



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

Il mercato mondiale del lusso: l'espansione retail dal brick & mortar al digital con riferimento al caso Moncler
Worldwide Luxury Market: the retail expansion from brick & mortar to digital with reference to the Moncler case

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

ZOCCARATO CLAUDIA

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

CAPITOLO 1: Il mercato del lusso e un 2015 positivo ma moderato.....	5
1.1 Bain & Company, Fondazione Altagamma e il Worldwide Markets Monitor.....	6
1.2 La performance del mercato del lusso nel 2015.....	7
1.2.1 <i>Overview generale</i>	
1.2.2 <i>Performance per segmento: losers and winners</i>	
1.3 I beni personali di lusso: il cuore del luxury.....	10
1.3.1 <i>Overview generale</i>	
1.3.2 <i>Analisi per area geografica</i>	
1.3.3 <i>Analisi per canale di distribuzione</i>	
1.3.4 <i>Outlook 2016-2020</i>	
CAPITOLO 2: Retail e digital nel mercato dei personal luxury goods: l'integrazione come chiave per il successo.....	19
2.1 Il "retail reloaded" e l'evoluzione delle strategie distributive.....	20
2.1.1 <i>Il punto vendita diretto e il marketing esperienziale</i>	
2.1.2 <i>La retailization per i grandi marchi del lusso</i>	
2.1.3 <i>Il retail management</i>	
2.2 Il mondo digitale a supporto della moda e del lusso.....	25
2.2.1 <i>Omnicanalità: l'integrazione tra negozi fisici e canale digitale</i>	
2.2.2 <i>La risposta dei brand del lusso: alcuni esempi</i>	
CAPITOLO 3: Il caso Moncler.....	30
3.1 Il retail come parte del DNA di Moncler.....	31
3.1.1 <i>La storia dell'espansione retail in Moncler</i>	
3.1.2 <i>Il presidio a livello geografico</i>	
3.1.3 <i>Retail excellence: la nuova componente della strategia Moncler</i>	
3.2 Una strategia digital a 360 gradi.....	36
CONCLUSIONI.....	41

CAPITOLO 1: Il mercato del lusso e un 2015 positivo ma moderato

«Da almeno un anno gli analisti e i rispettivi studi, compreso il nostro, parlano di “new normal” per descrivere lo scenario a breve e medio termine del lusso: la novità starebbe nel rallentamento della crescita, passata da due a una cifra», così Armando Branchini, vicepresidente della Fondazione Altagamma, ha introdotto a Maggio 2016 il consueto aggiornamento primaverile del “Worldwide Markets Monitor” di Bain & Company.

La performance del mercato del lusso nel 2015 sembra far sorgere un ragionevole dubbio sulla credibilità del detto “il lusso non conosce crisi”. Il rallentamento generale dei tassi di crescita, che trova origine in diversi fattori che verranno approfonditi in seguito, dimostra che il lusso è ormai entrato nella sua fase “adulta”, una fase caratterizzata dal consolidamento dei brand nei vari mercati che al contempo richiede che essi si reinventino, se intendono rimanere competitivi di fronte alla nuova complessità del mercato. Per usare le parole del Presidente di Altagamma Andrea Illy in occasione del Luxury Summit de Il Sole 24Ore di quest’anno, è giunta al termine la “*golden age*” del lusso: le forze trainanti del luxury si sono indebolite, ossia la Cina e i BRICS in generale; gli eventi tragici in Europa hanno portato ad un calo notevole dei flussi turistici, con conseguenze importanti sulle performance delle boutique del lusso; infine, da non sottovalutare il fatto che i nuovi consumatori (c.d. millennials) hanno aspettative molto diverse rispetto alle generazioni precedenti, dando grande importanza all’esperienza di acquisto, all’omnicanalità e alla sostenibilità.

Seppur considerando il complessivo rallentamento della crescita, i risultati sono tutto fuorché drastici. Aiutato dalle fluttuazioni dei tassi di cambio e dai consumi dei “borderless consumers”, nel 2015 il luxury ha raggiunto e superato i 1.000 miliardi di euro di valore globale del mercato, in crescita del 5% a tassi di cambio costanti rispetto al 2014. Per trattare la performance del mercato del lusso nel 2015 si farà riferimento ad una delle pietre miliari della reportistica in questo settore, ossia il report “Altagamma 2015 Worldwide Markets Monitor” redatto da Claudia D’Arpizio, partner di Bain & Company e da anni a capo della Global Luxury Goods Practice.

1.1 Bain & Company, Fondazione Altagamma e il Worldwide Markets Monitor

Il Monitor Altagamma sui Mercati Mondiali è uno studio realizzato da Bain & Company in collaborazione con la Fondazione Altagamma e propone un'analisi economico-finanziaria del mercato del lusso, sia mostrando i risultati dell'anno sia dando una visione complessiva dei trend e delle strategie che hanno caratterizzato il settore nel periodo in esame.

Bain & Company è leader nella consulenza strategica e organizzativa in tutto il mondo. Fondata nel 1973 negli Stati Uniti, ha il proprio quartier generale a Boston ed è presente in Italia dal 1989. Con la sua rete internazionale composta di 51 uffici basati in 33 Paesi, mette a disposizione dei propri clienti una vasta gamma di competenze ed esperienze con le quali ha assistito e continua ad assistere migliaia di clienti nello sviluppo e nell'implementazione delle proprie strategie, con l'obiettivo di migliorarne in modo significativo e duraturo le performances di mercato ed economico-finanziarie. Citata da Il Sole 24Ore all'interno della classifica delle 10 migliori società di consulenza, Bain & Company Italy lavora per le principali aziende italiane, pubbliche e private, di dimensioni medio-grandi, nei settori più importanti (servizi finanziari e assicurativi, consumer goods, energia e utilities, beni durevoli, telecomunicazioni, tecnologia e media, attività di fusioni e acquisizioni, pubblica amministrazione).

La Fondazione Altagamma, invece, dal 1992 riunisce le imprese dell'alta industria culturale e creativa italiana, riconosciute come autentiche ambasciatrici dello stile italiano nel mondo. Le imprese che fanno parte della Fondazione operano in molteplici settori, tra cui spiccano moda, design, gioielleria, alimentare, ospitalità, velocità e wellness. Tra i principali soci compaiono Brunello Cucinelli, Ferrari, Gucci, Moleskine, Salvatore Ferragamo, Tod's e Versace. Ogni anno la Fondazione cura 8 ricerche condotte insieme ai partner internazionali più autorevoli, come il Boston Consulting Group, Exane BNP Paribas e, ultimo ma non per importanza, Bain & Company.

Tra questi studi, il più famoso e rinomato è l'Altagamma Worldwide Markets Monitor, che costituisce un punto di riferimento a livello mondiale della conoscenza del mercato del lusso. Pubblicato a fine Ottobre di ogni anno, con un successivo aggiornamento ad Aprile (detto "Worldwide Luxury Market Monitor Spring Update"), lo studio realizzato da Claudia D'Arpizio di Bain & Company viene puntualmente riportato e commentato dalle principali

testate giornalistiche come Bloomberg¹, The Economist², Reuters³ ed è di grandissima importanza anche per stesse aziende del lusso, sia per il suo apporto informativo sull'andamento del mercato dal punto di vista economico-finanziario sia per la fotografia precisa che fornisce delle strategie e dei trend più rilevanti. La trattazione si articola generalmente in tre capitoli: il primo analizza le performance del mercato del lusso nel suo complesso, attraverso una suddivisione in 10 segmenti (personal luxury goods o beni personali di lusso, auto di lusso, hôtellerie, vini e spiriti, ristorazione e cibo, arte, design di alta qualità, jet privati, yacht e crociere); il secondo approfondisce una di queste 10 categorie, quella dei personal luxury goods, attraverso analisi per area geografica e per canale distributivo; il terzo presenta invece le prospettive per il futuro, sottolineando gli argomenti all'ordine del giorno nel panorama del luxury e facendo emergere le principali questioni che i player si troveranno ad affrontare dal punto di vista strategico.

1.2 La performance del mercato del lusso nel 2015

1.2.1 Overview generale

La quattordicesima edizione del Monitor Altagama sui Mercati Mondiali (pubblicata a fine Ottobre 2015) si apre presentando un importante traguardo: il cosiddetto “Worldwide Luxury Market of the Markets”, ossia il mercato globale del lusso, che comprende le 10 categorie prese in esame da Bain & Company, ha raggiunto e superato nel 2015 il valore complessivo di 1.000 miliardi di euro, in crescita del 14% a tassi di cambio correnti e del 5% a tassi di cambio costanti.

¹ Roberts, Andrew (29 Ottobre 2015) <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-29/luxury-market-seen-heading-for-weakest-year-since-lehman-crash>

² Unger, Brooke (11 Dicembre 2014) <http://www.economist.com/news/special-report/21635761-modern-luxury-industry-rests-paradoxbut-thriving-nonetheless-says-brooke>

³ Reuters (29 Ottobre 2015) <http://it.reuters.com/article/businessNews/idITKCN0SN2FK20151029>

WORLDWIDE LUXURY "MARKET OF THE MARKETS" (2015E|€B)

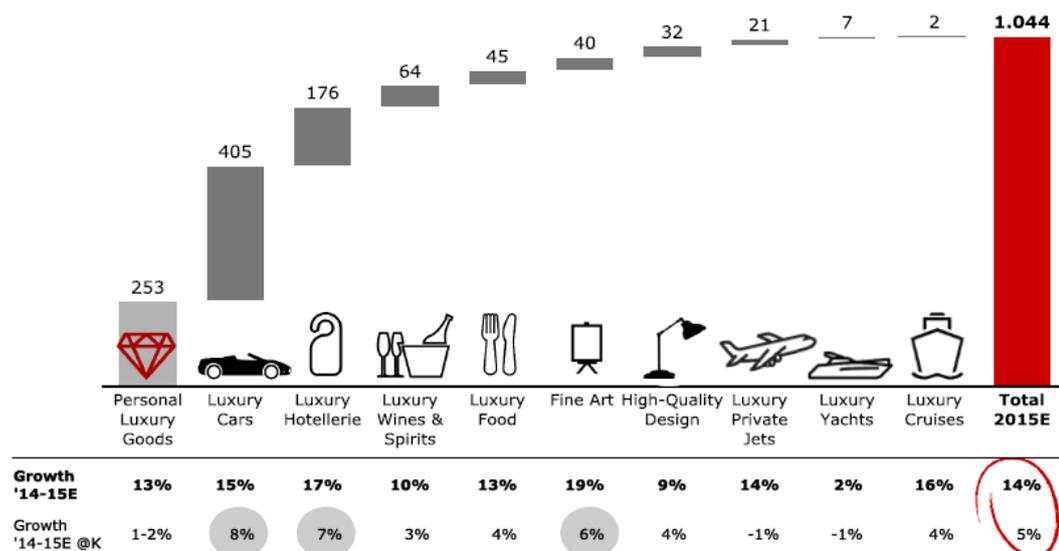


Figura 1: Fatturato per categoria del mercato del lusso nel 2015

Il report sottolinea il graduale rallentamento della crescita, soprattutto in termini reali, assieme all'emergente debolezza di alcune aree geografiche che fino a pochi anni fa dominavano il settore, prime tra tutte Cina e Russia. Tuttavia la performance nel suo complesso rimane molto positiva, anche grazie alle oscillazioni valutarie e al significativo contributo dato dai cosiddetti "globe-trotters", ossia quei consumatori senza più barriere geografiche che acquistano principalmente al di fuori dei confini del proprio Paese di provenienza.

Il quadro è molto preciso nel commento di Armando Branchini ai risultati del report: "Le imprese europee faranno quest'anno ottimi bilanci, ma la moderazione si impone: la crescita reale è contenuta e lo sarà anche nel 2016. Una situazione di crescita moderata richiede alle imprese di riconsiderare in modo significativo le strategie di investimento". La prospettiva che i top player del settore si trovano di fronte è quella di un ambiente più complesso e "demanding", che richiede che le strategie aziendali (dal prodotto alla distribuzione, passando per il digital e per il CRM) vengano riviste in un'ottica di innovazione, seppur rimanendo fedeli al proprio heritage e al carattere di esclusività tipico dei prodotti di lusso. Ciò che viene richiesto ai grandi brand è di "riorganizzarsi per vincere", per utilizzare le parole di Claudia D'Arpizio di Bain & Company⁴.

⁴ Bain & Company, 21 Dicembre 2015, articolo disponibile su <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-winter-2015.aspx>

1.2.2 Performance per segmento: losers and winners

Lo studio di Bain & Company dà grande rilievo ad un segmento in particolare, tra i 10 che compongono il mercato globale del lusso: quello dei personal luxury goods, o beni personali di lusso. Proprio per l'ampiezza della trattazione a proposito di questa categoria, i risultati da essa conseguiti nel 2015 verranno approfonditi nel paragrafo successivo. In questo paragrafo verrà fornita invece una panoramica delle altre 9 categorie, a partire dai rispettivi risultati economico-finanziari.

Il segmento delle auto di lusso ha visto la performance migliore del settore, raggiungendo un valore di 405 miliardi di euro nel 2015 con una crescita del 8% in termini reali rispetto al 2014. Tutte le categorie appartenenti a questo segmento hanno beneficiato della solida performance del mercato statunitense, così come dei buoni risultati in Europa, che hanno saputo ovviare alla difficoltà della Russia, Paese che sembra essere sul punto di sparire dalla mappa del luxury.

Assieme alle auto di lusso, anche l'hôtellerie ha conseguito ottimi risultati: un valore complessivo nel 2015 di 176 miliardi di euro, in crescita del 7% a tassi di cambio costanti. Questo segmento ha registrato un leggero rallentamento nella crescita in termini reali, a causa delle differenti performance delle varie aree geografiche. Nelle città europee si è visto un miglioramento notevole dopo un periodo di difficoltà, mentre le grandi catene alberghiere degli Stati Uniti mostrano marcati segni di debolezza.

La performance del mercato europeo ha risollevato anche il segmento del design di alta qualità, che per il secondo anno di seguito ha mostrato una solida crescita del 4%, arrivando a 32 miliardi di euro di valore. Il ruolo storico di player italiani e tedeschi rende l'Europa l'area geografica più redditizia, seguita dalle Americhe e dall'Asia, in cui si è registrata una crescita significativa ma anche del potenziale non pienamente sfruttato. In generale, la performance è stata aiutata dalle favorevoli fluttuazioni dei tassi di cambio, argomento che verrà affrontato successivamente in modo più dettagliato.

Un tasso di crescita del 4% ha caratterizzato anche il segmento delle crociere di lusso, le quali per il 2015 valgono 1,6 miliardi di euro. La categoria risulta in accelerazione rispetto al 2014 anche grazie al favorevole sviluppo demografico, in termini di età e di reddito.

Un altro segmento "winner" del 2015 è quello dell'arte, con un sano +6% a cambi costanti ed un valore totale di 40 miliardi di euro. Il mercato più redditizio è quello degli Stati Uniti, seguito dal Regno Unito e dalla Cina. Molto significativo il fatturato delle aste pubbliche, più

che duplicato negli ultimi 10 anni e che corrisponde circa al 40% del valore totale del mercato dell'arte.

Ottimi risultati anche per il segmento della ristorazione e del cibo di lusso, in crescita del 4% rispetto al 2014. Il 2015 è stato un anno record per la categoria, che ha raggiunto i 45 miliardi di euro soprattutto grazie all'apporto positivo in Italia di Expo, che ha incentivato la ricerca dell'eccellenza anche nel settore food and beverage.

Lo stesso solido trend ha caratterizzato anche il settore di vini e spiriti, che per il 2015 ha realizzato un valore di 108 miliardi di euro (+3% a cambi costanti). I vini di lusso, che costituiscono il 75% del valore totale della categoria, hanno generato buoni risultati in tutte le aree geografiche. Gli spiriti invece, dopo un rallentamento ad inizio anno, hanno dato segni di ripresa soltanto a partire dal secondo semestre del 2015.

Il principale "loser" del 2015 tra i mercati è quello degli yacht, che risulta stagnante sia nei mercati maturi che in quelli emergenti (-1% in termini reali), con un valore pari a 7 miliardi di euro rimasto invariato dal 2012.

Un andamento simile si è visto nel segmento dei jet privati, anch'esso in perdita dell'1% a tassi di cambio costanti. Il business dell'aviazione fatica a registrare risultati positivi, soprattutto in termini reali, principalmente a causa della diminuzione delle consegne per via aerea.

1.3 I beni personali di lusso: il cuore del luxury

1.3.1 Overview generale

Nel Monitor Altagamma sui Mercati Mondiali 2015 il peso dato al segmento dei beni personali di lusso è notevole, tanto che esso viene definito "*the core of the core of luxury and the focus of the Bain Luxury Study*"⁵ dalla stessa autrice del report, Claudia D'Arpizio. All'interno di questa categoria Bain include pelletteria, abbigliamento, hard luxury, profumi e cosmetici ed essa costituisce circa il 25% del valore totale del mercato globale del lusso.

Nel 2015 il valore complessivo dei personal luxury goods è stato di 253 miliardi di euro, in crescita del 13% a tassi di cambio correnti ma soltanto di un 1-2% a tassi di cambio costanti.

⁵ Claudia D'Arpizio, Federica Levato, Daniele Zito, Joëlle de Montgolfier, 2015 "A time to act: How luxury brands can rebuild to win", Bain & Company

Da questi pochi indicatori emerge l'osservazione attorno alla quale si sviluppa l'analisi dei risultati del segmento all'interno dello studio di Bain & Company: le oscillazioni valutarie hanno sostenuto, e anche “gonfiato” in un certo senso, i risultati del 2015. La crescita in termini reali, infatti, è stata decisamente modesta. Tale rallentamento dei tassi di crescita a cambi costanti sembra confermare la tendenza del mercato a stabilizzarsi in una condizione di “nuova normalità”, caratterizzata uno sviluppo più lento e da grande volatilità derivante sia dalle fluttuazioni dei cambi sia dai flussi turistici sempre più variabili.

Come detto in precedenza, il 2015 è stato caratterizzato da importanti oscillazioni dei tassi di cambio. Nello specifico le due macro-tendenze sono state da una parte il forte deprezzamento dell'euro rispetto a gran parte delle valute mondiali e dall'altra il dollaro, definito “*dominant and dangerous*” da The Economist⁶, che ha disincentivato il turismo negli Stati Uniti e spinto gran parte degli Americani a comprare in Europa. Risultato di questa volatilità dei cambi è un impatto positivo a doppia cifra sul valore complessivo del mercato dei beni personali di lusso, con un'incidenza di circa 26 miliardi di euro.

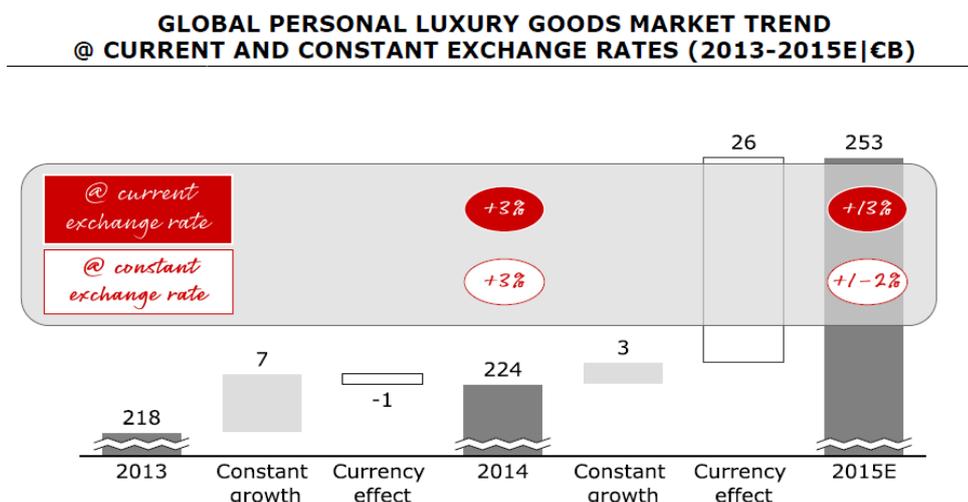


Figura 2: Effetto delle oscillazioni valutarie sui tassi di crescita

Oltre alla situazione dal punto di vista finanziario, anche il panorama di incertezza macroeconomica e sociale non ha favorito la realizzazione di buoni risultati. Tra gli eventi più rilevanti sono sicuramente da ricordare la battuta d'arresto dell'economia cinese, a causa della crisi finanziaria, il crollo del prezzo del petrolio e i tragici eventi avvenuti in Europa a fine anno, i quali hanno provocato un calo importante dei flussi turistici e di conseguenza influenzato negativamente i risultati economici del settore.

⁶The Economist, “*Dominant and dangerous*” 3 Ottobre 2015

1.3.2 Mercati e consumatori: analisi per area geografica

Nel 2015 il mercato dei Personal Luxury Goods ha confermato la sua identità di “mercato occidentale”, ossia dominato sostanzialmente da due aree geografiche: le Americhe, che costituiscono il 34% del valore totale per il 2015, e dall’Europa, anch’essa con un contributo superiore al 30% dei risultati dell’anno. Gli ottimi risultati di queste due aree però sono da ricondurre ad un trend che negli ultimi anni ha dominato il mondo del luxury, ossia la trasformazione dei mercati cosiddetti “maturi” come Europa e Stati Uniti in quello che Claudia D’Arpizio definisce “*the great mall of China*”⁷. Con quest’espressione si intende che i mercati occidentali sono diventati le destinazioni più ricercate per lo shopping di lusso, soprattutto agli occhi dei turisti cinesi. Focalizzando l’analisi dei risultati sul Paese di provenienza del consumatore, i cinesi risultano essere la nazionalità dominante, con un contributo sul valore totale del mercato del 31% che sembra consolidarsi negli anni, se si considera che nel 2014 il loro apporto costituiva meno del 29%. Inoltre, la spesa complessiva dei cinesi per il 2015 è stata effettuata per un considerevole 80% al di fuori dei confini della Cina.

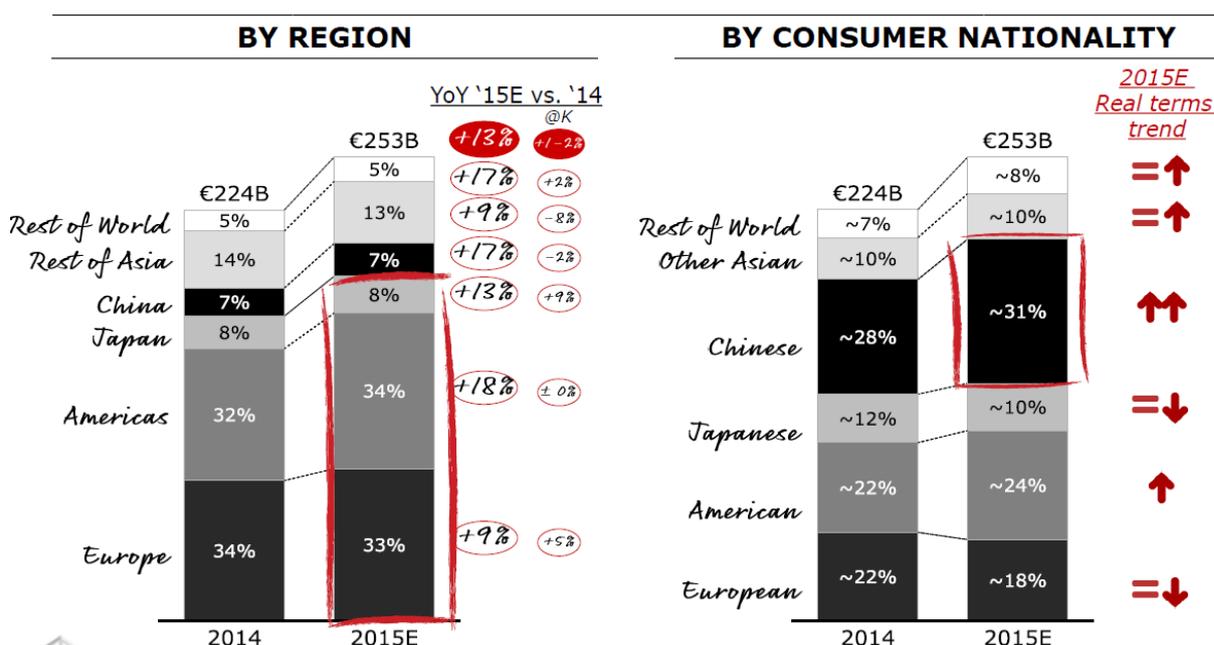


Figura 3: Fatturato per area geografica e per nazionalità nel 2015

⁷ Bain & Company, Comunicato Stampa in occasione della pubblicazione dei Monitor Altagamma dei Mercati Mondiali 2015, 29 Ottobre 2015

Il contributo dei consumatori cinesi è stato fondamentale per l'Europa, che ha mostrato una solida performance (in crescita del 5% in termini reali) in gran parte supportata dai flussi turistici in entrata, incentivati da un euro particolarmente debole. Il valore totale dell'area europea per quest'anno è stato di 83 miliardi di euro, di cui meno del 50% realizzato dagli europei, ossia dai locali. La domanda locale sembra riprendersi, sebbene rimanendo complessivamente stagnante: buoni i risultati in Germania, che si conferma top performer della regione, ma anche Francia e Italia migliorano, soprattutto nel retail.

Un'altra area le cui performance sono state risollevate dal turismo proveniente dalla Cina è il Giappone, ossia la destinazione culturale e commerciale "dietro casa" dei cinesi. Con un valore di 20 miliardi di euro nel 2015, quest'area mostra uno dei migliori tassi di crescita in termini reali (+9% rispetto al 2014). Il boom di turisti cinesi, così come la solida domanda locale, hanno contribuito a confermare il Giappone come top performer in termini di percentuale di crescita.

Diversa la situazione nelle Americhe, in cui la spesa dei turisti del luxury shopping è stata notevolmente disincentivata dal "super-dollaro", come già detto in precedenza. In termini reali la situazione risulta stagnante per il 2015, ma il mercato americano ha visto un sano +18% a tassi di cambio correnti, totalizzando 85 miliardi di euro di valore complessivo. Gli Stati Uniti hanno sofferto maggiormente di questo arresto dei flussi turistici, ma la domanda locale ha saputo contenere significativamente i danni.

In Asia, escludendo la Cina continentale, la situazione risulta molto frammentata e diversa tra i vari Stati. Hong Kong e Macau hanno mostrato la performance peggiore, in perdita complessivamente del 11% a tassi di cambio correnti e del 25% a tassi di cambio costanti, sostanzialmente dovuta all'indebolimento del supporto dei cinesi ma anche a causa delle oscillazioni valutarie sfavorevoli e della perdita di popolarità dei due Paesi. La Corea del Sud si è invece dimostrata la migliore, con un +16% a tassi di cambio correnti e un +4% a tassi di cambio costanti, per un valore di 11 miliardi di euro. Da sottolineare l'importanza dei flussi turistici provenienti dalla Cina, specialmente nella prima metà dell'anno. Lo stesso trend positivo si è visto anche nel Sud-Est Asiatico, con un valore complessivo di 7 miliardi di euro (in crescita del 14% a tassi di cambio correnti e del 3% a tassi di cambio costanti). All'interno dell'area, la Thailandia mostra i risultati migliori e sembra avere un grande potenziale per il futuro, mentre Singapore e la Malesia sono ancora in fase di ripresa dopo un 2014 difficile.

Anche la Cina, dopo un 2014 stagnante, sembra recuperare terreno sebbene la situazione nel suo complesso sia ancora di crescita negativa in termini reali. Il valore complessivo per il

2015 è stato di 18 miliardi di euro, in crescita del 17% a tassi di cambio correnti. In termini reali, la performance risulta in calo del 2%. Essendo il consumo locale dei cinesi pari ad un modesto 20%, il governo sta cercando di mantenere gli acquisti all'interno dei confini del Paese con manovre di regolamentazione delle dogane e di svalutazione della moneta. Grazie al risultato conseguito nel 2015 la Cina entra nel “podio del lusso”, ad ulteriore conferma della posizione predominante che il Paese ha acquisito nel settore dei beni personali di lusso.

PERSONAL LUXURY GOODS MARKET – TOP COUNTRIES (2015E|B€)

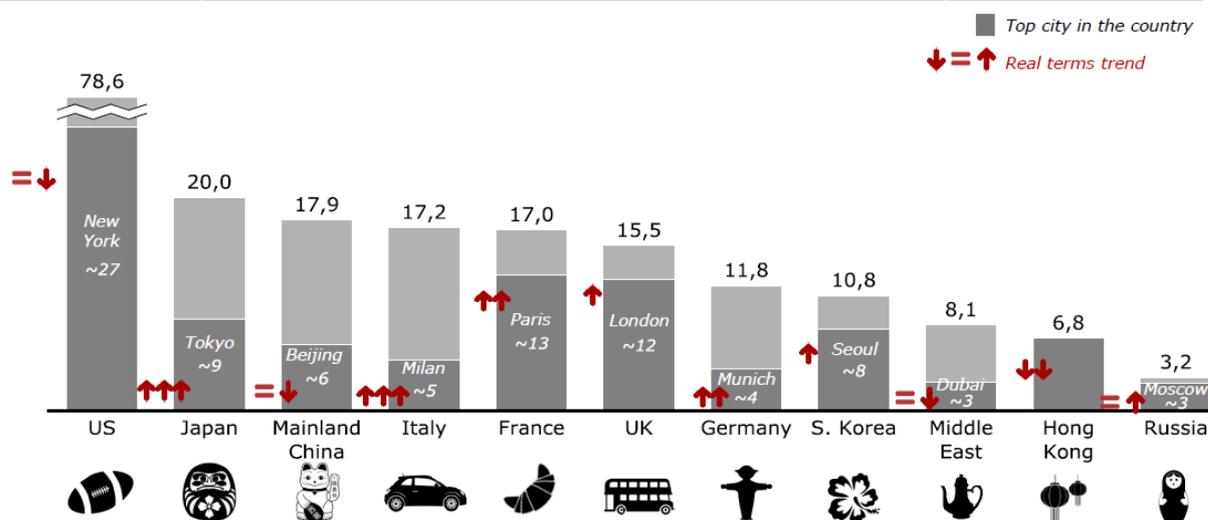


Figura 4: Stati con migliori performance nel 2015

1.3.3 La strada per il mercato: analisi per canale di distribuzione

Il dibattito sull'importanza dei canali di distribuzione e su come sfruttarne al massimo la potenzialità è molto sentito nel settore luxury, soprattutto nel mondo della moda, principalmente a causa della rapida diffusione del canale retail. Il canale diretto ha visto una straordinaria espansione in un universo “prevalentemente wholesale” come quello dei personal luxury goods e rimane tuttora il canale distributivo in cui i brand investono maggiormente, assieme all'e-commerce. Dell'espansione retail e di come le aziende del lusso, nello specifico della moda, abbiano attuato nuove strategie per adeguarsi ai nuovi scenari del mercato (tra cui in primis l'avvento del digital) verrà discusso nel Capitolo 2. Questo paragrafo è pensato come una semplice presentazione dei risultati del 2015 e dei trend che si sono affermati nel settore per quanto riguarda le strategie distributive e commerciali.

Il retail continua a guadagnare terreno, arrivando nel 2015 al 34% del valore totale del mercato dei beni personali di lusso. In termini di crescita, il canale diretto sta vedendo un'espansione di velocità doppia rispetto a quella del wholesale: nel 2015 il primo è cresciuto del 20%, mentre il secondo del 10%. Tale espansione si intende però in termini di valore delle

vendite, in quanto per il secondo anno consecutivo le aperture di DOS⁸ stanno subendo un graduale rallentamento (circa 600 aperture nel 2015 contro le circa 750 del 2014). Questo a causa del cambiamento nella strategia delle aziende leader del settore, che si stanno focalizzando maggiormente sul consolidamento della propria presenza sul mercato e sulla gestione dei negozi già esistenti. Anche in termini reali la performance è stata positiva, in crescita a doppia cifra aiutata dalle oscillazioni valutarie favorevoli, con l'eccezione di Hong Kong e Macau che hanno visto un'annata tutt'altro che proficua.

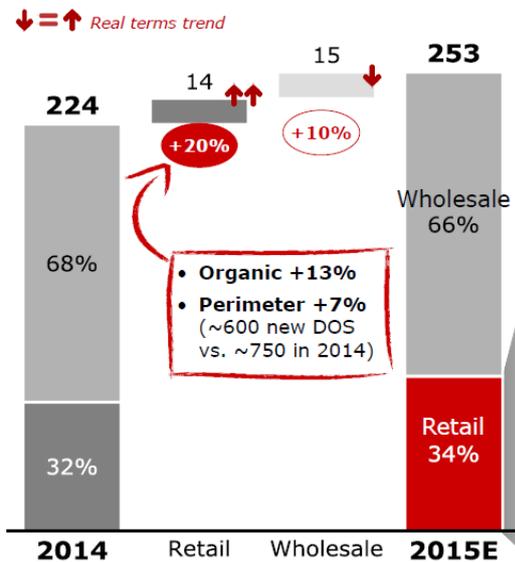


Figura 5: Fatturato per canale

Grande pressione esercitata sul canale wholesale, ancora dominante sul mercato con un 66% del valore totale (in diminuzione rispetto al 68% del 2014), ma in calo a tassi di cambio costanti a causa della *retailization*, che prevede la trasformazione di negozi in franchising in DOS, ma anche per la difficoltà mostrata dai department store nel conseguire buoni risultati, specialmente negli Stati Uniti. Tuttavia nel complesso il risultato registrato nel 2015 è positivo, con una crescita a tassi di cambio correnti del 10%.

Altro tema fondamentale trattato ogniqualvolta si discuta di innovazione nel mercato del lusso è quello della diffusione del canale digitale. L'e-commerce ha visto crescita esponenziali negli ultimi 5 anni, arrivando ad un valore di 17 miliardi di euro, in crescita del 40% a tassi di cambio correnti e del 22% a tassi di cambio costanti rispetto al 2014. Con un CAGR⁹ dal 2012 al 2015 del 30%, il canale online ha raggiunto il 7% del valore totale del mercato dei beni personali di lusso.

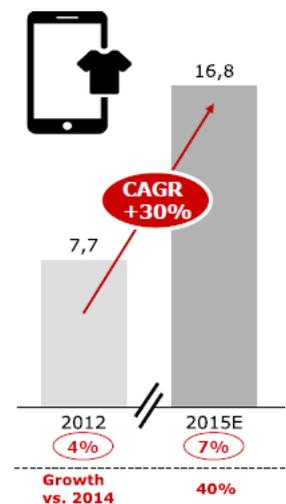


Figura 6: Online 2012-2015

⁸ Directly Operated Stores, ossia negozi a gestione diretta

⁹ CAGR (*Compound Annual Growth Rate*), tasso di crescita annuale composto

All'interno del mondo e-commerce la performance migliore è stata quella degli e-tailers¹⁰, che hanno letteralmente conquistato il consumatore. I siti delle grandi marche invece, a parte coloro che hanno una struttura e-commerce ben consolidata e che collaborano con qualche specialista del web, incontrano ancora notevoli difficoltà. Questo vale per gran parte dei brand, ma specialmente per quelli europei. Un'altra frontiera innovativa è quella del cosiddetto m-commerce, ossia l'acquisto effettuato direttamente dal proprio smartphone, con una diffusione notevole soprattutto in Asia.

Ciò che traspare dall'analisi per canali distributivi è la necessità per i brand di massimizzare l'efficienza di tutto il mondo distributivo, in un'ottica di omnicanalità, e soprattutto di pensare al canale digitale come a qualcosa di più dell'e-commerce. Il digital deve essere fonte di vantaggio competitivo, oltre che un'altra via per raggiungere il consumatore finale.

1.3.4 Outlook 2016-2020

Il 2015 ha segnato l'inizio di una nuova era per il mercato dei personal luxury goods, contraddistinta da una crescita moderata ma solida. Questo rallentamento ha caratterizzato anche il primo trimestre del 2016, durante il quale si è vista una modesta crescita del 1%. Questa sezione sulle prospettive per il 2016 e, più a lungo termine, sui forecast riguardo i prossimi 5 anni poggia le proprie basi sull'aggiornamento primaverile del report di Bain & Company in collaborazione con la Fondazione Altagamma, il "Worldwide Luxury Market Monitor 2016 Spring Update".

Per quanto riguarda il primo semestre del 2016 il mercato ha mantenuto il trend del 2015, mostrando un rallentamento globale dei flussi turistici intercontinentali dovuti sia ad un parziale ribilanciamento dei differenziali di prezzo, sia agli attacchi terroristici avvenuti in Europa. Per il 2016 le previsioni suggeriscono una performance molto simile a quello del 2015, con una crescita moderata a tassi di cambio correnti (il tasso medio annuo previsto sarà del 2-3%), ma stagnante in termini reali. Le tendenze più rilevanti a livello di area geografica sono le seguenti:

- in Cina, dopo 3 anni di declino, è prevista una crescita positiva per un iniziale "rimpatrio" della spesa in beni di lusso dei consumatori cinesi;
- l'Europa è in crescita positiva, grazie alla ripresa graduale dei consumi dei "locals" che riesce a ridimensionare l'effetto negativo causato dal calo del turismo;

¹⁰ Per citarne alcuni: Net-a-Porter, Mr Porter, Luisaviaroma, Mytheresa

- il mercato americano è impattato dal dollaro forte, assieme all'incerta consumer confidence tipica dell'election year, continuando ad avere difficoltà a causa dello scarso supporto sia da parte dei locali che dei turisti;
- il Giappone rimane il top performer in termini di crescita, seppur in rallentamento rispetto al 2015;
- il resto dell'Asia continua a vedere risultati molto diversi a seconda dei Paesi: buona la performance di Corea del Sud e Sud-Est Asiatico, ancora negativa la situazione di Hong Kong e Macau.

Inoltre Bain propone, con una prospettiva più ampia, il forecast dei risultati e dei trend rilevanti del mercato dei beni personali di lusso per i prossimi 4 anni (ossia per il 2020). Secondo il report, il mercato continuerà a crescere moderatamente nei prossimi anni (crescita del 2-3% a tassi di cambio correnti) fino a raggiungere nel 2020 un valore totale compreso tra i 280 e i 295 milioni di euro.

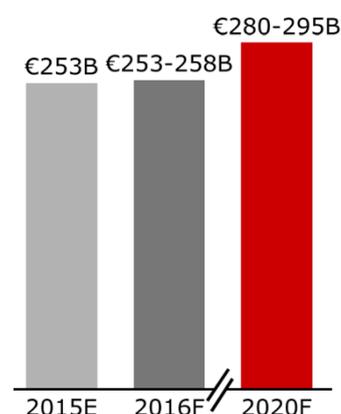


Figura 7: Forecast per il 2020

Questo risultato sarà fortemente trainato dalla continua crescita della Cina e dei consumatori cinesi, nello specifico della fiorente classe media, che arriveranno a rappresentare circa il 34% della spesa nel mercato dei personal luxury goods del 2020. Un altro fattore che supporterà lo sviluppo del settore nei prossimi anni è la ripresa dei mercati maturi, come Europa e Stati Uniti, i cui consumi torneranno a dare un apporto positivo grazie alle strategie implementate dalle aziende del lusso per recuperare consenso e fiducia da parte dei clienti occidentali.

Dal punto di vista dei canali distributivi il retail manterrà il suo momento di espansione, nonostante l'approccio più cauto da parte dei brand, che si soffermeranno maggiormente sulla razionalizzazione della store network e sulla crescita organica più che sulle nuove aperture. Parlando di numeri, nel 2020 il canale diretto arriverà a costituire il 40% del valore totale del mercato (partendo da un 34% nel 2015). L'online continuerà la sua espansione a discapito dei canali tradizionali, con un CAGR del 15%, con vari formati e modalità sempre nuove.

In generale, il futuro scenario del segmento dei beni personali di lusso si evolverà in base alle decisioni prese dai brand riguardo varie leve strategiche: l'eccellenza nella distribuzione, la sempre maggior importanza del cliente, l'omnicanalità e le politiche di pricing rimangono prioritarie in quella che Bain definisce "luxury CEO's Monday morning agenda", ossia costituiscono gli ambiti su cui i brand si dovranno focalizzare maggiormente nei prossimi anni.

CAPITOLO 2: Retail e digital nel mercato dei personal luxury goods: l'integrazione come chiave per il successo

*“La moda evolve sotto l’impulso di un desiderio e cambia per effetto di una ripulsa.
La saturazione porta la moda a buttare alle ortiche quello che fino a poco tempo prima adorava.
Poiché la sua ragione profonda è il desiderio di piacere e di attirare,
la sua attrattiva non può certo venire dall’uniformità, che è la madre della noia.”*

(Christian Dior)

Il carattere mutevole del mondo della moda o, più in generale, dei beni personali di lusso, richiede che i brand sappiano continuamente adeguarsi alle richieste di una clientela sempre più attenta ed esigente. Nel corso del tempo i comportamenti del consumatore di lusso sono radicalmente cambiati, sia da un punto di vista strettamente economico sia per quanto riguarda l’approccio all’acquisto. L’ostentazione non è più la motivazione alla base della ricerca del prodotto di lusso, di conseguenza il consumatore tende ad andare “oltre il marchio” e a dar maggior peso alla dimensione esperienziale ed emozionale di ciò che accade all’interno del negozio. Questo mutamento nelle esigenze del cliente finale, assieme alle trasformazioni avvenute nei canali di vendita del lusso e della moda, ha reso necessario un profondo cambiamento nel modello di business delle aziende leader del settore. Tale cambiamento è avvenuto in una direzione di “avvicinamento al mercato”, per meglio comprenderne le dinamiche e coglierne le continue evoluzioni: i brand del segmento dei beni personali del lusso si sono orientati verso un controllo sempre maggiore della propria rete distributiva. L’espansione del canale retail, ossia del canale gestito direttamente dall’azienda, trova fondamento proprio nella necessità di raggiungere, incuriosire e infine conquistare il cliente, instaurando una relazione one-to-one volta ad aumentare non solo il traffico ma anche la permanenza all’interno dei negozi.

Dopo una prolungata stagione di aperture “fisiche” nelle principali vie del lusso a livello planetario, si profila oggi una nuova rincorsa ad altri spazi: quelli virtuali. Il canale online, come sottolineato in precedenza, si sta sviluppando a grande velocità, assumendo sempre maggior rilevanza all’interno delle strategie aziendali. La rete e le nuove tecnologie digital, infatti, possono aiutare ed agevolare la creazione di una miglior interazione e relazione con il consumatore, sempre nell’ottica di realizzare una *shopping experience* unica. All’interno del capitolo si potrà anche vedere come all’interno della categoria “online” non rientrino soltanto le piattaforme di e-commerce, ma anche altri strumenti (in primis i social media) utili a promuovere, diffondere e rendere unico il brand.

Le varie e variegata esperienze digitali e le concrete e reali esperienze del brick & mortar¹¹ che il consumatore vivrà saranno sempre più integrate e connesse, perciò sarà fondamentale rendere funzionale e fruibile la tecnologia applicata al retail al fine di creare un ulteriore supporto al processo di acquisto. La chiave per il successo sarà proprio il perfetto bilanciamento tra fattori umani e fattori tecnologici, tra offline e online, ossia la messa in atto da parte delle aziende di una strategia di omnicanalità.

2.1 Il “retail reloaded” e l’evoluzione delle strategie distributive

Sebbene faccia parte delle “4 P” di McCarthy¹², ossia delle principali variabili strategiche che compongono il marketing mix, la distribuzione ha ricoperto per molti anni un ruolo secondario all’interno delle strategie aziendali rispetto al prodotto o alla comunicazione. Di recente, in particolare per i beni della moda e del lusso, le decisioni riguardo la gestione del canale distributivo sono diventate variabili strategiche fondamentali, in una prospettiva di graduale razionalizzazione ed accorciamento del canale stesso. Quest’ultima tendenza ha pervaso il settore lusso-moda negli ultimi anni e si è tradotta in un progressivo ridimensionamento del ruolo del grossista, figura chiave nello sviluppo dei grandi brand fino a pochi decenni fa. L’eliminazione dell’intermediazione risponde alla necessità di avvicinarsi al mercato, riducendo le distorsioni nello scambio di informazioni tra produzione e mercato. Oltre alla tempestività degli scambi informativi, le aziende scelgono di gestire direttamente la distribuzione anche perché questo permette un aumento significativo dei margini di profitto, in quanto si recupera la quota di margine che remunerava il lavoro del grossista. Tuttavia il prezzo da pagare per l’accorciamento del canale non è stato irrisorio, dato che la necessità di dotarsi di una rete di vendita più articolata comporta ingenti investimenti, sia per quanto riguarda il personale sia dal punto di vista geografico, e tempi abbastanza lunghi.

2.1.1 *Il punto vendita diretto e il marketing esperienziale*

La necessità di disporre in modo più tempestivo e diretto delle informazioni riguardo i trend del mercato è una delle principali motivazioni che hanno spinto le aziende a gestire direttamente i punti vendita. A causa della crescente varietà e variabilità della domanda,

¹¹ L’espressione “brick & mortar”, letteralmente “mattoni e malta”, viene usata per distinguere le imprese che operano secondo un modello di business tradizionale da quelle che adottano un modello di business integrato off-line e on-line. (fonte <http://www.glossariomarketing.it/significato/brick-and-mortar/>)

¹² Il concetto di marketing mix sintetizza le principali aree di intervento che compongono il programma di marketing nei mercati e nei segmenti in cui l’impresa ha deciso di operare. Esso si è diffuso nella famosa versione delle 4P (Product, Price, Place, Promotion) di McCarthy (1960).

infatti, il processo di raccolta ed elaborazione della conoscenza di mercato è diventato sempre più critico ed oneroso, in quanto l'informazione prodotta da un canale indiretto (che prevede quindi numerosi passaggi) deve essere gestita da numerosi soggetti, nonché interpretata e contestualizzata dagli stessi.

Oltre a voler risolvere le asimmetrie informative dovute alla complessità della rete distributiva, le aziende che hanno investito nel canale retail perseguono un altro fine in un'ottica "esperienziale" che ha assunto particolare rilievo negli ultimi anni. È proprio questo il cosiddetto "retail reloaded"¹³: dato che l'attività di shopping non comporta per il consumatore solamente un costo, in termini di tempo speso, ma produce un valore emozionale, le aziende si sono attrezzate per rendere i punti vendita più attraenti e per trasformare l'esperienza d'acquisto in qualcosa di unico. Questa prospettiva rovescia completamente la visione tradizionale del marketing nella quale il processo di acquisto era considerato ancillare rispetto alla definizione delle caratteristiche del prodotto, che costituiva l'unica fonte di valore per il cliente. Ora, nell'esperienza complessiva che il cliente vive con il prodotto, hanno fondamentale importanza anche i momenti immediatamente precedenti e successivi all'acquisto. Date queste premesse, non è più possibile tenere separata la definizione del marketing del prodotto da quella del marketing del servizio di vendita: bene e servizio sono due elementi che contribuiscono a generare la stessa esperienza e di conseguenza non possono che dipendere l'uno dall'altro.

Il risultato di questa progressiva presa di coscienza del ruolo assunto dal punto vendita nell'economia dell'esperienza è un'esigenza di maggior controllo di quella parte del processo nella quale avviene l'interazione con il cliente finale. Cercando di aumentare tale controllo sul canale distributivo, i grandi marchi che avevano iniziato a sviluppare una rete di punti vendita monomarca indiretti (amministrati cioè da collaboratori) si spostano gradualmente sulla gestione diretta. Tutto questo si traduce non solo in aperture di nuovi punti vendita ma anche in conversioni dei negozi da wholesale a retail, in un'ottica di ampliamento della rete ma anche di perfezionamento della stessa.

2.1.2 *La retailization per i grandi marchi del lusso*

Se si osserva nello specifico il mercato dei beni personali di lusso, l'espansione del canale diretto costituisce anche un supporto alla filosofia del brand. "Our stores are our statement"¹⁴ per usare le parole di Remo Ruffini, Presidente e Amministratore Delegato di Moncler; ossia i

¹³ Bello, Milena (10 maggio 2016) <http://www.pambianconews.com/2016/05/10/retail-reloaded-195486>

¹⁴ Moncler, Annual Report 2014, "Critical Success Factors"

negozi rappresentano l'essenza del brand e ne trasmettono i valori all'esterno. Il retail risulta quindi il canale principale attraverso cui la marca ha la possibilità di presentarsi nella maniera più esclusiva, completa ed accattivante, mostrando tutti gli elementi portanti della propria identità. Esso diventa uno strumento strategico di cui l'azienda si dota, un "vettore di crescita" e uno dei fattori determinanti del proprio vantaggio competitivo. Inoltre, soprattutto quando si tratta del settore lusso-moda, la gestione diretta dei punti vendita è una componente genetica della marca stessa e molto frequentemente ne determina la fama e il successo.

Lo sviluppo del canale retail, iniziato agli sgoccioli del secolo scorso, pesa ora più della metà del fatturato complessivo di molti grandi brand dei personal luxury goods soprattutto grazie alla forte crescita degli ultimi anni. Una fotografia molto dettagliata di questa recente accelerazione è fornita dallo studio "Altagamma Retail Evolution" condotto da Exane BNP Paribas in collaborazione con la fondazione Altagamma e pubblicato a Febbraio 2016. Dai risultati del report emerge che i brand del lusso si sono trasformati progressivamente in retailer: dal 2004 al 2014 il 73% delle vendite è avvenuta in punti vendita monomarca. Se si considerano gli ultimi tre anni, inoltre, la percentuale retail sul fatturato dei principali marchi del luxury ha visto una crescita importante.

Sales Split – Retail / Wholesale (%)

	LVMH	Kering - Luxury	Hermès	Burberry	Prada	Richemont	Swatch	Luxottica	Hugo Boss	Tod's	Ferragamo	Moncler	Cucinelli
	Retail												
FY 12	64%	68%	82%	71%	81%	54%	19%	61%	47%	60%	65%	51%	28%
FY 13	65%	68%	82%	70%	84%	55%	21%	59%	54%	64%	64%	57%	36%
FY 14E	64%	70%	83%	71%	85%	58%	24%	58%	58%	64%	64%	61%	41%
FY 15E	64%	71%	85%	73%	85%	59%	25%	57%	60%	65%	65%	64%	43%

Figura 8: Incidenza del canale retail sul fatturato dei principali brand del lusso

L'incremento più rilevante è stato quello registrato dai brand più "giovani", come Moncler e Brunello Cucinelli, ma anche i grandi gruppi del lusso come LVMH e Kering contano sempre di più sul canale diretto.

L'impegno diretto nella gestione dei punti vendita presenta però alcune controindicazioni, tra cui l'ingente investimento richiesto, che rendono necessario lo sviluppo di competenze di retail management da parte delle aziende. La necessità di controllare e monitorare tutte le fasi dell'esperienza di acquisto, spesso ancor prima che il cliente entri nel negozio, rappresenta infatti un aspetto all'ordine del giorno nelle agende dei grandi player del settore luxury. L'urgenza per le aziende non è quindi solo di definire una precisa e chiara strategia retail ma anche di acquisire competenze manageriali specifiche, tra l'altro non sempre facili da reperire sul mercato del lavoro dove la crescita della domanda di retail manager non è stata seguita da un'altrettanto rapida crescita dell'offerta di professionalità.

2.1.3 *Il retail management*

Lo sviluppo di una rete distributiva diretta può apportare notevoli incrementi a livello di redditività del business ma richiede anche una vera e propria struttura corporate che ne monitori i costi e i risultati. Per questo negli ultimi anni all'interno delle aziende del lusso ha assunto sempre maggior rilievo la funzione di retail management, che si occupa della gestione dei punti vendita e dell'implementazione della strategia retail. Gli elementi che costituiscono quest'ultima sono sei e nel loro complesso formano il cosiddetto "retailing mix"¹⁵: la composizione dell'assortimento, il prezzo, la scelta della location, il mix di comunicazione, il design del negozio e, infine, il servizio al cliente.



Figura 9: *Le leve del retailing mix*

La scelta di aprire un punto vendita a gestione diretta richiede innanzitutto la definizione dell'assortimento, ossia stabilire il numero di categorie merceologiche e le diverse alternative presenti all'interno di ogni categoria. In generale si può affermare che le aziende che scelgono la distribuzione monomarca devono presentare un'offerta più ampia e profonda di chi sceglie quella multimarca, perché nel secondo caso eventuali mancanze assortimentali possono essere colmate ricorrendo ad acquisti da altri fornitori. Oltre a quanto detto, un altro rischio è quello di presentare un'immagine troppo diversa delle collezioni del brand tra un negozio e l'altro. Generalmente i marchi optano per una via di mezzo: impongono ai negozi l'acquisto di una parte "centrale" della collezione, quella più rappresentativa e fedele al proprio heritage, però lasciano un certo grado di differenziazione, in modo da rispondere in modo efficacemente alle preferenze dei differenti mercati o a fattori climatici.

La stessa problematica si presenta per quanto concerne i prezzi. In alcuni casi può essere opportuno adattarli alla concorrenza esistente in un determinato mercato, tuttavia la gestione delle politiche di pricing è una priorità per la direzione marketing aziendale, che deve tutelare

¹⁵ Levy, Weitz, (2013) "Retailing management", McGraw/Hill (9° edizione)

il posizionamento prescelto. Negli ultimi anni nel mercato dei personal luxury goods la tendenza è di andare verso una maggiore omogeneità tra i prezzi praticati sui vari mercati, soprattutto a causa del comportamento dei consumatori, che tendono a viaggiare spesso da un Paese all'altro e sarebbero confusi trovando gli stessi prodotti a prezzi decisamente diversi. L'argomento pricing è tutt'oggi molto rilevante e la discussione sui differenziali di prezzo tendenzialmente domina le sessioni di Q&A durante le conference call di presentazione dei risultati dei grandi brand.

Altra leva fondamentale del retailing mix è la location, cioè dove si decide di aprire fisicamente il negozio. Per i prodotti del lusso-moda si tratta però di qualcosa in più: decidere di aprire nelle vie del quadrilatero della moda a Milano, per esempio, conferisce al brand l'etichetta di "marchio di lusso" che sarebbe arduo ottenere aprendo il medesimo negozio in una via periferica. Gli affitti delle vie più prestigiose della moda e del lusso riflettono effettivamente quest'importanza della location. Prendere in affitto un centinaio di metri quadri sulla Madison o sulla Fifth Avenue a New York può costare anche due o tre milioni di euro all'anno e poco meno costano altre località d'élite come il quartiere Ginza di Tokyo, New Bond Street a Londra e la Avenue des Champs-Élysées a Parigi. Nonostante l'ingente investimento che l'apertura delle boutique richiede, tutti i brand del lusso sono presenti in queste location strategiche con i loro "flagship stores"¹⁶.

L'affitto dei locali non rappresenta però l'unico onere per le aziende. Altra variabile critica è la definizione dello store design, che contribuisce a rendere unica l'esperienza d'acquisto e a generare valore per la clientela. Con "store design" si intende sia la progettazione del layout del negozio sia tutto quell'insieme di attività mirate alla comunicazione al consumatore della filosofia e dei valori del brand. Oltre a questo assume rilievo anche la presentazione della merce all'interno del punto vendita, che deve facilitare il processo decisionale del consumatore e stimolare all'acquisto secondo le metodologie del visual merchandising. Considerato un'evoluzione della vetrinistica, il "visual" ha l'obiettivo di far sì che il prodotto risulti attraente e coinvolgente all'interno del negozio. Si tratta ovviamente di rendere più accattivante il punto vendita, ma soprattutto di renderlo redditizio dando supporto al personale di vendita. Lo sviluppo di un progetto di design di uno store comporta tuttavia costi molto elevati. Per questo alcuni brand tendono a standardizzare l'aspetto dei negozi, per conseguire economie di apprendimento e garantirsi contemporaneamente una coerenza di immagine. Questa omologazione dei negozi però non risulta essere stimolante per il consumatore e tende

¹⁶ Letteralmente "negozio ammiraglia", è il più rappresentativo per il brand nonché il più grande, più scenico e localizzato nelle maggiori città del mondo nelle vie del lusso. Sono punti vendita pensati prima per la comunicazione, solo secondariamente alla vendita.

a rendere meno gratificante l'esperienza d'acquisto, motivo per cui la maggior parte delle aziende del lusso-moda hanno adottato un approccio differente: si mantiene costante il concept e i riferimenti estetici, progettando però i singoli negozi l'uno diverso dall'altro.

Ultima delle variabili del retailing mix è l'organizzazione del servizio al cliente, che risulta essere anche la più difficile da controllare e gestire. Al centro del dibattito sulla gestione del personale di un punto vendita c'è oggi il problema di come conciliare l'importanza della qualità delle risorse umane nel determinare il valore della shopping experience con l'attenzione ai costi che spinge verso una riduzione del numero di persone in negozio e verso un contenimento delle retribuzioni.

In conclusione, grazie allo sviluppo del retail management, il canale diretto diventa non solo il "vettore" di potenza, ma anche il principale motore di crescita e di direzione della diffusione della marca. Oltre ad essere il mezzo di rappresentazione massima del brand, il retail assume quindi anche il ruolo di propulsore del suo sviluppo in un'ottica sempre più customer-centric. Questa visione olistica del cliente ha portato i retailer ad esplorare nuove modalità di relazione con esso, cercando di raggiungerlo e conquistarlo attraverso tutti i canali possibili. L'omnichannel è quindi brevemente diventato un concetto fondamentale per i grandi marchi, spostando l'attenzione dei vertici aziendali dalle potenzialità della dimensione "fisica" a quelle dell'ambiente "virtuale", ossia quello digitale.

2.2 Il mondo digitale a supporto della moda e del lusso

"Online: you can't beat it, so join it!" così Société Générale introduce il tema "digital strategy" nel suo report di Settembre sul mercato dei beni di lusso e ben esprime una necessità sempre più impellente per i brand: quella di saper gestire il canale online per arrivare in modo sempre più immediato al consumatore finale. Non si tratta più semplicemente di e-commerce: la sfida non è creare un cyber-retail, ma utilizzare la tecnologia come un ulteriore mezzo per costruire un'interazione e una relazione più forte con il cliente. Si ritorna quindi alla centralità del cliente e alla necessità di stare al passo con un ambiente sempre più "seamless" (letteralmente senza cuciture) a causa della diffusione capillare dei social media.

2.2.1 *Omnicanalità: l'integrazione tra punti vendita fisici e canale digitale*

Come già accennato, alla dimensione brick & mortar dello spazio di vendita si sta gradualmente aggiungendo quella "virtuale", che passa dal mondo del web fino ad esplodere in quello dei social media. In questo nuovo ambiente la stessa esperienza di acquisto perde la

sua imminenza temporale ed occasionale, divenendo una maturazione cosciente dell'atto di acquisto come risultato di una ricerca emozionale ed esperienziale. Il nuovo consumatore digitale moderno è infatti definito "acquirente flessibile", ossia particolarmente abile a districarsi tra diversi canali e dispositivi durante la fase di valutazione dell'acquisto, e di conseguenza ai suoi occhi il confine tra economia tradizionale ed economia digitale è molto labile. Pertanto diventa strategico per i brand poter conoscere e capitalizzare il patrimonio di informazioni che gravita intorno al processo decisionale del cliente, con il fine di trasformarlo in un vantaggio competitivo. L'orientamento verso questo tipo di cliente rende necessaria una strategia di omnicanalità, in modo da soddisfarne le esigenze a 360 gradi. L'omnichannel consiste infatti nel dare la possibilità a questo nuovo consumatore flessibile di creare un contatto con il brand in qualsiasi modo egli desideri, senza più operare alcuna divisione tra ciò che accade nello spazio "fisico" e ciò che invece succede online. Questo nuovo approccio al mercato è paragonabile ad una foce a delta di un fiume, i cui intricati e numerosi rami rappresentano le molteplici vie per raggiungere la clientela (ossia i canali di vendita) che le acque (ossia i prodotti e i servizi) scelgono quasi randomicamente per arrivare al mare (i consumatori). In sintesi, i caratteri distintivi di una strategia omnichannel sono i seguenti. Il primo è costituito dalla concezione ma soprattutto della gestione unitaria della distribuzione, ossia rendendo il confine tra un canale e l'altro sempre più debole. Da questo primo carattere deriva un altro aspetto fondamentale dell'omnicanalità, cioè la creazione di processi basati sull'interazione, sulla comunicazione e sull'interdipendenza tra i team dedicati ai singoli canali all'interno dell'azienda. Ecco quindi che la "seamless experience" si verifica a valle ma anche a monte del processo di acquisto di un bene di lusso. A questo punto risulta necessario che gli strumenti IT e marketing supportino sia la "cross-canalità" dei processi di acquisto sia facilitino le interazioni inter-company. Per questo un carattere distintivo delle strategie omnichannel è l'importante investimento nelle strutture IT e nel marketing digitale, dato che "senza finanziamenti adeguati, un'idea non può decollare"¹⁷. L'evoluzione dell'area ICT in una prospettiva di omnicanalità si traduce nell'implementazione di progetti di business intelligence, di nuovi sistemi di monitoring adeguati al nuovo contesto ma soprattutto nell'impiego di key performance indicator (KPI) per misurare le prestazioni di efficienza, il livello del servizio e la qualità dei processi aziendali.

La base da cui i grandi brand del lusso stanno partendo per perseguire quest'ideale di seamless shopping experience è l'integrazione del proprio canale retail fisico e di quello digitale, che Exane BNP Paribas nel report sui beni di lusso definisce il "*Luxury Retail's Holy*

¹⁷ Ultima legge del marketing di Al Ries e Jack Trout, tratta da "*Le 22 leggi immortali del marketing*"

*Grail*¹⁸. Oggi, canali digitali e negozi fisici devono necessariamente trasformarsi in un unico ecosistema di brand e in un'unica retail experience capace di rispondere in modo adeguato alle aspettative del consumatore omnicanale che si informa sui prodotti in mobilità, li prova e li sperimenta in negozio e infine opta per acquistarli online. Perciò, affinché i propri punti vendita non divengano showroom di Amazon o di altri player digitali che basano il loro vantaggio competitivo sul prezzo e su servizi avanzati, è fondamentale elaborare strategie di marketing volte all'integrazione.

2.2.2 *La risposta dei brand del lusso: alcuni esempi*

I brand del lusso stanno vivendo ora una situazione che le aziende operanti nel mercato low-cost hanno affrontato una decina di anni fa: conoscono il mondo online e ne comprendono l'importanza, ma molto spesso non sanno in che modalità convenga approcciarlo. In generale, ci sono alcuni aspetti su cui i grandi marchi devono lavorare per quanto riguarda le loro strategie digital: primo tra tutti, la varietà dell'ambiente online. Investire nel mondo digitale non significa soltanto aprire un proprio e-commerce, ma vuol dire anche avere un sito corporate accattivante ed essere presenti in modo attivo sui social network. La seconda variabile determinante consiste nell'assicurarsi che tutti questi punti di contatto online con il consumatore siano coordinati e finalizzati a fornire una brand experience coerente, nonché in linea con l'esperienza che in alternativa si vivrebbe in un negozio brick & mortar. Ovviamente è molto difficile per i brand comunicare i propri valori e raccontarsi sul web così come succede nelle boutique; questo però è un passo che non rappresenta più un'opzione, ma una necessità.

Pur essendo ancora dei "new comers" nell'ambiente digital, alcuni marchi del lusso hanno mostrato buonissime performance e strategie particolarmente efficaci. Tra questi è sicuramente da ricordare lo storico brand inglese Burberry. Dal 2006 al 2014 la Chief Executive è stata Angela Ahrendts, fautrice di una vera e propria rivoluzione digitale in Burberry: ha trasformato il marchio, da sempre focalizzato sull'eleganza e sulla tradizione inglese, in un vero e proprio digital luxury retailer, valorizzandone l'identità e l'immagine. Aprendosi al mondo digitale, la casa di moda ha raggiunto dati straordinari: il suo account Twitter è tra i più seguiti, la pagina Facebook ha 17.103.393 fans, il canale Youtube ha realizzato 60.739.330 visualizzazioni e il profilo Instagram conta circa 7,1 milioni di follower. A parte i social, anche il sito corporate e l'e-commerce di Burberry stanno dando eccellenti risultati. Burberry.com è uno dei migliori siti web di moda: offre una fantastica esperienza su

¹⁸ "Il sacro Graal del retail di lusso", con riferimento all'integrazione tra negozi fisici e canale online

tutti i device, un chiaro e semplice customer journey, accattivanti CTA (call to action), immagini di altissima qualità, contenuti digitali come l'Art of Trench, Burberry Acoustic e molto altro ancora. Nell'e-commerce si trovano gli stessi capi presenti anche nei flagship store. Vi è la possibilità di personalizzare i trench, di acquistare online e ritirare offline, la spedizione e i resi sono gratuiti. Durante gli acquisti i clienti possono essere assistiti attraverso la chat live o il "servizio richiamata". Il marchio ha voluto offrire un'esperienza simile al sito anche nelle sue boutique. Il flagship in Regent Street a Londra si ispira alla mappa del sito di Burberry.com, con il layout e l'architettura mirroring del sito web. In conclusione, un'esemplare strategia di cross-canalità.

La gestione delle attività online, tendenzialmente l'e-commerce, può essere anche delegata in misura maggiore o minore a uno specialista, uno dei cosiddetti e-tailer. Molti brand si affidano a Yoox, come ad esempio Armani, Dolce & Gabbana e Moncler per gestire il canale monomarca online; altri invece ad Elite¹⁹, come tutti i brand del gruppo Kering. Un'importante svolta per quanto riguarda le collaborazioni con gli e-tailer è stata effettuata da Prada, a Luglio di quest'anno. Grazie ad una collaborazione con Net-a-porter e Mytheresa.com, i prodotti della pre-fall e del prossimo autunno/inverno del marchio, incluse borse, scarpe e piccola pelletteria, sbarcheranno sul canale degli e-tailer, quando prima venivano venduti soltanto nel sito del brand.

Se Burberry è un esempio di omnichannel e Prada uno di collaborazione con gli specialisti del web, un caso emblematico dell'importanza del sito "brand.com" è invece Gucci. Lo storico brand italiano fu tra i primi ad aprire il proprio sito di e-commerce nel 2002, allontanandosi dal canale brick & mortar che vedeva allora il suo periodo più fiorente in assoluto. Sulle basi del sito originale, Gucci quest'anno ha lanciato ufficialmente in Europa, Emirati Arabi e Australia il nuovo sito Gucci.com completamente ridisegnato. La nuova piattaforma di e-commerce unisce a descrizione del prodotto e narrazione del brand un'esperienza di acquisto coinvolgente grazie alla ricchezza di immagini e contenuti esclusivi che culmina in "The Agenda", la sezione del sito che permette agli affezionati del marchio di conoscere quali dettagli sono alla base dell'ispirazione che conduce alle collezioni. Durante l'Investor Day di Gucci, organizzato dal gruppo Kering lo scorso Giugno, il nuovo sito è stato definito "cornerstone of our omnichannel strategy", ossia il punto di partenza verso la cross-canalità necessaria per sopravvivere nel nuovo ambiente competitivo.

¹⁹ Joint venture tra Yoox e il gruppo Kering

CAPITOLO 3: Il caso Moncler

Il marchio Moncler nasce nel 1952 a Monestier-de-Clermont, sulle montagne vicino a Grenoble, con un'innata vocazione per i capi sportivi destinati alla montagna. I classici piumini in nylon e piuma venivano utilizzati nelle spedizioni ad alta quota negli anni '50, per poi diventare progressivamente i capi iconici oggi conosciuti e ricercati in tutto il mondo. Questa strategia del "piumino globale" di lusso si deve prevalentemente a Remo Ruffini, attuale Presidente ed Amministratore Delegato, che ha acquisito il marchio nel 2003 e assieme ad un management team esperto e coeso ha lavorato per raggiungere l'attuale posizionamento nel mercato del luxury ready-to-wear. Moncler è già leader del segmento del capospalla in piuma alto di gamma in tutti i mercati in cui opera, ma il potenziale di crescita è ancora notevole, caratteristica che contraddistingue il marchio da altri brand del lusso-moda (per fare qualche nome Tod's e Prada) che nell'ultimo anno hanno visto una stagnazione importante. Con un CAGR del 26% tra il 2003 e il 2015, il fatturato di Moncler è arrivato a 880 milioni di euro (al 31 Dicembre 2015) e per il 2016 il consensus che raccoglie le stime degli analisti prevede il raggiungimento della soglia del miliardo di euro di fatturato²⁰.

REVENUES - Eur m

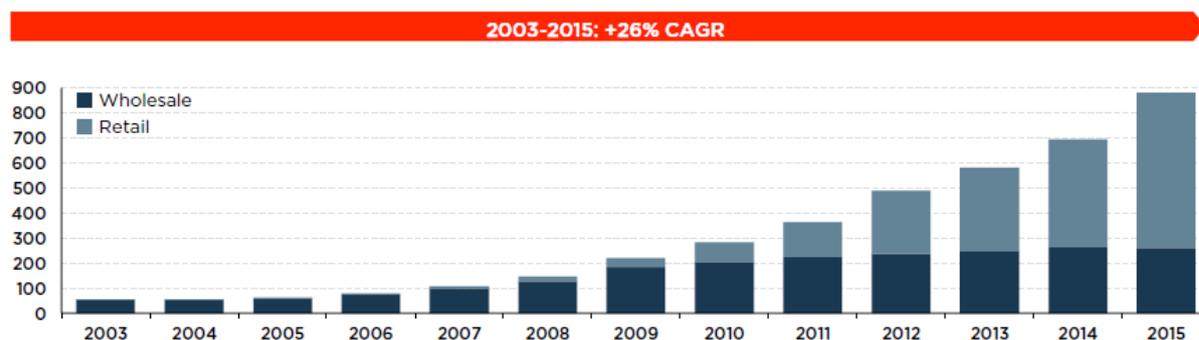


Figura 10: Crescita del fatturato tra 2003 e 2015

Una crescita consistente, nonostante il settore dei beni personali di lusso sia in netto rallentamento, conseguita grazie ad un business model basato sull'eccellenza non solo del prodotto ma in tutte le fasi della vita di un capospalla Moncler, dalla selezione della materia prima alla shopping experience all'interno delle boutique.

Ai fini di questa trattazione, risulta interessante vedere come Moncler rappresenti a pieno la seconda fase dell'espansione retail, il sopraccitato "retail reloaded", data la strategia

²⁰ al 15 Settembre 2016, il fatturato previsto dagli analisti per il 2016 è di 1.003 milioni di euro (fonte: <http://www.monclergroup.com/it/investor-relations/consensus-e-copertura-azionisti>)

estremamente customer-centric basata sul coinvolgimento e sulla creazione di un rapporto stabile e duraturo con la clientela. “Never push, but advise” è lo slogan utilizzato da Remo Ruffini durante in Capital Markets Day di Moncler, tenutosi a Milano il primo Dicembre 2015: il cliente deve sentirsi a casa quando entra in una boutique e lo staff di vendita deve appunto consigliare, non spingere, durante il processo d’acquisto.

3.1 Il retail come parte del DNA di Moncler

Il business model di Moncler, storicamente basato su 5 pilastri (sviluppo del brand, espansione geografica, presenza retail, distribuzione wholesale e sviluppo del prodotto), ha visto quest’anno l’aggiunta di un’ulteriore componente strategica: la cosiddetta retail excellence. Il consumatore entra quindi a far parte del modello di business dell’azienda, a dimostrazione della posizione di rilievo assunta dal CRM nella fase più adulta dell’espansione del canale diretto. Non si parla più soltanto di “retail presence”, ossia dell’apertura di nuovi negozi, ma diventa determinante mirare all’eccellenza nel retail attraverso la formazione del personale, il design dei negozi e tutte le leve del retailing mix.



Figura 11: I sei pilastri della strategia di Moncler

3.1.1 La storia dell’espansione retail in Moncler

In ogni evento, campagna pubblicitaria, ma soprattutto in ogni prodotto Moncler è chiaro il legame che il brand vuole mantenere con il proprio heritage. La montagna, le scalate e le temperature glaciali non sono assolutamente state messe da parte per favorire un’immagine

“di lusso” del marchio, essendo una parte determinante del DNA del brand e del suo successo mondiale. Proprio per questo motivo la prima apertura di un negozio a gestione diretta, avvenuta nel 2001, è stata a St. Moritz, esclusiva località di montagna in Svizzera. Il concetto di ski resort è tutt’oggi molto importante per Moncler, che conta 13 di questi negozi in tutte le destinazioni sciistiche più esclusive del mondo (per esempio Cortina d’Ampezzo, Aspen e Courmayeur)²¹. Ma nel frattempo qualcosa è cambiato. Questi store un tempo così emblematici per il marchio sono stati circondati da altri 200, controllati direttamente da Moncler, altrettanto in grado di trasmettere i valori e l’appartenenza al mondo della montagna. Dal 2007 inizia infatti la vera e propria esplosione del canale retail, con la prima apertura “urbana” a Parigi, nell’importantissima Rue du Faubourg Saint-Honoré. Da allora, in circa otto anni, Moncler ha aperto boutique in tutto il mondo fino a un totale di 173 doors²². Dal punto di vista di percentuale sul fatturato, il brand ha trasformato un minimo 1% di incidenza del retail nel 2003 in un 70% nel 2015.

REVENUES – Eur m

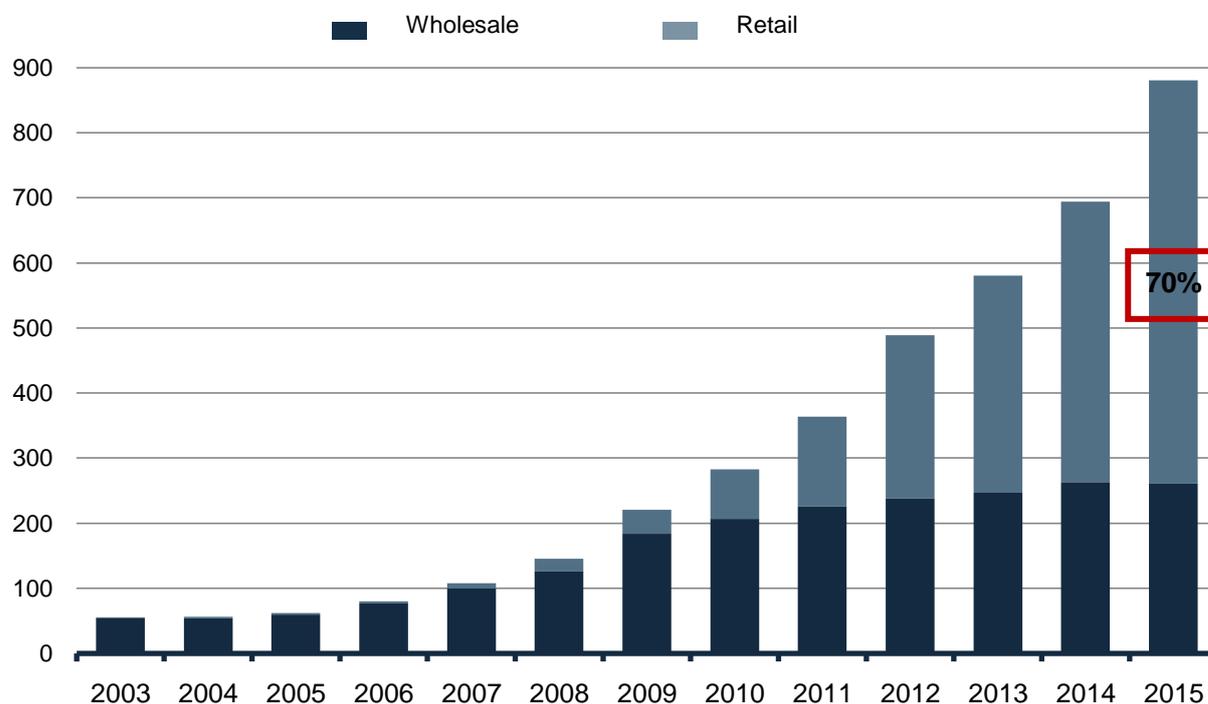


Figura 12: Fatturato 2003-2015 e percentuale retail

²¹ Dati al 31 Dicembre 2015

²² Dati al 31 Dicembre 2015. Si considerano solo i negozi retail mono-brand.

Di particolare impatto è stata la performance del canale diretto negli ultimi tre anni, ossia nel periodo dopo la quotazione in Borsa. A Dicembre 2013, infatti, Moncler si è quotata sul Mercato Telematico Azionario (MTA), organizzato e gestito da Borsa Italiana di Milano, segnando il maggior successo europeo degli ultimi anni. Il 2013 rappresenta un vero e proprio punto di svolta, un trampolino di lancio verso una performance tra le migliori viste nel settore. Tra il 2013 e il 2015 sono stati aperti 90 negozi, di cui quasi la metà nel 2015, e il piumino globale ha fatto il suo ingresso in mercati nuovi come la Corea e il Canada. In soli 3 anni, inoltre, il fatturato retail è passato da 431 milioni di euro nel 2013 (57% sui ricavi totali) a 620 milioni di euro nel 2015 (70% sui ricavi totali).

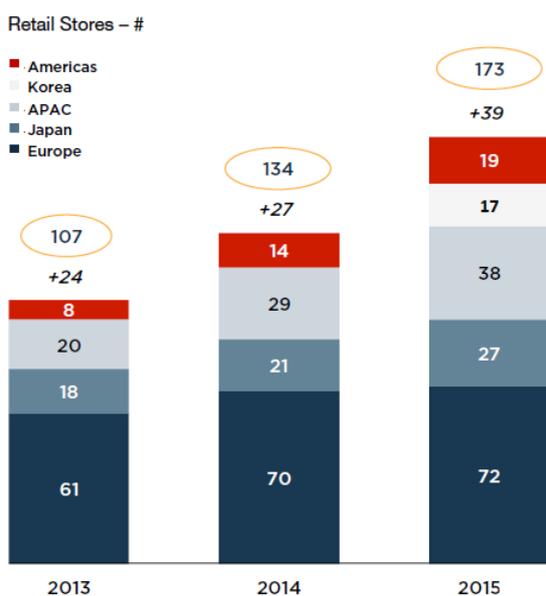


Figura 13: Fatturato 2013-2015 per region

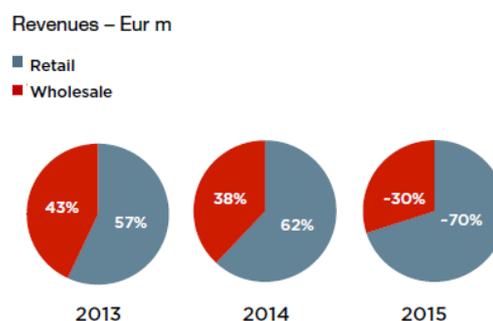
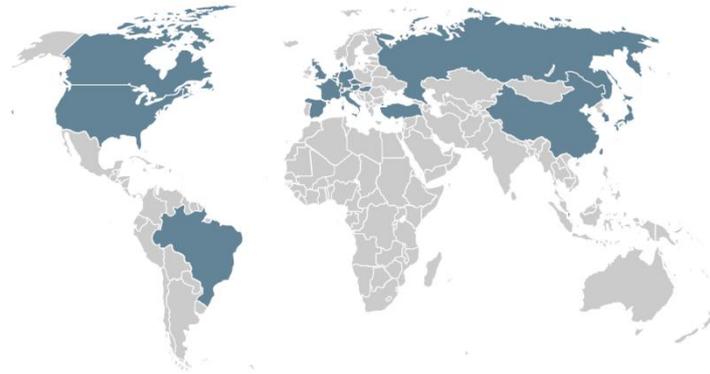


Figura 14: Fatturato 2013-2015 per canale

3.1.2 Il presidio a livello geografico

Nei primi anni dello sviluppo del canale diretto, l'attenzione di Moncler era indirizzata principalmente all'Europa e all'Italia, significative per il brand in quanto rappresentavano le proprie origini e il proprio heritage. Recentemente però il focus si è spostato su altri mercati e le pianificazioni sulla rete retail hanno oggi un raggio d'azione più vasto, che nel 2015 si è tradotto in 24 Paesi totali presidiati dalle boutique a gestione diretta di Moncler, suddivisi in quattro aree principali: Italia, EMEA (Europe, Middle East and Africa), Americhe e Asia Pacifico.



As of December 31st 2015, Moncler will count 173 DOS in 24 countries

Figura 15: Store network al 31/12/2015

L'Italia nel suo complesso comprende 19 negozi, tutti collocati in punti strategici di importanti città, come Via della Spiga a Milano e Piazza di Spagna a Roma.

L'Europa è altrettanto significativa in termini di concentrazione di doors: conta 53 boutique, circa il 30% dello store network. Negli ultimi tre anni Moncler ha investito molto in quest'area, cercando di penetrare in alcuni mercati nuovi (per esempio la Russia o la Repubblica Ceca) pur mantenendo un occhio di riguardo per i Paesi più maturi, come la Francia.

L'Asia è l'area in cui si concentra il maggior numero di negozi (82 al 31 Dicembre 2015, quindi circa il 47% dello store network nel suo complesso) ma al suo interno presenta situazioni molto differenti, a seconda del Paese che si prende in considerazione. Il Giappone ad esempio è un mercato ormai consolidato per Moncler, importante a tal punto che il brand ha deciso di aprire uno dei suoi flagship store a Tokyo a fine Ottobre dello scorso anno (nel lussuoso quartiere di Ginza). La Corea al contrario è stata approcciata di recente, in modo significativo sin dall'inizio grazie ad una joint venture siglata con Shinsegae International²³ che ha reso possibile la conversione di 12 negozi in boutique a gestione diretta. La Cina, ultima ma non per importanza, conta 38 doors (ossia il 22% del numero totale di negozi).

Infine, le Americhe sono un mercato in piena espansione. Il presidio di Moncler per il momento si limita al Nord America, con un totale di 19 negozi, ma per il 2017 è prevista un'apertura in Messico.

3.1.3 *Retail excellence: la nuova componente della strategia Moncler*

“La mia visione per il futuro è quella di una società con 250 negozi monomarca, 10 flagship store, un brand che abbia appeal agli occhi dei clienti, [...] il tutto sviluppato con grandissima cura ed attenzione per continuare a correre e a costruire qualcosa di duraturo.” Risponde così

²³ Shinsegae International, società coreana, quotata alla Borsa di Seul, è uno dei maggiori retailer del Paese nel segmento moda e lusso. Prima della JV era partner commerciale di Moncler.

Remo Ruffini quando viene chiesto di parlare del futuro di Moncler. Considerando che al 30 Giugno 2016 i negozi monomarca sono 215, si può affermare che la strategia riguardo i canali distributivi non deve più contare solo sull'espansione dello store network, ma anche sul consolidamento nei mercati già presidiati e in una penetrazione maggiore in Paesi appena approcciati, come Corea e Russia. Moncler si trova quindi in una seconda fase, in cui le nuove aperture sono accompagnate dal rilievo assunto dalla shopping experience, dal miglioramento dei negozi già aperti per renderli coerenti tra loro a livello di assortimento e di visual merchandising, dalla formazione del personale di vendita.

Il top management dell'azienda ha percepito questa necessità di andare oltre l'espansione e di investire nell'eccellenza dei processi, motivo per cui nel 2016 ha promosso un nuovo progetto di "retail excellence". Il progetto è stato introdotto al Capital Markets Day di Dicembre 2015 dal Chief Operating Officer di Moncler, Roberto Eggs: "In quest'azienda si è investito tanto nel prodotto, nella qualità, nell'innovazione, nell'eccellenza, forse lasciando un po' da parte il cliente, [...] dimenticando forse quanto fosse importante agire per prendersi cura della clientela, dato il fondamentale ruolo che essa ricopre." Per Moncler è nata la necessità di dare una svolta in senso customer-centric alla propria strategia, motivo per cui è stata sviluppata quest'iniziativa.

Nei prossimi tre anni, il brand conta di agire attorno a tre aspetti fondamentali: la cosiddetta "client experience", la formazione del personale di vendita e il perseguimento dell'eccellenza nelle operations all'interno dei negozi. Il primo punto riguarda principalmente il client engagement, argomento di rilevanza notevole quando si parla di retail nel lusso-moda.

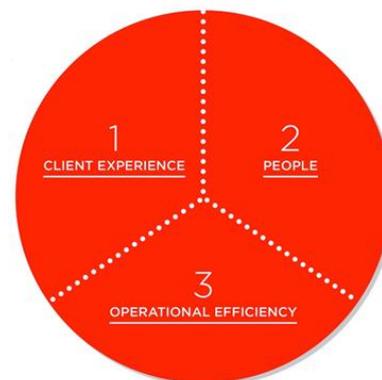


Figura 16:i 3 rami della Retail Excellence

Per Moncler coinvolgere il consumatore significa "fare in modo che si senta a casa" nel momento in cui entra in negozio, ossia agire affinché egli viva un'esperienza unica sentendosi a proprio agio con il personale di vendita. Questo significa arricchire il servizio con una connotazione emozionale tipica del retail reloaded, ma anche con una cross-canalità che verrà messa in atto completamente a fine 2016. Il secondo aspetto rilevante sono le persone, ossia i cosiddetti "brand ambassadors"²⁴, che svolgono un ruolo fondamentale nel processo d'acquisto. In senso pratico, ciò che il progetto prevede sono ore di formazione, un cambiamento nel sistema di remunerazione, l'implementazione di nuovi benefit e l'assegnazione di questi ultimi in base alle performance (misurate da key performance

²⁴ Letteralmente "ambasciatori del marchio"

indicator concordati con il personale stesso). Oltre a questo si intende anche migliorare il servizio post-vendita, rendendolo più flessibile ed efficiente. L'ultimo ambito previsto dal progetto di retail excellence è l'operational excellence, che sostanzialmente consiste nella ridefinizione e nella standardizzazione delle procedure interne di negozio, nell'ottimizzazione degli stock e dei flussi di comunicazione dalla sede centrale verso i punti vendita. Lo scopo principale è fornire la stessa eccellenza nel servizio in tutto il mondo, senza differenze tra regioni che andrebbero a minare la coerenza di messaggio del brand. L'organizzazione di Moncler si definisce infatti "glocal", ossia una combinazione di "global" e "local"; è globale la diffusione del brand e il raggio d'azione del canale distributivo, ma è locale la gestione del sistema e di conseguenza quest'ultimo presenta delle peculiarità per ogni mercato.

In conclusione, Moncler ricerca un approccio al consumatore che sia unico, coinvolgente e che comunichi la filosofia e i valori del brand. Il focus per il futuro rimane quindi sulla produttività dei negozi, sulla flessibilità, sulla cross-canalità e ultima, ma più importante, sull'eccellenza nel retail. "L'eccellenza è il nostro *fil rouge*, è lo scopo primario di qualsiasi decisione viene presa in Moncler, anche nella dimensione strettamente corporate"²⁵.

3.2 Una strategia digital a 360 gradi

Per raggiungere la visibilità mondiale di cui si parlava in precedenza, oltre alla rete di negozi brick & mortar, Moncler ha investito ingenti risorse anche nel canale digitale. Dalla quotazione in borsa, il brand ha sviluppato una strategia digital che viene definita "comprehensive ecosystem", ossia un ecosistema che comprende il sito Moncler.com, i social media, la performance da dispositivi mobili (il cosiddetto m-commerce) e anche alcuni aspetti corporate. Quest'integrazione di diverse piattaforme online ha portato grandi risultati al marchio, che nel 2015 era tra i primi classificati del "Digital IQ Index" di L2²⁶.

Il sito Moncler.com è da sempre lo strumento digital più caro all'azienda. Tra Luglio e Agosto 2015 è stata implementata la nuova versione del website, disponibile ora in 35 lingue a

²⁵ Luciano Santel, CCO di Moncler, in occasione del Capital Markets Day di Dicembre 2015

²⁶ L2, attraverso il report "Digital IQ Index", per il settimo anno ha classificato le aziende della moda in base alle loro performance nel digital. Nel 2015 la società di business intelligence L2 ha valutato 83 brand della moda (erano 90 nel 2014) in base alle loro attività negli USA nei settori e-commerce, CRM, search marketing e iniziative inerenti i social media.

seconda del mercato da cui si accede e 5 homepage che differiscono tra le aree geografiche (Italia, Stati Uniti, Asia Pacifico, Giappone, RoW). All'aspetto di internazionalità di questa nuova versione si aggiunge anche un approccio molto più editoriale, in modo da comunicare la filosofia del marchio anche durante l'acquisto online. Moncler gestisce il suo website in collaborazione con Yoox e il management intende far continuare a lungo tale partnership, dati gli ottimi risultati conseguiti e il lavoro svolto in perfetta coordinazione.



Figura 17: Mercati presidiati dall'e-commerce Moncler

Dal punto di vista delle vendite, il canale online ha visto una crescita notevole. Tra il 2011 e il 2015 il CAGR è stato del 70% e l'incidenza sul fatturato è variata da meno del 1% nel 2012 a un sano 3% del 2015.

In sintesi, il nuovo Moncler.com rappresenta uno spazio virtuale in cui l'esperienza d'acquisto e la brand equity convivono, fornendo una user experience coerente con quella del negozio fisico, nell'ottica di una cross-canalità sempre maggiore.

Oltre all'e-commerce, Moncler crede molto anche nella tecnologia mobile. Per questa ragione è stata lanciata un'applicazione m-commerce per smartphone e tablet, in modo da indirizzare i milioni di clienti che utilizzano il sito tradizionale da mobile verso una piattaforma dedicata. Questo per migliorare le vendite e di conseguenza il ritorno sugli investimenti. La caratteristica importante di questa applicazione, che contraddistingue Moncler dalla maggior parte dei brand del lusso e della moda quando si parla di strategia digital, consiste nel suo essere "cross platforms and cross devices", ossia disponibile per tutti i sistemi operativi e per tutti i dispositivi (smartphone, tablet, ecc).

Per quanto riguarda i social media, la diffusione del brand ha richiesto grandi sforzi, molto tempo e soprattutto ingenti investimenti. Oggi Moncler è presente sui principali social network di tutti i mercati in cui opera e nel 2015 ha conseguito crescite esponenziali a livello

L'e-commerce conta 35 mercati attivi al 31 Dicembre 2015, ma Moncler intende espandere la rete anche verso altri Paesi, come per esempio il Brasile, l'Australia e la Corea del Sud, dove intravede grande potenziale.



Figura 18: Fatturato online 2011-2015

di engagement: +115% su Facebook, +885% su Twitter, +127% su Instagram e +65% su LinkedIn, per citarne alcuni. Il grande interesse che il marchio ha sviluppato nei confronti dei social non si riconduce soltanto al fatto che essi sono i migliori strumenti di branding, ma anche alla loro utilità dal punto di vista strategico: oltre ad un canale di diffusione del marchio, un social network può supportare il servizio di customer service ed essere una fonte di dati inestimabile.

Anche la dimensione corporate di Moncler ha trovato spazio nella strategia digital. Il sito Monclergroup.com, infatti, è il luogo virtuale dove è possibile reperire qualsiasi informazione sull'azienda, dalla sua storia fino agli ultimi risultati finanziari. Altra novità introdotta recentemente da Moncler è l'applicazione per tablet dedicata alla funzione di Investor Relations, in cui è possibile visualizzare tutti i documenti ufficiali ed i risultati finanziari, il consensus e i commenti degli analisti, ma anche vedere le interviste e i backstage degli eventi e delle sfilate.

La strategia di Moncler è quindi molto complessa in campo digital, ma orientata sempre più all'integrazione di questi canali con quelli fisici. La sfida più grande al momento è quindi quella dell'omnicanalità, che presuppone una collaborazione stretta tra team CRM, dipartimento retail e strutture IT. La prospettiva è molto chiara, ma i progetti sono ancora embrionali. Moncler ha dichiarato che sta lavorando su un progetto in collaborazione con Yoox e con la tecnologia IBM²⁷, per arrivare a definire i migliori punti di contatto tra brick & mortar e digital durante l'esperienza di acquisto. Tuttavia l'iniziativa è ancora in piena elaborazione e verrà lanciata alla fine del 2017.

Il caso Moncler dimostra quanto la ricerca dell'eccellenza debba stare alla base della strategia di un brand del lusso e caratterizzarne ogni azione ed iniziativa. Con il progetto di retail excellence si è espressa al massimo questa necessità di eccellere, di conquistare e di perseguire l'unicità e l'esclusività tipiche del settore. Alla discussione sulla quantità si affianca ora quella sulla qualità: conta quanto si vende, ma soprattutto conta come si vende. Il consumatore deve vivere un'esperienza unica all'interno nel negozio Moncler, deve conoscere ed apprezzare i valori del brand e deve divenirne parte integrante. Il fatto che la retail excellence sia divenuta il sesto pilastro della strategia del brand rende chiara l'importanza acquisita da questo nuovo CRM, basato sul coinvolgimento e sul continuo contatto con il cliente. Ed è proprio qui che entra in campo il digital, che rende la comunicazione business to consumer sempre più immediata e semplice. Attraverso la presenza sui social network, ma

²⁷ Best in class quando si parla di aziende del lusso, supporta gran parte dei sistemi gestionali di Moncler

anche grazie alle piattaforme di vendita online dedicate, il brand è raggiungibile dal potenziale cliente in qualsiasi momento e attraverso qualsiasi canale. L'importanza dell'omnicanalità è chiara a Moncler, dati gli investimenti importanti recentemente dedicati a progetti di integrazione physical-digital, e le sue potenzialità sono indiscutibili. “No Big Bang, no blast, but solid work”²⁸: il management, assieme ai dipartimenti retail, marketing e IT, sta lavorando in una prospettiva omnichannel che nel settore del lusso sembra essere l'obiettivo primario da raggiungere.

²⁸ Remo Ruffini, Presidente e CEO di Moncler, in occasione del Capital Markets Day di Dicembre 2015

CONCLUSIONI

Dall'analisi di Bain & Company sul mercato dei beni personali di lusso è chiaro come il retail sia al centro della discussione riguardo i canali distributivi e come le boutiques non siano il luogo designato semplicemente all'acquisto da parte del consumatore. Il negozio acquisisce un ruolo tutto nuovo, prima riservato unicamente alle campagne e all'advertising in generale: quello di rappresentare l'azienda all'esterno. Rappresentare un grande marchio significa trasmetterne i valori e la filosofia, ma anche far in modo che il cliente ne venga coinvolto a 360 gradi.

I brand del lusso hanno risposto a tale visione olistica del cliente investendo ingenti risorse nel canale retail, con lo scopo di perseguire l'eccellenza in tutti gli aspetti che assieme costituiscono il supporto all'esperienza d'acquisto. Per questo è stato necessario creare all'interno della struttura aziendale nuove funzioni, come quelle del visual merchandising, che tutte assieme confluiscono nel retail management. Negli ultimi anni, però, il miglioramento della rete di negozi brick & mortar sembra non essere sufficiente. Il mercato in generale rallentamento sembra chiedere alle grandi aziende del lusso di sviluppare un'innovativa strategia di clienteling²⁹, sfruttando tutte le potenzialità della tecnologia e del web. Per i marchi del fashion-luxury si ripresenta una cruciale sfida retail: se dieci anni fa si trattava di aprire quanti più negozi possibili, ora si tratta di raggiungere il consumatore da più direzioni possibili. Il mezzo per meglio conseguire quest'ultimo fine è internet, che rappresenta una rete di connessione istantanea con innumerevoli potenzialità. Il forecast per il 2020, elaborato da Exane BNP Paribas nel report "Luxury Retail Evolution" sembra confermare tali potenzialità: le vendite online cresceranno dall'attuale 5% sul fatturato totale del mercato dei beni personali di lusso ad un 15%. Il canale online è ancora difficile da gestire per le aziende, dunque è improbabile che esse procedano autonomamente in questo percorso. Molti brand si affidano tuttora ai grandi e-tailers per gestire le piattaforme di e-commerce, ma in futuro sarà necessario ricercare competenze manageriali adatte a supportare lo sviluppo pluridirezionale del digital. Un pioniere in questo è stato il colosso francese LVMH, che si è associato alla manifestazione Viva Technology Paris a caccia di startup che possano essere integrabili con il suo business. A prescindere dalle singole strategie digital dei marchi del lusso-moda, che risultano molto eterogenee, le iniziative e le azioni messe in atto dai vertici aziendali del

²⁹ Con "clienteling" si identifica la capacità da parte del venditore di creare un'interazione aperta e proattiva basata sulle informazioni desumibili in fase di contatto in negozio o capitalizzando le informazioni raccolte

settore sono generalmente indirizzati verso un'unica prospettiva: l'omnicanalità. Il cosiddetto "retail reloaded" non può esistere senza la completa integrazione di negozi fisici e canale digitale. Questa cross-canalità trova motivazione fondamentale nel cambiamento nei comportamenti d'acquisto del cliente, il quale è sempre più flessibile e competente. Le aziende, per conquistare questo "consumatore 2.0", devono essere altrettanto flessibili e quindi saper gestire contemporaneamente il canale offline e quello online.

In sintesi, si può affermare che questa nuova sfida di integrazione tra retail fisico e web porta con sé anche una svolta in direzione customer-centric. Dalla relazione venditore/cliente, così come dalla capacità di comprendere le modalità di navigazione del consumatore in ambito digitale o dalle sue interazioni in ambito social, sarà infatti possibile ricavare importanti informazioni comportamentali e comprendere i bisogni e desideri della clientela. Si tratta quindi di capire cosa desiderino i consumatori dei beni di lusso: negli anni Ottanta si ricercava la qualità del prodotto; negli anni Novanta contava principalmente il marchio, come status symbol; oggi invece il cliente cerca un'esperienza, un valore emozionale.

Questo mutamento della reputazione del brand di lusso e delle richieste dei consumatori è stato efficacemente sfruttato da Moncler, che ha saputo adattare la propria strategia ad ognuno di questi periodi storici. Inizialmente il piumino Moncler era un capo tecnico, destinato alle spedizioni in alta montagna; poi è diventato un'icona, diventando un must-have e rendendo il marchio famoso in tutto il mondo; infine oggi l'azienda persegue l'eccellenza, nel prodotto così come nell'approccio al cliente. Attraverso uno store network consolidato, nonché grazie ad un progetto di Retail Excellence tra i più innovativi nel settore, Moncler è l'esempio più significativo di come il retail 2.0 debba essere supportato dai nuovi canali digitali, attraverso una strategia ben delineata che metta al centro il consumatore e che regali un'esperienza sempre nuova ogni volta che si entra in negozio.

"The world has changed. You must be fast. You can't bore and you have to communicate."

(Remo Ruffini, Moncler)

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

BAIN & COMPANY, <http://www.bain.com/>

BAIN & COMPANY, 2016, “*Worldwide Luxury Market Monitor 2016 Spring Update*”
disponibile su <https://ilmanagement.wordpress.com/2016/05/27/il-lusso-ha-il-fiatone-ecco-gli-ultimi-dati-pubblicati-da-htagamma/>

BAIN & COMPANY, 2015, “*Attagamma 2015 Worldwide Markets Monitor*”, disponibile su
<https://ilmanagement.wordpress.com/2015/11/24/il-mercato-del-lusso-nel-mondo-leggi-gli-ultimi-dati-2015-pubblicati-da-bain-e-htagamma/>

BAIN & COMPANY, 29 Ottobre 2015, Press Release “*Currency fluctuations and luxury globe-trotters boost global personal luxury goods to over a quarter trillion Euros*” disponibile su
<http://www.bain.com/about/press/press-releases/Luxury-Report-Fall-2015-Press-Release.aspx>

BAIN & COMPANY, 2014, “*Attagamma 2014 Worldwide Markets Monitor*”, disponibile su
http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf

BELLO MILENA, 10 Maggio 2016, “*Retail reloaded*”, Pambianco News, disponibile su
<http://www.pambianconews.com/2016/05/10/retail-reloaded-195486/>

BOTTELLI PAOLA (moderatrice) in occasione del 8^o Luxury Summit de Il Sole 24Ore, 26 Maggio 2016, “*Il mercato dell’alto di gamma: lo scenario visto dai protagonisti*”, intervista ad Andrea Illy e Carlo Capasa, disponibile su <http://eventi.ilsole24ore.com/luxury-2016/gallery/video/sessione-apertura>

CAPPELLARI ROMANO, “*Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*”, Carrocci Editore, Nuova Edizione (2016)

CONTACTLAB, in collaborazione con Exane BNP Paribas, 14 Dicembre 2015, “*The Online Purchase Experience Ranking*” disponibile su
http://www.ansa.it/lifestyle/notizie/lusso/accessori/2015/12/18/lusso-quanto-e-di-lusso-lacquisto-on-line-_3e174796-c197-46d5-a9a9-0f89d4fb0c13.html

DELOITTE DIGITAL, Giugno 2015, “*Digital CRM: from traditional to individual, context-aware, real-time customer interaction*”

ECONOMIST (THE), 3 Ottobre 2015, “*Dominant and dangerous*” disponibile su <http://www.economist.com/news/leaders/21669875-americas-economic-supremacy-fades-primacy-dollar-looks-unsustainable-dominant-and>

ECONOMIST (THE), 24 Agosto 2015, “*The causes and consequences of China’s market crash*” disponibile su <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21662092-china-sneezing-rest-world-rightly-nervous-causes-and-consequences-chinas>

EDITOR’S NOTE, Luxury Society, 2 Novembre 2015, “*6 Key Insights From The Luxury Goods Worldwide Market Monitor 2015*” disponibile su <http://luxurysociety.com/articles/2015/11/6-key-insights-from-the-luxury-goods-worldwide-market-monitor-2015>

EXANE BNP PARIBAS, 10 Febbraio 2016, “*Altagamma Retail Evolution*” disponibile su <http://www.altagamma.it/studi-e-ricerche/>

EXANE BNP PARIBAS in collaborazione con ContactLab, 4 Marzo 2016, “*Digital and Physical Integration: Luxury Retail's Holy Grail*” disponibile su <http://bko.upa.it/static/upload/029/0291bb3a9b2f1e22b1027000a762eaa7/0291bb3a9b2f1e22b1027000a762eaa7.pdf>

FONDAZIONE ALTAGAMMA, <http://www.altagamma.it/>

FRANZOSI, MASSIMO, 5 Aprile 2009, “*Il flagship store: una nave scuola per il retailer e per la marca*”, Mark Up Magazine, disponibile su http://www.mark-up.it/wp-content/uploads/sites/3/2014/07/MARKUP_LAYOUT_200.pdf

GRANDINETTI ROBERTO, “*Marketing*”, Carrocci editore, Edizione 2014

GUCCI, Investor Day Presentation, 3 Giugno 2016 disponibile su <http://www.kering.com/en/finance/publications>

INFODATA, Il Sole 24 Ore, 12 Agosto 2016, “*Lusso, bilanci e listini a confronto*”, disponibile su <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/08/12/borsa/>

L2, 30 Novembre 2015, “*Digital IQ Index*”, disponibile su <https://www.l2inc.com/archive?tag=digital-iq-index>

LEVY M., WEITZ B. A., “*Retailing management*”, McGraw/Hill (2013, 9° edizione)

MILANO FINANZA, 10 Febbraio 2016, “*Moda: i Millennials, nuovi protagonisti dell'alto di gamma (Altagamma)*” disponibile su <http://www.milanofinanza.it/news/moda-i-millennials-nuovi-protagonisti-dell-alto-di-gamma-altagamma-201602102000081917>

MONCLER, <http://www.monclergroup.com>

MONCLER, Consensus 2016E, disponibile su <http://www.monclergroup.com/it/investor-relations/consensus-e-copertura-azionisti>

MONCLER, Bilancio di Sostenibilità 2015, disponibile su <http://www.monclergroup.com/en/investor-relations/results-and-releases/financial-documents>

MONCLER, Relazione Finanziaria Annuale 2014, disponibile su <http://www.monclergroup.com/en/investor-relations/results-and-releases/financial-documents>

MONCLER, Relazione Finanziaria Annuale 2015, disponibile su <http://www.monclergroup.com/en/investor-relations/results-and-releases/financial-documents>

PAMBIANCO DAVID, 10 Maggio 2016, “*La nuova partita retail? Si gioca comunque sul web*”, disponibile su <http://www.pambianconews.com/2016/05/10/la-nuova-partita-retail-si-gioca-comunque-sul-web-195857/>

SACERDOTE EMANUELE, “*Retailization: sfide, scenari e strategie del retail nel lusso-moda*”, FrancoAngeli (2016)

SOCIETE GENERALE (a cura di Thierry Costa e Guillaume de Noyelle), 5 Settembre 2016, “*Luxury Goods: management comments and macro review*”