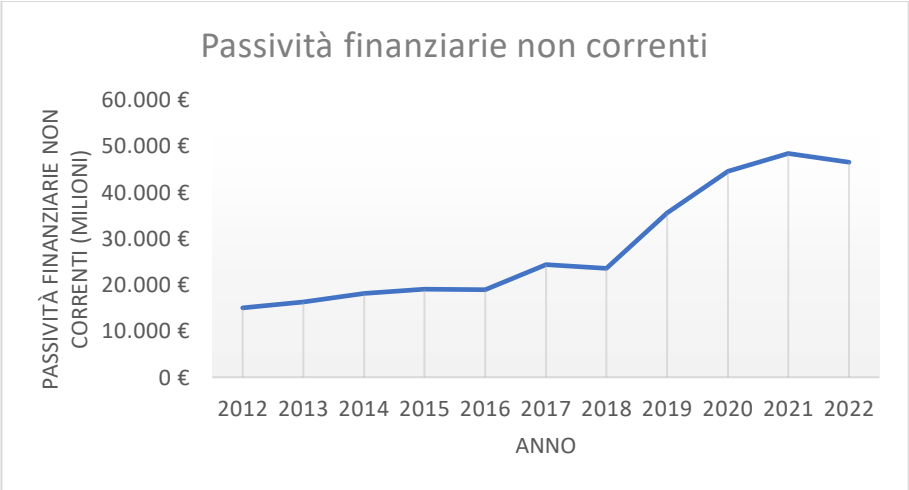
Note: Growth shown at current exchange rates
Source: Bain & Company

Fonte: Bain&Company

Appendice 4: Patrimonio netto LVMH 2012-2022

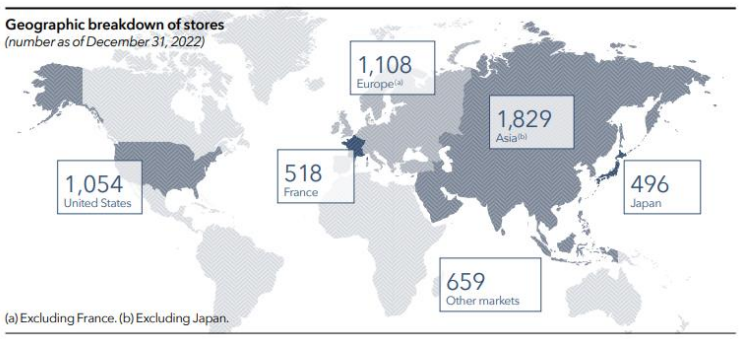
Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 5: Passività finanziarie non correnti LVMH 2012-2022



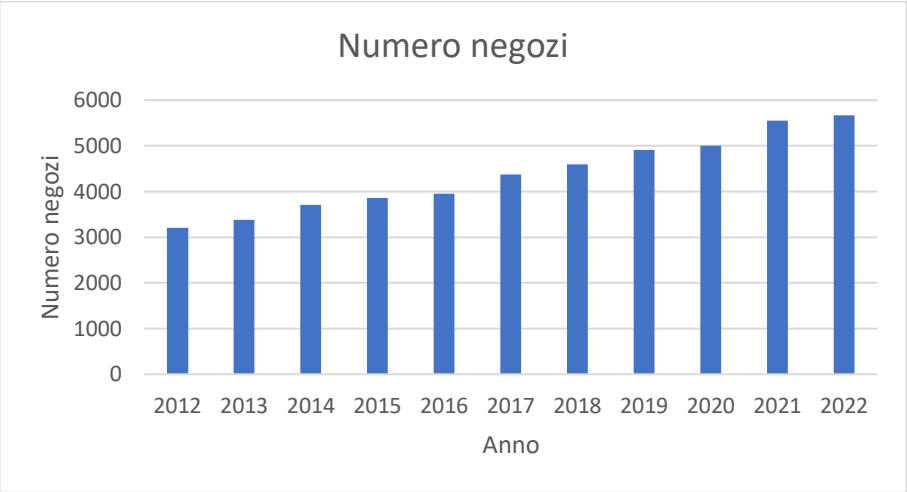
Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 6: Distribuzione negozi LVMH nel mondo nel 2022



Fonte: LVMH Universal Registration Document 2022

Appendice 7: Numero negozi LVMH 2012-2022



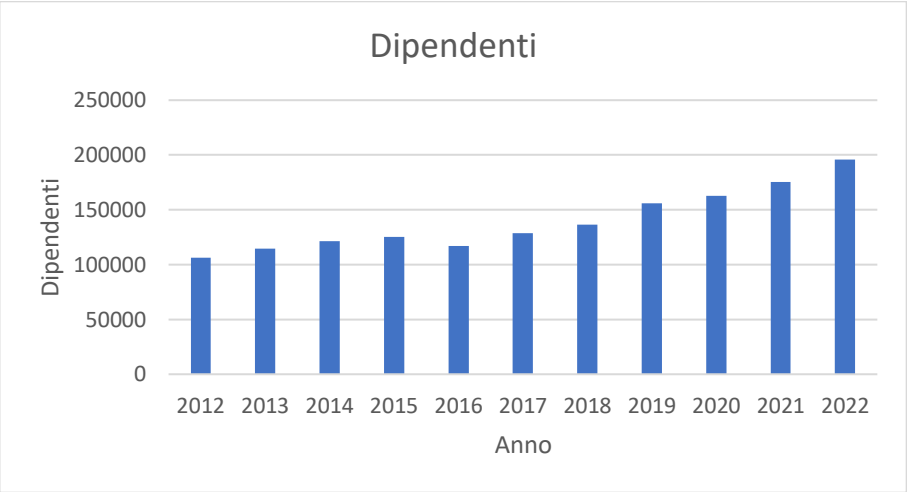
Fonte: LVMH Universal Registration Document 2022

Appendice 8: Marchi LVMH 2022

Settore	Marchio	Settore	Marchio
Altre attività	Belmond	Profumi e cosmetici	Cha Ling
Altre attività	Cheval Blanc	Profumi e cosmetici	Fenty Beauty by Rihanna
Altre attività	Connaissance Des Arts	Profumi e cosmetici	Fresh
Altre attività	Cova	Profumi e cosmetici	Givenchy Parfums
Altre attività	Investir	Profumi e cosmetici	Guerlain
Altre attività	Jardin D'Acclimatation	Profumi e cosmetici	Kenzo Parfums
Altre attività	Le Parisies	Profumi e cosmetici	KVD Beauty
Altre attività	Les Echos	Profumi e cosmetici	Loewe Perfumes
Altre attività	Radio Classique	Profumi e cosmetici	Maison Francis Kurkdjian
Altre attività	Royal Van Lent	Profumi e cosmetici	Make Up For Ever
Distribuzione selettiva	24S	Profumi e cosmetici	Officine Universelle Buly
Distribuzione selettiva	DFS Selective Retailing	Profumi e cosmetici	Parfums Christian Dior
Distribuzione selettiva	Le Bon Marché	Profumi e cosmetici	Stella by Stella Mccartney
Distribuzione selettiva	Le Grand Epicerie de Paris	Vini e alcolici	Ao Yun
Distribuzione selettiva	Sephora	Vini e alcolici	Ardbeg
Distribuzione selettiva	Starboard Cruise Services	Vini e alcolici	Belvedere
Moda e pelletteria	Berluti	Vini e alcolici	Bodega Numanthia
Moda e pelletteria	Céline	Vini e alcolici	Chandon
Moda e pelletteria	Christian Dior	Vini e alcolici	Château Cheval Blanc
Moda e pelletteria	Emilio Pucci	Vini e alcolici	Château d'Yquem
Moda e pelletteria	Fendi	Vini e alcolici	Château Galoupet
Moda e pelletteria	Givenchy	Vini e alcolici	Cheval des Andes
Moda e pelletteria	Kenzo	Vini e alcolici	Cloudy Bay
Moda e pelletteria	Loewe	Vini e alcolici	Colgin Cellars
Moda e pelletteria	Loro Piana	Vini e alcolici	Dom Pérignon
Moda e pelletteria	Louis Vuitton	Vini e alcolici	Domaine des Lambrays
Moda e pelletteria	Marc Jacobs	Vini e alcolici	Eminente
Moda e pelletteria	Moynat	Vini e alcolici	Glenmorangie
Moda e pelletteria	Patou	Vini e alcolici	Hennessy
Moda e pelletteria	Rimowa	Vini e alcolici	Joseph Phelps
Orologi e gioielleria	Bulgari	Vini e alcolici	Krug
Orologi e gioielleria	Chaumet	Vini e alcolici	Mercier
Orologi e gioielleria	Fred	Vini e alcolici	Moët & Chandon
Orologi e gioielleria	Hublot	Vini e alcolici	Newton Vineyard
Orologi e gioielleria	Repossi	Vini e alcolici	Ruinart
Orologi e gioielleria	Tag Heuer	Vini e alcolici	Terrazas de los Andes
Orologi e gioielleria	Tiffany & Co.	Vini e alcolici	Veuve Clicquot Ponsardin
Orologi e gioielleria	Zenith	Vini e alcolici	Volcal de mi tierra
Profumi e cosmetici	Acqua di Parma	Vini e alcolici	Volcan de mi Tierra - Tequila
Profumi e cosmetici	Benefit Cosmetics	Vini e alcolici	Woodinville

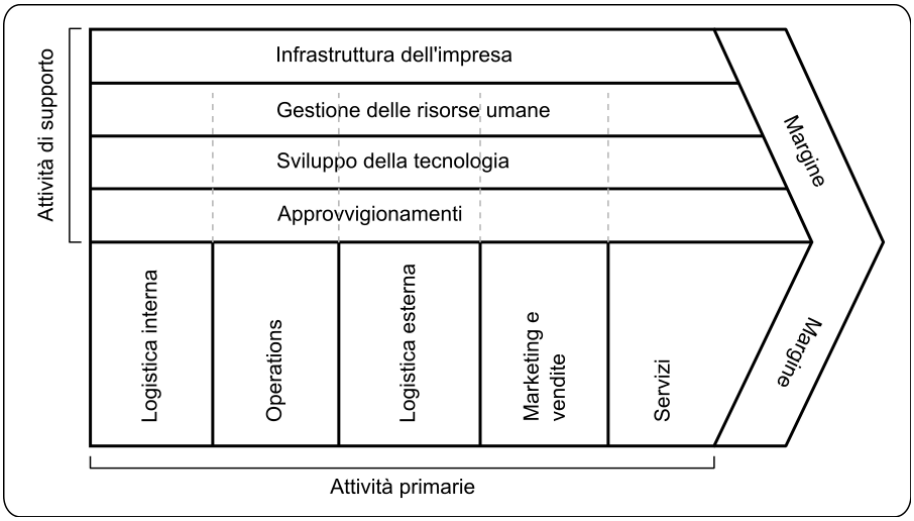
Fonte: Sezione Maison sito LVMH

Appendice 9: Dipendenti LVMH 2012-2022



Fonte: LVMH annual report 2022

Appendice 10: Value chain



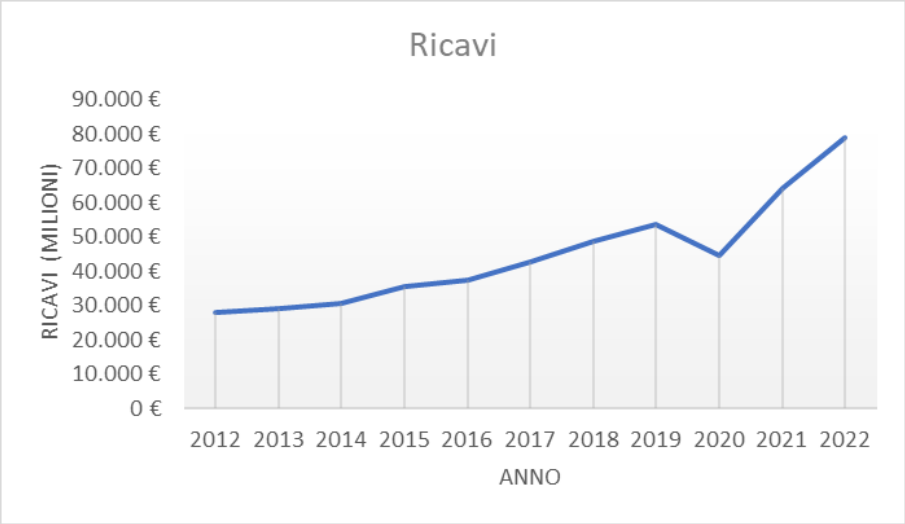
Fonte: Inside marketing

Appendice 11: VRIO framework

		É di valore?	É rara?	É difficile da imitare?	L'azienda è organizzata intorno ad essa?
RISORSE					
Tangibili	Finanziarie	Si	No		
	Punti vendita	Si	No		
	Siti produttivi	Si	Si	No	
	Domini internet	Si	No		
Intangibili	Marchi	Si	Si	Si	Si
	Brevetti e copyright	Si	Si	Si	Si
	Creatività	Si	Si	Si	Si
	Reputazione	Si	Si	Si	Si
	Software	Si	No		
Umane		Si	Si	Si	Si
COMPETENZE					
Logistica in entrata	Gestione della qualità	Si	Si	Si	No
Operations	Progettazione prodotti e/o servizi	Si	Si	Si	Si
	Organizzazione delle produzione	Si	No		
Logistica in uscita	Gestione canali di vendita	Si	No		
	Partnership con FedEx	Si	Si	No	
Marketing e vendite	Ingaggio ambassadors	Si	Si	Si	No
Servizi	Assistenza al cliente	Si	Si	Si	Si
Infrastruttura dell'impresa	Leadership di Bernard Arnault	Si	Si	Si	Si
	Gestione decentralizzata	Si	Si	No	
Gestione delle risorse umane	Sostegno ai dipendenti in difficoltà	Si	Si	Si	No
	Inclusività	Si	Si	Si	Si
Sviluppo della tecnologia	Utilizzo AI nell'esperienza di vendita	Si	Si	Si	No
	Sviluppo di bio-tessuti	Si	Si	Si	No
Approvvigionamenti	Selezione dei fornitori	Si	No		

Appendice 12: Strategic Importance framework

Appendice 13: Ricavi LVMH 2012-2022

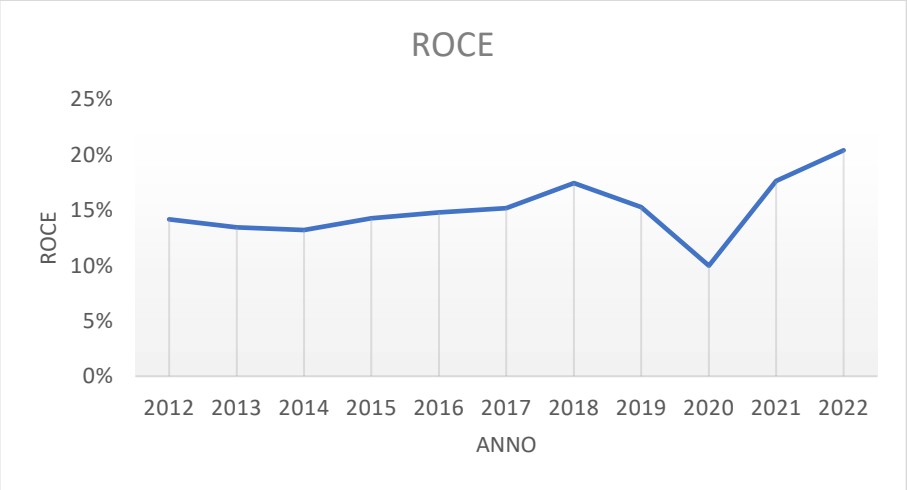


Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 14: Risultato netto LVMH 2012-2022

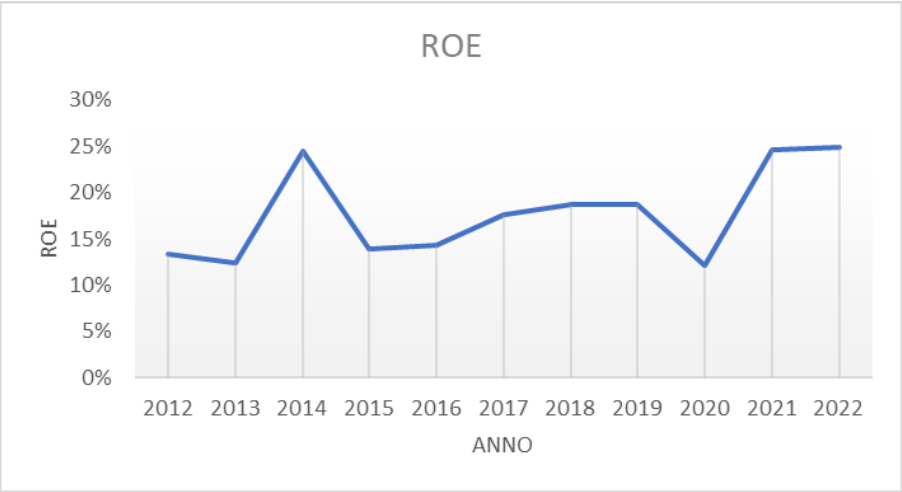
Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 15: ROCE LVMH 2012-2022



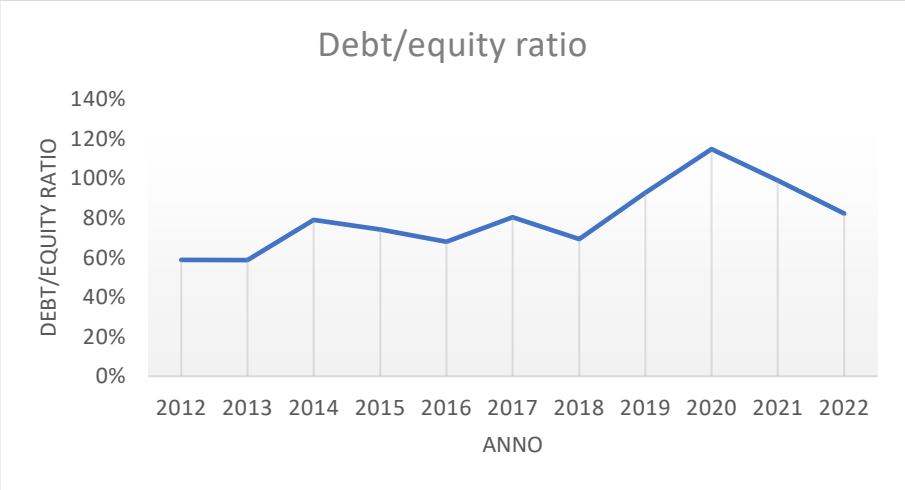
Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 16: ROE LVMH 2012-2022



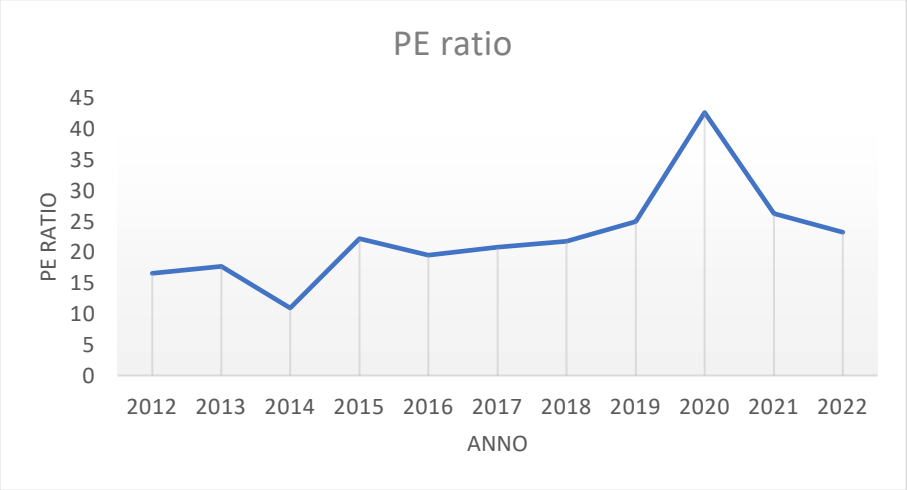
Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 17: Debt/equity ratio LVMH 2012-2022



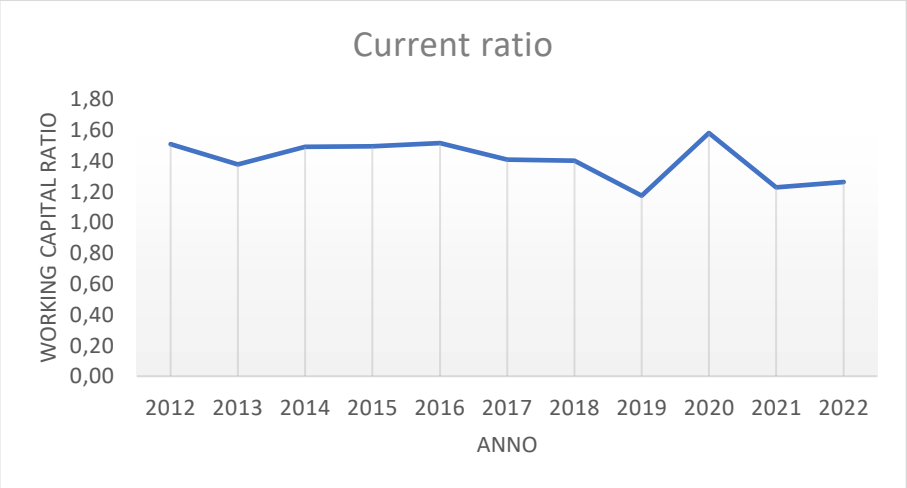
Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 18: Price/earnings ratio LVMH 2012-2022



Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

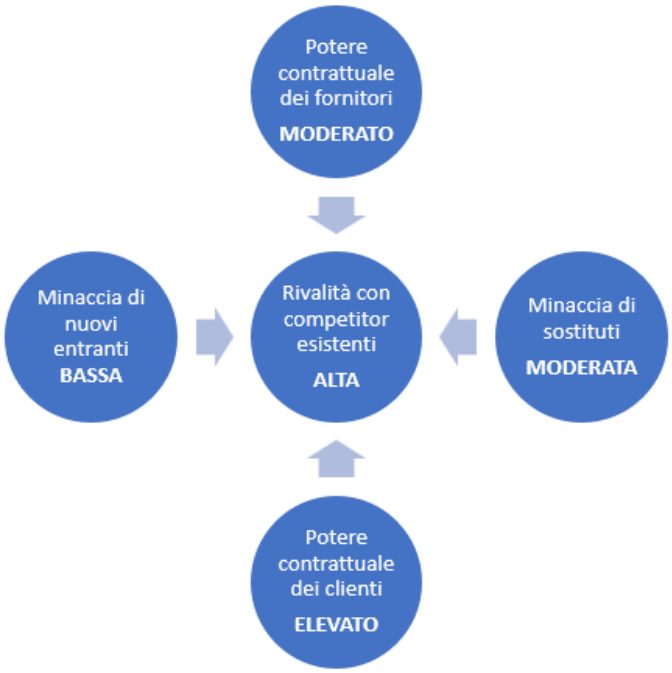
Appendice 19: Current ratio LVMH 2012-2022



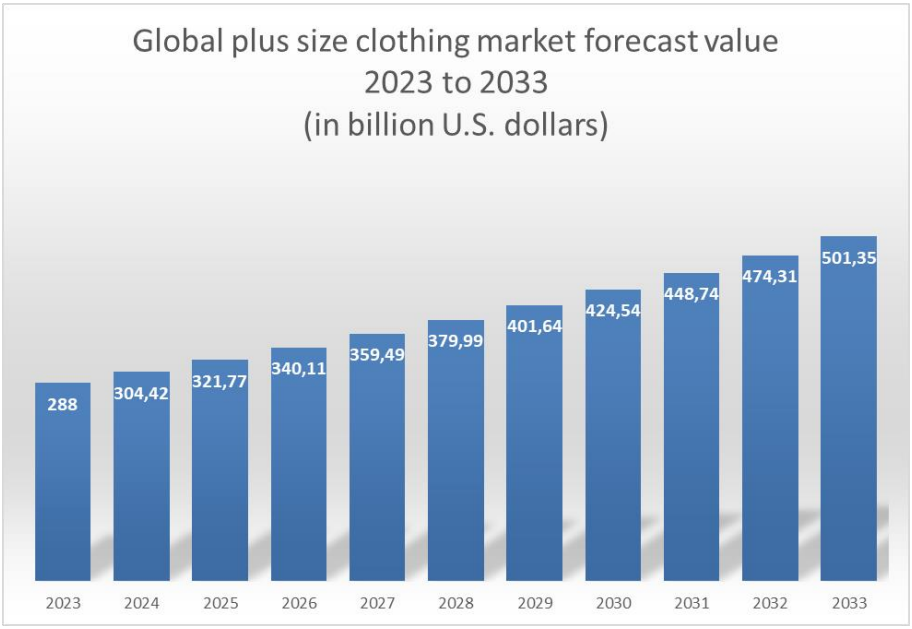
Fonte: Bilanci pubblicati da LVMH

Appendice 20: Piramide della moda

Appendice 21: Cinque forze di Porter

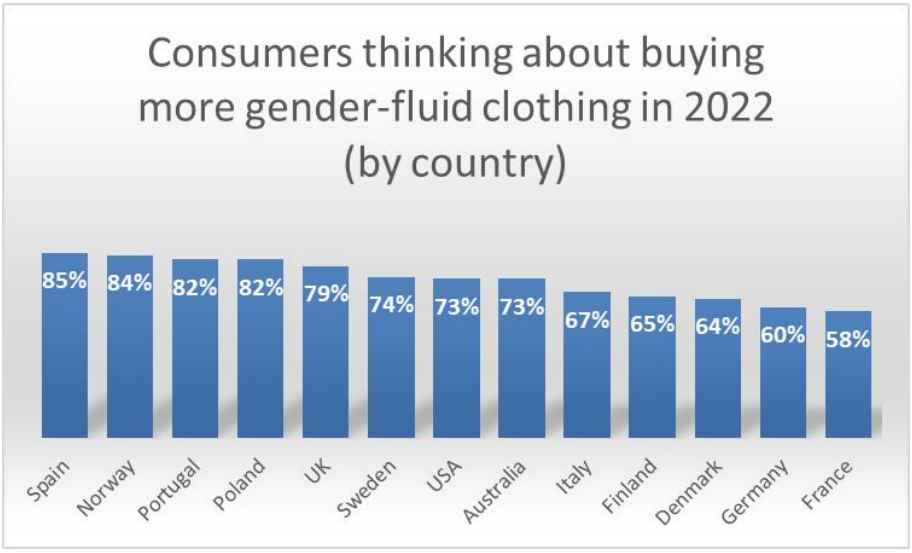


Appendice 22: Sviluppo del mercato plus size 2023-2033



Fonte: Statista - Worldwide; 2022

Appendice 23: Percentuale di consumatori che acquistano capi gender fluid



Fonte: Statista - Worldwide; Dynata; 2022

Riferimenti

3D LOOK. (2023). Tratto da 3D LOOK: https://3dlook.me/content-hub/metaverse-fashion/

440 Industries. (2022). *Fashion Market Segmentation*. Tratto da 440 Industries: https://440industries.com/fashion-market-segmentation-all-you-need-to-know/

Agenzia delle entrate. (2020). Tratto da Agenzia delle entrate: https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/superbonus-110%25

Alfred, L. (2022). Tratto da Hubspot: https://blog.hubspot.com/sales/social-selling-stats

ANSA. (2022). Tratto da ANSA: https://www.ansa.it/europa/notizie/rubriche/altrenews/2022/09/30/linflazione-vola-al-10-a-settembre-nuovo-record_2c4e04b9-791f-487e-8a1e-a917801d3c57.html

ANSA. (2022). *Ultima ora*. Tratto da ANSA: https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2022/03/04/ucraina-lvmh-chiude-i-suoi-negozi-in-russia_ca901462-adda-4529-9261-81060afd57bb.html

ANSA. (2023). Tratto da ANSA: https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2023/03/30/greenpeace-in-europa-64-i-voli-privati-nel-2022_8185b8c3-5234-4f35-b52c-67dfe4b7b29c.html

Ap, T. (2022). *Good Times*. Tratto da Quartz: https://qz.com/2153989/lvmh-is-shrugging-off-record-high-inflation-and-war

Arnault, B. (2022). Tratto da LVMH: https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/mission-lvmh/

B Plan. (2022). Tratto da B Plan: https://b-plannow.com/analisi-pestel-conosci-i-fattori-che-non-puoi-influenzare-e-reagisci-con-strategie-ad-hoc/

Bain&Company. (2022). *Global Diamond Report* . Tratto da Qui Finanza: https://quifinanza.it/economia/industria-diamanti-boom-un-anno-brillante/603128/#:~:text=Nel%20complesso%2C%20dopo%20un%20calo,del%209%25%20su%20base%20annua.

Bain&Company. (2023). *Summary Altagamma-Bain WW Monitor 2022.*

Barnebys. (2023). Tratto da Bbys Megazine: https://www.barnebys.it/blog/art-paris-festeggia-il-suo-25-anniversario

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage . *Journal of Management* .

BBC. (2019). Rihanna makes history with new fashion label Fenty. *BBC*.

Berluti. (2023). Tratto da Berluti: https://store.berluti.com/

Boisgelin, E. d. (1997). Asia phonomenon. *Business Week*.

Bonvicini, S. (2004). *Louis Vuitton, A French Saga.*

Borsa italiana. (2023). *Current ratio*. Tratto da Borsa italiana: https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/current-ratio.html

Borsa italiana. (2023). *Debt equity ratio*. Tratto da Borsa italiana: https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/rapporto-di-indebitamento.html

Borsa Italiana. (2023). *PE ratio*. Tratto da Borsa Italiana: https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/price-earnings.html

Borsa italiana. (2023). *Return on equity*. Tratto da Borsa italiana: https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/return-on-equity.html

Boston Consulting . (2023). Tratto da AGI: https://www.agi.it/economia/news/2023-03-13/orologio_lusso_usato_rolex-20471465/

Camurati, F. (2022). Tratto da MF Fashion: https://www.mffashion.com/news/lvmh-un-bonus-ai-dipendenti-per-sostenere-l-inflazione-20220930105359422 6#:~:text=Lvmh%20si%20schiera%20a%20sostegno,conglomerato%20guidato%20da%20Bernard%20Arnault.

Caruso, C. (2022). Tratto da Io donna: https://www.iodonna.it/moda/tendenze/2022/05/10/marchi-gioielli-green-sostenibili-diamanti-etici-da-scoprire/

Casadei, M. (2022). Tratto da Il sole 24 ore: https://www.ilsole24ore.com/art/moda-2022-record-ricavi-quota-966-miliardi-valore-piu-alto-ultimi-20-anni-AEGXuAPC

CBonds. (2022). Tratto da CBonds: https://cbonds.com/news/2081690/

Coresight Research. (2021). Tratto da Coresight Research: https://coresight.com/research/us-womens-extended-size-apparel-market-fashion-forward-apparel-is-a-growth-opportunity/

Corriere Fiorentino. (2022). *Corriere della sera*. Tratto da Corriere Fiorentino: https://corrierefiorentino.corriere.it/notizie/cronaca/22_dicembre_16/louis-vuitton-in-toscana-il-polo-della-pelle-b3023156-f03a-498a-b56b-514ad7629xlk.shtml

Da Rold, C. (2022). Tratto da Il sole 24 ore: https://www.infodata.ilsole24ore.com/2022/08/02/cosa-ci-preoccupa-della-situazione-ambientale-tutto-sommato-ben-poco/

Dalton, M. (2020). LVMH Says Tiffany's Handling of Pandemic Invalidates Deal. *Market Screener*.

Dawkins, D. (2020). Billionaire Arnault On The Offensive After Tiffany Pays Out $140 Million Pandemic Dividends Despite $32 Million In Losses. *Forbes*.

Euronext. (2023). Tratto da Euronext: https://live.euronext.com/en/product/indices/FR0003500008-XPAR/market-information

Fashion Magazine. (2022). Tratto da Fashion Magazine: https://www.fashionmagazine.it/market/ne-202-un-crescit-1-volt-e-mezz-superior-all-medi-pe-i-luss--lameric-l-priori-10-nuov-stor-i-5-ann-pe-lvm-e-pe-kerin-almen-3-apertur-110524

Fashion Network. (2023). Tratto da Fashion Network: https://it.fashionnetwork.com/news/Zendaya-debutta-come-ambassador-di-louis-vuitton,1509285.html

FedEx. (2023). *FedEx annual report 2022.*

Filippetti. (2019). Tratto da Filippetti yacht: https://filippettiyacht.com/it/cantiere/news-saloni-nautici-caratteristiche-di-uno-yacht-explorer/

Fiz, A. (2022). Tratto da Il giornale dell'arte: https://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/il-mercato-degli-nft-si-gi-inceppato/140010.html#:~:text=Dopo%20una%20breve%20e%20folle,giorno%20da%20225mila%20a%2019mila

Forbes, P. (1979). *Champagne: The Wine, the Land and the People.*

Fortinfissi. (2023). Tratto da Fortinfissi: https://www.fortinfissi.it/fortinfissi-notizie-eventi/153-incentivi-acquisto-infissi-modifica-normativa

Georgiev, D. (2023). Tratto da Review24: https://review42.com/resources/voice-search-stats/

Giambersio, M. (2022). Tratto da PM: https://www.paroledimanagement.it/se-i-talenti-preferiscono-parlare-con-i-chatbot/

Google Finance. (2020). Tratto da Google Finance: https://www.google.com/finance/

Highsnobiety. (2020). Tratto da Highsnobiety: https://www.highsnobiety.com/tag/lvmh/

Hoang, L. (2017). LVMH Takes Control of Christian Dior in $13 Billion Deal. *BOF*.

Independent. (2020). Tratto da Independent: https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/the-louis-vuitton-money-machine-566199.html

Inside marketing. (2021). *Value chain*. Tratto da Inside marketing: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/value-chain/

Interbrand. (2023). *Best Global Brands*. Tratto da Interbrand: https://interbrand.com/best-global-brands/?filter-brand-sector=

International Labour Organization. (2023). Tratto da The world bank: https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?name_desc=false

Investing.com. (2022). *LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SE (LVMH)*. Tratto da Investing.com: https://www.investing.com/equities/l.v.m.h.-historical-data

IWSR. (2022). *IWSR's Status Spirits Strategic Study.*

Juniper Research . (2023). Tratto da Juniper Research : https://www.juniperresearch.com/press/number-of-voice-assistant-devices-in-use

Kapferer, J. (2012). *The luxury strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands.*

Kearing. (2023). *Kearing Group*. Tratto da Kearing: https://www.kering.com/en/group/#

Khatri, T. (2020). Tratto da Redshift: https://redshift.autodesk.it/manifattura-bulgari/

Klasa, A. (2023). Tratto da Financial Times: https://www.ft.com/content/bc10ab2b-a4fd-4afc-8ba1-3380a5098e23

La Conceria. (2022). Tratto da La Conceria: https://www.laconceria.it/en/leather-goods/louis-vuittons-new-site-in-girona-is-ready-along-with-the-new-contract/

La conceria. (2023). Tratto da La conceria: https://www.laconceria.it/en/luxury/one-increase-leads-to-another-vuitton-to-raise-prices-by-8-to-20-per-cent/

La stampa. (2023). *Finanza*. Tratto da La stampa: https://finanza.lastampa.it/News/2023/02/15/kering-sfonda-20-miliardi-di-ricavi-nel-2022/NzNfMjAyMy0wMi0xNV9UTEI#:~:text=I%20ricavi%20del%20gruppo%20kering,salito%20a%205%2C6%20miliardi.

Lamperti, L. (2023). Tratto da Startup Italia: https://startupitalia.eu/192186-20230225-la-cina-non-e-piu-lunica-fabbrica-del-mondo-si-ridisegnano-le-supply-chain-tech-in-asia

Lamperti, L. (2023). Tratto da Startup Italia: https://startupitalia.eu/192186-20230225-la-cina-non-e-piu-lunica-fabbrica-del-mondo-si-ridisegnano-le-supply-chain-tech-in-asia

Lewis, S. (2022). Tratto da Professional Jeweller: https://www.professionaljeweller.com/war-in-ukraine-cannot-dampen-lvmhs-spirits-as-q1-revenues-rise/#:~:text=As%20a%20whole%2C%20the%20company,Organic%20revenue%20growth%20was%2023%25.

LIVE. (2022). Tratto da Laboratorio Intangibles e Valore Economico: http://www.liveintangibles.it/intangibles/faq/1-cosa-sono-le-risorse-immateriali/

Louis Vuitton Heritage. (2023). Tratto da Louis Vuitton: https://it.louisvuitton.com/ita-it/magazine/articoli/a-legendary-history#

LVMH & Google Cloud. (2021). Tratto da LVMH: https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/06/pr_lvmh_google.pdf

LVMH. (1999). *Relazione annuale 1998.*

LVMH. (2019). *LVMH News*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/il-gruppo-lvmh-si-impegna-a-consolidare-una-cultura-dimpresa-inclusiva-con-la-sottoscrizione-degli-standard-di-condotta-aziendale-delle-nazioni-unite-contro-la-discriminazione-della-comunita/

LVMH. (2020). *LVMH News*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/news/linclusion-index-lvmh-observatoire-et-accelerateur-de-diversite-et-dinclusion-au-sein-du-groupe/

LVMH. (2021). *LVMH News*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-announces-the-launch-of-the-lvmh-heart-fund-a-global-emergency-and-support-fund-for-its-150000-employees-with-an-initial-endowment-of-e30-million/

LVMH. (2021). *LVMH News*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-et-google-cloud-partenaires-strategiques-pour-lintelligence-artificielle-et-linnovation-dans-le-cloud/

LVMH. (2021). *LVMH News*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-plans-to-recruit-25000-people-under-the-age-of-30-by-the-end-of-2022-and-is-launching-several-initiatives-to-provide-access-to-training-and-employment-for-young-people-from-all-backgrounds/

LVMH. (2022). Tratto da LVMH Innovation Award: https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/leadership-entrepreneurship/the-lvmh-innovation-award-initiative-lvmh/

LVMH. (2022). Tratto da LVMH La Maison de Startup: https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/leadership-entrepreneurship/maison-startups-initiative-lvmh/

LVMH. (2022). Tratto da LVMH Life 360: https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/social-environmental-responsibility/life-initiative-lvmh/

LVMH. (2022). Tratto da LVMH You&Me: https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/transmission-savoir-faire/you-and-me-the-metiers-dexcellence-recruiting-initiative/

LVMH. (2022). Tratto da Mission LVMH: https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/mission-lvmh/

LVMH. (2022). *LVMH News*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-collaborates-with-pioneering-research-labs-to-develop-new-biomaterials/

LVMH. (2022). *LVMH News*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/news/emergency-contribution-of-the-lvmh-group/

LVMH. (2022). *LVMH News.* Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-announces-2022-innovation-award-prize-list-and-its-grand-winner-toshi-during-viva-technology/

LVMH. (2023). *2022 Annual Report.*

LVMH. (2023). *Diversity and Inclusion*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/social-environmental-responsibility/diversity-inclusion/

LVMH. (2023). *INSIDE LVMH*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/trasmissione-e-savoir-faire/inside-lvmh/

LVMH. (2023). *Life 360*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/social-environmental-responsibility/life-initiative-lvmh/

LVMH. (2023). *Liquori e alcolici*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.it/le-maison/vini-e-alcolici/

LVMH. (2023). *Maison*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.it/le-maison/

LVMH. (2023). *Mestieri d'Eccellenza*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.it/talenti/metiers-dexcellence/listituto-dei-mestieri-deccellenza/

LVMH. (2023). *New record year for LVMH in 2022*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/new-record-year-for-lvmh-in-2022/

LVMH. (2023). *Nona Source*. Tratto da LVMH: https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/social-environmental-responsibility/nona-source/

Mahbubani, M. (2020). *Lousi Vuitton.*

Mahmoud, R. (2020). *Fashion Piramid*. Tratto da Retaildogma: https://www.retaildogma.com/fashion-pyramid/#:~:text=The%20five%20levels%20of%20fashion,Diffusion%2C%20Bridge%20and%20Mass%20Market.

Major, J., & Steele, V. (2023). *Fashion industry*. Tratto da Britannica: https://www.britannica.com/art/fashion-industry

Marta, C. (2022). Tratto da Il sole 24 ore: https://www.ilsole24ore.com/art/moda-2022-record-ricavi-quota-966-miliardi-valore-piu-alto-ultimi-20-anni-AEGXuAPC

McKinsey & Company. (2023). *State of Fashion.*

Michelin Guide. (2022). Tratto da Michelin Guide: https://guide.michelin.com/en

Millar, R. (2019). LVMH buys into Whispering Angel. *The Drinks Business*.

Naas, R. (2019). LVMH Acquires Tiffany & Co. For $16.2 Billion. *Forbes*.

O'Neill, A. (2023). Tratto da Statista: https://www.statista.com/statistics/256598/global-inflation-rate-compared-to-previous-year/#:~:text=A%20series%20of%20compounding%20issues,increase%20in%20inflation%20since%201996.

Osservatorio Digital Innovation. (2022). Tratto da Borsa Italiana: https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/differenza-tra-token-fungibili-e-token-non-fungibili.htm

Parts Web. (2022). Tratto da Parts Web: https://www.partsweb.it/carenza-di-chip-e-rincaro-materie-prime-cause-durata-e-conseguenze-per-la-filiera-auto/

Pasquali, M. (2023). Tratto da Statista: https://www-statista-com.ezproxy.biblio.polito.it/topics/871/online-shopping/#topicOverview

Passeri, E. (2014). Tratto da Fashion Network: https://it.fashionnetwork.com/news/lvmh-e-hermes-raggiungono-accordo-conciliatorio,426927.html

Patella, A. (2023). Tratto da Wired: https://www.wired.it/article/ricchi-poveri-disuguaglianze-ricchezza-davos-oxfam/

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm.*

Piscioneri, F., Aloisi, S., & White, S. (2021). More carats and sparkle: How LVMH plans to change Tiffany. *Reuters*.

Reference for Business. (2021). Tratto da Reference for Business: https://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html

Reiners, B. (2023). Tratto da Builtin: https://builtin.com/diversity-inclusion/diversity-in-the-workplace-statistics

Ricco, I. (2013). *Fashion Network*. Tratto da https://it.fashionnetwork.com/news/ovs-f4yg-in-collaborazione-con-alberto-aspesi-e-l-istituto-marangoni,347001.html

Richford, R. (2022). Tratto da Women's Web Daily: https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/lvmh-launches-curated-archive-platform-heristoria-audrey-hepburn-givenchy-dress-1235429141/

Roberts, A. (2011). LVMH to Acquire Bulgari After Agreeing to Buy Family Stake. *Bloomberg*.

Robinson, N., & Montigneaux, R. (2022). Tratto da Boot International: https://www.boatinternational.com/boat-pro/global-order-book/how-many-superyachts-on-order-for-2022

Ryba, K. (2022). Tratto da Quantum Workplace: https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/diversity-and-inclusion-statistics

SAE International. (2014). *Levels of driving automation.*

Smith, P. (2023). Tratto da Statista: https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/#topicOverview

Soldi on Line. (2022). Tratto da Soldi on Line: https://www.soldionline.it/notizie/macroeconomia/inflazione-italia-2022

Statista. (2023). *Fashion eCommerce - Market Data Analysis & Forecast.*

Tartaglia e Marinozzi. (2006). *Il lusso... magia e marketing.*

Tassinari, C. (2023). Tratto da Euro News: https://it.euronews.com/2023/01/08/cina-fine-della-quarantena-covid-liberi-tutti-i-viaggiatori-stranieri

TFL. (2021). Tratto da The fashion law: https://www.thefashionlaw.com/lvmh-a-timeline-behind-the-building-of-a-conglomerate/

The Fashion Act. (2023). Tratto da The Fashion Act: https://www.thefashionact.org/

Thormundsson, B. (2023). Tratto da Statista: https://www-statista-com.ezproxy.biblio.polito.it/topics/3104/artificial-intelligence-ai-worldwide/#topicOverview

ThredUp. (2022). *Annual Resale Report.*

Treccani. (2007). *Enciclopedia Treccani*. Tratto da https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso_%28Enciclopedia-Italiana%29/#:~:text=Il%20termine%20lusso%20deriva%20dal,alle%20normali%20occorrenze%20della%20vita.

Treccani. (s.d.). *Enciclopedia Treccani*. Tratto da https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. (2023). Tratto da U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS: https://www.bls.gov/news.release/jolts.htm

US News. (2018). Luxury Group LVMH Cautious for 2018 Despite Record Profits. *US News*.

Walk-Morris, T. (2023). Tratto da Retail Dive: https://www.retaildive.com/news/sustainable-environmentally-friendly-retail-prodcuts-grow-market-share/646138/#:~:text=Despite%20high%20inflation%2C%20sustainability%2Dmarketed,That%27s%20up%200.3%25%20from%202021.

War Ukraine. (2022). Tratto da War Ukraine: https://war.ukraine.ua/it/cronologia-dell-invasione-russa/

Watch Master. (2021). Tratto da Watch Master: https://www.watchmaster.com/it/magazine/notizie/rolex-lista-dattesa-orologi-con-i-tempi-di-attesa-piu-lunghi

Wendlandt, A., & Binnie, I. (2014). LVMH invests in Italian brand Marco de Vincenzo. *Reuters*.

Wessel, D. (2010). Did 'Great Recession' Live Up to the Name? *The Wall Street Journal*. Tratto da

https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303591204575169693166352882

Wine News. (2022). Tratto da Wine News: https://winenews.it/en/world-wine-trade-is-slowing-down-in-volume-but-growing-in-value-sparkling-wine-still-the-superstar_481414/

Xiaoxiao, K. (2013). LVHM investing in Chinese mid-priced clothing market. *Morning Whistle*.