

CAS 3.

La història del grup Nazarini és una mica particular. Sotirio Nazarini, fundador de la saga i descendent d'una família d'argenters milanesos, va emigrar a Orxeta en 1879 i va començar a vendre les seues joies en improvisats parades d'Alacant. En aquells instants no podia ni imaginar que en tan sols uns anys el seu nom començaria a sonar en tot el món i les parades serien substituïdes per luxoses botigues. La creativitat dels seus elegants dissenys i l'exquisida qualitat i atenció amb què la firma Nazarini tractava cada peça va començar a definir el luxe amb majúscules de l'alta joieria. Com afirmava Sotirio: "En l'univers Nazarini cada joia està impregnada d'un esperit d'excel·lència que embelleix al màxim la personalitat de qui la porta".

El minuciós treball artesanal de cada joia respon al bon fer i emblema de la casa: "La cerca de la qualitat absoluta". Cada artesà tria els materials, crea els dissenys conjuntament amb el client, talla les pedres amb precisió i humilitat, combina els materials en formes asimètriques amb perles de Tahití i Akoya, i culmina el producte oferint una autèntica i avantguardista obra d'art .

Des dels inicis, la firma Nazarini es va centrar en exclusiva en l'alta joieria. Però en 1902 José Nazarini, hereu de la firma, després d'un viatge a París, decideix obrir la seua primera fàbrica de bosses de mà i cinturons d'alta pel·leteria. Es va adonar que hi havia molta clientela potencial que no tenia especial afició per les joies però sí per un complement elegant fet en pell. Amb el temps aquesta fàbrica en la muntanya granadina va donar lloc a un pròsper negoci de complements de moda en pell amb 17 fàbriques repartides entre Austràlia, Xina i Argentina.

En 1970, la decadència i crisi de moltes firmes franceses i italianes famoses d'alta costura i perfumeria d'alt nivell desperta l'interès de la família Nazarini, que les adquireix per un mòdic preu. En molt pocs anys els torna el glamur i les converteix en negocis summament rendibles.

Ja a principis de l'any 2000, Nazarini fa un pas més en la seua elegant i personalitzada oferta introduint-se en el negoci dels hotels i del vi "customitzat" i d'edició limitada. Per descomptat, i a pesar de l'existència d'incerteses associades al comportament d'alguns elements com el preu del petroli, el terrorisme, les fluctuacions dels mercats financers o la variabilitat en els tipus d'interès; la filosofia del luxe i el bon gust també es trasllada a cada un d'aquests negocis.

En aquesta línia, Nazarini Hotels & Resorts ha inaugurat els seus tres primers hotels a Milà, Abu Dabi i Bali, destinacions de somni on el grup Nazarini debuta en l'hostaleria de superluxe (l'habitació més barata està entorn de 5.000 \$, podent el client triar elements d'aquesta com quadres o moqueta).

Com a exemple valga el cas de l'Hotel Nazarini Bali. Compta amb 59 vil·les construïdes en un penya-segat de 160 metres d'altitud sobre el mar en la península de BUKIT. És una espectacular mescla d'estil balinès i disseny contemporani amb sofisticades instal·lacions, restaurants italians, d'autor i indonesis, SPA i piscines amb vista al mar i un dels paratges més exclusius i exquisits per a la pràctica del surf.

El personal de l'hotel, des de la direcció fins als grups, ha sigut triat entre els millors directius i titulats en turisme del món. Dominen, com a mínim, cinc idiomes i tots disposen del grau de màster. Encara que cada persona pertany a un departament i depèn del seu corresponent cap de funció, tots estan capacitats per a resoldre qualsevol problema que sorgisca a la seua

exclusiva clientela. Hem de tenir en compte que un simple grum té capacitat per a manejar un pressupost diari de fins a 6000 \$ i el seu sou és l'equivalent al d'un director d'hotel a Benidorm.

Com en tots els grans establiments, l'hotel disposa de manuals de procediments i protocols d'actuació, però els problemes que puguem sorgir se solucionen ràpidament per mitjà de conversacions entre els empleats més capacitats, amb independència del nivell jeràrquic que ocupen. Per descomptat, tots tenen clara la màxima de l'empresa: el client paga luxe i exquisit, per la qual cosa sempre té raó.

Per la seua banda, el negoci vitivinícola se centra en l'elaboració de vins d'altíssima qualitat a Espanya (Priorat i Rioja), Austràlia, Argentina i Califòrnia. Per a això, compta amb els millors professionals del sector a Europa. Ací, el luxe no sols el trobem en els vins o en l'elegància dels dissenys de les botelles, sinó també en l'arquitectura de les instal·lacions. En aquesta línia, aquestes han sigut projectades per arquitectes de la talla de F. Gehry, S. Calatrava o Zaha Hadid. Amb la finalitat de garantir la qualitat del raïm que utilitza, el grup Nazarini ha adquirit les seues pròpies vinyes i per a preservar la imatge de la marca només es distribueix el producte a través d'establiments propis especialitzats.

L'any 2002 el grup va decidir firmar un acord de cooperació amb una de les majors constructores del país amb la finalitat de crear una empresa conjunta dedicada a la promoció, construcció i venda de mansions en diverses parts del món. Hui en dia, l'empresa és l'encarregada de construir les més elegants mansions del planeta.

Amb la grandària que ha adquirit el grup, la manera de dirigir-lo ha evolucionat prou des dels seus inicis. En l'actualitat, cada negoci és dirigit per un responsable que respon davant de l'alta direcció basant-se en els resultats financers i d'excel·lència aconseguits. D'aquesta manera, l'alta direcció defineix l'estratègia corporativa establint la cartera de negocis i les grans relacions amb l'exterior i els directius de negoci se centren en la preocupació per la seua posició competitiva.

Com ja s'ha comentat, tots els negocis van vent en popa. De fet, en el seu mercat ha desplaçat a la majoria dels seus competidors. Com ens diu l'actual president del grup, Tomás Nazarini, l'empresa havia planificat triplicar en quatre anys la seua grandària i rendibilitat, però això s'ha aconseguit en dos. Avui només ens supera en el sector del luxe el grup LVMH (Louis Vuitton Mœt Hennessy) propietària de marques com Dior, Louis Vuitton, Loewe, Celine, Kenzo, Givenchy, Mœt & Chandon o Dom Pérignon, encara que pensem que en quatre anys més els haurem superat. LVMH s'ha "popularitzat" molt. Finançament esdeveniments esportius multitudinaris i són objecte d'una brutal falsificació dels seus productes. Òbviament, el fet de portar un bossa de mà de Loewe fals no li suposa a LVMH perdre un client directe, però sí que afecta l'ànim del potencial comprador d'aquest producte. Per això, nosaltres ens dirigim exclusivament als que considerem que poden ser els nostres clients.

Basant-se en l'enunciat es demana:

1. Identifique l'àmbit o camp d'activitat del Grup Nazarini.
2. Quin tipus de creixement ha seguit l'empresa?
3. Comente les estratègies de creixement a què ha recorregut el Grup Nazarini.
4. A quin tipus d'estratègia competitiva s'ajusta el Grup Nazarini?

Guia de discussió

1. Identifique l'àmbit o camp d'activitat del Grup Nazarini

L'àmbit d'activitat és un element de l'estratègia empresarial que tracta de definir el tipus de negocis a què es dedica o pretén dedicar-se l'empresa. Per tant, per a establir l'àmbit d'activitat hem d'aclarir els binomis producte/mercat que configuren les relacions de l'empresa amb el seu entorn, amb la qual cosa cada negoci queda determinat per la funció bàsica que satisfà el producte en els consumidors, la tecnologia que utilitza per a fer-ho i, per descomptat, el grup de consumidors atesos.

El primer negoci que identifiquem és el negoci de l'alta joieria. Aquest seria el negoci que dóna origen a l'empresa. En ell s'intenta satisfer les necessitats ornamentals del client amb una tecnologia purament artesanal.

El segon dels negocis és l'alta pelleteria. Encara que en aquest cas el consumidor i la funció que satisfà en ell poden coincidir amb el negoci anterior, la tecnologia utilitzada per a això difereix.

Un altre negoci seria el d'alta costura en què les necessitats ornamentals se satisfan des d'una altra perspectiva i la tecnologia també difereix substancialment. El client pot coincidir o no. Aquest mateix raonament és aplicable al negoci de l'alta perfumeria.

Amb Nazarini Hotels & Resorts el grup entra en el negoci hotel·ler. En aquest cas, la funció bàsica és satisfer les necessitats d'oci i relax del client. Òbviament, la tecnologia canvia radicalment respecte als anteriors negocis.

En el negoci del vi torna a canviar tant la funció bàsica com la tecnologia. Ací es pretén subministrar un producte que enamore el sentit del gust del client.

Finalment, entra en el negoci de la construcció amb què tracta de cobrir les necessitats d'habitatge d'alt nivell. Els elements que defineixen el negoci tornen a canviar radicalment.

2. Quin tipus de creixement ha seguit l'empresa?

El creixement de l'empresa es pot materialitzar en creixement intern, extern i híbrid segons es cresca per mitjà d'inversions en la seua pròpia estructura que incrementen la capacitat productiva, s'adquirisca o controle altres empreses ja existents o es coopere amb altres unitats empresarials.

Les pautes de creixement del Grup Nazarini són:

Creixement intern: inversions que creen nova capacitat productiva. És el creixement natural de tots els negocis que funcionen bé.

- El creixement inicial del negoci d'alta joieria.
- El negoci de l'alta pelleteria.
- Negoci hotelier.
- Cellers

Creixement extern: s'adquireix, participa o controla una empresa ja existent i, per tant, no es crea nova capacitat productiva.

- Alta perfumeria.
- Alta costura

Creixement híbrid: es du a terme per mitjà de cooperació entre empreses. Pot crear nova capacitat productiva o no.

- Cooperació amb la constructora.

3. Comente les estratègies de creixement a què ha recorregut el Grup Nazarini

Les estratègies de creixement es divideixen en dos grans grups: l'estratègia de creixement estable i les estratègies de creixement pròpiament dites. La primera, en realitat, no pretén incrementar la participació de l'empresa en el mercat. És un creixement mantenint la mateixa taxa que en el passat i amb caràcter defensiu i continuista. Les segones, per la seua banda, pretenen incrementar la quota de participació de l'empresa en el mercat o estendre el seu àmbit d'actuació. Dins d'aquestes estratègies enquadram les estratègies de concentració i les de diversificació.

En aquest cas, pareix que el Grup Nazarini se centra en les estratègies de creixement pròpiament dites. Passem a comentar-les.

- Estratègia de concentració. Implica mantenir l'activitat que es desenvolupa però incrementant la seua participació en el mercat. Sol ser la primera estratègia de creixement ofensiu que segueixen les empreses perquè consisteix a centrar-se en el que se sap fer.

D'aquesta manera, el negoci seminal de la joieria va incrementant quota de mercat basant-se en l'excel·lència percebuda pels clients. Aquesta mateixa idea impregna el creixement de tots els negocis posteriors.

- Estratègies de diversificació. Aquestes estratègies impliquen combinar nous productes i nous mercats. Hi ha quatre modalitats de diversificació: diversificació horitzontal, integració vertical, diversificació relacionada i diversificació en conglomerat. En el cas plantejat es donen els següents tipus de diversificació.

Diversificació horitzontal: consisteix, bàsicament, a desenvolupar negocis que siguin complementaris o substituïts entre si. En aquest cas, crear el negoci d'alta pel·leteria o l'adquisició dels negocis de perfumeria i alta costura pot catalogar-se com una estratègia d'aquest tipus.

Integració vertical: implica que l'empresa, mantenint el seu actual producte, desenvolupi noves activitats per damunt o per davall de la seua posició en el procés de producció/distribució. És a dir, es converteix en el seu proveïdor o el seu distribuïdor. Les característiques del negoci vitivinícola s'ajusta a aquest tipus d'estratègia ja que s'han adquirit vinyes per a garantir la qualitat i fiabilitat en el subministrament de matèries primeres (integració vertical cap arrere) i s'han creat punts de distribució per a mantenir aquesta qualitat i la imatge (integració vertical cap avant).

Diversificació en conglomerat: es produeix quan l'empresa desenvolupa negocis sense relació amb què estava desenvolupant. En aquest cas, els canvis radicals de negoci els trobem quan es passa d'activitats de moda a l'activitat hotelera, vitivinícola o a la construcció. Evidentment, les activitats són molt diferents de les inicials. No obstant això, la sinergia que suposa la recerca de l'excel·lència absoluta en totes les activitats atenua la percepció de conglomerat.

4. A quin tipus d'estratègia competitiva s'ajusta el Grup Nazarini?

L'estratègia competitiva fa referència a les actuacions que desenvolupa l'empresa per a aconseguir una posició d'avantatge enfront de les cinc forces de l'entorn específic. Aquestes estratègies són:

- Lideratge en costos: que consisteix a aconseguir uns costos inferiors als de la competència.
- Diferenciació: que implica competir amb un producte que el consumidor considera diferent dels de la competència en ser percebuts com únics.

Aquestes dos estratègies s'apliquen sobre la totalitat dels mercats on s'actua.

- Enfocament: Consisteix a centrar-nos en un segment de mercat, i una vegada allí, competir en costos o diferenciació.

El Grup Nazarini ha deixat molt clar que no va orientat a tot el mercat. Busca una clientela extremadament exclusiva. Per tant podem catalogar l'estratègia seguida com d'enfocament. Dins d'aquesta estratègia l'empresa s'ha decantat per la diferenciació, ja que ha aconseguit que cada un dels seus productes siga considerat com a únic, aïllant-lo de la rivalitat competitiva. El nostre cas, no solament s'ha optat per potenciar les característiques intrínseques del producte (qualitat, tecnologia, servei...) sinó que a més s'han potenciat determinats elements externs com envasos, edificis o imatge.

D'altra banda, s'aprecia que aquesta filosofia de diferenciació impregna tots els nivells de l'estratègia, des del nivell corporatiu i social, passant pel nivell de negoci i desembocant en el nivell funcional.