



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"MARKETING DEL LUSSO: IL CASO MONCLER"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI**

**LAUREANDO: MARCO POVEGLIAN**

**MATRICOLA N. 1138654**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**

## **RINGRAZIAMENTI**

*Vorrei ringraziare sentitamente il Professor Romano Cappellari per la professionalità, serietà e disponibilità che ha impiegato in questo percorso. Le sue competenze e la sua supervisione sono state fondamentali per la stesura di questo elaborato.*

*Ringrazio infinitamente la mia famiglia per il sostegno morale ed economico che nel corso di questi tre anni mi ha incondizionatamente offerto.*

*Concludo con un “grazie” ad amici ed amiche, compagni di vita che con me hanno condiviso sia momenti complicati che felici.*

Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non stato già sottoposto, in tutto in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale".

# INDICE

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| INTRODUZIONE .....                                | 4  |
| 1 IL SETTORE DEL LUSSO .....                      | 6  |
| 1.1 ETIMOLOGIA E LINEAMENTI TEORICI .....         | 6  |
| 1.2 IL MARKETING NEL LUSSO .....                  | 9  |
| 1.3 ANDAMENTO NEL SETTORE .....                   | 14 |
| 2. IL CASO MONCLER.....                           | 18 |
| 2.1 STORIA E RISULTATI ECONOMICI POST IPO.....    | 18 |
| 2.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO .....             | 19 |
| 2.2.1 STRATEGIA DISTRIBUTIVA E ORGANIZZATIVA..... | 19 |
| 2.2.2 LA STRATEGIA COMUNICATIVA.....              | 23 |
| 2.2.3 PRODOTTO E GESTIONE SUPPLY CHAIN.....       | 24 |
| 3. CONCLUSIONI .....                              | 28 |
| 4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI .....  | 30 |

## INTRODUZIONE

Il *file-rouge* del mondo del lusso è la dinamicità. Le esigenze e i desideri dei consumatori, gli interessi degli stakeholder, le tendenze e le epoche storiche hanno accompagnato le case del lusso nel corso degli anni a rivedere i loro output e le loro strategie. Questo contesto ha portato alcune aziende ad eccellere ed altre al ridimensionamento (si pensi a Gucci, luxury brand che, sebbene ora ai vertici del settore, negli anni '90 era sull'orlo della bancarotta). L'obiettivo di questa relazione è quindi capire quali sono le determinanti che portano una azienda di questo settore al top e quali le strategie che permettono di mantenere tale successo. Chiaramente, nonostante per ogni situazione ci siano soluzioni *ad hoc*, si ritiene che delle dinamiche comuni si presentino a tutte le case del lusso, rendendo quindi queste linee guida assolutamente coerenti.

Nel capitolo 1 si definisce pertanto il concetto di lusso e la sua evoluzione da tre punti di vista: microeconomico, sociale e gestionale. Si farà uso del concetto delle “4 p del marketing mix”, focalizzandosi quindi su *product*, *place*, *promotion* e *price*. È sempre più accettato il fatto che in qualsivoglia settore, e in quello di alta gamma specificatamente, una direzione coordinata ed integrata di queste quattro variabili stia alla base della competitività delle imprese. Una strategia di promozione del prodotto associata a prezzi che comunicano tutt'altro, una location che riduce il valore percepito dal consumatore, ecc. sono tutte eventualità che denotano incoerenza ed assenza di una visione di insieme. Si prosegue poi giungendo allo studio dei dati economico-finanziari più recenti di tutto il settore facendo riferimento a report di una delle più rinomate ed affidabili società di consulenza: Bain & Company in collaborazione con Fondazione Altagamma. Avere a disposizione indagini su come potrebbero configurarsi i mercati del futuro prossimo è di rilevanza vitale per consentire ai players di farsi trovare preparati ed evitare l'uscita dal mercato, come accaduto per Nokia un decennio fa.

Il tentativo di questo elaborato è di fornire gli strumenti e le linee guida di base per capire cosa considerare nella gestione di un brand di lusso, quali touchpoints esaltare, quali dismettere o modificare.

Il secondo capitolo propone un approfondimento di uno dei casi più intriganti e di maggiore successo nel lusso: Moncler. L'azienda, acquistata nel 2003 dall'attuale CEO e direttore creativo Remo Ruffini, dal momento della quotazione IPO datata 2013, ha fatto registrare tassi di crescita molto spesso a doppia cifra (rispetto al 2014 il prezzo delle azioni è cresciuto da €12 all'attuale €36). Ciò è dovuto a molteplici fattori, tutti evidenziati nel capitolo: la

strategia distributiva, che è accompagnata da una struttura organizzativa divisionale che ne consente una accurata gestione, permette all'azienda di andare a soddisfare i diversi segmenti della clientela; la strategia comunicativa, orientata al mondo digital ma senza trascurare quello offline, la qualità del prodotto, il legame con la storia ma anche l'apertura all'innovazione; la gestione quasi integrata della supply-chain. Una interessante parte del capitolo si concentra sulla scelta di Moncler di puntare sul digitale, sia in ambito di comunicazione sia per le vendite; Questo, tuttavia, non porta ad una riduzione della componente "brick & mortar" per l'azienda, stanti le numerose aperture programmate: l'obiettivo è quello di poter sfruttare le sinergie che si possono alimentare fondendo canali online ed offline al fine di offrire al cliente la migliore *experience* possibile.

Il capitolo si conclude studiando il vincente, per il momento, programma MonclerGenius, cavallo di battaglia di Moncler che mira in questo modo a soddisfare l'esigenza di unicità del cliente, di continuo cambiamento, di inaccessibilità, di ispirazione.

La redazione di questo elaborato è il risultato di un mix fra il contributo di alcuni tra i principali esponenti del mondo del marketing (Kotler, Kapferer, Mattia) e supporto delle più importanti agenzie di consulenza e di analisi dei dati (Bain & co., Fondazione Altagamma, Zenith, McKinsey).

La decisione di redigere questa prova finale del corso di laurea triennale in Economia all'Università di Padova concentrandomi su questo argomento è frutto di duplici fattori. Innanzitutto ritengo sia molto interessante cogliere come la gestione di un prodotto di lusso comporti attenzione a delle sottigliezze che non sono presenti fra i beni normali; in secondo luogo la scelta è frutto di una passione personale verso lo studio dei beni di lusso e lifestyle, della loro capacità di portare le persone a compiere scelte più emotive che finanziariamente razionali.

# 1 IL SETTORE DEL LUSO

## 1.1 ETIMOLOGIA E LINEAMENTI TEORICI

Una definizione unilaterale del concetto di lusso è difficile da individuare per via della sua dinamicità e multiformità (Mattia, 2013). Alla parola “lusso” vengono ricondotte due diverse radici etimologiche: dal latino “*luxus*”, dove la radice *lux* può venire declinata nel concetto di sfarzo, magnificenza ma anche in eccesso, ostentazione oppure dal greco “*loxos*” che significa “allontanarsi da”. Si nota quindi come si può spaziare fra accezioni positive come lucentezza e negative come viziosità (Mattia, 2013) ad altre più profonde quali l’allontanamento, la distinzione dal bene comune, dal normale. In quest’ultima prospettiva quindi il lusso appare come un’esperienza sensoriale, emotiva che permette alla persona di percepirsi altro, diverso da chi non vi accede. Tuttavia, questa impossibilità di restringere il campo delle interpretazioni associabili al lusso non è un sinonimo di confusione sull’argomento giacchè, come anticipato, la multiformità che lo accompagna ne è la ragione. Giovanni Mattia propone un concetto di lusso declinabile in due prospettive: dal punto di vista microeconomico, “*un bene è definito di lusso quando la sua domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto all’aumento del reddito*” (Katz, Rosen, 2015). Ciò che quindi lo distingue, in prima battuta, da un bene normale come il pane è il fatto che se il reddito di una persona raddoppia, la quantità di pane acquistato, a lungo andare, può aumentare ma sicuramente non raddoppia tendendo, anzi, a stabilizzarsi.



Figura 1: Curva di Engel per beni superiori o di lusso.

Per spiegare questa affermazione il riferimento è la curva grafica realizzata, nel XIX secolo, dallo statista tedesco Engel: egli mette in relazione la variabile reddito (ascisse) con quella del consumo (ordinate).

La curva che si ottiene rappresenta la domanda del bene considerato. Engel individua quindi tre tipologie diverse di beni: inferiori, normali, superiori. I primi sono quelli che all’aumentare del reddito conoscono una riduzione della domanda poiché la persona si orienta all’acquisto di beni di livello più elevato (il classico esempio sono le patate); i secondi, come anticipato, hanno una

relazione positiva con il reddito ma inferiore ad 1 (se il reddito raddoppia, il consumo dei beni normali, a lungo andare, non raddoppia); la domanda dei beni di lusso invece aumenta all'aumentare del reddito disponibile. Questo ci permette poi di dedurre che l'inclinazione della curva, detta anche elasticità della domanda al reddito, è, per i beni superiori, maggiore di 1.

$$\left(\frac{dQuantity}{dIncome} > 1\right).$$

Per continuare la spiegazione delle cause della pluralità del lusso, si considera ora la dinamica sociale e psicologica. La tabella sottostante (Mattia, 2013) ci permette di cogliere cosa rappresenta attualmente il lusso: è un bene che genera piacere interiore e al tempo stesso non è considerabile come necessario. L'interpretazione di "bene necessario", essendo molto labile, viene declinata da Mattia in quei beni che, all'aumentare della disponibilità economica, aumentano la loro incidenza nel totale degli acquisti svolti da una persona. Questa voce di spesa ha una elasticità al reddito maggiore rispetto ai beni necessari i quali, anche con aumenti ripetuti di reddito, non superano una certa soglia di quantità. Qualora gli indicatori avessero livelli differenti non si cadrebbe più nel lusso ma in altre categorie.

|                                |       |                |              |
|--------------------------------|-------|----------------|--------------|
| <b>Piacere</b>                 | Alto  | Rassicurazione | <b>Lusso</b> |
|                                | Basso | Sopravvivenza  | Imitazione   |
|                                |       | Bassa          | Alta         |
| <b>Superfluità<sup>1</sup></b> |       |                |              |

*Tabella 1: Analisi della localizzazione del concetto di lusso in base a superfluità e piacere (Mattia, 2015).*

Nonostante questa definizione sembri poter circoscrivere il concetto di lusso, così non è poiché la pluralità si manifesta nel ciò che dà piacere e nel cosa è necessario o meno.

Ciò che genera multidimensionalità è il fatto che, a seconda della persona, il bene\servizio che viene visto come lusso differisce: su base geografica poiché in Arabia Saudita ci sarà una concezione di lusso diversa rispetto a quella italiana; sulla base del ciclo di vita della persona tant'è che un anziano potrebbe considerare lusso poter camminare tranquillamente in montagna mentre un ragazzo concedersi un iPhone di ultima generazione. Su base della

<sup>1</sup> Con "superfluo" Giovanni Mattia intende quei beni che, all'aumentare della disponibilità economica, aumentano la loro incidenza nel totale degli acquisti svolti da una persona. Questa voce di spesa ha una elasticità al reddito maggiore rispetto ai beni necessari i quali, anche con aumenti ripetuti di reddito, non superano una certa soglia di quantità.

condizione economica della persona giacchè per una famiglia del ceto medio una Tesla, ad esempio, è un lusso, mentre per un ricco imprenditore potrebbe essere considerata semplicemente un mezzo per sportarsi. In questi termini assume rilevanza anche il concetto di status symbol: *“Oggetto, segno, privilegio considerato simbolo di una determinata condizione sociale, solitamente elevata, usato, acquistato, mostrato come segno di ricchezza e prestigio”*<sup>2</sup>. Le persone, chi più, chi meno, cercano di trasmettere agli altri l’immagine che desiderano avere, molto spesso veicolata tramite l’esternazione di uno status, una condizione elitaria. Ora, appare chiaro che, anche in questo caso, è del tutto non univoca la via con la quale raggiungere questo status: per un boss di una azienda un Rolex potrebbe denotare superiorità, per un adolescente un capo di abbigliamento firmato Gucci denota ricchezza e stile estroverso. Eloquenti è citare una frase pronunciata dal famoso cantante italiano Sfera Ebbasta in un’intervista a Le Iene Show quando gli venne chiesto perché indossasse vistose e pesanti catene d’oro al collo: *“...Se vieni dal niente e riesci a diventare ricco devi farlo sapere a tutti, tutti devono saperlo.”*. Per il cantante, che si pone come rappresentante della classe dei poveri, l’oggetto, il lusso da esporre per appartenere alla categoria dei non-poveri è l’oro, lo sfarzo, cosa che potrebbe non valere per individui con un background differente per esempio.

|   | <i>France</i> | <i>USA</i>   | <i>China</i> | <i>Brazil</i> | <i>Germany</i> | <i>Japan</i> |
|---|---------------|--------------|--------------|---------------|----------------|--------------|
| 1 | High quality  | High quality | Expensive    | High quality  | High quality   | High quality |
| 2 | Prestige      | Expensive    | High quality | Pleasure      | Expensive      | Prestige     |
| 3 | Expensive     | Prestige     | Fashion      | Dream         | Fashion        | Expensive    |
| 4 | Pleasure      | Pleasure     | Minority     | Expensive     | Dream          | Intemporal   |

*Figura 2: diverse concezioni di lusso in diversi paesi (Kapferer, 2015). Appare chiaro come a seconda del luogo in cui ci si trova, della tradizione, della cultura, dell’educazione, lusso sia raffigurato in modi alternativi.*

Si può concludere la parte socio-psicografica citando l’interessante studio “21<sup>st</sup> Centurion Living” del 2006 di American Express, secondo cui il ciclo di vita del lusso si articola in quattro momenti: 1) *lusso acquisitivo*, tipico dei consumatori dei mercati emergenti che effettuano acquisti costosi per approdare a classi sociali superiori. 2) *lusso inquisitivo* che, come deducibile dal vocabolo, si riferisce ad una maggiore attenzione a dei parametri come la qualità e l’origine del prodotto. 3) *lusso autoritativo*, in cui si presta più interesse al gusto individuale, meno alle mode del momento. 4) *lusso meditativo*, tipico delle economie avanzate in cui ci si stacca dal mero prodotto\servizio nella sua concretezza per ricercare esperienza e appagamento.

<sup>2</sup> La Repubblica, [www.dizionari.repubblica.it](http://www.dizionari.repubblica.it)

## 1.2 IL MARKETING NEL LUSO

Sebbene i beni di lusso, come detto, siano diversi rispetto a quelli normali, l'analisi delle loro caratteristiche e della loro gestione, dal punto di vista della strategia di marketing, porta sempre alla considerazione delle “quattro P del marketing mix”, teorizzate nel 1960 dall'esperto in materia Edmund McCharty. Si considerano quindi di seguito le variabili *product*, *price*, *place* e *promotion*.

**Product:** una condizione necessaria ma non sufficiente per poter essere considerati prodotti di lusso è la qualità eccellente. Loro Piana, principale azienda artigianale al mondo nella lavorazione del cashmere, pone molta enfasi su questo aspetto indicando sul proprio sito web come *“Loro Piana importa solo il cashmere più pregiato, proveniente dalla Cina settentrionale e dalla Mongolia. (...). Solo il cashmere che raggiunge lo standard d'eccellenza di Loro Piana verrà successivamente trasformato in maglieria, accessori, tessuti e filati di qualità superiore, ognuno dei quali prodotto attraverso una combinazione di sofisticate tecnologie, profonde conoscenze dei materiali e una ricerca della perfezione.”*. Tuttavia, come anticipato, la qualità da sola non è sufficiente. Solitamente i prodotti di lusso sono accompagnati da un processo produttivo quasi artigianale, legati ad una tradizione, un'epoca od un'area geografica, il che costituisce quella “patina” che dà preziosità e charm (Mattia, 2013). Il bene di lusso deve essere poi associato al concetto di esclusività, al fatto che colui che lo possiede entri a far parte di un'élite, degli “happy few” (Kapferer, 2015); questo

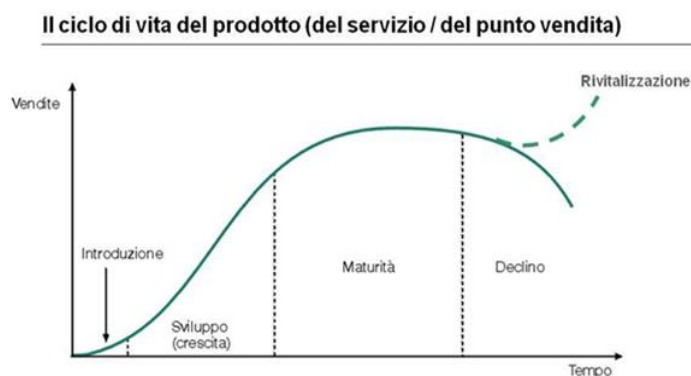


Figura 3: Ciclo di vita di un bene normale.

lo si ottiene soprattutto con un altro attributo del lusso ovvero la rarità. Distribuzione intensiva, una produzione massiccia e standardizzata, materiali comuni non trasmettono l'idea di un bene raro, cosa che invece artigianalità, eccellenza, quantità limitata fanno percepire. La Bugatti Divo per esempio, ultima invenzione della

casa automobilistica Bugatti, sarà prodotta in solo quaranta esemplari, venendo così percepita come un qualcosa di inarrivabile, di inaccessibile e, quindi, un sogno. Normalmente il ciclo di vita di un bene conosce una fase introduttiva, una di sviluppo, la maturità e poi il declino. Ciò che invece contraddistingue un prodotto di lusso è il suo non essere legato a mode o tendenze

periodiche; la tradizione, il legame con la storia e l'eccellenza permettono al prodotto di rimanere competitivo e apprezzato in più epoche. Emblematico in questo senso è il caso del vetro di Murano: nonostante la produzione di queste opere sia antichissima, il loro valore ma soprattutto il loro apprezzamento non è mai stato sovvertito (probabilmente è anzi cresciuto) dalle nuove tendenze di design del prodotto che nel corso dei secoli si sono alternate.

Price: quanto enunciato sopra costituisce giustificazione per prezzi estremamente elevati associati ai prodotti di lusso. Interessante a questo proposito è un'elaborazione grafica

proposta da Kapferer (Kapferer, 2015):

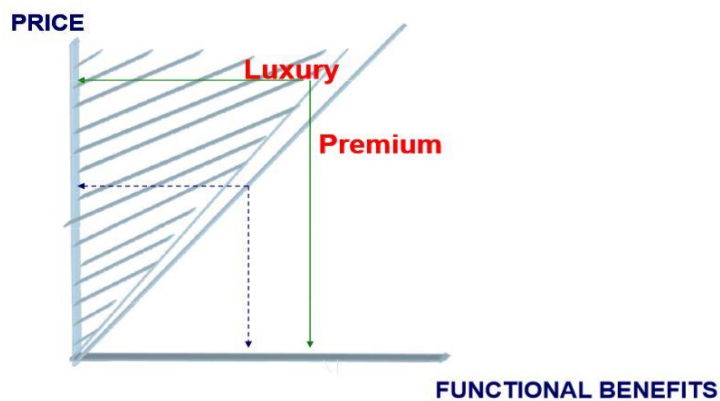


Figura 4: il significato del lusso espresso in termini grafici da Kapferer (Kapferer, 2015).

come si può notare, il prezzo di un bene di lusso non è il risultato di una semplice corrispondenza ai benefici funzionali del prodotto. Tantomeno esso deriva dal metodo del mark-up, secondo il quale  $p = TC + markup$ , dove il mark-up è una

percentuale dei costi sostenuti. La metodologia che viene invece utilizzata fa leva sul valore percepito dal cliente: come visto in precedenza le persone associano a questi beni sensazioni emozionali, attrazione, l'ingresso in un olimpo, status, auto-realizzazione, tutti elementi che portano ad innalzare il livello di spesa massima accettato. Ciò deve essere colto dalle aziende, le quali quindi potranno applicare prezzi di gran lunga superiori a quelli che si sarebbero stimati basandosi sui costi. Non a caso, la pochette Diamond Forever di Chanel ha un prezzo pari a 261 mila dollari; prezzo, questo, non di certo ottenuto da una semplice analisi dei costi associati a materiali o logistica. Inoltre, l'elasticità della domanda al prezzo è nulla nel settore lusso dal momento che le riduzioni di prezzo non solo non stimolano la domanda, ma anzi rischiano di ridurla.

Place: questa p si riferisce al luogo nel quale sono localizzati i punti vendita delle aziende, ai canali distributivi ed alla copertura (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2018). L'indirizzo può giocare infatti un ruolo estremamente importante per quanto riguarda la redditività di una impresa, tanto più di una di beni di lusso. La battaglia per le location strategiche, spesso concentrate in poche vie, è motivata dal fatto che queste assicurano un importante flusso e valorizzano l'immagine del brand. Marchi di alta gamma localizzati in periferia o in luoghi

non riconosciuti come iconici mal si relazionano con l'immagine di prestigio assoluto che l'azienda vuole veicolare e che porta il consumatore ad attribuire ancora più valore al prodotto e all'esperienza d'acquisto in generale. Nel panorama italiano a Milano, in via Montenapoleone, troviamo alcuni tra i nomi più prestigiosi: Bulgari, Prada, Armani, Cartier, Yves Saint Laurent, Louis Vuitton. Essere presenti nei luoghi tradizionalmente più ricercati è un mezzo con il quale l'azienda vuole quindi farsi percepire come appartenente al gruppo di aziende d'élite, di qualità, di livello. Per tali motivi attualmente l'investimento necessario per assicurarsi una location di questo tipo è estremamente alto: il report realizzato annualmente da Cushman & Wakefield, dal titolo "Main streets across the world 2018", ha messo in evidenza come nella 5<sup>th</sup> Avenue di New York, la seconda "high street" più costosa al mondo dopo la Causeway Bay di Hong Kong, si arrivi a spendere circa 20733 €/m<sup>2</sup>. Venendo al tema della strategia

distributiva, questa riguarda sia l'utilizzo di soluzioni monocali o multicanali, sia l'adozione di canali di vendita diretti o indiretti. La distribuzione è un fattore chiave per i brand del lusso che devono sia mantenere e diffondere il prestigio della propria immagine, che incrementare il volume d'affari (PwC, 2014). Per quanto concerne il primo aspetto, le aziende possono scegliere se affidarsi ad un unico canale di vendita (come per esempio lo store fisico) oppure se adottarne una pluralità (store fisico, e-commerce, franchising...). Usare più canali distributivi chiaramente porta con sé il vantaggio di una maggiore presenza nel mercato, tuttavia costringendo ad aumentare le difficoltà ed i costi di coordinamento di tutto il sistema. Codesta problematica emerge, lampante, anche nella distinzione fra canali di marketing diretti, dove il produttore è a diretto contatto con il consumatore finale, e canali di marketing indiretti, dove non lo è per via della presenza di intermediari. Nell'economia del lusso si tende ad enfatizzare la disintermediazione allorché quanti più players ci sono tra produttore e consumatore, tanto maggiormente sarà eroso il profitto, si rischiano errori nella comunicazione o nell'esperienza d'acquisto che, come già anticipato, costituisce una parte fondamentale del processo d'acquisto, visto e considerato il grado di coinvolgimento che lo accompagna. Per di più, qualora si adottasse un canale indiretto, la strategia distributiva nel mondo del lusso, che si può connotare come esclusiva, selettiva od intensiva, abbraccia



*Figura 5: Canali distributivi diretti e indiretti (Karin et al., 2007).*

solamente le prime due opportunità dal momento che la distribuzione intensiva, ovvero la presenza in ogni singolo store possibile, mal si concilia con l'alone di fascino, storia, inaccessibilità che contorna il lusso. Secondo il report “Altagamma 2018 Worldwide Luxury Market Monitor” di Bain&Co-Altagamma, il futuro dei canali distributivi è il seguente: *“online channel will represent 25% of the market value. 100% of luxury purchases will be influenced by an online interaction”*. Il ruolo del canale online prenderà sempre più rilevanza tra il novero dei vari canali, così come una crescita, seppur minima, si stima verrà registrata anche per aeroporti ed off-price stores. Quel che si sottolinea è la modifica del ruolo che devono assumere gli stores fisici: il canale online e quello fisico non funzioneranno più in completa autonomia, ma diventando elementi di una esperienza complessiva del consumatore di lusso (per esempio click and collect) (BCG, 2018); i negozi saranno quindi ulteriori touchpoints con il cliente, momenti ispirazionali per la finalizzazione dell'acquisto successiva, nodi logistici per spedizioni e resi.

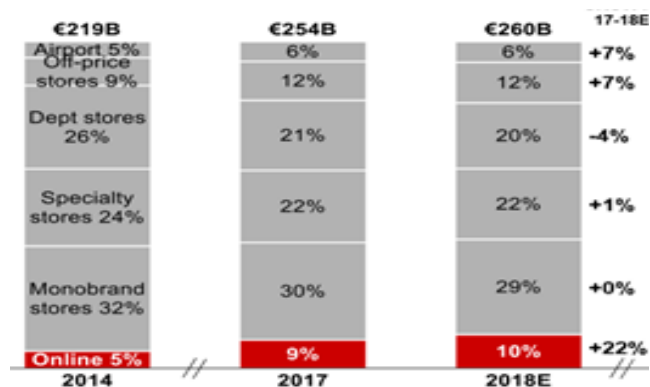


Figura 6: Previsioni sull'evoluzione dei canali utilizzati per gli acquisti (Bain & Co. in collaborazione con Fondazione Altagamma).

Spending split by media (%) 2019

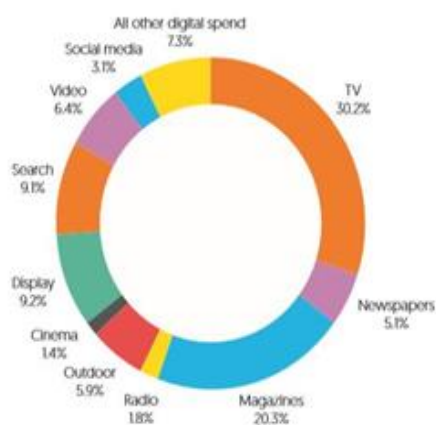


Figura 7: strumenti utilizzati nelle campagne pubblicitarie nel 2019 (Zenith, 2018).

Promotion: l'ultima delle quattro p del marketing mix riguarda la comunicazione che l'azienda effettua per promuovere l'acquisto dei suoi prodotti. In questo senso le differenze con le strategie perseguite con i beni normali si amplificano parecchio. L'analisi condotta dall'agenzia Zenith, dal titolo “Luxury advertising expenditures forecasts 2018”, offre un interessante panorama dei canali comunicativi che si stima verranno adottati per l'anno 2019: quel che emerge

dal grafico è la preponderanza di canali digitali. Uno dei principali motivi sta nel fatto che quelli fisici come giornali, cartelloni non sono affiancabili

da suoni e video che rappresentano, a maggior ragione nel lusso, uno strumento chiave per trasferire emozioni, ispirazione, sensazioni. Sebbene il ruolo del televisore la faccia ancora da padrone, sono da rimarcare due aspetti: innanzitutto l'alta percentuale che viene riservata ai magazines, in particolare a quelli specializzati nel settore; per una casa di moda di lusso avere articoli in giornali come Vogue consente di arrivare al consumatore come un brand sicuro, positivo e di tendenza. In secondo luogo sta prendendo sempre più piede la pratica di creare dei contenuti multimediali (video) appositamente per internet (in genere YouTube) e di assegnare alla pubblicità televisiva solo degli spezzoni; la ragione di questa scelta sta nel rischio, portato dalla televisione, del "secondo schermo": durante le pause pubblicitarie le persone molto spesso prendono in mano il cellulare oppure cambiano canale, non prestando minimamente attenzione ai messaggi promozionali. Per superare questo problema quindi alcune aziende producono dei video destinati solamente ad internet: l'utente che quindi guarda questi contenuti è autentico, è andato a cercarli appositamente, aumentando l'efficacia degli stessi.

Altro strumento che, seppur riconducibile anche alla distribuzione, funge da mezzo comunicativo è il flagship store: *"The flagship store is the lead store in a retail chain. It acts as a showcase for the brand or retailer. Its job is to draw customers into the brand, over and above making sales. The focus is on experience and creating a destination store that people want to visit."* (Insider Trends, 2016). Questo store fisico quindi ha il compito di comunicare il valore del brand, gli ideali. Ha il compito di far vivere un'esperienza al consumatore, di comunicargli le sensazioni che sono associate al marchio. Il flagship store Apple a Milano per esempio, ha l'obiettivo di comunicare l'innovazione, la modernità, la forza e l'importanza del marchio. Per i suddetti motivi infatti questi spazi vengono realizzati da interior designers rinomati (Jeremy Scott per Moschino a Milano).

Moncler, azienda di cui si tratterà in dettaglio nel prossimo capitolo, sebbene dichiara di voler puntare forte sul digitale e sull'esperienza virtuale, sta seguendo anche un programma di aperture di store fisici. Come visto, quindi, ci sono varie leve utilizzabili che formano il communication mix (Kotler, Keller, Costabile, Ancarani, 2018). Ciò che deve fare un'impresa non è per forza privilegiare una o l'altra soluzione, ma abbracciare quelle più redditizie e gestirle con estrema coerenza. Le spese per la promotion possono avere incidenze importanti sul totale dei costi di bilancio: Chanel, noto brand di lusso, nel 2017 ha investito circa 1200 milioni di Euro in "brand advertising, promotion and demonstration activities", il 10% del fatturato. (Camurati, 2018).



Figura 8: flagship store Moncler ad Hong Kong.

### 1.3 ANDAMENTO NEL SETTORE

Per avere una visione d'insieme sul mercato del lusso a livello planetario si considera ora uno studio realizzato con cadenza annuale da Bain & Company in collaborazione con la Fondazione Altagamma<sup>3</sup>. I primi due capitoli del report fanno riferimento alla performance passata dei vari segmenti del lusso, con particolare focalizzazione sul ramo del “personal luxury”; viene poi analizzata la prospettiva futura e le principali determinanti da tenere a mente per il *decision-making* delle imprese.

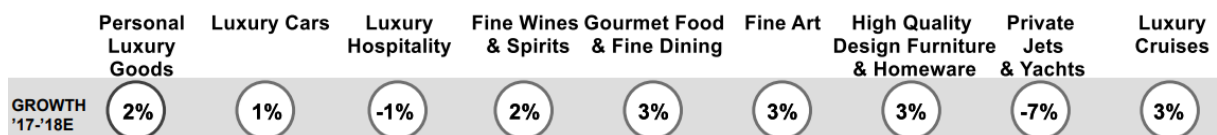


Figura 9: Variazioni percentuali nei vari segmenti del lusso dal 2017 al 2018.

Come si può notare dalla *Figura 9* il bene di lusso è diviso in vari segmenti. Questi hanno registrato tassi di variazione differenti, spaziando da +3% (crociere, cibo, mobilio e arte) a -7% (jet privati e yachts). Il focus viene però ampiamente posto sui beni personali di lusso che l'anno scorso registrarono un incremento del 2%, pari a circa sei miliardi di Euro. Le stime per il 2025 sostengono che ci sarà un'ulteriore crescita del segmento fino ad una fascia di valore compresa fra 320 e 360 miliardi di Euro. Nonostante ci potranno essere degli eventi socio-economici che potrebbero rendere questa crescita meno lineare, si sostiene che “the

<sup>3</sup> D'Arpizio, Levato. Lo studio è “Worldwide Luxury Market Monitor”, realizzato da D'Arpizio e Levato per Bain & Company e Fondazione Altagamma.

comforting mid-term macroeconomic outlook going forward will sustain a positive consumer confidence”.

La dinamica che accompagnerà il mercato del lusso nei prossimi anni è quella dell’affermazione preponderante dei paesi asiatici: essi saranno sia gli stati in cui ci saranno

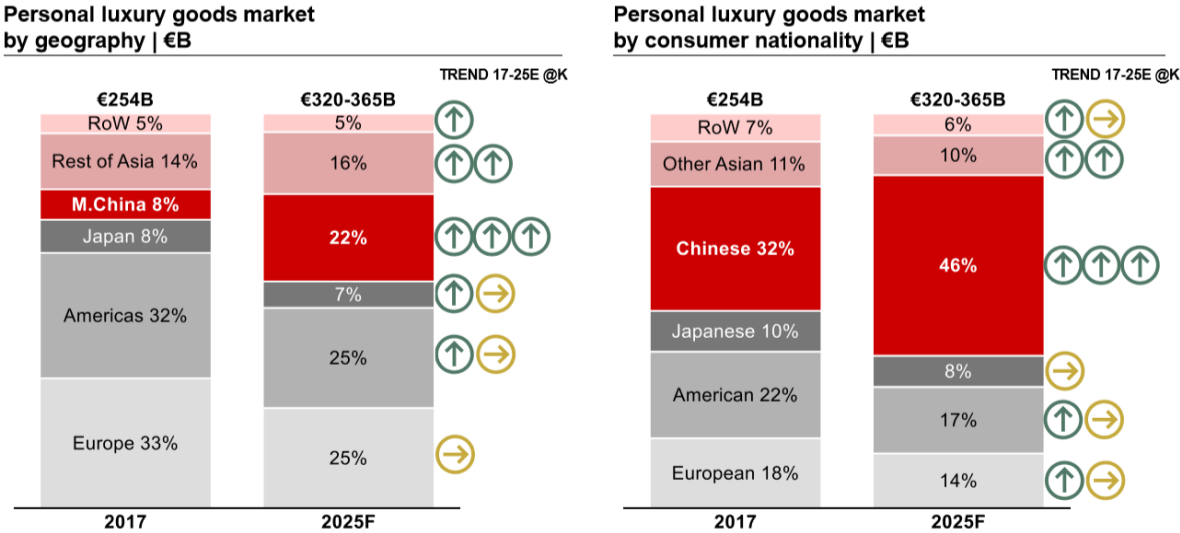


Figura 11: previsioni sui beni personali di lusso su base geografica e della nazionalità.

più stores e punti vendita sia le nazionalità delle persone che rappresenteranno circa il 64% degli acquisti luxury in tutto il mondo. Per quanto riguarda il Vecchio Continente e le Americhe la crescita c’è ma lieve: in Europa il consumo dei turisti è in calo a causa del

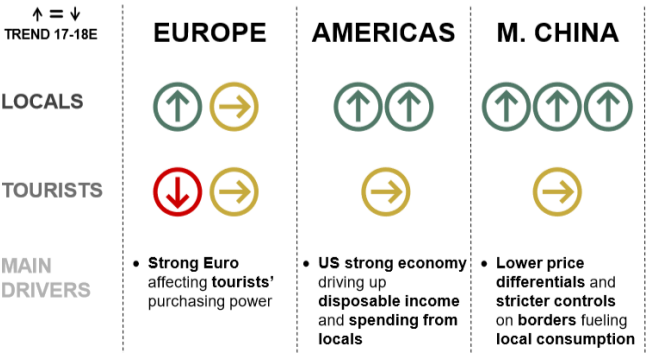


Figura 10: Variazioni della domanda di beni personali di lusso in Europa, America e Cina.

tasso di cambio sfavorevole che spesso incontrano. La crescente importanza dei paesi asiatici permette di notare come il consumo dei beni di lusso sia correlato con il tasso di crescita del PIL delle nazioni. La relazione è positiva allorchè maggiore è la crescita del prodotto interno lordo, maggiore è la crescita del settore lusso (Altagamma, Global Insight, Bernstein Analysis).

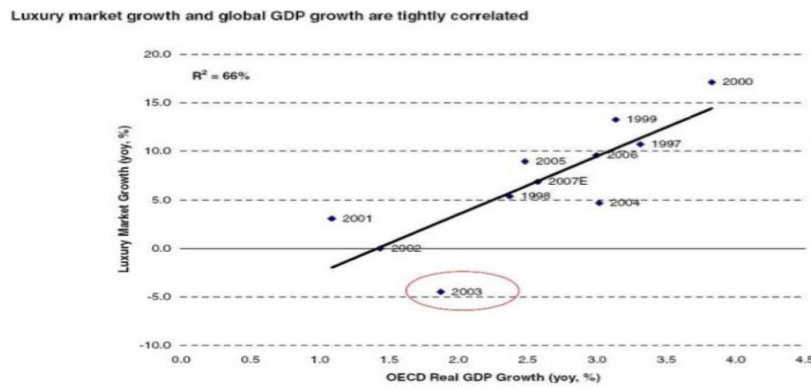


Figura 12: Relazione fra Pil e crescita del mercato del lusso (Altagamma).

Il report prosegue poi considerando come, sorprendentemente, le ultime generazioni (Z e Y) saranno leader del mercato: da loro infatti si prevede che nel 2025 provverrà il 55% degli acquisti.

Ciò nonostante, taluni si potrebbero chiedere per quale motivo, in un periodo di relativa difficoltà economico-finanziaria come quello attuale, questo mercato riesca comunque a registrare tassi di avanzamento importanti. Tra le varie ragioni, quelle principali sono (Cappellari, 2016 e Kapferer, 2015):

- Il mercato attuale tende ad essere assimilabile ad una clessidra; questo significa che le persone non vogliono prodotti di fascia media, né economici né di lusso, ma preferiscono fare trading up oppure risparmiare acquistando quelli di fascia bassa. Questo porta quindi ad un aumento del numero di persone che si orientano all'acquisto di lusso. Per di più la classe media *“feels optimistic, is richer and wants to trade up”* (Kapferer, 2015).
- Le donne tendono a creare una famiglia più tardi rispetto al passato per cui hanno più interesse e disponibilità per ricercare dei beni di lusso (o comunque percepiti come tali) per segnalarsi alle altre persone, per piacere personale ecc.
- La ricerca della massa di acquistare beni che permettano di distinguersi dai componenti della stessa. Acquistare un capo di abbigliamento firmato come Armani permette di porsi come una persona non solo ricca, ma anche con stile, attenta all'aspetto estetico e capace di scegliere bene.

Ritornando alla definizione che è stata fornita nel paragrafo 1.1, per spiegare come un bene non necessario riesca comunque a generare una domanda crescente è utile il contributo offerto da Abraham Maslow. Illustre psicologo del XIX secolo, egli teorizzò la gerarchia dei bisogni; quando una persona ha un bisogno, questo consta in una mancanza, un vuoto da colmare: si trasforma quindi in un desiderio. Secondo Maslow, i bisogni che

sperimentano le persone sono gerarchizzabili in cinque categorie distinte e non modificabili.

Le prime due rappresentano i bisogni necessari (o primari), quelli che devono essere soddisfatti per la sopravvivenza della persona: nutrimento, sonno, riscaldamento. Le successive tre aree della piramide racchiudono le esigenze definite secondarie. Il bisogno di appartenenza consiste nella necessità di sentirsi parte di qualcosa, di un gruppo, di una società, di un team; la stima, componente del penultimo gradino, invece può riferirsi sia a quella personale sia a quella ricevuta da un superiore o da altre persone. Il vertice della piramide invece si riferisce al desiderio di una persona di auto-realizzarsi, di raggiungere il proprio scopo nella vita\lavoro. Ora, una volta che un bisogno viene soddisfatto, diviene superfluo e la persona si adopera per il soddisfacimento del bisogno di categoria superiore. Il lusso ricade fra le categorie secondarie (autorealizzazione, stima, appartenenza), è la risposta ad una necessità e quindi va a concretizzarsi in domanda per tali beni\servizi. Quanto abbiamo descritto spiega che le persone e le dinamiche economico-sociali spingono alla ricerca della soddisfazione di tali desideri, la quale avviene anche tramite l'acquisto di lusso.

## 2. IL CASO MONCLER

### 2.1 STORIA E RISULTATI ECONOMICI POST IPO

Nata nel 1952 a Monastier-de-Grenoble come azienda produttrice di sacchi a pelo, Renè Ramillon e André Vincent (i fondatori) passano presto alla produzione di piumini pesanti, pensati per l'escursione e la villeggiatura in località di montagna. Il brand diventa capo di abbigliamento da sfoggiare anche in città verso gli anni '80. Uno degli eventi più importanti registrato nella storia di Moncler risale al 2003 quando l'attuale CEO e direttore artistico Remo Ruffini acquisisce il marchio. Nel 2003, Remo Ruffini inizia una strategia di riposizionamento da un

marchio di prodotti sportivi ad un brand che, pur mantenendo forte il proprio heritage legato alla montagna, si posiziona nel segmento dei beni di lusso ricercando quindi qualità eccelsa, emozioni, sentimenti, elitarietà. Nel 2013, alla Borsa Italiana



*Figura 13: Andamento titolo azionario Moncler (2014-2019).*

S.p.A. di Milano, avviene la quotazione azionaria di Moncler: da quel momento in poi il titolo ha conosciuto una crescita stupefacente, aspetto che rende lo studio di questo caso di elevato interesse. Come si può evincere dal grafico, a parte il periodo di instabilità globale accentuato dalla crisi governativa americana della fine 2018, il titolo dell'azienda di sede milanese ha mantenuto un trend sempre positivo; attualmente il prezzo si attesta sui 36 Euro/azione. Da maggio 2018 il titolo Moncler è entrato a far parte dell'indice MSCI Global Standard, che copre circa l'85% della capitalizzazione dei principali mercati sviluppati ed emergenti. In termini di fatturato, rispetto ai 580,6 milioni di Euro realizzati nel 2013, nel 2018 l'azienda ha ottenuto 1.420 milioni di Euro di fatturato, un incremento del 59,11%. Il 16% dei ricavi del 2018 proviene dalle vendite nelle Americhe, il 41% dall' EMEA (Europa e medio oriente asiatico) e il restante 43% dall'Asia e dal resto del mondo. Considerando invece lo stato patrimoniale dell'azienda del periodo successivo alla quotazione si nota come nel giro di tre

anni (nel 2016) la posizione finanziaria netta sia passata da indebitamento (quindi negativa) per cifre pari anche a -171,1 milioni di Euro ad una situazione positiva, correntemente posta a +450 milioni di Euro, segnale di un forte miglioramento. Secondo i principali analisti del mercato il trend felice che Moncler sta attraversando è destinato a proseguire sia per l'anno 2019 sia per quello successivo, il 2020; le stime infatti suggeriscono ricavi 2019 pari a 1625 milioni di Euro, 1829 per il 2020 e utile netto pari rispettivamente a 363 e 388 milioni di Euro.

|        |       | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016    | 2017    | 2018    |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|
| Ricavi | Mln € | 489,2 | 580,6 | 694,2 | 880,4 | 1.040,3 | 1.193,7 | 1.420,1 |

*Figura 14: Variazioni dei ricavi per Moncler.*

Alla luce di quanto detto, appare di elevato interesse cercare di rispondere alla domanda di quali siano i drivers che hanno portato Moncler ad essere una delle più intriganti ed attraenti realtà del panorama mondiale a livello finanziario e di redditività. Si analizzano di seguito i vari fattori critici di successo.

## 2.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

### 2.2.1 STRATEGIA DISTRIBUTIVA E ORGANIZZATIVA

Dal punto di vista teorico una strategia distributiva consiste nello stabilire gli step che il prodotto segue per arrivare dall'azienda al cliente finale. L'attuale soluzione distributiva di Moncler è parte di un programma che prende piede dal momento dell'entrata di Remo Ruffini. Essa è partita con il rafforzamento del canale wholesale affiancato, dal 2008, da quello del canale retail; il gruppo ha poi puntato, dal 2018, ad una strategia distributiva omnichannel, considerata necessaria per poter raggiungere tutti i clienti target e per poter competere con gli altri players del settore.

Moncler è una realtà internazionale operante in Asia, Oceania, Europa, America; essa nasce seguendo un business wholesale, ossia utilizzando punti vendita multi o monomarca gestiti da soggetti terzi in realtà quali i department store. Verosimilmente l'adozione iniziale di questa strategia distributiva è dovuta alla volontà di esaminare e verificare anticipatamente i mercati stranieri nei quali si progettava l'inserimento, evitando così il rischio connesso all'investimento necessario ad aprire punti vendita di proprietà. L'azienda stessa infatti per il

prossimo biennio ha in programma l'ingresso in nuovi stati: Nigeria, Colombia, Iran, Pakistan, Afghanistan ed India. Essendo tali mercati poco conosciuti la strategia di ingresso adottata è quella della soluzione wholesale. Stando alla relazione finanziaria riferita al 2018 Moncler, pur riconoscendo l'importanza strategica del canale wholesale, sta seguendo una gestione estremamente accurata e precisa dello stesso: il numero di partner nel canale è stato ridotto negli anni e confinato solamente ai più prestigiosi e potenti players. L'azienda vuole infatti avere il massimo controllo e sicurezza sulla customer experience che viene offerta, indi per cui avere troppi partner potrebbe generare eccessiva complessità. Ciò nonostante, come già anticipato, la rilevanza associata a questo canale viene testimoniata dalle nove nuove aperture, fra SiS (Shop in Shop) nei department store e negozi monomarca negli aeroporti, realizzate nel corso dell'esercizio passato, arrivando ad un totale di 55. L'ambito wholesale non comprende solamente soluzioni fisiche ma è sfociato, ultimamente in maniera importante, anche nell'online tramite gli accordi con gli *e-tailers*<sup>4</sup>. Precedentemente si è infatti visto come, secondo Bain & co. in collaborazione Fondazione Altagamma, entro il 2025 le vendite online nel settore lusso potrebbero rappresentare il 25% del totale, motivo per il quale Moncler sta muovendosi pesantemente verso tale soluzione distributiva. La crescita sostenuta degli ultimi anni dei risultati Moncler è però dovuta per la maggiorparte al canale retail. Questa soluzione distributiva comprende: negozi di proprietà (online e offline, i cosiddetti DOS, directly operated stores) ed i flagship stores. Nel 2018 sono state effettuate 12 nuove aperture retail (tra cui i flagship stores di New York e Londra e i DOS di Dubai e Città del Messico): i 193 punti vendita del 2018 rappresentano un incremento del 6,6% rispetto al 2017. Sono state allargate, ove possibile, le superfici dei negozi già esistenti ed è stato potenziato il sito internet commerciale di proprietà. La strategia riservata per il mondo retail ha conosciuto tre fasi differenti: inizialmente (dal 2007) essa consisteva nel rendere effettiva l'espansione generale dell'azienda con l'acquisizione di nuovi clienti tramite un numero maggiore di punti vendita. A partire dal 2015 e successivamente nel 2018 prendono piede i programmi retail excellence 1.0 e 2.0: il focus di Moncler non è più sul semplice e neutro aumento di clienti ma è posto su far vivere una esperienza d'acquisto più profonda e soddisfacente al consumatore. Ciò è reso possibile tramite un sistema di CRM (customer relationship management) implementato e valorizzato a partire dall'avvio della retail excellence 1.0 che permette di raccogliere dati, interessi, opinioni del consumatore utili poi per personalizzare o semplicemente migliorare il sistema di offerta. Nel 2018 è stato infatti esteso il programma VIBE *“che prevede la raccolta sistematica dei feedback del cliente*

---

<sup>4</sup> E-tailers: sono i principali players nello shopping online. Fanno parte del canale wholesale allorché sono mezzi gestiti da soggetti terzi tramite i quali le aziende vendono i loro prodotti ai consumatori finali.

locale dopo ogni acquisto attraverso un rapido questionario che analizza, con una scala di gradimento da 1 a 5, diversi aspetti dell'esperienza vissuta, tra cui l'accoglienza, la personalizzazione e il servizio" (Monclergroup, 2019). Nell'esercizio passato il 77% del fatturato è stato generato dal canale retail mentre il restante 23% da quello wholesale; si prosegue il trend che vede il primo acquisire sempre più incidenza sui ricavi dell'azienda rispetto al canale wholesale.

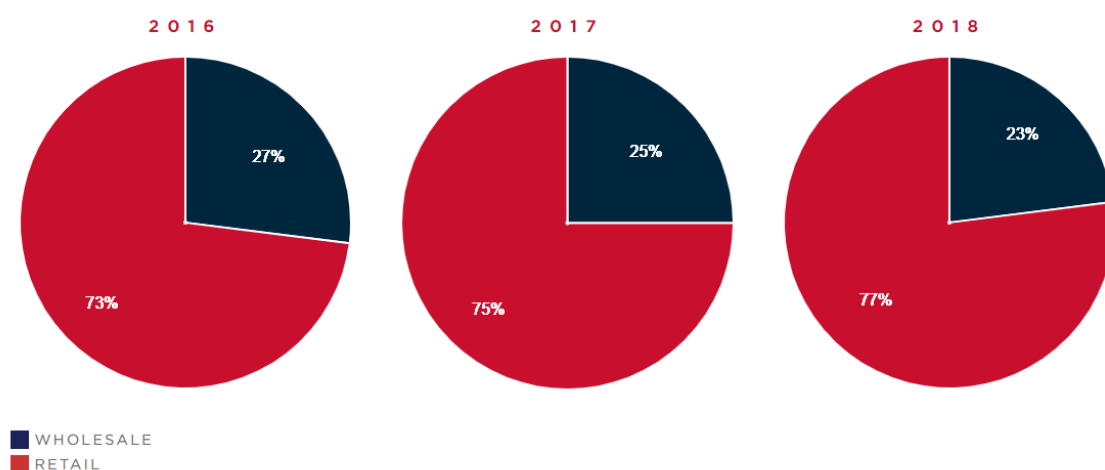


Figura 15: evoluzione dell'incidenza sul fatturato dei canali distributivi.

Per il futuro di ambo i canali è previsto un percorso di crescita: sul ramo retail sono programmati ingressi in due nuovi paesi per anno e circa dieci nuove aperture annuali. Allo stesso modo anche il wholesale conoscerà l'ingresso in nuove nazioni e un rafforzamento in quelle già coperte. Interessante è notare l'importanza che Moncler riconosce agli aeroporti come punti di contatto commerciali: l'azienda sostiene l'importanza dei flussi turistici: quasi il 50% degli acquisti del settore proviene da consumatori in viaggio in paesi stranieri o all'aeroporto. *“L'esperienza di acquisto al di fuori del proprio paese d'origine è molto apprezzata dalle giovani generazioni che effettuano in viaggio più del 50% degli acquisti di beni di lusso”* (Monclergroup, 2019). La previsione in questo senso prevede di essere presente in 30 nuovi aeroporti entro il 2020. Lo sviluppo ed il rafforzamento di queste vie distributive, affiancate dalla già discussa affermazione del digitale, sono gli ingredienti per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale: l'omnicanalità. *“In un contesto sempre più digitale, l'integrazione strategica di tutti i punti di contatto online e offline è indispensabile per offrire al consumatore un'esperienza di acquisto omogenea, integrata e senza discontinuità”* (Monclergroup, 2019). Omnicanalità significa quindi presidiare tutte le vie distributive possibili, evitando la cannibalizzazione a favore della integrazione fra le stesse. In questo senso Moncler *“ha avviato diversi progetti volti a ricodificare il mondo retail in un'ottica*

*inclusiva così da offrire al cliente un'esperienza coerente su tutti i canali.*" (Monclergroup, 2019):

- Click and reverse: prenotare un capo online, provarlo in negozio ed eventualmente acquistarlo;
- Click from store: ordinare un capo in negozio e riceverlo a casa;
- Return in store: fare un reso in negozio anche se il capo è stato acquistato online.
- Pick up in store: acquistare un capo online e ritirarlo in negozio.

Si cerca quindi di ridisegnare i tradizionali canoni del consumo online ed offline perseguendo integrazione, cooperazione. Nonostante questo obiettivo sia, stando alle analisi di McKinsey & co., ambizioso e complicato da raggiungere, attualmente questa pare essere l'unica strategia in grado di incontrare la soddisfazione di consumatori sempre più giovani (e quindi connessi), esigenti e che vogliono muoversi da un canale all'altro a loro piacimento.

La presenza internazionale di Moncler può portare difficoltà a livello gestionale e di coordinamento della strategia; per tali motivi l'azienda di origini francesi adotta una struttura organizzativa divisionale. In termini generali tali strutture permettono di avere una gestione più vicina alle esigenze e peculiarità locali, di ridurre il carico di lavoro e complessità al quartier generale. Inoltre, disponendo di tutte le funzioni aziendali hanno spesso un certo grado di autonomia decisionale e rapidità di risposta. D'altro canto però generano rischi in merito al coordinamento della strategia fra diversi headquarters visto e considerato che tali divisioni possono essere portate a perseguire obiettivi non in linea con quelli stabiliti a livello macro dall'headquarter. Il gruppo presenta cinque headquarters regionali: region Europa, region Asia e Pacifico, region Giappone, region Americhe e region Corea. Sulla base di quanto viene dichiarato nella relazione finanziaria annuale 2018 questa scelta viene perseguita come strumento di conoscenza del mercato straniero e successivamente come metodo gestionale locale dei vari touch points dal momento che, muovendosi da una regione all'altra, le esigenze, comunicazioni, culture sono differenti e necessitano un trattamento alternativo al fine di giungere all'eccellenza voluta dall'azienda e dal consumatore stesso. Adottare tale configurazione decentralizzata è conveniente visto e considerato che circa l'88% del fatturato 2018 è stato realizzato al di fuori dei confini italiani.

## 2.2.2 LA STRATEGIA COMUNICATIVA

La strategia comunicativa dell'azienda si focalizza sulla esternazione della modernità, qualità ed emozione che trasferisce un capo Moncler pur sempre mantenendo fisso il legame con la storia. Al fine di veicolare al consumatore finale l'unicità del prodotto vengono utilizzati vari canali comunicativi in maniera integrata: il messaggio deve essere univoco e coerente fra i vari mezzi di trasmissione dello stesso. L'obiettivo dichiarato dall'azienda è quello di portare il cliente finale a condividere i valori di Moncler.

A livello comunicativo sono molti i mezzi utilizzati da Moncler per ottemperare a tale scopo. Per quanto riguarda le vetrine, esse vengono progettate in modo tale da esternare creatività, arte. Sono riconoscibili dalla gente per la presenza di colori e contrasti ricorrenti, spesso incentrati sul nero e sul bianco. La vetrina viene vista come strumento per raccontare una storia di cui il cliente potrebbe divenire protagonista acquistando il capo. Lo stesso store fisico (in particolare i flagship stores) ha prevalentemente il compito di far capire al semplice visitatore che Moncler si trova nella fascia luxury, nell'eccellenza, nell'élite. La bontà e la ricercatezza presenti nei capi si ritrova nelle stesse campagne pubblicitarie realizzate nel 2018: l'azienda ha chiamato in causa l'artista Liu Bolin e la fotografa Annie Leibovitz dando vita a delle immagini molto suggestive e profonde di significato. Essenziale è poi considerare come Moncler sia molto attiva sul proprio canale YouTube dove sono presenti interamente i video da essa realizzati. In questo senso riemerge il concetto discusso nel capitolo 1: l'azienda realizza dei video dei quali "concede" solo spezzoni alla televisione (mezzo in cui l'advertising del gruppo è comunque raro) mentre carica interamente su YouTube. Come detto sopra questa strategia serve per evitare il problema del doppio schermo, frequente nel consumatore televisivo.

"Comunicazione" nel 2019 rimanda, senz'ombra di dubbio, ai social network. In questo senso l'azienda è presente attivamente nei principali (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) e segue una politica comunicativa del tutto coordinata e integrata. L'internazionalità del brand e la vicinanza alle dinamiche locali (veicolata dalle divisioni regionali di cui sopra) è in questo senso testimoniata dalla presenza in piattaforme non diffuse a livello planetario ma, appunto, locale: l'azienda è presente su Kakao Talk diffuso in Corea del Sud e su LINE,



*Figura 16: Principali social in cui è presente Moncler.*

conosciuto prevalentemente in Giappone. Rimanendo sull'ambito digitale, nella relazione finanziaria annuale 2018 viene affermato come il *“il sito di vendite online costituisce il digital flagship del Gruppo e copre 35 mercati e 9 lingue, con assortimento e strategie commerciali pienamente allineate al retail fisico”*. Chiara, quindi, la volontà di investire molto sul web realizzando degli strumenti che siano accessibili da ogni parte del mondo e per ogni tipologia di consumatore.

La strategia comunicativa del brand prevede anche la massiccia organizzazione di eventi e show nei quali vengono mostrate le nuove collezioni Moncler oppure vengono inaugurati nuovi negozi. Questi momenti, pur costringendo ad ingenti costi, rappresentano un modo per:

- Attirare giornalisti ed esperti da tutto il mondo, i quali potrebbero poi “ricompensare” l'azienda tramite articoli sulle principali testate giornalistiche;
- Gestire la relazione con i clienti più profittevoli, i quali vengono spesso invitati a partecipare;
- Creare buzz e discussione (sia reale che social) tramite la condivisione di contenuti multimediali riguardanti l'evento;
- Mostrare, ancora una volta, il posizionamento luxury del brand. La presenza di celebrities o alti professionisti del settore mette in luce la forza e l'importanza dell'azienda.

In termini di bilancio Moncler dichiara di aver investito poco più di 99 milioni di Euro in spese di comunicazione e marketing, pari a circa il 7% dell'intero fatturato aziendale 2018.

### **2.2.3 PRODOTTO E GESTIONE SUPPLY CHAIN**

Come già detto nel capitolo 1, una delle condizioni necessarie affinché un prodotto possa venir definito di lusso è la sua qualità eccelsa. In questo senso Moncler ricerca la massima qualità ottenibile nei suoi capi e lo fa impiegando ingenti risorse sulla gestione e supervisione delle fasi della supply chain: *“L'azienda gestisce direttamente la fase creativa, l'acquisto delle materie prime e la prototipia (tutte fasi ad alto valore aggiunto) mentre per le fasi di taglio e confezionamento si avvale sia di produzione interna che di soggetti terzi indipendenti (façonisti)”* (Monclergroup, 2019). Dei 445 partner con cui si relaziona Moncler, quelli che svolgono la funzione più delicata e valorizzata dall'azienda sono i fornitori di materie prime,

principalmente nylon, piuma<sup>5</sup>, tessuti ed accessori. Essi rappresentano il 58% del totale dei fornitori e hanno provenienza prevalentemente italiana, nord americana, nord europea ed asiatica; il privilegiare i suppliers italiani è motivato dalla volontà di beneficiare di minori costi e complessità logistiche. Questi players figurano come veri e propri partner per l'azienda dal momento che i beni che forniscono sono di cruciale importanza e *“devono essere non solo di altissima qualità ma anche innovativi ed offrire caratteristiche avanzate, funzionali ed estetiche”* (Monclergroup, 2019). Per quanto concerne i façonisti, essi sono soggetti terzi indipendenti ai quali Moncler affida una buona parte della produzione del bene finito e il confezionamento; solitamente sono localizzati nell'est Europa, data la presenza di un'alta expertise e di costi del lavoro inferiori. Chiaramente, affidarsi ad altre figure aumenta i rischi per l'azienda dal momento che non ha il pieno controllo di quanto accade e di come vengono effettuate le prestazioni; tuttavia, al fine di ridurre tale incertezza, Moncler ha una rete di supervisor che monitorano periodicamente l'operato dei partner aziendali, sempre con il fine ultimo di garantire qualità eccelsa. Nel 2018 è stato lanciato il progetto Supply Chain Excellence, un programma di miglioramento e sviluppo delle operations e della supply chain ascoltando i consigli e le annotazioni di circa un centinaio di dipendenti del gruppo che, siccome a più stretto contatto con le problematiche quotidiane, è stata in grado di avvertire e segnalare le fasi che necessitano una prestazione migliore. Da ciò *“sono stati analizzati i fattori critici di successo di oggi e quelli necessari per il futuro e sono stati quindi lanciati specifici progetti che hanno tutti l'obiettivo di raggiungere l'eccellenza operativa in termini di qualità, velocità, sostenibilità, affidabilità, flessibilità ed efficienza”* (Monclergroup, 2019). Per quanto riguarda la strategia relativa al prodotto, oltre alla già menzionata qualità elevata, Moncler ha deciso di puntare sul mantenimento del prodotto di punta e storico (il capospalla) al quale però *“si affianca un percorso di allargamento delle categorie merceologiche complementari al proprio core business”*. Questo è dovuto alla volontà di mantenere il legame con la tradizione (necessario per il mondo lusso) e al tempo stesso aprirsi all'innovazione ed alle richieste del mercato. Coerente in questo senso è la collaborazione che Moncler ha avviato recentemente con Moon Boot, marchio di doposci del montebellunese Gruppo Tecnica: la realizzazione di una capsule del genere (che prevedeva la realizzazione di doposci a doppio marchio) è per il Gruppo Tecnica un modo per sfruttare il nome Moncler e la sua percezione come marchio di alta gamma, per Moncler una via per acquisire maggiori

---

<sup>5</sup> Il tema della piuma per Moncler ha generato, negli ultimi anni, non pochi problemi. Nel 2014 infatti andò in onda su Report, noto programma di Rai 3, un servizio nel quale si accusava l'azienda di origini francesi di utilizzare piume provenienti da animali maltrattati. L'impresa ha dovuto affrontare numerose e pesanti critiche che l'hanno condotta a migliorare l'attenzione su questa tematica e ad adeguarsi alle politiche di rispetto nei confronti dei trattamenti verso gli animali.

competenze sul mondo della calzatura nel quale ambisce di penetrare con lo stesso successo avuto nelle altre categorie merceologiche. Anche questo è un segnale di come l'azienda non lasci nulla al caso e ponderi le proprie decisioni e strategie in maniera molto precisa, al fine di non commettere errori evitabili e di performare al massimo livello.

La spiegazione del perché il prodotto sia per Moncler un fattore critico di successo prosegue spiegando come durante la settimana della moda di Milano 2018 è stato presentato al pubblico l'ambizioso progetto Moncler Genius. Tale progetto, voluto e creato da Remo Ruffini, consta nell'attivazione di collaborazioni con otto stilisti di alto calibro (Sergio Zambon, Craig Green, Simone Rocha, Hiroshi Fujiwara, Pierpaolo Piccioli, ecc.) per la realizzazione dei capi di lusso del brand, i quali verranno lanciati sul mercato non a cadenza semestrale (come accade di frequente, seguendo le stagioni) bensì con cadenza mensile. Questa scelta è dettata dalle volontà di seguire quelle che sono le esigenze dei consumatori, i quali richiedono sempre più varietà ed unicità; se nel passato poteva bastare lanciare due collezioni l'anno, attualmente tale scelta non è più vincente e ciò ha portato Moncler ad incrementare la propria presenza nel mercato con introduzioni più frequenti. La scelta degli stilisti inoltre è stata ben ponderata al fine di coprire vari segmenti di mercato, allargando quindi la clientela e potenzialmente il fatturato: *“Abbiamo scelto otto designers perché lavoriamo con diverse generazioni, abbiamo bisogno di Fujiwara per il ragazzino che adora lo skateboard, così come di Pierpaolo Piccioli per la signora sofisticata, Simone Rocha e Craig Green rappresentano un'offerta più concettuale”*. Essi lavorano sul prodotto core dell'impresa (il capospalla) proponendo soluzioni innovative che però non vanno a snaturare l'immagine e l'idea storica del brand, nota estremamente rilevante quando si parla di case del lusso.



*Figura 17: Logo di Moncler Genius. Gli otto riquadri rappresentano gli otto valori cardine del progetto e del gruppo.*

L'evento stesso ha avuto un impatto positivo per Moncler grazie all'interesse mediatico che ha suscitato: la presentazione al Palazzo delle Scintille e la presenza di celebrità seguite da milioni di followers come Millie Bobby Brown e Naomi Campbell ha permesso che questo progetto ed il messaggio incorporato raggiungessero milioni di persone. Il lancio del progetto per altro non viene percepito come un tentativo di rilanciare un brand decaduto (anche perché, come

visto sopra, la situazione finanziaria del gruppo è tutt'altro che negativa) ma come una modalità con la quale divenire leader innovativo del settore lusso.

La forza comunicativa che l'azienda ha affidato al progetto è testimoniata anche dal logo dello stesso; vi sono rappresentati otto riquadri che rimandano agli otto principi cardine<sup>6</sup> con cui Moncler vuole operare nel mercato: *flessibilità* verso il cliente, *evoluzione* del prodotto ed aziendale (in termini di risultati), *molteplicità* dei prodotti, *unicità*, *creatività*, *comunità* (intesa attorno al prodotto: vengono lanciati appositi hashtag per permettere alla gente di identificarsi con il brand), *novità* (soprattutto dal punto di vista comunicativo e distributivo), *energia*.

---

<sup>6</sup> Gli otto principi sono stati presentati e spiegati dall'azienda nei Capital Markets days tenutisi a Milano il 26-27 febbraio 2018.

### 3. CONCLUSIONI

Dallo scenario presentato nei precedenti due capitoli si possono derivare le seguenti conclusioni. In primo luogo i beni di lusso richiedono una gestione differente rispetto ai beni normali dal momento che la sfera emotiva gioca un ruolo estremamente più rilevante nel processo d'acquisto dei primi. In questo senso si è visto come l'intera offerta dell'azienda non possa prescindere da uno studio approfondito del proprio cliente e degli elementi della customer experience che vengono valutati maggiormente. Il ruolo del marketing è quindi quello di riuscire a far vivere un'esperienza di vita al cliente nella semplice interazione con il brand tramite, ad esempio, un'atmosfera particolare in negozio, un'assistenza eccellente online ed offline, personale cortese e preparato, servizio personalizzato, ecc.

Focalizzarsi sul cliente, pur essendo senz'ombra di dubbio una strategia vincente, richiede forte dinamicità e propensione al cambiamento visto e considerato che tali caratteristiche si riscontrano nei clienti stessi. Le imprese devono essere in grado di cogliere quali sono le esigenze, anche inesprese, del proprio parco clienti, in modo tale da non farsi trovare mai impreparati.

La focalizzazione sul caso Moncler ha permesso di cogliere come operativamente si possono soddisfare le precedenti asserzioni. La strategia omnichannel perseguita dall'azienda è infatti la risposta all'esigenza della clientela di poter acquistare ovunque ed in qualsiasi momento i prodotti che desidera, oltre ad essere un modo con il quale incrementare la presenza nel mercato e la conoscenza del marchio. E' una soluzione con cui Moncler si avvicina ai millennials, ovvero alla fetta di luxury consumers che, secondo gli studi delle più autorevoli società di consulenza, diverrà sempre più rilevante e redditizia nel giro di un decennio.

La necessità di progettare un'offerta alettante attorno al prodotto vero e proprio non riduce l'attenzione da porgere nei confronti di quest'ultimo. Moncler ha dimostrato, infatti, di saper agire su entrambi i fronti: nel corso degli ultimi tre lustri sono state effettuate continue migliorie sul lato del prodotto sia nella composizione sia esteticamente culminate, nel 2018, con l'avvio del progetto Moncler Genius, fiore all'occhiello della recente gestione di Ruffini. Tale programma è la risposta alla esigenza di innovazione, cambiamento, stile ed unicità che porta con sé la clientela luxury e rappresenta un'arma con la quale cercare di penetrare ancora di più il vertice delle case del lusso.

Per finire, al di sopra dello sviluppo di varie aree dell'offerta al cliente, la strada verso la competitività ed il successo nel settore lusso impone di ottenere una forte integrazione e coerenza fra le stesse.

## 4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

American Express, 2006, *21st centurion living - the trends changing our perception of luxury in the 21st century*, disponibile su <http://asinjudith.com/pdfs/b2b/amex.pdf>;

Bain & Co., 2018, *Worldwide luxury market monitor*, disponibile su [https://altagamma.it/media/source/WORLDWIDE%20LUXURY%20MARKET%20MONITOR\\_BAIN.pdf](https://altagamma.it/media/source/WORLDWIDE%20LUXURY%20MARKET%20MONITOR_BAIN.pdf);

Borsa Italiana, [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it);

Boston Consulting Group, 2018, *True-Luxury Global Consumer Insight*, disponibile su [https://altagamma.it/media/source/True%20Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202018%20-%20Sintesi%20in%20Italiano\\_Vsent.pdf](https://altagamma.it/media/source/True%20Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202018%20-%20Sintesi%20in%20Italiano_Vsent.pdf);

Camurati F., 26 giugno 2018, *Chanel: bilancio da 8,25 miliardi*, MF Fashion, disponibile su [https://static.classeditori.it/content\\_upload/pdf\\_art/2018/123/MIFI0042MFF06.pdf](https://static.classeditori.it/content_upload/pdf_art/2018/123/MIFI0042MFF06.pdf);

Cappellari R., 2016, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carrocci Editore;

Cushman & Wakefield, 2018, *Main streets across the world 2018*, disponibile su <http://www.cushmanwakefield.it/it-it/research-and-insight/2018/main-streets-across-the-world-2018>;

Dowling P.J., Festing M., Engle A.D., 2013, *International Human Resource Management*, Cengage Learning EMEA;

Gianecchini M., Costa G., 2013, *Risorse umane, persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill;

Il Sole 24 Ore, *Titolo Moncler*, disponibile su <https://finanza-mercati.ilsole24ore.com/quotazioni.php?QUOTE=!MONC.MI>;

Insider Trends, 5 settembre 2016, *What is a flagship store?*, disponibile su <https://www.insider-trends.com/what-is-a-flagship-store/>;

Kapferer J.N., 2012, *The luxury strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury brands*, Kogan Page;

Kapferer J.N., 2015, *On luxury*, Kogan Page Ltd;

Karin R. et al., 2007, *Marketing*, McGraw Hill;

Katz M., Rosen H., 2015, *Microeconomia*, McGraw Hill;

Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M., 2015, *Principi di marketing*, Pearson;

Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M., 2018, *Marketing per manager*, Pearson;

La Repubblica, [www.dizionari.repubblica.it](http://www.dizionari.repubblica.it);

Le Iene Show, 18 febbraio 2018, *Sfera Ebbasta: il nuovo che avanza*, disponibile su [https://www.iene.mediaset.it/video/intervista-sfera-ebbasta\\_65451.shtml](https://www.iene.mediaset.it/video/intervista-sfera-ebbasta_65451.shtml);

Loro Piana, <https://it.loropiana.com/it>;

Mattia G., 2013, *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*, FrancoAngeli;

McKinsey, 2016, *More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience*, disponibile su <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer>;

MonclerGroup, 2019, *Annual financial review 2018*, disponibile su [https://www.monclergroup.com/it/investor-relations/documenti-e-risultati#risultati\\_and\\_cmd](https://www.monclergroup.com/it/investor-relations/documenti-e-risultati#risultati_and_cmd);

MonclerGroup, *Client Experience*, disponibile su <https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/clienti/client-experience>;

MonclerGroup, *Company Overview*, disponibile su <https://www.monclergroup.com/it/gruppo/overview>;

MonclerGroup, *Profilo della catena di fornitura*, disponibile su <https://www.monclergroup.com/it/sostenibilita/partner/profilo-della-catena-di-fornitura>;

MonclerGroup, *Trend finanziario e contesto di mercato*, disponibile su <https://www.monclergroup.com/it/investor-relations/azienda/trend-e-contesto-di-mercato>;

Morvillo C., 17 dicembre 2013, *Remo Ruffini: Così ho portato Moncler a 3,7 miliardi*, IoDonna, disponibile su [https://www.corriere.it/economia/leconomia/17\\_novembre\\_12/remo-ruffini-chiude-linee-lusso-si-concentra-moncler-d9ffeb4e-c7f4-11e7-a46a-2daf03b7af20.shtml](https://www.corriere.it/economia/leconomia/17_novembre_12/remo-ruffini-chiude-linee-lusso-si-concentra-moncler-d9ffeb4e-c7f4-11e7-a46a-2daf03b7af20.shtml);

Moss V., 2016, *Remo Ruffini (Moncler): è tutta questione di energia (creativa)*, BusinessPeople, disponibile su <http://www.businesspeople.it/People/Protagonisti/Remo-Ruffini-presidente-e-a.d.-Moncler-intervista-98106>;

Pambianconews, 21 febbraio 2018, *Ruffini (Moncler): “Abbiamo annullato le stagioni”*, disponibile su <https://www.pambianconews.com/2018/02/21/ruffini-moncler-abbiamo-annullato-le-stagioni-231161/>;

PwC, 2014, *Luxury Market Insights*, disponibile su <https://www.pwc.com/gx/en/research-insights.html>;

Saviolo S., Marazza A., 2012, *Lifestyle Brands: A Guide to Aspirational Marketing*, Palgrave Macmillan;

Zenith ROI Agency, 2018, *Luxury Advertising Expenditure Forecasts 2018*, disponibile su <https://www.zenithmedia.com/product/luxury-advertising-expenditure-forecasts-2018/>.