



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Marketing

La rivoluzione della digitalizzazione nei settori
Fashion & Luxury

RELATORE

Prof. Pozharliev Rumen Ivaylov

CANDIDATO

Luca Montanari

Matr. 218871

Anno Accademico 2020/2021

Indice

Introduzione	4
1. La trasformazione digitale	5
1.1 Cosa si intende per trasformazione digitale	5
1.2 Importanza del digitale nella customer experience	5
1.3 Digital Strategy	6
1.4 Il ruolo del consumatore	8
1.5 Marketing Funnel	9
1.6 Customer journey & Path to purchase	10
2. La rivoluzione della digitalizzazione nei settori fashion & luxury	11
2.1 Definizione e strategia di lusso	11
2.2 Comunicazione digitale & customer experience	12
2.3 L'impatto della pandemia sulla digitalizzazione	14
2.4 Covid-19 e la nuova era del lusso.	16
2.5 Daigou, il nuovo modello di e-commerce cinese.....	21
2.6 La trasformazione digitale e il fast fashion.	22
2.7 Fast fashion e brand di lusso, strategie a confronto	23
3. Il caso Moncler.....	25
3.1 Il brand	25
3.2 Le strategie del brand fino all'omnicanalità	26
Conclusioni	30
Bibliografia e Sitografia.....	32

Introduzione

Il mondo della moda e dei brand di lusso sta vivendo, ormai da qualche tempo, una profonda rivoluzione, partita proprio dalle necessità del consumatore, indubbiamente cambiate nell'ultimo periodo storico. Il processo di mutamento delle preferenze fa sì che, i brand di questo settore, abbiano dovuto, nel tempo, trovare nuove strategie in linea con le richieste del mercato.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di individuare le nuove vie percorribili dai brand per poter competere nel mercato, e più nel dettaglio, riuscire a raggiungere i nuovi consumatori, quelli delle nuove generazioni, ritenuti parte fondamentale del prossimo mercato del lusso. Il primo capitolo ha lo scopo di individuare la problematica, quindi definire il processo della digitalizzazione e le sue conseguenze sul mercato, ovvero il nuovo e differente processo decisionale di acquisto del consumatore, ad oggi in grado di entrare in possesso di tutte le informazioni di cui necessita, in modo rapido e semplice. Il cambiamento e l'innovazione risultano importanti per conservare la propria esclusività. Il secondo capitolo, invece, va più nel dettaglio per quanto riguarda i settori fashion & luxury, per poi virare sul mercato cinese, il fenomeno del *daigou* e gli effetti che la pandemia, vissuta nell'ultimo anno, ha avuto sul mercato. Il terzo capitolo tratta del caso del Gruppo Moncler, di come il brand sia riuscito negli ultimi anni ad essere pioniere del settore, grazie ai numerosi progetti presentati, considerati molto rivoluzionari, come Moncler Genius.

1. La trasformazione digitale

1.1 Cosa si intende per trasformazione digitale

Il mondo è in continua evoluzione, le innovazioni degli ultimi due decenni hanno caratterizzato questo periodo, spianando sempre di più la strada a nuove idee e conoscenza. La stessa conoscenza che diventa sempre più accessibile, grazie alla digitalizzazione che ci permette di avere accesso a qualsiasi tipo e mole di informazione ovunque siamo, nella maniera più rapida possibile.

La necessità al digitalizzare quasi tutto ciò che ci circonda deriva da una realtà in continuo mutamento e da diverse generazioni di nativi digitali, come la ormai celebre Generazione-Z. Il protagonista del nuovo mercato sarà indiscussamente l'*Internet of Things (IoT)*, dove tutto, anche “le cose”, acquisisce intelligenza grazie al fatto di poter comunicare dati e accedere ad informazioni aggregate da parte degli altri. Tutti gli oggetti, appunto, possono acquisire un ruolo grazie al collegamento alla rete.

Quando si parla di *digital transformation* si intende un insieme inarrestabile di cambiamenti tecnologici, culturali, organizzativi, abilitati allo sviluppo di nuove tecnologie integrandole in modo da coinvolgere tutto il sistema del processo. Una trasformazione che nel bene e nel male ha condizionato la vita di tutti gli individui e che proprio per questo può essere definito *digital human transformation*. *"La digital transformation comporta un cambiamento di leadership, un modo di pensare diverso, nuovi modelli di business e un maggiore utilizzo della tecnologia per migliorare l'esperienza dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori, dei partner e di tutte le parti interessate dell'organizzazione"* (The Agile Elephant).

1.2 Importanza del digitale nella customer experience

Siamo quindi all'interno di una vera e propria rivoluzione, che caratterizzerà in maniera positiva o meno questo periodo storico. Sta nella prontezza delle imprese nell'accettare con più rapidità possibile il cambiamento, in modo tale da tradurlo in vantaggio nei confronti dei competitors. La logica del profitto è ormai abbandonata a fronte di scelte aziendali più responsabili che guardano al futuro. Nel momento in cui si sceglie la trasformazione digitale, l'impresa deve obbligatoriamente perfezionare aspetti come la *customer experience*, con il cliente divenuto sempre meno influenzabile e più cosciente nelle scelte. Il cliente quindi diventa il focus, la personalizzazione della sua esperienza è un target aziendale importante, raggiungibile solamente attraverso la raccolta di dati e informazioni.

Più dati si hanno, più è facile applicare una personalizzazione accurata, che si traduce in un coinvolgimento emotivo del consumatore, il che fa guadagnare un notevole vantaggio competitivo.

1.3 Digital Strategy

Come abbiamo detto, per un'impresa investire nel digitale vuol dire dialogare con le nuove generazioni. La forza in primo piano è costituita da persone e collaboratori, coloro che entrano in contatto con le dinamiche aziendali, contribuiscono alla creazione di valore. È opportuno quindi che la cultura aziendale sia trasmessa immediatamente, già nella fase di *onboarding*, nella quale i neoassunti diventano veri e propri *brand ambassdor*.

Le nuove tecnologie della trasformazione digitale hanno permesso di migliorare dal punto di vista tecnologico i processi produttivi, rendendoli molto più efficienti, abbattendo i costi di produzione e riducendo gli scarti. Stiamo parlando proprio di Industria 4.0, capace di creare, appunto, nuovi modelli di business, migliorando le condizioni di lavoro e aumentando la produttività e la qualità produttiva.

In Italia, il mercato dell'Industria 4.0 nel 2019 è cresciuto del 22% rispetto all'anno precedente. La digitalizzazione delle imprese continuerà, rafforzata e accelerata dalla situazione di emergenza Covid-19 che ha spinto molte aziende verso la trasformazione digitale. Si è infatti creato, sempre di più, un gap tecnologico tra le aziende che hanno investito in ricerca, sviluppo e innovazione e chi no. Le aziende che non lo faranno rischieranno di non essere più in grado di competere con le imprese più innovative.

Secondo lo studio "Digital Matery 2020" il 60% delle aziende del campione dichiara di avere le competenze digitali e di leadership necessarie per avviare una trasformazione di successo, un passo in avanti rispetto al 2018, quando il dato era del 36%

Percentage of organizations believing they have the required capabilities



Figura 1

Come anticipato, rispetto al quadro del 2018, i passi avanti sono stati notevoli sotto il profilo delle competenze necessarie e la spinta è arrivata dal Covid-19, che ha costretto le imprese ad adeguarsi velocemente per poter continuare a operare in un mondo trasformato dalla pandemia, in particolare se si prendono in esame le aziende di maggiori dimensioni, quelle con fatturati che superano i 10 miliardi di dollari. Passi avanti che si estendono anche alla capacità di coinvolgere i dipendenti: nel 2018 Capgemini indicava che solo il 36% delle aziende era in grado di coinvolgere la forza lavoro nelle iniziative digitali, mentre oggi questo valore sale al 63%.

Un altro aspetto sottolineato dallo studio è come la digital transformation sia strettamente legata alla sostenibilità ambientale, che deve essere fra gli obiettivi dell'azienda, sia per tenere all'interno i talenti, sia per attrarre i clienti, che spesso basano le proprie scelte di acquisto anche su questi parametri. Nonostante questo, meno di metà del campione (45%) sta accelerando l'impegno e gli investimenti sulla sostenibilità.

Organizations are not paying enough attention to sustainability transformation initiatives



Figura 2

1.4 Il ruolo del consumatore

Bisogna iniziare ad intendere la digital transformation non solo come un cambiamento che riguarda il business, la produzione e la strategia, ma come una profonda rivoluzione che non esisterebbe se non ci fosse l'interazione con le persone, una risorsa insostituibile.

La *digital economy*, nella quale viviamo, consente di facilitare e rendere più accessibili numerosi processi. Si fonda su tre pilastri, i beni economici imprescindibili, i dati e le persone.

Con questa nuova economia digitale, completamente rivoluzionata, gli utenti sperimentano la loro *digital experience*, un'interazione con un'organizzazione, il più delle volte parliamo di un'impresa, la quale riuscirà a catturare informazioni e dati dal cliente, in modo tale da rendere sempre più unica la singola esperienza dell'utente.

In passato, il ruolo del consumatore era relegato ad un'unica scelta, quella di comprare o di non comprare. Focus group, ricerche di mercato e numerosi sondaggi erano la via maestra per acquisire informazioni e preferenze del mondo dei consumatori. L'interazione del consumatore con le aziende è totalmente mutata, nel momento in cui si afferma il modello del customer network, un modello

attraverso il quale i consumatori possono, grazie a molti più strumenti nella loro dotazione, interagire in modo più diretto con le imprese, condividendo esperienze ed opinioni. Oggi i consumatori sono più colti ed informati, grazie anche alla facilità di accesso alle informazioni presenti sulle piattaforme digitali, che consentono, con pochi passaggi, di avere risposte a tutte le domande. Questo si collega anche alle domande che il consumatore-tipo può porsi riguardo l'impresa, la qualità del prodotto che vuole acquistare, strumenti che vengono utilizzati anche per cercare alternative di prodotto valide a quelle prese in considerazione. Nell'era digitale il prodotto sembra essere più marginale rispetto all'interesse che suscita lo stesso consumatore e la sua esperienza personale, divenendo così il punto focale degli interessi delle aziende. Si passa dunque da un modello di marketing product-centric ad un modello customer-centric, quindi non è più l'azienda a cercare di attirare il cliente tramite il prodotto, bensì è lo stesso cliente a lanciare input sulle proprie preferenze e necessità, instaurando un vero e proprio intercambio di informazioni tra cliente e azienda.

1.5 Marketing Funnel

Si tratta di un modello che descrive i diversi step che l'utente compie a partire dalla prima interazione con un brand fino ad arrivare all'obiettivo finale: la conversione. Il processo di Conversion Rate Optimization riguarda proprio la discesa dell'utente lungo il funnel al fine di trasformare i lead in clienti.

Il percorso a imbuto inizia necessariamente lasciando ampio spazio di scelta a tutte le buyer personas che una volta consapevoli dell'esistenza del prodotto o del servizio si trasformano in clienti. Nel tempo e tenendo conto della complessità degli utenti il modello si è arricchito e, rispetto al classico imbuto composto dalle fasi di awareness, interest, desire e action, includendo anche necessità dell'utente e post conversione.

Durante il percorso intrapreso dal cliente l'azienda deve dimostrarsi capace di raggiungerlo con i canali adeguati in ogni singolo step.

CONSAPEVOLEZZA: È il primo step, nel quale si instaura il primo contatto tra prodotto e potenziale acquirente, i consumatori vengono a conoscenza del prodotto. L'obiettivo di questa prima fase è quello di farsi conoscere dai clienti, affinché questi ultimi comprendano fino in fondo il valore del prodotto o servizio con il quale si stanno rapportando.

INTERAZIONE: Qui avviene la prima interazione con il prodotto da parte del consumatore, proprio perché è la prima, è fondamentale che susciti unicità ed emozioni in modo tale da sviluppare nel consumatore un'impressione positiva.

SCOPERTA: In questa fase i clienti hanno già sviluppato un interesse verso il brand e l'azienda, perciò è fondamentale imporsi e coinvolgere il cliente.

ACQUISTO: In questo step quello che prima era un potenziale acquirente, diventa un vero e proprio cliente procedendo con la decisione di acquisto.

MANTENIMENTO: È uno degli step più ardui da conseguire in quanto il potenziale consumatore è diventato già cliente dal momento in cui ha effettuato l'acquisto, la difficoltà sta nel non vanificare quell'acquisto facendolo rimanere sporadico, in quanto l'obiettivo finale è quello della fidelizzazione, far sì quindi che il procedimento decisionale e di acquisto sia un'azione ripetuta nel tempo.

Nell'era digitale il modello rimane invariato, ma vengono aggiunti altri tre punti fondamentali:

ADOZIONE: Questo passaggio riguarda tutte quelle attività che permettono di rispondere alle promesse fatte dall'azienda nella fase antecedente all'acquisto.

ESPANSIONE: In questo step l'azienda spingerà il consumatore ad effettuare acquisti complementari rispetto a quelli già effettuati, è delicato in quanto c'è bisogno di attenzione nel non risultare troppo aggressivi.

EVANGELIZZAZIONE: È lo step finale, quello al quale tutte le aziende puntano a raggiungere cambiando il ruolo del consumatore da semplice cliente a vero e proprio ambasciatore del brand. In questo modo sarà lo stesso cliente a descrivere il prodotto in maniera positiva e a spronare gli altri consumatori all'acquisto.

1.6 Customer journey & Path to purchase

Il customer journey è il mezzo per capire e analizzare l'esperienza del consumatore, ovvero la "reazione interiore e soggettiva di fronte a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'impresa".¹

La reazione di cui parliamo, il più delle volte è emotiva e agisce sui meccanismi di scelta del consumatore. Essere capaci di ricreare le stesse emozioni nel cliente, nel momento in cui sta effettuando la sua scelta, assume un ruolo determinante per il brand.

Il "path to purchase" è di ausilio nel capire le dinamiche che intercorrono durante il viaggio del consumatore, che porterà alla sua scelta finale. Una serie di canali che il consumatore utilizza o ai quali è esposto affinché la sua decisione diventi acquisto.

¹ Meyer e Schwager, *Harvard Business Review*

2. La rivoluzione della digitalizzazione nei settori fashion & luxury

2.1 Definizione e strategia di lusso

La prima cosa che è importante sottolineare, è la differenza sostanziale che intercorre tra i termini lusso e moda, apparentemente molto simili. I beni di lusso, quasi sempre, sono sinonimo di durevolezza, beni che non perdono il proprio valore col passare del tempo, beni che non vanno, appunto, di moda, non seguono nessun trend. Il concetto di moda, al contrario, è molto più labile, riconducibile ad un trend che prima o poi cambierà. Infine, il concetto di lusso, più in generale, fa riferimento ad un vero e proprio stile di vita, molto spesso infatti gli oggetti di lusso vengono definiti “status symbol”, proprio perché identificano e simboleggiano lo status privilegiato di una persona. Più di uno studio afferma, però, che la parola lusso sia una delle più abusate al mondo, ed è quindi legittimo chiedersi se anche le strategie di luxury marketing siano effettivamente strategie di beni di lusso, oppure un semplice tentativo di estensione del brand verticale da parte delle aziende volto ad approdare in segmenti di mercato top gamma.²

“L’espressione, utilizzata sempre più frequentemente, ha a che vedere con il cosiddetto *lusso democratico*, è una crisi di “mass” e “prestige” e consiste proprio nell’utilizzo di codici, stilemi, forme, strumenti di marketing tipici del lusso anche nelle strategie di promozione e comunicazione dei prodotti più commerciali e *di massa*. Non sembrano, insomma, tanto caratteristiche e qualità intrinseche del prodotto o servizio in questione a rendere indispensabile una luxury strategy, quanto l’immagine e il posizionamento che si intende veicolare di quegli stessi prodotti o servizi oppure del brand a cui fanno capo.”³

Come e più di qualsiasi altra strategia di marketing, del resto, il marketing del lusso parte dal capire quale sia la piramide dei bisogni degli high spender; alla luce di quanto appena asserito, però, un luxury marketing trend impossibile da ignorare è rivolgersi a target differenziati che non siano soltanto consumatori abituati ad acquistare beni di lusso oppure con capacità di spesa considerevole, ma anche collezionisti per esempio o appassionati di moda o di antichità, a seconda del proprio settore di riferimento. Analizzando le abitudini di acquisto degli high spender sono stati elaborati diversi modelli teorici che evidenziano macro-descrittori e micro-descrittori del lusso⁴ che, a loro volta, aiutano a capire perché si facciano acquisti di

² Silverstein, Fiske, *Luxury for the masses*, 2003

³ Kapferer, *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*, 2009

⁴ Aiello, Donvito, *L’evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca*, 2006

lusso. Qualità, unicità, rifinitura, creatività, poteresono tra le espressioni più usate per spiegare anche semanticamente perché si opta per un luxury brand e cosa lo distingue da un brand che è semplicemente alla moda o premium.

Il triangolo del posizionamento.

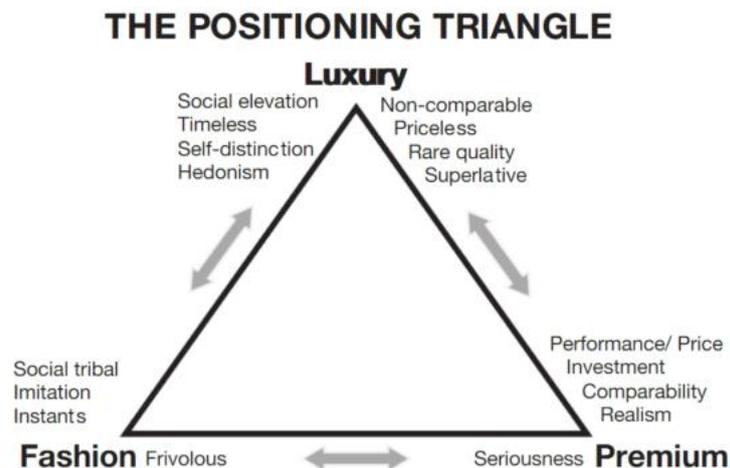


Figura 3

2.2 Comunicazione digitale & customer experience

Il mondo del Fashion & Luxury ha dovuto affrontare un enorme cambiamento, ed ha dovuto rivoluzionare le proprie modalità di comunicazione, oltre alla brand identity sul mercato. La digitalizzazione ha permesso alle aziende che operano nel settore della moda e dei beni di lusso di trasmettere un'immagine nuova e di riuscire a raggiungere le nuove generazione, come già accennato, attraverso nuovi canali, alle volte considerati molto più diretti dei precedenti. Alcuni brand hanno già avviato da tempo questo processo rivoluzionario, sviluppando così nuovi canali di comunicazione, con una nuova visione, incentrata sostanzialmente sulla customer experience digitale. Abbandoniamo quindi le vecchie regole della comunicazione, ritenute ormai obsolete e con poco ritorno, iniziamo invece ad abbracciare un modello, come già sottolineato nel passaggio precedente, customer-centric. Perciò una campagna digitale, per essere incisiva, deve far riferimento alla target audience e alla customer experience. Il processo di digitalizzazione dei settori Fashion & Luxury si basa su tre fasi principali, che pongono quindi i clienti al centro delle campagne di vendita, spostando l'attenzione

dal prodotto al consumatore.⁵ La prima di queste tre fasi è una vera e propria presa di coscienza, fondamentale da raggiungere per le aziende operanti nel settore. È dunque fondamentale comprendere che non sia più il brand a detenere il controllo delle relazioni con i clienti, bensì il contrario: sono dunque i consumatori ad esigere una qualità sempre più alta da parte delle aziende sia nei prodotti che nei servizi. Questo, a sua volta, implica che i fashion brand debbano poter essere raggiunti con estrema facilità dai consumatori, ad esempio permettendo a questi ultimi di conoscere in real time la disponibilità del prodotto in store, dunque migliorare la customer experience. Il secondo passo da compiere in questo processo di digitalizzazione è unificare le strategie online ed offline (quindi parliamo di strategie in-store e digitali) adottate dal brand. L'assenza di questa unificazione, quindi l'assenza di una coordinazione tra marketing, e-commerce e *information technology* (IT) rappresenta una delle cause più frequenti di chiusura dei negozi fisici, ritenuti, ormai, poco importanti dai clienti. Un esempio lampante di unificazione e coordinazione tra gli elementi sopra citati è ModCloth, un brand nativo digitale, che si offre di prendere le misure per i propri clienti nel suo store di Austin, in Texas, per poi salvare le stesse nell'app ModCloth fit for Me, in questo modo la taglia dei futuri acquisti è sempre quella esatta. I brand di lusso già affermati possono attingere alle strategie delle Dot Com creando esperienze omnicanale uniche e speciali. Il produttore di gioielli Jhon Hardy, ad esempio, ha incaricato Hero di creare un'app di shopping live che permette agli addetti alle vendite di chattare con i clienti, via messaggio o video, direttamente dal negozio e di consigliare i prodotti esposti in vetrina. L'alternativa ideale (e redditizia) a una puntata in negozio, come dimostra il fatto che i clienti online coinvolti in questa esperienza d'acquisto live spendono il 44% in più da John Hardy. Per restare competitiva, infatti, l'esperienza del cliente deve essere più intensa e appagante che mai.⁶ L'unificazione delle strategie online con quelle in-store è fondamentale anche nel caso in cui il brand abbia un'attività all'ingrosso, dove la cooperazione tra buyer e responsabili di marketing si traduce in uno showroom digitalizzato, in grado di offrire ai clienti B2B diverse possibilità, come fare acquisti stagionali o modificare gli ordini effettuati. La digitalizzazione nel B2B permette alle aziende del Fashion & Luxury di essere più efficienti nella produzione delle collezioni e di riuscire ad anticipare le nuove tendenze di moda.⁷

Nel terzo e ultimo gradino del processo di digitalizzazione dei fashion brand si analizzano i dati raccolti durante le precedenti fasi in modo da far emergere nuovi trend e anticipare il comportamento dei clienti.

⁵ <https://www.intesa.it/la-rivoluzione-della-digitalizzazione-nei-settori-fashion-luxury/>

⁶ <https://www.cegid.com/it/blog/ascesa-e-tailer-mondo-reale-lezione-da-imparare/>

⁷ Vedi nota 5

Per far questo, occorre che l'azienda si evolva verso il concetto di "consumatore globale", di cui non basta più tenere semplicemente traccia. L'utente va coinvolto in maniera efficace, creando una customer experience di successo, in grado di restituire al brand una maggiore fidelizzazione e dunque un maggiore riscontro nelle vendite.

2.3 L'impatto della pandemia sulla digitalizzazione

La pandemia accelererà i trend che erano già in moto prima della crisi, con uno shift degli acquisti eseguiti su base digitale. Il comportamento dei consumatori è indubbiamente cambiato nell'ultimo anno, poiché le persone si sono riparate dal virus nelle loro case, i viaggi sono stati limitati e i negozi sono stati chiusi in tutto il mondo. Tuttavia, poiché il consumo digitale continua a dominare e crescere nel 2021, le aziende devono sviluppare esperienze più coinvolgenti e sociali per incoraggiare i consumatori a connettersi. Allo stesso tempo McKinsey & Company, nel suo report annuale "The State of Fashion 2021" prevede che i team esecutivi dei brand si concentrino sempre di più sulla garanzia che i canali digitali aggiungano un valore misurabile ai profitti, dati i budget limitati e la necessità di produttività ed efficienza. Con il turismo in pausa, i brand devono sbloccare nuove funzioni di domanda e adattare gli assortimenti per attirare più clienti locali possibili. Guardando al futuro, il settore dovrebbe puntare più in alto, puntando a una "normalità migliore" in negozi, partnership e assortimenti. In un ambiente perturbato, i responsabili delle decisioni devono essere audaci. Devono sviluppare nuove strategie per i loro assortimenti o per l'offerta di prodotti, incentrati su redditività, valore, semplicità e collezioni ridimensionate, piuttosto che sconti e volumi. Dovrebbero anche creare una valutazione più sfumata del ROI del negozio per gestire la crisi nella vendita al dettaglio fisica implementando una prospettiva omnichannel sulle operazioni di negozio. La pandemia continuerà a mettere la supply chain sotto pressione, e sono previsti altri numerosi shock durante il 2021. I marchi dovrebbero garantire una capacità di produzione affidabile e di alta qualità e passare ad un modello incentrato sulla domanda per operare in questo ambiente fluido. Sfruttare gli impegni di volume e l'allineamento strategico con i fornitori chiave aiuterà la stabilità finanziaria di alcuni fornitori e, nel processo, a migliorare la credibilità degli impegni etici dei marchi. Sebbene non ci siano dubbi sul fatto che l'anno a venire sarà difficile per alcuni attori del settore della moda, sarà anche un anno di opportunità per altri. Valutazioni di mercato, una misura lungimirante del successo aziendale atteso, mostra che un futuro migliore si prospetta per le aziende fortemente indicizzate nei canali digitali e nella regione Asia-Pacifico. Sempre McKinsey & Company ritiene che il 2021 offrirà continue opportunità sia nel segmento del valore che in quello del lusso, dove il primo beneficia del fatto che i consumatori commerciano in tempi incerti, mentre l'ultima beneficia di una forte ripresa

in mercati come la Cina. Qualunque sia il loro posizionamento, i player più forti avranno l'opportunità di cogliere quote di mercato dai loro colleghi e, in alcuni casi, acquisire i loro competitors ad un prezzo conveniente. In questo contesto di mercato altamente tempestoso e sempre più competitivo, i giocatori su tutta la linea dovranno riflettere attentamente (ma rapidamente) sulle loro mosse successive. Non tutti i lati positivi emersi dalla crisi porteranno a un'opportunità di business e quelli che lo faranno sicuramente non dureranno per sempre.⁸

L'adozione del digitale è aumentata vertiginosamente durante la pandemia, con molti marchi sbarcati finalmente online, e appassionati che abbracciano innovazioni digitali come il live streaming, il servizio clienti in live chatting e lo shopping sociale. Poiché la penetrazione online accelera e gli acquirenti richiedono interazioni digitali sempre più sofisticate, i player nel mercato della moda devono ottimizzare l'esperienza online e il mix di canali, trovando modi persuasivi per integrare il tocco umano. Il 2020 potrebbe essere ricordato come l'anno in cui il fashion retail ha finalmente effettuato il suo shift sulle piattaforme digitali. In un periodo di “soli” otto mesi, la quota di vendite effettuate attraverso piattaforme di e-commerce è quasi raddoppiata, passando da una percentuale del 16 ad una del 29.

Ovviamente ci sono chiari vincitori da questo cambiamento comportamentale, con i player che operano solo online che hanno visto un incremento notevole delle proprie quote di mercato. Zalando, ad esempio, ha visto incrementare i nuovi clienti del 39% su base annua e Farfetch che ha registrato un aumento del 74% dei propri ricavi nel secondo trimestre, rispetto al periodo equivalente del 2019. Proprio Farfetch si definisce come un innovativo e-commerce di lusso con uno spirito ed una cultura innovativa, come menzionato nella presentazione LinkedIn aziendale. Da sottolineare, oltretutto, il proprio incremento di follower sulle piattaforme digitali, in parte dovuto anche all'espansione del brand tramite le acquisizioni, come quella di Stadium Goods.⁹ Questo sta a dimostrare l'interesse di Farfetch nell'entrare in mercati come quello del resell di sneakers di un certo calibro. Inoltre, il lancio del progetto “Beat” alimenta quello che da tempo viene definito come il fenomeno dei “drops”, lanci di collezioni o prodotti ravvicinati, un modello endemico alla cultura dello streetwear e delle sneakers, con release molto limitate. Stephanie Phair, CFO di Farfetch, sottolinea come i luxury brands stiano evolvendo le proprie strategie digital, quindi ci si aspetta un ulteriore shift nell'industria.¹⁰ Nel frattempo, il traffico digitale verso i siti web dei primi 100 marchi europei è aumentato del 45%. La relativa potenza dei canali digitali viene riflessa notevolmente sulle performance del mercato

⁸ The Business of Fashion, McKinsey & Company, *The state of fashion 2021*, 2020

⁹ www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/12/13/thanks-to-sneakerheads-kicks-resale-is-hot-farfetch-buys-stadium-goods-is-just-one-example/?sh=54816d6b3929

¹⁰ <https://www.highsnobiety.com/p/farfetch-beat-future-drops/>

azionario. Mentre l'industria della moda vede decrescere le sue valutazioni, gli operanti nel mercato digitale sono molto più resiliente nella perdita delle stesse, rispetto ai colleghi fisici. Durante il prossimo anno, lo slancio nell'e-commerce non farà altro che aumentare. È indubbio che il digitale sarà la più grande opportunità per il 2021, con oltre il 70% dei dirigenti nel settore fashion che prevede una crescita pari al 20% nei loro canali online. La tendenza sarà guidata dalla Cina, seguita da Europa e Stati Uniti, mercati in cui le vendite online dovrebbero incrementare rispettivamente in un range del 9-14%, 7-12% e del 3%.¹¹

La quota di mercato delle vendite online nel settore della moda.

The share of online fashion sales is expected to remain high in 2021

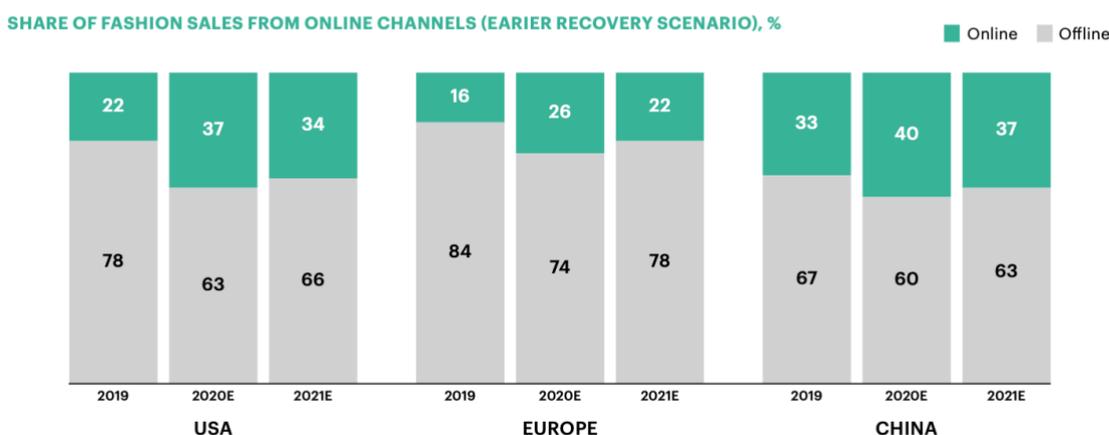


Figura 4

2.4 Covid-19 e la nuova era del lusso.

All'inizio del 2020, l'industria del lusso era sull'orlo di un cambiamento sismico. I consumatori preferivano concentrare i propri acquisti sempre di più sulle esperienze rispetto alle cose, facilitando l'ascesa dei mercati di rivendita e noleggio. La Cina, che nel 2019 ha rappresentato lo share più alto nella crescita del mercato dei beni di lusso personali è stata di vitale importanza per la sopravvivenza dei vecchi marchi e per lo sviluppo di nuovi, con il turismo che rimaneva un importante motore di entrate per i brand di lusso. Con lo scoppio della pandemia, il termine "sismico" poc'anzi citato ha assunto un significato completamente diverso. La crisi globale del Covid-19 ha limitato la mobilità anche dei consumatori più ricchi a causa di blocchi e altre restrizioni di viaggio. Nell'anno fiscale 2019, l'EBITA (o guadagni prima di interessi, tasse e ammortamenti) è sceso in media del 3,2%,

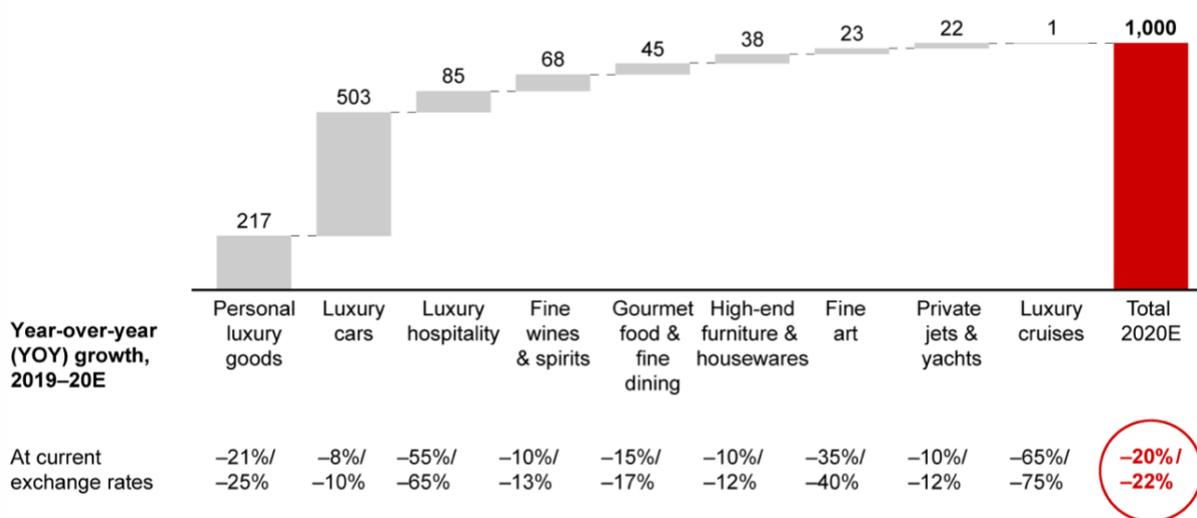
¹¹ McKinsey Fashion Scenarios, September 2020.

secondo l'indice globale della moda McKinsey. Il profitto economico, che tiene conto dei costi sia espliciti che impliciti, è aumentato del 4%. Aziende grandi e piccole, di successo e in difficoltà, hanno semplificato le operazioni per tenere conto dell'improvviso calo delle vendite.

La contrazione del mercato del lusso, il paragone tra 2019 e 2020.

The global luxury market contracted to €1 trillion in 2020, down 20% to 22% from 2019

Worldwide luxury market, 2020E (€ billions)



Source: Bain & Company

Figura 5, fonte: Bain & Comopany

Le categorie di prodotto che hanno subito e sofferto maggiormente questa parentesi non ancora conclusa sono quelle dell'hard luxury, quindi parliamo di gioielli e orologi, normalmente acquistati in negozio e che quindi non hanno beneficiato della crescita del mercato online riscontrata negli ultimi mesi.

Update del Consensus, un calo dovuto dalla pandemia.

PRODOTTI	Consensus 2020	Consensus 2020 Update
Abbigliamento	3,5%	-21%
Pelletteria	6,0%	-16%
Calzature	5,0%	-17%
Gioielleria	5,0%	-22%
Orologeria	2,5%	-25%
Cosmesi	5,0%	-11%

Figura 6, fonte: Altagamma 2020

Ma non è come se lo shopping si fosse fermato del tutto. I consumatori, bloccati a casa, con problematiche relative alle proprie finanze, con una costante sensazione di incertezza, stavano prendendo decisioni di acquisto che sarebbero state quasi impossibili da prevedere un anno prima. Anni di innovazione e cambiamento online sono avvenuti nel giro di pochi mesi, poiché i brand hanno effettuato scelte focalizzate per ottenere ricavi nell'unica modalità disponibile: l'e-commerce, generando così una notevole spinta evolutiva per quanto riguarda i canali di commercio digitale.

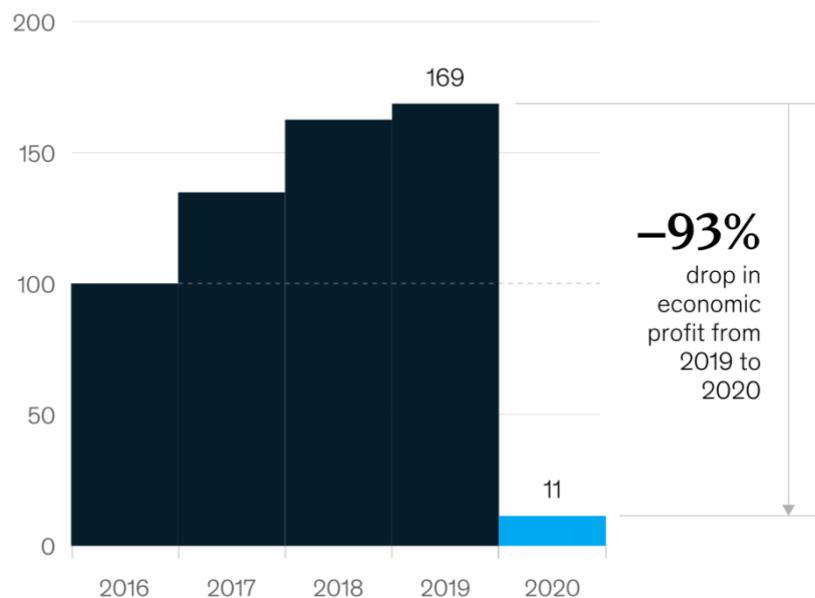
I brand erano disposti a tutto pur di ammortizzare le loro perdite tramite i canali digitali, ma anche le aziende più strutturate, con più market share, hanno trovato numerose difficoltà. Secondo McKinsey, i segmenti del lusso e del cosiddetto "affordable luxury", quindi quella categoria di lusso più accessibile, si sono dimostrati leggermente più resilienti, con vendite e EBITA in calo rispettivamente del 30% e del 20% durante i primi due trimestri del 2020, rispetto allo stesso periodo del 2019. Le vendite dei marchi di moda di fascia media sono diminuite del 35%, con EBITA in calo di 21 punti percentuali nello stesso periodo, mentre i venditori di tipo discount hanno registrato un calo delle

vendite del 36%, dovendosi rapportare con un notevole incremento di scorte di magazzino invendute.¹²

La percentuale globale di profitto attesa, nell'industria del Fashion, 2020

The global fashion industry's profit is expected to fall by 93 percent in 2020.

Total economic profit, index (100 = 2016)



Source: McKinsey Global Fashion Index

Figura 7, McKinsey Global Fashion Index

Come abbiamo già accennato precedentemente, anni di innovazione digitale e cambiamento sono avvenuti in pochi mesi, dando vita a quello che è stato definito un vero e proprio *digital sprint*. I cambiamenti portati dal Covid-19 hanno fatto sì che la presenza dell'online market ha condizionato molti aspetti della vita di tutti. Nel luxury market, le vendite sono passate dai 33 miliardi del 2019 ai 49 del 2020. Per quanto riguarda gli acquisti, la percentuale è quasi raddoppiata nello stesso arco di

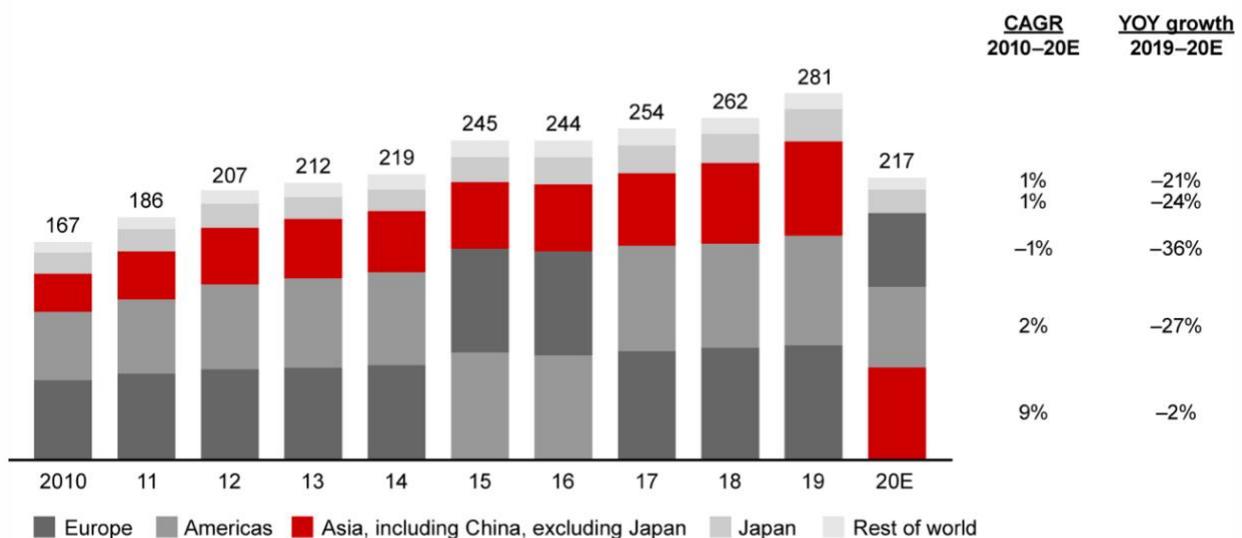
¹² Vedi nota 8

tempo, dal 12% al 23%.¹³ I fashion player hanno, quindi, ottimizzato l'esperienza online del consumatore ed il loro channel mix. Le aziende che avevano già un discreto market share in Cina, comprendendo nel discorso anche i gruppi LVMH e Kering, hanno dimostrato di avere un vantaggio competitivo dovuto alla gestione dei vari lockdown. La Cina, infatti, attraverso il suo sistema di tracciamento e di tamponamento della popolazione ha fatto sì che l'impatto economico della crisi sia stato molto più lieve rispetto a quanto accaduto nelle altre parti del mondo. Questo si è ovviamente rispecchiato nelle valutazioni di mercato che sono state condotte. Infatti, secondo McKinsey & Company, su un campione di 311 aziende che condividono i loro dati sulle vendite regionali, quelle focalizzate nell'area Asia-Pacifico, vantano una capitalizzazione del 18% più elevata rispetto ai loro equivalenti competitors operanti in altre aree, generando il 30% delle vendite in più nella stessa area.¹⁴ In aggiunta, sempre sul fronte Pacifico, i brand di lusso hanno sempre notato che il consumatore cinese acquistasse beni al di fuori del proprio paese.

La Cina continentale è stata l'unica regione a livello mondiale a chiudere l'anno con una nota positiva, crescendo del 45% ai tassi di cambio attuali per raggiungere i 44 miliardi di euro. Il consumo locale è esploso in tutti i canali, categorie, generazioni e fasce di prezzo.

Le quote dei beni personali di lusso, divisi per regioni

Share of global personal luxury goods market, by region (€ billions)



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

Figura 8, Bain & Company

¹³ Bain & Company, The Future of Luxury: Bouncing back from Covid-19.

¹⁴ Vedi nota 8

2.5 *Daigou, il nuovo modello di e-commerce cinese*

Daigou¹⁵ in cinese vuol dire letteralmente “comprare per conto di terzi”. Acquistare beni di lusso viste le tasse che la Repubblica popolare impone sui beni catalogati come “di lusso”, dove per lusso si intende quei beni che vanno dall’automotive alla cosmetic, è una cosa per pochi, vista l’aliquota che sfiora il 20%. L’usanza è quindi quella di far acquistare il prodotto da terzi e farlo spedire direttamente al destinatario, tutto avviene su internet quindi dalla scelta al pagamento.¹⁶ L’ascesa del sistema *daigou* è dovuta anche dalla costante sfiducia che la nascente middle-class cinese prova nei confronti dei prodotti made in china, interpretati quasi per la totalità come sinonimo di bassa qualità. Pertanto, il governo cinese, oltre ad avere la fama per mantenere alti gli standard di quantità, ha fissato un obiettivo di breve termine. Entro il 2025, infatti, si sono imposti di raggiungere gli standard di qualità occidentali. “Made in China 2025” è infatti un’iniziativa governativa colta a trasformare la nazione in una potenza di produzione che rispetta anche gli standard qualitativi.¹⁷

“Con una piccola esagerazione è come se in Cina si fosse passati in una manciata di anni dalla vendita di prodotti scandenti sugli scaffali dei *friendship store* all’e-commerce sfrenato e tecnologicamente avanzatissimo della festa dell’11 novembre, che Jack Ma di Alibaba e Tmall ha trasformato in un evento”¹⁸

L’obiettivo è quello di competere con le creazioni occidentali e garantire una parte tecnologica di fabbricazione cinese del massimo livello. Un Made in China che faccia rima con alta qualità, in altre parole. Il processo in realtà è già cominciato da tempo, con Huawei e Xiaomi che si sono inseriti in pochi anni in un mercato estremamente difficile come quello degli smartphone, monopolizzato dagli albori da Apple e Samsung, dove al contrario adesso stanno conquistando posizioni di rilievo importanti. Così come nel settore automotive, con il caso Geely che ha acquistato Volvo nel 2009 e proprio da quel momento è avvenuta la rinascita del marchio svedese.

È indubbio che *daigou* è un fenomeno estremamente recente, si da il caso che nel 2015 questa “economia sommersa” dei beni di lusso veniva stimata intorno agli 8 milioni di dollari. D’altro canto, la tradizione dei turisti cinesi di acquistare prodotti all’estero per poi rivenderli con un mark-up in

¹⁵ “*Chinese Women and the Cyberspace*”, Gao Chong, 2008.

¹⁶ “*Business in Cina, strumenti, strategie, e opportunità lungo la Nuova Via della Seta*”, Andrea Ghizzoni, Francesco Boggio Ferraris, Mondadori, 2020.

¹⁷ Vedi nota 11

¹⁸ Vedi nota 11

Cina è diffusa da molto più tempo.¹⁹ L'espansione di questo fenomeno procede parallelamente alla crescita del commercio online cinese. Si stima, infatti, che siano 240 milioni i cinesi che acquistano tramite piattaforme di e-commerce, generando così un volume di acquisti pari a 48 mila articoli al minuto. Secondo McKinsey & Company, nel 2020 il boom ha raggiunto il suo massimo con acquisti che oscillano tra i 420 e i 650 miliardi di dollari.²⁰

Bain & Company, in un'analisi compiuta sul portale mei.com, ha riscontrato che il 91% dei consumatori cinesi si dichiara più propenso all'acquisto di beni di lusso con elementi di design più ricercati, ben l'82% di questi si dichiara fortemente interessato all'acquisto di nuovi marchi del lusso emergenti.

2.6 La trasformazione digitale e il fast fashion.

Il marketing tradizionale e il management dell'industria del *fast fashion* sono stati completamente rivoluzionati dall'introduzione dell'e-commerce. Fast fashion è un termine contemporaneo utilizzato dai *retailers* per riconoscere che i designs, i trend e gli stili che mutano in continuazione, con molta velocità senza lasciare un evidente segno nel tempo, tutto volto a catturare istantaneamente le tendenze del mercato. I prodotti di abbigliamento, quindi sono realizzati in modo rapido ed economico in modo da consentire al consumatore finale di sfruttare stili in voga a prezzi accessibili.

Le vendite apparel dei migliori brand

¹⁹ William Yu, intervista BBC, docente UCLA.

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160316_economia_eeuu_china_compraventa_daigou_bd

²⁰ The Business of Fashion, McKinsey & Company, *The state of fashion 2021*, 2020

TABLE I: WORLDWIDE APPAREL SPECIALTY STORES

Company Name (Flagship Brand)	Country	End of		Sales (¥ Billions)
		Fiscal Year		
Hennes & Mauritz	Sweden	Nov.	2009	1,208.70
INDITEX(Zara)	Spain	Jan.	2010	1,208.40
Gap	USA	Jan.	2010	1,187.00
UNIQLO	Japan	Aug.	2010	814.8

(Source: FAST RETAILING Industry Ranking, Dec. 2010)

Figura 9, Fast Retailing Industry Ranking

Zara (INDITEX) è un chiaro esempio di fast fashion retailer, con scorte in continua rotazione e integrazione verticale. Ma il successo di gruppi come Zara, H&M e Uniqlo, che proprio da poco è diventato leader del settore, non è un caso, bensì è generato da numerosi aspetti. Uno di questi è un forte management che gestisce la supply chain, che evita l'over-production e abbatte i tempi di creazione di design.²¹

Inoltre, dall'inizio del 2021, si parla di una chiusura di oltre 100 store cinesi di Bershka, Pull&Bear e Stradivarius del gruppo Inditex. Motivo per il quale il gruppo vuole aumentare la propria componente online. Per gli stessi marchi le chiusure in Europa ammontano a circa 79 store, mentre per il marchio di punta Zara non sono previsti cambiamenti. Possiamo quindi analizzare gli effetti della pandemia sul gruppo, che ha prontamente captato le informazioni generate dal mercato per spingere su canali di e-commerce.²²

2.7 Fast fashion e brand di lusso, strategie a confronto

Ciò che si evince dai paragrafi precedenti è una chiara e visibile distinzione tra l'approccio strategico che si verifica nel decision making dei brand di lusso rispetto a quello che caratterizza l'ormai dirompente categoria del fast fashion. In quest'ultima categoria, infatti, si punta su un cambiamento

²¹ International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 3, August 2011, Wei Zhenxiang and Zhou Lijie

²² Nss Magazine, 2021

frequente e, quindi, da una pronta risposta alle risposte dei consumatori. L'importanza e l'attenzione sulle quantità piuttosto che sulla qualità del prodotto è in netto contrasto con la strategia tipo applicata per un brand di lusso, che per contro si focalizzano sulla creazione e la trasmissione di emozioni al cliente, dal primo touch point, fino al momento dell'acquisto.²³ È altresì evidente che le due categorie, anni fa diametralmente opposti, oggi percorrono strade simili, con le aziende fast che prendono spunto dai prodotti di lusso, pionieri invece di stile e trend. Così facendo, però, la percezione del cliente sulla creazione di valore diminuisce notevolmente, rappresentando un vero e proprio threat ed un ostacolo da superare per i brand di lusso, costretti proprio per questo ad avvicinarsi a livello strategico ai loro antagonisti.

²³ Escobar Andrea, 2016, *The Impact of the Digital Revolution in the Development of Market and Communication Strategies for the Luxury Sector (Fashion Luxury)*, Central European Business Review, 17-36;

3. Il caso Moncler

3.1 Il brand

Le origini del nome sono racchiuse nelle sue radici: Moncler è infatti l'abbreviazione di Monestier-de-Clermont, villaggio di montagna vicino a Grenoble. Qui René Ramillon e André Vincent fondano nel 1952 l'azienda che darà vita al celebre piumino. All'inizio Moncler produce sacchi a pelo imbottiti, primi prodotti di qualità e funzionali, durante il periodo in cui si iniziano ad affermare le vacanze in montagna.²⁴ Nel 1954, i prodotti vengono scelti per equipaggiare la spedizione italiana sul K2, completata dai nostri connazionali. Nel 1980 fa ufficialmente il suo ingresso in città, rivisitando il look del classico piumino, dandogli un aspetto più cool e street. Il 2003 è un anno importante, infatti l'imprenditore Remo Ruffini, attuale presidente e amministratore delegato, acquisisce il brand per poi quotarlo in borsa dieci anni più tardi. Nel 2015 viene redatto il primo piano di sostenibilità oltre ad una joint venture in Corea, raggiungendo il controllo diretto in tutti i mercati in cui il brand opera. Proprio in Corea, nel 2019, viene inaugurato l'e-commerce completamente gestito dal gruppo. Moncler è presente in tutti i più importanti mercati sia attraverso il canale retail, costituito da punti vendita monomarca a gestione diretta (*Directly Operated Store, DOS*) e dal negozio online, sia attraverso il canale wholesale, rappresentato da punti vendita multimarca, da shop-in-shop all'interno di department store del lusso e di importanti aeroporti, così come anche da siti online specializzati nella vendita di beni di lusso (*e-tailer*).²⁵ Si prevede che il mercato dei beni di lusso personali continui a crescere ad un tasso medio annuo composto del 3/5%²⁶ per i prossimi 5 anni. Sono previsioni che non hanno tenuto conto, però, degli effetti devastanti che la pandemia ha avuto sull'economia in generale, e nondimeno sui settori oggetto di questa tesi, già trattati nel capitolo precedente. Ciononostante, il gruppo ha continuato ad operare con l'acquisizione del 100% di Stone Island, per un corrispettivo che supera il miliardo, completamente autofinanziato. Il closing è previsto per giugno 2021, con successiva emissione di nuove azioni fino a 15,3 milioni.²⁷

²⁴ www.monclergroup.com/it/gruppo/storia

²⁵ www.monclergroup.com/it/gruppo/storia

²⁶ *The luxury and cosmetics financial factbook, Ernest Young, 2019*

²⁷ www.monclergroup.com/it/investor-relations

La crescita, secondo il CAGIR, del Gruppo Moncler.

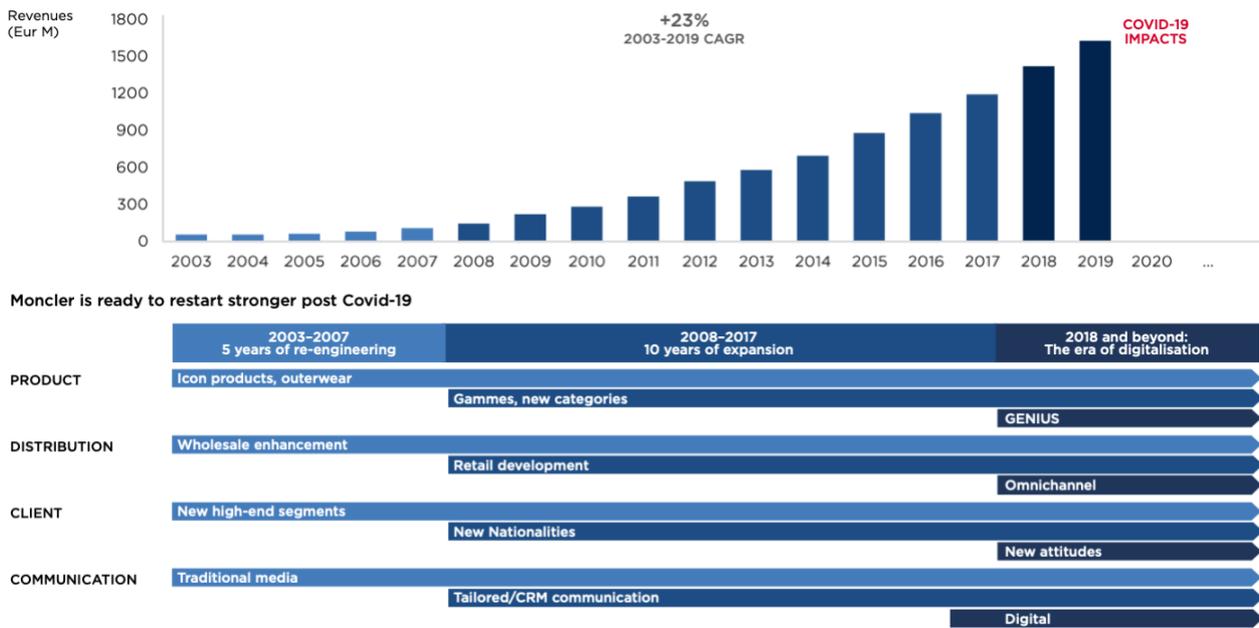


Figura 10: www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2016/07/Moncler-9M-2020-Factsheet-1.pdf

Il trend positivo del brand è supportato da importanti strategie di successo continuamente in mutamento, in modo tale da permettere l'adattamento e a gestire i cambiamenti in un mercato che cambia repentinamente. Il settore è stato messo a dura prova dalla pandemia, ma come già dimostrato prima da numerosi studi citati, si prevede la ripresa del trend in evoluzione pre-pandemica.

3.2 Le strategie del brand fino all'omnicanalità

Più in generale, la strategia di canale di distribuzione del brand permette di definire in che modo il consumatore entra in possesso del prodotto, tramite quale percorso. Questo percorso può svilupparsi in modi differenti, più o meno direttamente, con più o meno difficoltà. Come già accennato in figura 10, il brand ha iniziato la sua distribuzione nel 2003 con una strategia wholesale, per poi sviluppare un canale retail nel 2008 fino alla omnicanalità sviluppata dieci anni più tardi. Le componenti wholesale e retail sono alla base della strategia aziendale presentata nel bilancio di sostenibilità del 2016, dove appunto viene messa in risalto la coesistenza dei due canali complementari tra di loro. Nello stesso bilancio vengono presentate le strategie del brand che seguono canali etici e sociali, con obiettivi posti lungo la catena del valore.

Il canale retail, a fine 2019, ha chiuso con 16 nuove aperture di DOS monomarca, fino a raggiungere le 213 durante il primo quarto del 2020. Questo per dimostrare quanto questa tipologia di distribuzione risulti fondamentale per il brand e come lo stesso si focalizzi su una client experience e sulle modalità di vendita tramite il client engagement. Importante è anche la gestione del cliente

afesale. In Moncler risulta fondamentale prolungare l'esperienza del cliente anche post-vendita, tipica del brand di lusso, fornendo variegata tipologie di servizi.

Al contrario, Moncler è presente in quasi tutti i continenti, con 64 location, tramite la strategia wholesale che si sviluppa attraverso punti vendita monomarca e multimarca gestiti da terzi. Non è un caso l'utilizzo di una strategia mista retail e wholesale, grazie alla quale si possono sondare nuovi mercati in cui investire. Nei 64 punti vendita sono presenti 3 negozi di tipo "travel wholesale", presenti negli aeroporti internazionali. La parte wholesale, però, non è caratterizzata solo da questi player, ma anche da partner commerciali come gli "e-tailers", che collaborano col brand per la vendita online attraverso piattaforme ben strutturate. Abbiamo già a lungo discusso nei capitoli precedenti sull'importanza dei canali social e delle vendite attraverso e-commerce come Farfetch o Mytheresa, driver molto importanti che permettono a brand come Moncler di diversificare il target dei clienti da raggiungere. Tutti questi canali contribuiscono alla creazione di una strategia di successo del brand. Secondo la relazione finanziaria del primo semestre 2020 il 75% dei ricavi proviene dal retail, mentre il 25% dal wholesale, registrando ovviamente perdite dovute alla crisi pandemica.²⁸

La percentuale di wholesale e retail del Gruppo Moncler.

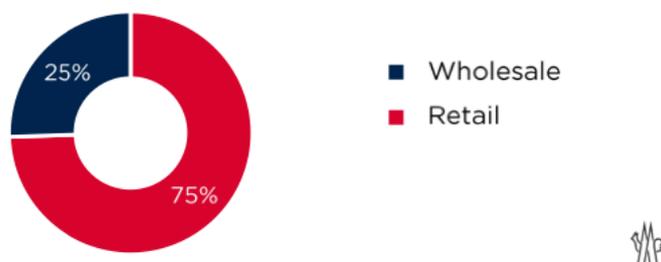


Figura 11: www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2016/07/Moncler-H1-2020-Financial-Results.pdf

Il dato importante, presentato nella stessa relazione²⁹, è la crescita degli *e-tailers*, definita come "double digit growth".

Uno degli ultimi progetti di Moncler, "Retail Excellence", incentra lo sviluppo di una nuova strategia, sottolineando il passaggio dal multichannel all'omnichannel. Proprio questa nuova strategia

²⁸ Moncler Group H1 2020 Financial Results

²⁹ Moncler Group H1 2020 Financial Results

promossa dal brand prevede un focus centralizzato sul digitale³⁰, per permettere al cliente un'esperienza unica, quindi l'integrazione di tutti i touchpoints, come già accennato nel primo capitolo di questo elaborato. Inoltre, un ulteriore progetto lanciato dal gruppo Moncler è "genius", una collaborazione, dunque, con otto stilisti. Questo nuovo modello di business si adatta all'attuale era digitale, proponendo ogni mese una nuova collaborazione, attraverso il fenomeno dei drops, attuato, come abbiamo già visto nel capitolo precedente, da numerosi fashion brands retailer come Farfetch.³¹ Focalizzandoci sul mercato del lusso cinese, Moncler è entrato adattandosi alle richieste non facili dello stesso, inaugurando il suo primo e-commerce su WeChat, un'app di messaggistica istantanea, che fornisce ai suoi utenti anche un servizio wallet e un digital store.

La strategia digitale di Moncler nasce dall'esigenza di conciliare lo store offline con quello online, in modo tale da garantire un approccio client-based, per permettergli di vivere un livello alto di esperienza di acquisto anche in un canale non fisico, che rappresenta, come già analizzato nei capitoli precedenti, un valore aggiunto e un vantaggio per il brand. L'utilizzo di questa strategia permette al brand di entrare in contatto con nuovi target, consumatori nuovi e più in particolare giovani, quindi attivi sulle piattaforme digitali, oltre a mettere il marchio in condizioni di esprimere in modo visivo il proprio concept di stile. I social media, oltre ad avere una funzione prettamente stilistica e culturale, è anche un veicolo informativo molto importante, data la moltitudine di dati e preferenze che vengono generate dalle interazioni dei clienti. Quindi monitorare i segnali che costantemente arrivano dalle analisi, a seconda delle aree geografiche, misura la percezione del marchio dal punto di vista dell'utente. Stando a quanto espresso da uno studio di BofA Merrill Lynch, che ha messo sotto la lente d'ingrandimento ben 56 marchi di lusso. Proprio da questa analisi spicca il gruppo Moncler, in grado di aumentare i propri follower sulle piattaforme digitali del 20% nel terzo trimestre del 2019, rispetto all'anno precedente. Lo studio è stato condotto tenendo conto, oltre al numero dei follower, anche le interazioni sui principali motori di ricerca, utilizzando Baidu e Google Trends, per misurare le ricerche dei singoli utenti.³²

Un altro aspetto da dover sottolineare è l'ormai noto utilizzo dell'influencer marketing, che consiste nell'utilizzo di volti celebri del mondo dello spettacolo che aiutano la crescita delle interazioni con il brand attraverso attività come social posting, raggiungendo così i target desiderati come la generazione Z o i Millennials.

³⁰ Moncler, Capital Markets Day, 2018

³¹ www.moncler.com/it/genius/?tp=51467&gclid=Cj0KCQiAvP6ABhCjARIsAH37rbT38Dhp6SDaZcT7tWGDHIUP4YYnSecYNYrxrF8gOyZQMzRZEjJNbFAaApPIEALw_wcB&gclid=aw.ds

³² www.milanofinanza.it/news/i-marchi-di-lusso-che-hanno-piu-follower-sui-social-media-201910181225036130

Il Gruppo Moncler è riuscito nella sua strategia anche grazie alla partnership stretta con IBM, procedendo verso l'omnicanalità utilizzando i big data, al fine di creare una comunicazione più efficace attraverso tutti i canali.³³ Non è il classico utilizzo, infatti, dei fashion blogger, bensì di micro-influencer molto affini al brand, che messi insieme costituiscono un importante livello di interazioni, fondamentali per la crescita del brand sui social media. Lo studio messo a punto da IBM iX, la divisione di consulenza digitale di IBM, ha incentrato Twitter come prima piattaforma per la raccolta di dati e per il coinvolgimento degli utenti. L'indagine ha infine permesso di identificare gli *advocate* di Moncler, dando vita a veri e propri profili tipicizzati, quindi ipotetici clienti.

Con questo primo progetto, Moncler e IBM hanno posto le basi per una nuova modalità di gestione dei canali digitali in un'ottica di omnicanalità. Un percorso di innovazione che vede l'integrazione di nuovi processi, strumenti e metodologie e che richiederà il coinvolgimento sempre più attivo di figure chiave della rete con l'obiettivo di rendere sempre più efficace l'esperienza con il brand da parte dei clienti e dei prospect.

³³ "IBM e Moncler: il marketing a misura di influencer", IBM.com

Conclusioni

L'obiettivo di questa tesi è stato quello di individuare tutti gli elementi caratterizzanti del momento storico che stiamo vivendo, in relazione a ciò che concerne i settori della moda e dei brand di lusso. È ormai sotto gli occhi di tutti il ruolo fondamentale che internet e social network stanno ricoprendo, soprattutto permettendo ai brand di dimostrare in modo visivo quello che li contraddistingue. Il processo decisionale di acquisto ha lasciato spazio al *customer decision journey*, come analizzato nel primo capitolo di questo elaborato, che dà la possibilità al consumatore di entrare in contatto con il brand durante tutto il processo di acquisto.

L'aspetto fondamentale che andava sicuramente sottolineato, è il cambiamento radicale del modo di fare business. Il prodotto non è più al centro degli interessi delle aziende di settore, bensì è costruire, creare un'esperienza che dia origine ad emozioni, ad essere una prerogativa fondamentale al giorno d'oggi. Inoltre, dopo la mia analisi, ho potuto riscontrare più nel dettaglio quanto i social network ed internet costituiscano un elemento così importante per la raccolta dei dati sulle esperienze e sulle preferenze dei consumatori. Il passaggio, inoltre, da una strategia multicanale ad una onnicanale, utilizzando parallelamente una piattaforma online prestante ed efficace rappresenta, ad oggi, la chiave per il successo nel lungo periodo.

Lo spopolare del così denominato *fast fashion* è a dimostrazione di quanto le piattaforme online, e l'unificazione delle strategie *in-store* e *digital*, siano fondamentali per raggiungere una tale espansione. Un sistema con rapida capacità di adattamento, al contrario del settore del lusso, molto più lento. L'unificazione delle strategie online ed offline permette ai brand di raggiungere i nuovi consumatori, quelli *next gen*, sempre connessi e veloci.

Dal quadro ottenuto nei capitoli precedenti, possiamo anche trarre numerose informazioni per comprendere quel che sarà, nel prossimo futuro, il mondo dei beni personali di lusso in relazione alla digitalizzazione. In relazione alla crisi pandemica, abbiamo realmente compreso quanto sia importante per il mercato stesso investire ed implementare le strategie digitali. Abbiamo anche constatato che i brand che per primi si erano affacciati su questo nuovo panorama, sono quelli che hanno riscontrato meno problemi in questo ultimo particolare periodo.

Bibliografia e Sitografia

Marketing Management, Pearson Italia, P. Kotler, K. Keller, F. Anacarni, M. Costabile, 2017

“Chinese Women and the Cyberspace”, Gao Chong, 2008.

“Business in Cina, strumenti, strategie, e opportunità lungo la Nuova Via della Seta”, Andrea Ghizzoni, Francesco Boggio Ferraris, Mondadori, 2020.

The Business of Fashion, McKinsey & Company, The state of fashion 2021, 2020.

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>

Bain & Company: The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19, Gennaio 2021.

<https://www.bain.com/it/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/>

The Business of Fashion, McKinsey & Company, The state of fashion 2020, 2019.

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion%202020%20Navigating%20uncertainty/The-State-of-Fashion-2020-final.ashx>

Accenture, Looking Forward, La strategia digitale, Dicembre 2014.

https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/local/it-it/pdf_2/accelture-report-cover-new2-pdf/pdf_3/accelture-looking-forward-trasformazione-digitale.pdf50

Forbes, Farfetch Acquires Stadium Goods: Why Sneaker Resale Is Becoming Big Business.

<https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/12/13/thanks-to-sneakerheads-kicks-resale-is-hot-farfetch-buys-stadium-goods-is-just-one-example/?sh=54816d6b3929>

Harvard Business Review, Luxury for the masses, Michael J. Silverstein and Neil Fiske, 2003.

<https://hbr.org/2003/04/luxury-for-the-masses>

Case Study of Online Retailing Fast Fashion Industry, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 3, August 2011, Wei Zhenxiang and Zhou Lijie.

<http://ijeeee.org/Papers/031-Z0014.pdf>

Ernest Young, Settore moda e Covid-19, scenario, impatto e prospettive, Luglio 2020.

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf

The Impact Of The Digital Revolution In The Development Of Market And Communication Strategies For The Luxury Sector (Fashion Luxury)

<https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2016/02/03.pdf>

Gruppo Moncler, <https://www.monclergroup.com/it/investor-relations/strategia>

Gruppo Moncler, <https://www.monclergroup.com/it/gruppo/overview>

Gruppo Moncler, <https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2016/07/Moncler-9M-2020-Factsheet-1.pdf>

Gruppo Moncler, Bilancio di Sostenibilità

<https://www.monclergroup.com/it/bilancio-di-sostenibilita/bilancio-di-sostenibilita-2016>

Gruppo Moncler, Q1 2020 Interim Management Statement

<https://www.monclergroup.com/wp-content/uploads/2016/07/Moncler-Q1-2020-Interim-Management-Statement.pdf>

<https://www.mark-up.it/i-50-top-brand-del-lusso-a-livello-globale-la-classifica-brand-finance/>

<https://www.adamiassociati.com/instagram-social-network-ideale-promuovere-brand-del-lusso/>

<https://jchenmkt.wordpress.com/2016/11/16/the-social-media-strategy-of-farfetch/>

<https://www.nssmag.com/it/fashion/25008/fast-retailing-uniqlo-zara-inditex>

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160316_economia_eeuu_china_compraventa_daigu_u_bd

Instagram è il social network ideale per promuovere i brand del lusso.

<https://www.adamiassociati.com/instagram-social-network-ideale-promuovere-brand-del-lusso/>

<https://www.intesa.it/la-rivoluzione-della-digitalizzazione-nei-settori-fashion-luxury/>

<https://www.intesa.it/digitalizzazione-in-italia-la-situazione-puo-migliorare/>

<https://phantomag.com/moncler-genius-cosa-e/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/luxury-marketing/>

<https://www.yocabe.com/trend-2021-settore-moda/>

<https://ecommercemonitor.it/2020/11/think-forward-2021-i-nuovi-trend-della-comunicazione-digitale/>

<https://www.innovationpost.it/2020/06/11/digitalizzazione-secondo-lindice-desi-2020-litalia-e-ancora-quartultima-in-europa-e-ultima-per-competenze/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/customer-journey/>

<https://valuechina.net/2019/09/25/cose-wechat-statistiche-e-funzioni-settembre-2019/>

<https://www.datamanager.it/2016/11/ibm-moncler-marketing-misura-influencer/>

<https://www.cegid.com/it/blog/ascesa-e-tailer-mondo-reale-lezione-da-imparare/>

www.milanofinanza.it/news/i-marchi-di-lusso-che-hanno-piu-follower-sui-social-media-201910181225036130

