

Le nuove strategie competitive da parte degli operatori dell'alta orologeria

Parere dell'esperto

Il mercato secondario: da minaccia speculativa a leva strategica

di **Sante Maiolica**

Partner - CEO of Grant Thornton FAS

Il mercato degli orologi di seconda mano (second-hand o pre-owned) ha smesso da tempo di essere un "mercato grigio" ed è diventato un ecosistema finanziario e culturale maturo. In passato, tale mercato era considerato un'area opaca, non autorizzata, spesso basata su speculazione privata e priva di garanzie ufficiali, che i brand percepivano come una minaccia diretta alla loro distribuzione selettiva. I dati confermano una trasformazione strutturale: con un valore che ha superato i 27 miliardi di dollari nel 2023 e una crescita annua stimata tra il +9% e il +12%, si prevede che...

continua all'interno



Overview

Oltre la crisi: la ripresa "a V" e le nuove leve strategiche dell'Alta Orologeria

di **Carlotta Benedet**

Associate Partner - Private Clients

Il 2020 ha rappresentato una crisi storica per l'alta orologeria. Con la chiusura delle manifatture e l'azzeramento dei flussi turistici, le esportazioni di orologi svizzeri sono crollate del 24%, attestandosi a 16,1 miliardi di CHF, contro i 21,2 miliardi di CHF del 2019. Il "lockdown" globale ha infatti colpito il cuore del modello di business pre-pandemico, che si basava in larga parte sul travel retail e sull'acquisto d'impulso nelle grandi capitali del lusso. L'azzeramento di questo flusso ha agito come un elettroshock per...

continua all'interno

Approfondimento

Analisi comparativa dei "Big 5": modelli di governance e strategie a confronto

di **Francesco Staurenghi**

Università Cattolica del Sacro Cuore

L'analisi delle strategie dei principali attori del mercato (Rolex, Patek Philippe, Audemars Piguet, Vacheron Constantin e TAG Heuer) rivela un legame causale diretto tra la governance (Fondazione, Famiglia, Gruppo) e le scelte strategiche in termini di prodotto, distribuzione e gestione del ciclo di vita. Dall'analisi emergono tre modelli strategici distinti. Cluster 1: I Gruppi (Richemont e LVMH) I brand appartenenti a grandi conglomerati del lusso giocano un ruolo sinergico...

continua all'interno





Overview

Oltre la crisi: la ripresa “a V” e le nuove leve strategiche dell’Alta Orologeria

di **Carlotta Benedet**

Associate Partner – Private Clients

Il 2020 ha rappresentato una crisi storica per l’alta orologeria. Con la chiusura delle manifatture e l’azzeramento dei flussi turistici, le esportazioni di orologi svizzeri sono crollate del 24%, attestandosi a 16,1 miliardi di CHF, contro i 21,2 miliardi di CHF del 2019. Il “lockdown” globale ha infatti colpito il cuore del modello di business pre-pandemico, che si basava in larga parte sul travel retail e sull’acquisto d’impulso nelle grandi capitali del lusso. L’azzeramento di questo flusso ha agito come un elettroshock per l’intero settore. La reazione delle *maison* non è stata dettata dal panico; al contrario, hanno risposto con una gestione strategica della crisi, congelando i lanci di nuovi prodotti e raddoppiando la gestione della scarsità. Invece di svendere o cercare volumi in un mercato depresso, i grandi gruppi hanno preferito proteggere l’esclusività e il valore percepito, una mossa controintuitiva che ha evitato la svalutazione del brand. Questo stress test ha premiato i modelli di business più resilienti.

Ciò che è seguito è stata una “ripresa a V” di straordinaria intensità. Un rimbalzo che ha sorpreso per la sua rapidità e che ha superato velocemente i livelli pre-Covid. Già nel 2023, le esportazioni hanno raggiunto il valore record di 25,5 miliardi di CHF.

Questa crescita esplosiva è stata alimentata da nuovi driver: una domanda repressa, certo, ma soprattutto un boom del collezionismo, con l’orologio percepito sempre più come bene rifugio in un contesto di incertezza economica che ha spinto i capitali verso “hard assets” tangibili e trasportabili, e una crescita esponenziale del mercato USA. Quest’ultimo, in particolare, è diventato il primo mercato mondiale, superando la Cina, grazie a una combinazione di stimoli fiscali, un’esplosione di nuova ricchezza (spesso legata al mondo tech e crypto) e una nuova cultura del lusso focalizzata sul collezionismo maschile.

La pandemia e la successiva ripresa hanno accelerato la transizione verso una struttura di mercato oligopolistica e selettiva. Questo fenomeno è noto come “flight to quality”: in tempi di crisi, i consumatori non smettono di spendere, ma concentrano la loro spesa su brand percepiti come più sicuri, iconici e in grado di mantenere il valore nel tempo. I dati sono inequivocabili: Rolex da sola controlla oltre il 30% del mercato globale, e le prime quattro *maison* (Rolex, Cartier, Omega e Patek Philippe) superano complessivamente il 50%. Per i brand al di fuori di questo “club”, lo spazio di manovra si è ridotto drasticamente. Faticano a ottenere visibilità mediatica, a garantirsi spazi nei canali distributivi multimarca (sempre più dominati dai “Big 4”) e a giustificare il loro *pricing power* in assenza di una domanda speculativa o di uno status iconico consolidato. La competizione non si basa più sul prodotto, spesso tecnicamente eccellente anche tra i brand minori, ma sulla capacità di creare e sostenere un brand di livello oligopolistico.





Il successo di questo settore si fonda su leve intangibili, definite “leve identitarie” del lusso simbolico:

1. Scarsità: La gestione strategica della limitata disponibilità. Non si tratta di una scarsità “reale” (incapacità produttiva), ma di una scarsità “orchestrata”. Significa produrre costantemente meno della domanda di mercato per alimentare liste d’attesa, generare conversazione e trasformare l’acquisto da una semplice transazione a una conquista, un privilegio concesso dal brand;

2. Selettività: Il controllo rigoroso dei canali distributivi e della clientela. Questo si traduce nella riduzione drastica dei rivenditori autorizzati multimarca a favore di boutique monomarca gestite direttamente. Controllando il punto vendita, la maison controlla l’esperienza del cliente, i dati di vendita e, soprattutto, decide “a chi” vendere i modelli più richiesti;

3. Desiderabilità: Il risultato finale di questa gestione, che si traduce in *brand equity*, *pricing power* e un asset intangibile di valore crescente. È il “Santo Graal” del lusso: la capacità di aumentare i prezzi di listino anno dopo anno (*pricing power*) senza intaccare la domanda, ma anzi, rafforzandola. La desiderabilità trasforma l’orologio da oggetto a simbolo di status, un biglietto d’ingresso in un club esclusivo.

Il successo di queste leve è misurabile. Tra l’agosto 2018 e il gennaio 2023, il CAGR (Compound Annual Growth Rate) per Rolex, Patek Philippe, Audemars Piguet, leader nel mercato secondario, è stato in media del +20%. Nello stesso periodo, l’indice S&P 500 si è fermato a una media dell’8%. Questo differenziale non è solo una statistica, ma la prova che l’orologio di lusso è diventato un asset finanziario alternativo. L’alta orologeria ha dimostrato di poter generare un “alfa” finanziario disconnesso dai mercati tradizionali, basato non su asset fisici, ma su una gestione magistrale degli intangibili, meritevoli di tutela e preservazione.

Get exclusive content. Follow us on





Il parere dell'esperto

Il mercato secondario: da minaccia speculativa a leva strategica

di **Sante Maiolica**

Partner - CEO of Grant Thornton FAS

Il mercato degli orologi di seconda mano (*second-hand* o *pre-owned*) ha smesso da tempo di essere un “mercato grigio” ed è diventato un ecosistema finanziario e culturale maturo. In passato, tale mercato era considerato un’area opaca, non autorizzata, spesso basata su speculazione privata e priva di garanzie ufficiali, che i brand percepivano come una minaccia diretta alla loro distribuzione selettiva. I dati confermano una trasformazione strutturale: con un valore che ha superato i 27 miliardi di dollari nel 2023 e una crescita annua stimata tra il +9% e il +12%, si prevede che questo segmento raggiungerà la parità di valore con il mercato del nuovo entro il 2030.

Questa evoluzione costringe le grandi *maison* a rivedere i loro modelli di business, posizionando il mercato secondario come la nuova arena strategica per il controllo del pricing, l’immagine del brand e le credenziali di sostenibilità.

La crescita del segmento non è guidata solo dalla scarsità del nuovo, ma da un nuovo consumatore: la Generazione Z, che già rappresenta oltre il 20% degli acquirenti in questo canale. Per questa tipologia di consumatori, il *pre-owned* non è una seconda scelta, ma un ingresso intelligente e, in prospettiva, più sostenibile nel mondo del lusso.



L’ecosistema che abilita questa crescita ha raggiunto una trasparenza quasi finanziaria. Piattaforme come Chrono24 non sono semplici *marketplace*, ma *hub* globali con oltre 9 milioni di utenti mensili. L’introduzione di indici come il ChronoPulse, una vera “borsa orologiera” basata su centinaia di migliaia di transazioni reali, ha reso l’orologio una *asset class* liquida. Ciò significa che un orologio può essere convertito in contante con la stessa facilità, o quasi, di un titolo azionario, con un prezzo definito dal mercato globale e non da una stima soggettiva. L’orologio entra così nel portafoglio di investimento alternativo, accanto all’arte e ai vini pregiati, ma con una liquidità e una trasparenza dei dati nettamente superiori. Questo sposta il potere: il valore non è più definito solo dalla *maison*, ma da un mercato globale e trasparente.





Per decenni, i brand hanno combattuto o ignorato questo fenomeno. Temevano la diluizione dell'immagine di esclusività, la perdita del contatto diretto con il cliente finale (che veniva intercettato da rivenditori terzi) e l'impossibilità di controllare la narrativa attorno ai propri prodotti una volta usciti dalla boutique. Ora, la minaccia strategica della perdita di controllo sul *pricing* e sull'immagine li ha costretti a intervenire. La risposta di Rolex è stata la più decisa: prima il lancio del programma *Certified Pre-Owned* (CPO) nel 2022, e poi la strategica acquisizione di Bucherer nel 2023.

L'acquisizione di Bucherer non è un semplice *land grabbing retail*. È la creazione di un ecosistema chiuso. Controllando Bucherer, Rolex non si assicura solo un canale di vendita primario, ma acquisisce l'infrastruttura per il ritiro, la certificazione e la rivendita del secondario. È una mossa per gestire la speculazione e catturare margini sull'intero, e ora perpetuo, ciclo di vita del prodotto, riprendendosi il controllo del valore del proprio brand. Ciò stabilisce un nuovo standard: l'obiettivo non è sconfiggere il mercato secondario, ma incorporarlo e controllarlo per renderlo un'estensione della strategia aziendale.

Questa è la nuova arena strategica.

Con un mercato secondario che potrebbe superare i 35 miliardi di dollari entro il 2030, la gestione della speculazione diventa cruciale per evitare bolle che danneggino il brand.

Parallelamente, emerge la sfida ESG: il 78% dei dirigenti del settore considera la sostenibilità una priorità strategica. Le due sfide sono connesse. Un programma CPO ufficiale è, di fatto, una strategia di economia circolare. Non si tratta solo di "riciclo", ma di "ri-commercializzazione" di lusso. Estendere la vita di un prodotto meccanico complesso, progettato per durare generazioni, è la forma più alta di sostenibilità. Un programma CPO riduce la pressione sulla catena di approvvigionamento delle materie prime (acciaio, oro, pietre preziose) e diminuisce l'impronta carbonica complessiva, poiché il costo energetico della revisione è infinitesimale rispetto alla creazione di un nuovo orologio.

Le *maison* che vinceranno saranno quelle che controlleranno l'intero ciclo di vita del loro prodotto, trasformando la sostenibilità e il CPO in un vantaggio competitivo tangibile.

Ci si aspetta quindi che altri brand di lusso replichino la strategia di Rolex, creando le proprie infrastrutture CPO o acquisendo retailer specializzati per ottenere il controllo diretto sul data set di transazioni usate.

La digitalizzazione giocherà un ruolo chiave nella tracciabilità e nella certificazione. L'uso della tecnologia *blockchain* per registrare la proprietà, l'autenticità e la *service history* di ogni singolo orologio *pre-owned* è la naturale evoluzione di questo percorso. Ciò garantirà la massima trasparenza richiesta, azzerando il rischio di contraffazione e certificando il valore residuo con una precisione finanziaria inattaccabile.





Approfondimento

Analisi comparativa dei “Big 5”: modelli di governance e strategie a confronto

di **Francesco Staurenghi**

Università Cattolica del Sacro Cuore

L'analisi delle strategie dei principali attori del mercato (Rolex, Patek Philippe, Audemars Piguet, Vacheron Constantin e TAG Heuer) rivela un legame causale diretto tra la governance (Fondazione, Famiglia, Gruppo) e le scelte strategiche in termini di prodotto, distribuzione e gestione del ciclo di vita.

La tabella seguente, basata sui dati della ricerca ed elaborata su stime per il 2024, quantifica la performance dei diversi modelli di business.

Confronto Metriche Chiave (Stime 2024)

Maison	Modello/Assetto	Volumi stimati (pz/anno)	Prezzo medio retail (€)	Fatturato 2024 (CHF mil.)	ROE / ROCE (%)	Premium CPO (%)
Rolex	Integrazione verticale / Fondazione	~1.176.000	~9.000	~10.583	33 / 31	95
Patek Philippe	Indipendente / Famiglia Stern	~72.000	~60.000	~2.300	~37 / 32	115
Audemars Piguet	Indipendente / Famiglia Audemars	~51.000	~48.000	~2.380	40 / 38	85
Vacheron Constantin	Gruppo Richemont	~31.000	~37.500	~942	~17 / 12	40
TAG Heuer	Gruppo LVMH	~650.000-720.000	~3.200	~670	~15 / 11	15

Fonte: Elaborazione su dati della tesi “Le strategie competitive degli operatori dell’Alta Orologeria nel periodo post bolla 2020/2021”





Dall'analisi emergono tre modelli strategici distinti.

Cluster 1: I Gruppi (Richemont e LVMH)

I brand appartenenti a grandi conglomerati del lusso giocano un ruolo sinergico all'interno di un portafoglio più ampio. TAG Heuer (LVMH) attacca il mercato con un approccio moderno, ibrido (meccanico/smartwatch), un modello omnicanale spinto, e-commerce e un uso avanzato dei social media e degli influencer. Vacheron Constantin (Richemont), al contrario, presidia la nicchia dell'alta orologeria tradizionale, puntando sul rilancio delle collezioni storiche e gestendo il mercato secondario attraverso programmi CPO in *partnership*.

Cluster 2: Gli Indipendenti (Le Famiglie)

Le *maison* a controllo familiare mostrano due approcci divergenti all'indipendenza. Patek Philippe (Famiglia Stern) scommette sul tradizionalismo assoluto: selezione *retail* rigorosissima, apertura digitale "molto limitata" e una scelta deliberata di non avere un programma CPO ufficiale, mantenendo un distacco strategico dal mercato secondario. Audemars Piguet (Famiglia Audemars), pur indipendente, adotta una strategia opposta: forte innovazione stilistica, comunicazione contemporanea (uso di celebrities) e, significativamente, un controllo diretto del mercato attraverso le "AP House" e un programma "CPO diretto".

Cluster 3: Il Modello Unico (La Fondazione)

Rolex rappresenta un *unicum* strategico. La sua governance (una Fondazione) implica un orizzonte temporale non trimestrale, ma infinito. Ogni mossa strategica è finalizzata alla perpetuità del brand: un'evoluzione di prodotto incrementale (mai rivoluzionaria), un'integrazione verticale spinta, un controllo elevato sui rivenditori autorizzati (AD) e una comunicazione sobria basata sull'*heritage*. Il lancio del "Programma CPO ufficiale" non è una mossa tattica, ma l'ennesima espressione di una strategia di coerenza e controllo totale, volta a garantire la stabilità del brand a lungo termine.

Fonti: Indice S&P 500 (analisi Boston Consulting Group, 2023), Morgan Stanley & LuxeConsult (2023), Fédération de l'industrie Horlogère Suisse (2023)





Think broadly,
act **quickly**