

LUISS



Dipartimento di  
Impresa e  
Management

Cattedra di Marketing

# Elementi di marketing applicati all'industria dei segnatempo

Prof. Michele Costabile

---

RELATORE

Carlo De Santis

Matr. 264031

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

***“A mia madre, alla mia famiglia, a Martina ed a tutti coloro  
che sono stati al mio fianco in questi anni”***

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>CAPITOLO 1</b> .....	5
<b>1810 – IL PRIMO OROLOGIO DA POLSO</b> .....	5
<b>LOUIS CARTIER – DIFFUSIONE AL PUBBLICO MASCHILE</b> .....	5
<b>1914 – IL CONTRIBUTO DELLA GUERRA</b> .....	6
<b>GLI ANNI D’ORO DELL’OROLOGERIA DA POLSO</b> .....	6
<b>LA CRISI DEL QUARZO</b> .....	7
<b>SWATCH – QUALITA’ SVIZZERA A PREZZI GIAPPONESI</b> .....	7
<b>ATTUALE RIPARTIZIONE DEL MERCATO OROLOGIERO</b> .....	8
<b>CAPITOLO 2</b> .....	10
<b>ANALISI DELLA DOMANDA</b> .....	10
<b>SEGMENTAZIONI DI PREZZO</b> .....	13
<b>COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI</b> .....	14
<b>IL LUOGO DI ACQUISTO</b> .....	16
<b>I VANTAGGI DELL’ACQUISTO ONLINE</b> .....	18
<b>L’IMPORTANZA DEI TESTIMONIALS</b> .....	21
<b>CAPITOLO 3</b> .....	23
<b>PRIMA DEL GRUPPO</b> .....	24
<b>FORMAZIONE DEL GRUPPO - ACQUISIZIONI STRATEGICHE</b> .....	25
<b>1995 - QUOTAZIONE A ZURIGO</b> .....	26
<b>COMPETITORS</b> .....	27
<b>CASE STUDY - OMEGA X SWATCH</b> .....	29
<b>CASE STUDY – BLANCPAIN X SWATCH (CONFRONTO)</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	34

# INTRODUZIONE

L'elaborato introduce al lettore un'analisi incentrata sul posizionamento di mercato di alcuni brand operanti nell'industria dei segnatempo da polso, nonché l'importanza di esso per i brand e l'influenza che le strategie di marketing adottate dalle maison a livello individuale o in gruppo hanno su di esso.

Prima di soffermarci sulla suddetta analisi, sarà proposta al lettore una disamina storica dell'industria di riferimento, dagli albori alla quotidianità, percorrendo brevemente più di due secoli di storia.

Successivamente sarà introdotta un'analisi dell'attuale conformazione del mercato orologiero riportata nel *Morgan Stanley Watch Report* redatto per l'anno 2023, nel quale viene interpretata l'attuale ripartizione del mercato di riferimento, tramite parametri economici riguardanti il prezzo ed il numero di unità vendute. Analizzando questo Report si susseguirà poi ad analizzare nel particolare il caso di Swatch Group, il secondo player di mercato nella classifica proposta, e l'unico a possedere maison posizionate in ogni segmento di mercato.

Avendo Swatch Group come fulcro di indagine, la tesi introdurrà i segmenti di posizionamento, sorretti e spiegati da alcuni brand e successivamente verranno affrontate le tecniche di posizionamento impiegate, soffermandosi inoltre sui canali di vendita impiegati dai brand e della loro evoluzione post-pandemia, ove il mercato online si è notevolmente ampliato, soprattutto quello del secondo polso.

Successivamente a tale disamina, saranno proposti dei casi studio ove vedere i modelli teorici accennati impiegati nella prassi.

# CAPITOLO 1

## CENNI STORICI

### 1810 – IL PRIMO OROLOGIO DA POLSO

In base a quanto risulta degli archivi, è possibile attribuire con certezza ad Abraham-Louis Breguet, di cui ancora oggi permane in vita l'omonima realtà orologiera Breguet, la realizzazione del primo segnatempo da polso. Riscontriamo traccia di ciò a pagina 29 del registro delle commissioni presente negli archivi storici della Maison Parigina. In essa si legge che l'8 giugno 1810 la regina di Napoli commissionò due segnatempo: un orologio da carrozza e un orologio per bracciale a ripetizione, la cui realizzazione le venne proposta al costo di 5000 franchi. Tale ordine, riappare nel registro di produzione con una dettagliata descrizione di ciascun segnatempo e delle singole fasi di fabbricazione.

Attraverso le descrizioni degli archivi è possibile farsi un'idea dell'orologio da polso. Sebbene siano mancanti informazioni circa le dimensioni, la configurazione del quadrante, la forma del bracciale, il fissaggio e la chiusura. Abraham-Louis Breguet, realizzò e consegnò alla regina nel 1812 il primo orologio da polso della storia, un esemplare di esemplare eleganza e dall'architettura assolutamente inedita per l'epoca: un segnatempo a ripetizione con complicazioni di forma ovale straordinariamente sottile, montato su un bracciale con maglia in fili d'oro intrecciati.

L'esemplare di cui oggi non vi è più alcuna traccia riappare prima nel 1849 e successivamente nel 1855 quando la contessa Luisa Murat in Rasponi, residente all'epoca in Parigi riconsegnò il segnatempo alla Maison per eseguirne una riparazione.

Il più antico orologio da polso giunto sino ai nostri giorni, fu quello realizzato da Patek Philippe per la contessa Koscowicz d'Ungheria.

### LOUIS CARTIER – DIFFUSIONE AL PUBBLICO MASCHILE

Nel 1904 l'orologio da polso si diffonde tra il pubblico maschile per merito dell'inventore e aviatore brasiliano Alberto Santos-Dumont, uno dei più importanti pionieri nel campo dell'aeronautica e Louis Cartier orologiaio e fondatore dell'omonima Maison. Santos-Dumont chiese all'amico Cartier di realizzare un segnatempo più pratico da consultare rispetto al classico orologio da taschino quando egli si trovava nei suoi prototipi di aereo. Cartier pensò dunque di montare l'orologio su un laccio in cuoio da tenere legato al polso. Santos-Dumont trovò l'innovazione così comoda che iniziò a indossarlo sia dentro che fuori dagli aerei, lanciando una nuova moda.

Visto il grande successo riscontrato, l'orologio Santos di Cartier, sviluppato sulla base del modello di Santos-Dumont, fu lanciato sul mercato nel 1911 ed in poco tempo cambiò completamente la moda maschile dell'epoca orientata quasi esclusivamente sui segnatempo da tasca. Il suo successo fu così clamoroso che l'orologio Santos viene ancora oggi prodotto ed è senza dubbio uno dei modelli più iconici ed apprezzati della Maison.

## 1914 – IL CONTRIBUTO DELLA GUERRA

La ricerca e l'investimento a scopo militare sono da sempre il macabro contributo a supporto dell'evoluzione tecnologica. È durante il primo conflitto mondiale che l'orologio da polso inizia a diventare un'esigenza. Come mostrato da Santos-Dumont il segnatempo da polso è più pratico e di veloce consultazione dell'orologio da taschino, attributi fondamentali per le milizie sul campo di guerra, al fine di coordinarsi nelle operazioni belliche senza perdere tempo nella consultazione del segnatempo da tasca, il quale doveva per essere consultato, estratto dalla tasca, aperto, richiuso e riposto. Tali operazioni che sembrano banali vanno però contestualizzate in uno scenario bellico, in cui il soldato, nascosto o con le armi in mano, e probabilmente vicino al suo nemico, deve posare le armi per effettuare le suddette operazioni, abbassando il livello di attenzione ed esponendosi dunque al pericolo.

In breve tempo, l'orologio da polso si diffuse tra tutte le forze militari coinvolte. Iniziò una produzione massiccia ed internazionale di orologi da polso. Nel 1916 l'azienda H. Williamson che li produceva annotava: «Un soldato su quattro ormai porta un orologio da polso, e gli altri tre faranno in modo di averne uno nel più breve tempo possibile».

Nel dopoguerra iniziò la diffusione dell'orologio da polso quale strumento pratico, funzionale e non più un accessorio estetico e di lusso riservato all'alta borghesia ed alla moda femminile.

## GLI ANNI D'ORO DELL'OROLOGERIA DA POLSO

Nel dopoguerra l'orologio da polso si diffuse sempre più, la domanda verso tale bene era in crescita esponenziale, erodendo notevolmente il mercato degli orologi da tasca, che con il passare dei decenni furono sempre meno apprezzati. Se nel 1925 l'orologio da tasca pesava ancora per circa due terzi dell'esportazione svizzera, nel 1930 si arriva all'equiparazione tra le vendite di orologi da polso e da tasca.

Nel 1934 l'orologeria da polso conquista il circa due terzi delle esportazioni del commercio orologiero svizzero. Ciò comporta notevoli investimenti in ricerca e sviluppo, tanto da arrivare agli anni d'oro dell'orologeria meccanica, anni di progresso ed innovazioni rese manifeste dalle complicazioni, tra cui il calendario perpetuo, la funzione cronografica, la ripetizione minuti e le ore del mondo. Audemars Piguet si specializza nella ripetizione minuti, Patek Philippe nei calendari perpetui mentre Vacheron Constantin fu una delle prime maison a proporre la complicazione delle ore del mondo.

Un ulteriore esempio di innovazione fu dato da Jaeger-LeCoultre maestro orologiaio che nel modello Reverso, ancora oggi prodotto e sempre più arricchito con innumerevoli complicazioni, propose un sistema brevettato di rotazione della cassa per proteggere il vetro da eventuali impatti, per venir incontro alla richiesta di una società indiana di polo ove i partecipanti lamentavano frequenti rotture del vetro a causa dell'impatto della palla.

Tra le innovazioni più importanti, che caratterizza tutt'oggi la gran parte degli orologi meccanici in commercio, vi è la ricarica automatica, concepita negli anni 30. Tale innovazione fa sì che per il corretto funzionamento del segnatempo non fosse più necessaria la carica manuale quotidiana dell'utilizzatore, poiché esso si sarebbe caricato automaticamente tramite il movimento della massa oscillante dovuto al movimento fisiologico del polso, durante la giornata.

Con la Seconda guerra mondiale, aumentò notevolmente la richiesta e la diffusione dei cronografi, all'epoca denominati "sganciabombe" ed impiegati dagli aviatori per calcolare l'istante esatto in cui lanciare l'ordigno dal velivolo. In questi anni si svilupperanno anche i primi orologi resistenti ai campi

magnetici, tra cui il Rolex MilGauss, denominato così proprio per la sua resistenza ai campi magnetici di mille Gauss.

I cronografi videro la loro apoteosi tra gli anni cinquanta e sessanta del secolo breve, durante questi anni infatti furono ideati e commercializzati gran parte dei modelli cronografici ancora oggi presenti e più apprezzati, tra cui: l'Omega Speedmaster, orologio che nel 21 luglio 1969 andò sulla luna, il Rolex Daytona, lo Zenith El Primero nonché il Breitling Navitimer.

Nel 1952 arriverà anche il primo diver moderno: il Blancpain Fifty Fathoms, anticipando di un anno il Rolex Submariner. Ancor prima che per l'utilizzo civile, questi orologi erano fondamentali per l'impiego professionale e militare. Questa esperienza di impermeabilità costruttiva dei segnatempo fa sì che gli gran parte degli orologi, anche di uso civile e quotidiano, siano resi resistenti all'acqua.

## **LA CRISI DEL QUARZO**

Gli anni 70 hanno segnato un periodo di transizione per l'industria orologiera, la quale in meno che non si dica si ritrovò dagli anni d'oro caratterizzati da efficienza meccanica e progresso tecnico, nonché forte e crescente espansione, ad anni di declino, caratterizzati dal fallimento di molte case orologiere per diretta conseguenza della messa sul mercato del Seiko Astron nel Natale 1969.

Iniziò così quel periodo ad oggi conosciuto come "Crisi del Quarzo".

Tale crisi colpì l'intera industria dell'orologeria mettendola in ginocchio. In 10 anni la crisi costò il lavoro a circa due terzi dei dipendenti del settore e alimentò grandi timori per la sopravvivenza dello stesso. Quello che era diventato, in secoli di storia e duro lavoro, nonché ingenti investimenti un marchio indice di infallibilità, la famosa dicitura Swiss Made divenne improvvisamente senza alcun valore.

Oltre al fascino della nuova tecnologia dall'aspetto futuristico, gli orologi al quarzo conquistarono velocemente i consumatori per il loro prezzo più che competitivo nonché la loro robustezza e precisione.

In risposta a questa virata di rotta, l'orologeria svizzera dovette cedere ed adeguarsi, sviluppando i propri meccanismi al quarzo, al fine di competere con il colosso giapponese che nel 1977 divenne il leader di mercato per ammontare di ricavi.

## **SWATCH – QUALITÀ SVIZZERA A PREZZI GIAPPONESI**

Agli albori degli anni '80 le banche svizzere incaricarono il consulente di gestione Nicolas George Hayek di analizzare e trovare una delle possibili soluzioni per quella che apparentemente sembrava una situazione disperata e senza via d'uscita che non fosse il declino dell'industria.

Hayek articola il suo intervento su due potenziali vie di uscita, l'una concatenata all'altra. La prima avrebbe comportato la fusione dei due più grandi gruppi dell'industria orologiera svizzera, ASUAG e SSIH per formare un primo stadio dello Swatch Group. La seconda invece si sarebbe basata sulla creazione di una nuova collezione di orologi che offrissi qualità svizzera a un prezzo talmente basso da competere con i marchi Nipponici.

Hayek fece costruire un'enormità di varianti di segnatempo al quarzo ed automatici con casse in plastica che lanciò sui mercati internazionali sotto il nome Swatch impiegando una strategia di marketing provocatoria ed insolita per l'industria Swiss Made.

Gli orologi Swatch erano sottili, leggeri e dal design e colorazioni eccentriche. Queste caratteristiche, il prezzo accessibile e le strategie di marketing adottate dall'azienda, tra cui la scelta dei giusti testimonials, resero Swatch un accessorio trendy, portavoce della cultura pop, nonché desiderato ed acquistato indistintamente da clienti di ogni portafoglio. A dimostrazione dell'enorme successo di questo colpo di genio, furono le file chilometriche difronte ai negozi delle maggiori città. In quegli anni, tutto volevano ed avevano uno Swatch al polso.

L'enorme successo di Swatch fu motore portante dell'industria orologiera svizzera, tramite i proventi realizzati infatti, Swatch Group riuscì a rilanciare i marchi svizzeri in forte crisi, acquisendone nel susseguirsi la proprietà.

## **ATTUALE RIPARTIZIONE DEL MERCATO OROLOGIERO**

L'industria dei segnatempo è stata da sempre caratterizzata da una vastità di imprese, soprattutto negli anni d'oro, momento storico in cui il numero di imprese operanti nel mercato cresceva esponenzialmente a causa della crescente ed iperbolica domanda di mercato, dovuta alla diffusione dei segnatempo da polso, a discapito degli orologi da tasca.

Queste fattispecie economiche hanno reso il mercato orologiero molto segmentato, vi erano in ogni località del mondo, piccole realtà locali che si occupavano della produzione o dell'assemblaggio di orologi.

Molte di queste realtà, sono tutt'oggi uno sbiadito ricordo, furono infatti in gran quantità spazzate via dalla crisi del quarzo, la quale rese l'industria di riferimento molto più concentrata, con poche Maison affermate che si ripartivano il mercato e piccole realtà che cercavano di emergere con molta fatica.

Secondo i dati riportati da Morgan Stanley Swiss Watch Industry Report l'industria orologiera svizzera a fine 2022 contava un indotto in esportazioni pari a 23.7 miliardi di CHF registrando un aumento del 11.6% rispetto al 2021 e del 9% rispetto ai livelli pre-pandemici risalenti al 2019. Tali dati evidenziano però, se confrontati con il numero di unità esportati (15.7 milioni nel 2021 contro i 15.8 milioni del 2022), il notevole aumento di prezzo unitario. Un aumento del 0.2% della produzione ha comportato un aumento del 11.6% sul valore di esportazione.

L'industria Swiss Made è molto concentrata, analizzando la classifica redatta da Morgan Stanley, nel report annuale sull'industria orologiera, emerge come essa sia in mano principalmente a quattro gruppi che aggregati detengono circa il 75% delle quote di mercato: Rolex (30.9%), Swatch Group (19.8%), Richemont (19.5%) , LVMH (6.3%).

POSIZIONE	FATTURATO (Mln di CHF)	UNITA' VENDUTE
ROLEX	9300	1.200.000
CARTIER	2750	620.000
OMEGA	2470	560.000
AUDEMARS PIGUET	2010	50.000
PATEK PHILIPPE	1800	68.000
RICHARD MILLE	1300	5300
LONGINES	1208	1.700.000
IWC	908	150.000
BREITLING	860	230.000
VACHERON COSTANTIN	825	32.000

Tab.1 Morgan Stanley Watch Report 2023 (estratto)

Anche sul podio di quest'anno Rolex rimane saldamente in testa con un fatturato di 9,3 miliardi di CHF e ben 1,2 milioni di orologi venduti seguito da Cartier ed Omega con un fatturato rispettivamente di 2.75 e 2.47 miliardi di CHF con 620 mila e 560 mila segnatempo venduti, seguiti da tre Maison indipendenti: Audemars Piguet, Patek Philippe e Richard Mille che con soli 5300 segnatempo venduti ha realizzato un fatturato di 1.3 miliardi di CHF.

## **CAPITOLO 2**

### **ELEMENTI DI MARKETING**

#### **ANALISI DELLA DOMANDA**

Se fino agli anni 2000 l'industria dei segnatempo era divisa in meccanici e al quarzo, ad oggi queste due tipologie sono riunite in un'unica categoria, denominabile come "orologi tradizionali" affinché essi possano essere distinti invece dai cosiddetti "SmartWatch" sempre più frequenti sui nostri polsi. Gli orologi tradizionali, nati per finalità strumentali, sono ad oggi interpretati invece come accessori o gioielli di più alto o basso pregio, e non più come strumenti da consultare per avere delle informazioni utili.

Gli smartwatch sono invece i beni strumentali, coloro che quando indossati e letti offrono informazioni utili e delle più disparate. Ad oggi sul mercato sono disponibili smartwatch con innumerevoli funzionalità, che nessun orologio tradizionale sarebbe in grado di equiparare, neppure per quanto possa essere costoso o complicato.

Secondo il “The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2020” il 37% degli intervistati utilizza orologi tradizionali (al quarzo o meccanici) il 21% utilizza Smartwatch, il 22% non utilizza orologi ed il restante 20% utilizza entrambi.

Chi dichiara di usare solo smartwatch motiva la sua scelta, spiegando come l'utilizzo di uno smartwatch influenzi positivamente la propria vita, ad esempio permettendogli di ampliare le funzioni del proprio smartphone ma soprattutto poiché reputa importante tenere sottocchio i propri parametri vitali durante la giornata. Seppur il profilo di colui che indossa solo smartwatch è tendenzialmente giovanile, le persone più anziane si stanno sempre più avvicinando a questo prodotto proprio per via delle funzioni di controllo dei parametri vitali, non a caso le principali aziende produttrici nelle loro pubblicità puntano molto sulla funzione di controllo del battito cardiaco, piuttosto che della corretta ossigenazione, ed usano questi temi per fare breccia nella testa dei consumatori meno giovani e/o più attenti a comportamenti salutari.

Coloro che invece dichiarano di usare entrambi, spiegano che la scelta di indossare l'uno piuttosto che l'altro dipenda principalmente dal contesto in cui si trovano. Per contesti formali dichiarano di usare orologi tradizionali, come appunto un gioiello. In ufficio o in palestra invece dichiarano di preferire gli smartwatch, per via di determinate funzionalità utili in quel contesto.

Chi dichiara di non usare ne' l'uno ne' l'altra categoria spiega che non reputa così importante da allocare verso tali beni una parte della propria disponibilità economica per sapere che ora sia, poiché può farlo dal cellulare, ne' avere una panoramica su tutti quei parametri vitali o altre funzionalità offerte dagli smartwatch.

Facendo un passo in avanti, possiamo scomporre queste classi di appartenenza analizzando l'età degli intervistati appartenenti ad ogni singolo gruppo.

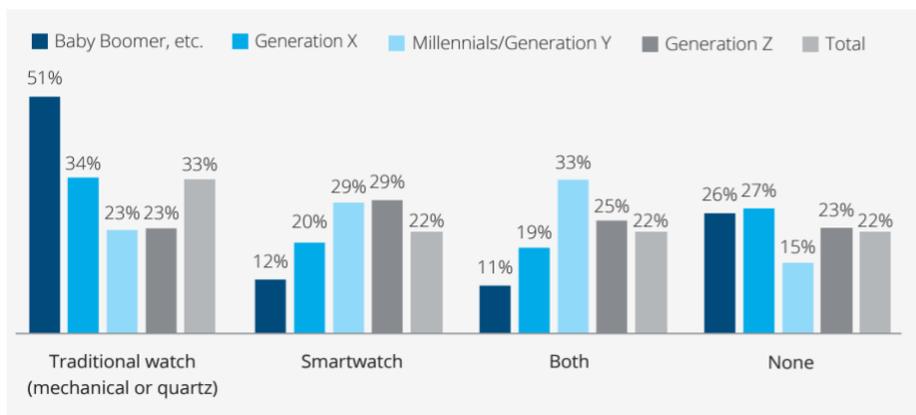
- **Baby Boomers** (<1964): il 54% degli appartenenti a questa categoria utilizza orologi tradizionali, il 28% non ne utilizza, il 9% usa gli smartwatch ed il restante 9% utilizza entrambi.
- **Generation X** (1965-1980): il 41% utilizza orologi tradizionali, il 22% non ne utilizza, il 19% usa gli smartwatch ed il 18% utilizza entrambi.
- **Millenials** (1981-1996): il 30% utilizza orologi tradizionali, il 16% non ne utilizza, il 24% usa gli smartwatch ed il restante 29% utilizza entrambi.
- **Generation Z** (>1997): il 27% degli appartenenti a questa categoria utilizza orologi tradizionali, il 23% non ne utilizza, il 28% usa gli smartwatch ed il 23% utilizza entrambi.

Da questa disamina è possibile notare come con il susseguirsi delle generazioni, il numero di utilizzatori di orologi tradizionali e di smartwatch siano inversamente proporzionali.

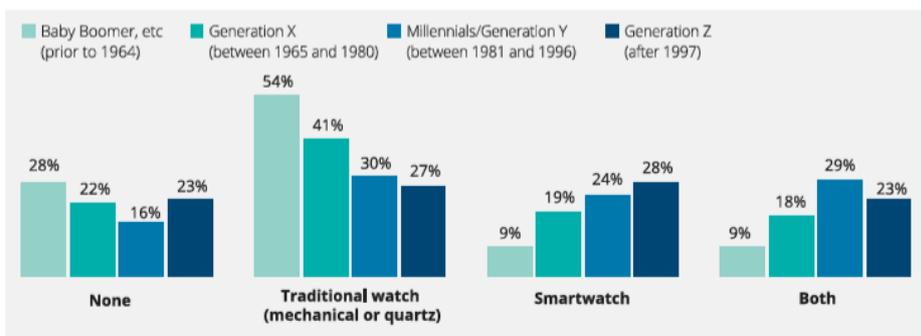
Le generazioni più giovani preferiscono sempre più indossare smartwatch a discapito dei segnatempo tradizionali, e che invece d'altra parte le generazioni meno giovani non vogliono

invece avvicinarsi agli smartwatch, poiché cambiare le abitudini è difficile, soprattutto in soggetti in età avanzata.

A due anni dalla pandemia Deloitte ripropone lo stesso sondaggio, ma i risultati ottenuti non celano epocali mutamenti nella scelta di acquisto.



Source: Deloitte research

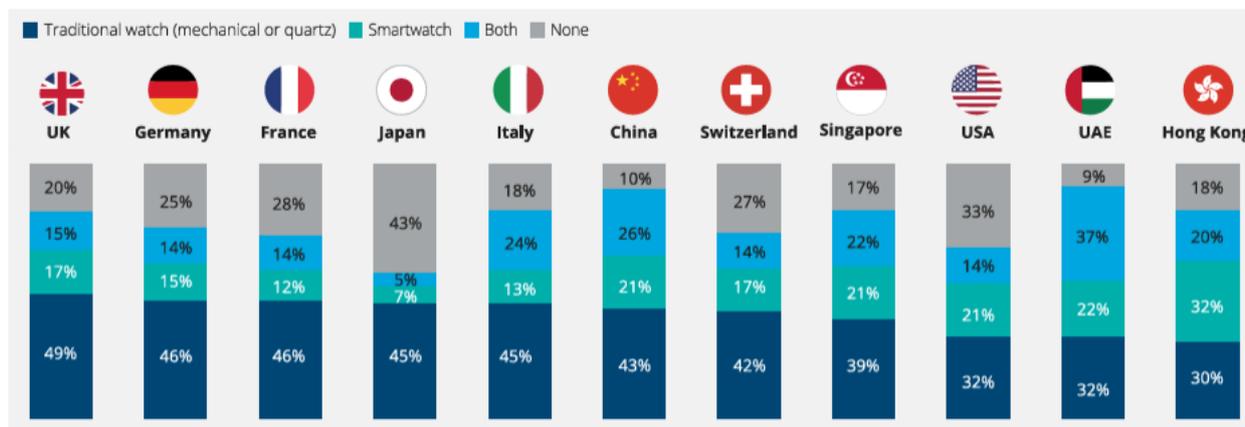


Source: Deloitte Research

\*il primo grafico riporta i dati del 2022, nel secondo del 2020

Un altro aspetto da analizzare è la distribuzione geografia degli intervistati, al fine di associare il loro comportamento d'acquisto, e le loro preferenze orientativamente ad un paese o intero continente.

Le abitudini sono strettamente collegate al paese di appartenenza dell'intervistato, tanto che se pur alcuni paesi riportino valori tra loro simili, in altri invece sono molto discordanti. Si rimanda alla rappresentazione grafica sottostante per una più immediata e significativa rappresentazione.



Source: Deloitte Research

## SEGMENTAZIONI DI PREZZO

Nell'industria degli orologi, più che in altri mercati, trattandosi di beni di lusso piuttosto che fungibili, è importante soffermarsi sulle segmentazioni in funzione del prezzo.

Il prezzo viene difatti impiegato come primo metodo di posizionamento per le Maison e per determinati loro modelli.

In accordo con quanto riportato nel "The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2021" l'industria dei segnatempo può essere segmentata in cinque fasce di prezzo:

### - **Entry Level (<500 CHF)**

Questo primo segmento vede al suo interno una quantità enorme di differenti segnatempo, marchi e modelli. Inoltre è la fascia di prezzo entro cui vengono commercializzati la maggior parte degli Smartwatch sul mercato. Gli orologi in questo segmento hanno solitamente stili e lavorazioni simili, con un design poco personalizzato, con movimenti al quarzo o di fornitura generica. Solitamente sono prodotti in Asia in enormi lotti destinati al mercato di massa.

E' un settore altamente competitivo, ove il prezzo è il principale elemento di acquisto. Chi acquista orologi in questa fascia di prezzo, cerca spesso orologi "spartani", da usare nelle più disparate situazioni, non cerca senz'altro particolari tecnicismi ed elementi di distinzione.

All'interno di questa categoria, spesso fan parte anche i cosiddetti "Fashion Watch", orologi prodotte da ditte terze su concessione e per conto di case di moda o similari: Michael Kors, Maserati, Versace, Armani e tanti altri.

Tra i leader di mercato in questo settore vi sono Seiko, Casio, Swatch e Timex.

### - **Low-end (500-1000CHF)**

In questo segmento si collocano spesso i micro-brand.

Quando si parla di micro-brand ci si riferisce spesso ad orologi prodotti in piccoli lotti ed edizioni limitate. Solitamente montano calibri sono forniti da terzi (solitamente ETA o Sellita) e spesso anche l'intera fabbricazione degli orologi viene delegata a terzi, al fine di ridurre notevolmente i costi ed il prezzo di vendita.

Tra i micro-brand più apprezzati si denotano; Baltic, Yema e l'italiano Venezianico.

In questo segmento di prezzo operano tuttavia anche Brand storici, tra cui Tissot, Mido ed Hamilton.

La caratteristica che accomuna tutti questi brand è sicuramente l'alta ed immediata disponibilità dei loro prodotti, nonché anche la meccanica solitamente condivisa tra più marchi appartenenti a questo segmento. Le tre maison citate precedentemente fanno capo al Gruppo Swatch e ne condividono dunque le meccaniche, e le componenti.

I brand non facenti parte dello stesso gruppo condividono ugualmente i medesimi movimenti, in pochi casi modificati o rifiniti dai fornitori con la loro effigie.

Yema è un raro caso invece di micro-brand che dispone anche di una propria manifattura; tuttavia, essa è equipaggiata solo ad alcuni modelli, con listini solitamente più alti.

#### - **Mid-range (1000-5000CHF)**

La maggioranza dei segnatempo in questa fascia è Swiss Made, ed i segnatempo, in particolare quelli dell'estremo superiore di questa fascia, caratteristiche notevolmente differenti dai segmenti precedenti. La presenza di orologi al quarzo è circa nulla, ed anzi vi sono segnatempo che vantano manifatture e complicazioni, nonché certificazioni prestazionali, tra cui la COSC e la METAS.

Alcuni dei brand più blasonati in questo segmento sono: Tudor, Longines, Omega, Tag Hauer ed IWC. All'interno di questo segmento la competizione è notevole ed i consumatori possono trovare orologi con stili, forme, colori e specifiche tecniche in grado di soddisfare ogni loro possibile desiderio.

#### - **High-end (5000-25000CHF)**

La maggior parte degli orologi di lusso appartiene a questa fascia di prezzo e rappresenta uno status a cui molti consumatori intendono ambire.

I collezionisti fanno riferimento a questa fascia di prezzo, per accaparrare segnatempo da investimento che potranno apprezzarsi nel tempo. Inoltre, in questo segmento vi sono solitamente i modelli di punta delle varie Maison.

#### - **Very High-end (25000CHF)**

Nel segmento in questione vi sono tendenzialmente orologi gioielli, ove l'alta meccanica ed efficienza tecnica incontra l'arte, attraverso l'uso di materiali preziosi, ricercati ed impiegati con cura attraverso scelte stilistiche raffinate e sublimi. Elementi in oro bianco, giallo, platino, diamanti, quadranti in meteorite e gemme preziose ornano casse in materiali di primo ordine racchiudendo movimenti di altissima orologeria, con complicazioni e tecnicismi quasi inumani. Grand Seiko, Breguet, BlancPain, Patek Philippe e Audemars Piguet sono alcuni degli attori principali operanti nel seg

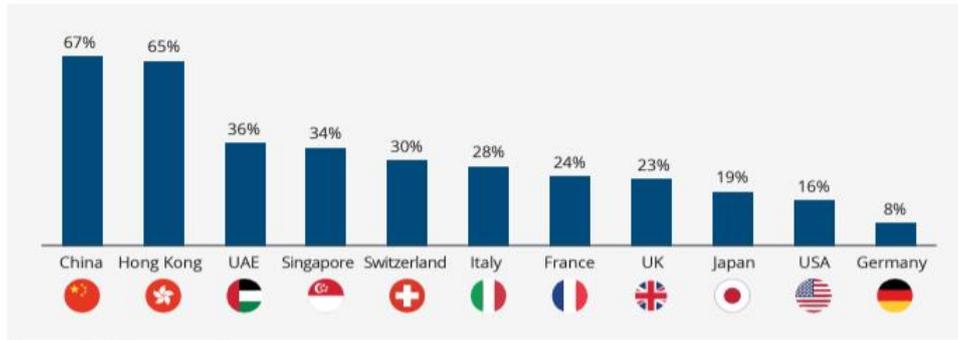
## **COMPORAMENTIO DEI CONSUMATORI**

Per le aziende e per chi studia marketing è importantissimo avere una visione quanto più nitida e completa sul comportamento del consumatore e sulle sue abitudini di acquisto, al fine di intraprendere strategie di marketing adeguate.

Va tuttavia premesso che le abitudini del consumatore, come i gusti ed i modi di acquisto, evolvono nel tempo, e soprattutto anche in uno stesso momento temporale, possono essere molto differenti.

In accordo con quanto riportato nel "The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2021" analizzeremo come quanto detto varia a seconda dell'età e della nazionalità del consumatore.

Il grafico (dargli un nome) esprime la percentuale di consumatori disposti ad impiegare l'equivalente di 1000CHF nella loro valuta locale per acquistare un orologio.



Source: Deloitte research

Da i risultati di questi sondaggi, risultano delle volontà sensibilmente differenti da paese in paese. Ed il potere di acquisto della valuta locale non sembrerebbe essere la discriminante principale nella scelta “Si o No” bensì a farne da padrona è la cultura e la mentalità in quei paesi.

In Cina il reddito pro-capite in quell’ anno fu di circa 12.556,33 USD, in Svizzera invece fu di 91.991,60 USD, in USA di 70.248,63 USD ed in Germania 51.203,55 USD.

Per un cittadino tedesco, piuttosto che per uno statunitense, acquistare un orologio dal valore di 1000CHF, proporzionalmente al reddito medio pro-capite non sarà un grosso impegno economico, eppure solo 8 cittadini tedeschi su 100 sarebbero disposti a pagare quella cifra per un segnatempo. Ad Hong Kong e in Cina, l’orologio è un elemento molto importante per la popolazione, poiché rappresenta lo status di chi lo indossa. Per questo motivo, circa il 65% degli intervistati appartenenti a questi paesi, sarebbero disposti ad acquistare un orologio per l’equivalente di 1000CHF.

Da quanto emerso nel grafico precedentemente proposto, si comprende chiaramente l’importanza del mercato asiatico (ed in particolare quello Cinese) per le Maison, soprattutto le più blasonate. (si rimanda a pagina... per adeguato approfondimento)

Un altro importante aspetto da considerare quando si analizzano le abitudini del consumatore è cogliere quegli aspetti che gli sono più vicini e che lo porteranno a scegliere o meno uno o più prodotti di uno o differenti brand.

Nella tabella in seguito proposta, i consumatori presi a campione, sono nuovamente divisi per nazionalità e sono stati chiamati a rispondere, con risposte multiple, alla domanda:

*Quali sono i fattori più importanti che si consideri quando decidi di acquistare un orologio di lusso?*

	China	France	Germany	Hong Kong	Italy	Japan	Singapore	Switzerland	UAE	UK	USA
Most important	Brand image	Price/ Value ratio	Price/ Value ratio	Brand image	Price/ Value ratio	Price/ Value ratio	Design	Price/ Value ratio	Design	Design	Price/ Value ratio
Second most important	Price/ Value ratio	Sustainability/ Environmental impact	Design	Price/ Value ratio	Design	Design	Price/ Value ratio	Design	Price/ Value ratio	Price/ Value ratio	Design
Third most important	Sustainability/ Environmental impact	Versatility/ ease of use and wear	Brand image	Design	Brand image	Versatility/ ease of use and wear	Versatility/ ease of use and wear				

Source: Deloitte research

## **IL LUOGO DI ACQUISTO**

Se un tempo, soprattutto per gli acquisti di lusso, si tendeva ad andare in boutique ad oggi invece, soprattutto dopo la pandemia, è frequente che l'acquisto di orologi (soprattutto di secondo polso) avvenga online.

Per quanto riguarda i segnatempo nuovi (escludendo il secondo polso) è spesso possibile acquistarli esclusivamente in negozio, soprattutto se ci si riferisce a determinati brand, i quali non dispongono di un servizio di vendita online tramite il loro sito web.

Sembrerebbe un controsenso che nel 2024 inoltrato, grandi realtà soprattutto del segmento lusso non vendano online, ed invece è una scelta ben ponderata per selezionare i propri clienti e ornare il marchio di ulteriore esclusività.

Per quanto riguarda gli orologi di Micro-brand, il canale di vendita online è il più utilizzato, anche perché difficilmente quei brand avranno rivenditori sparsi omogeneamente o negozi fisici di proprietà.

Altresì le marche come Seiko, Casio e Swatch e Citizen tendono a vendere online, trattandosi spesso di orologi di modesto valore economico.

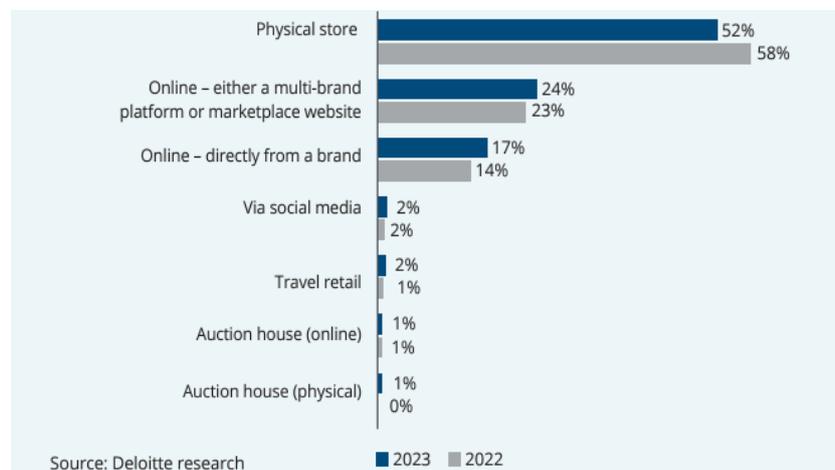
Il luogo di acquisto, come altri comportamenti del consumatore, cambia notevolmente da generazione a generazione e dalla nazionalità del consumatore.

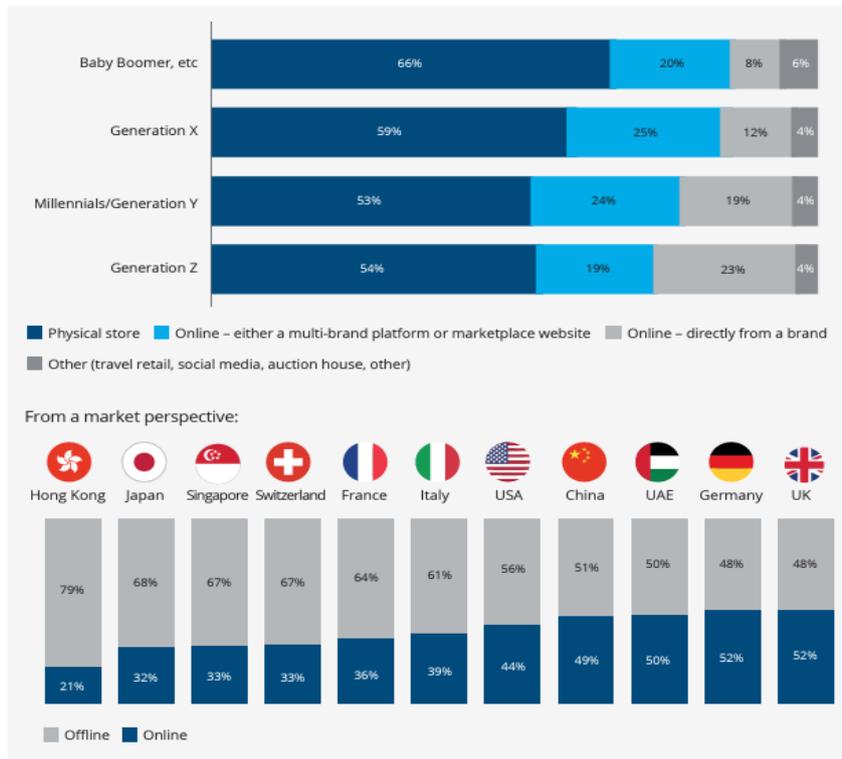
Il "Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022" pone attenzione a queste due variabili.

I grafici sottostanti evidenziano come il negozio fisico sia il luogo più apprezzato ma che tuttavia la tendenza all'acquisto online è crescente.

Se solamente l'8% dei Baby Boomer è disposto a comprare un orologio online direttamente dal sito del brand, nella Generation Z questo valore è tre volte maggiore.

Se come percentuali di riferimento abbiamo 60/40, ove 60% è il numero di coloro che preferiscono acquistare offline, e 40% di coloro che invece preferiscono l'acquisto online, osservando la parte bassa del grafico, possiamo vedere di come queste percentuali siano soggette a differenze piuttosto marcate a secondo della nazionalità dell'intervistato.





Source: Deloitte research

## I VANTAGGI DELL'ACQUISTO ONLINE

L'acquisto online diviene di anno in anno una scelta più frequente ed è una tendenza che difficilmente potrà invertirsi, anzi, con il passare degli anni potrà solo che aumentare.

In questo capitolo verrà offerta una disamina sull'attuale situazione economico-comportamentale riguardante i portali di vendita online, e la percezione dei consumatori che acquistano o intendono acquistare mediante tale metodologia.

Per rispondere alla domanda: Cosa spinge un consumatore all'acquisto online di un segnatempo? È nuovamente Deloitte a venirci incontro tramite una recente ricerca per sondaggio, pubblicata nel "Deloitte Swiss Watch Industry Study 2023"



Spiccano tra le principali "Reason Why" il prezzo e la fruibilità 24/7, successivamente si evidenzia anche la più ampia scelta di prodotti disponibili e l'inibizione ad entrare in boutique di lusso. Il grafico fornito offre una panoramica generica, che tuttavia merita di essere approfondita, poiché come visto nei capitoli e paragrafi precedenti, ogni dato statistico, subisce una notevole influenza per conto dell'età e della nazionalità del consumatore.

Si propone conseguentemente una più approfondita disamina di determinati valori, particolarmente interessanti.

Ad esempio, parte degli intervistati: in Cina (39%), Singapore (36%) e Hong Kong (29%) preferiscono invece acquistare nei negozi fisici, per non incorrere rischi dovuti ad un incauto acquisto di prodotti contraffatti online.

Acquistare online, per avere una maggiore consapevolezza e varietà sui prezzi è preferito dagli intervistati per un 48% ma è più frequente in India (62%), Italia (58%) e Germania (55%).

La disponibilità 24/7 di fruibilità e visione dei segnatempo, nonché possibilità di acquisto è preferita al 47%, ma è maggiormente apprezzata in India (65%), il Regno Unito (56%) e gli Stati Uniti (52%).

Il 34% degli intervistati dichiara di preferire l'acquisto online poiché offre una maggiore varietà e disponibilità di prodotti. In India questo motivo vale per il 60% degli intervistati, in Cina 39% e Germania 38%.

E' importante sottolineare il dato inerente alla percezione che i consumatori hanno delle boutique di lusso (intese sia plurimarca e monomarca). Nell'industria degli orologi, come spesso anche in altri settori inerenti il lusso, i consumatori sono quasi invitati a restare fuori dalla boutique, a non entrare. Questo perché, e basterà passeggiare per le strade della moda di una qualsivoglia città, i negozi per come si pongono non ispirano accoglienza, anzi... inibiscono il consumatore con enormi portoni sorvegliati da imponenti uomini addetti alla sicurezza, ed un clima interno con luci soffuse ed un'apparenza percettiva elitaria.

Spesso entrando in questi negozi, ci si sente giudicati, malvisti dai commessi, e ancora più spesso, se non vestiti in un certo modo, disincentivati all'acquisto, trattati con sufficienza e in determinati casi può essere negata appositamente la disponibilità di un prodotto.

Da quanto si desume dalle interviste effettuate da Deloitte: gli intervistati di Hong Kong (34%), Emirati Arabi Uniti (32%) e Stati Uniti (29%) preferiscono l'e-commerce perché intimoriti dalle barriere fisiche o emotive innalzate dalle boutique di lusso.

Hong Kong (27%), gli Emirati Arabi Uniti (22%) e l'India (18%) sono invece i principali paesi di origine di coloro che acquistano online per timore di rapportarsi con il personale all'interno delle boutique.

In questo contesto, prolifica marketplace digitali, di cui Chrono24 si fa portavoce.

Tramite questo portale infatti è possibile acquistare e vendere orologi ed accessori per orologi, di qualsiasi marca e fascia di prezzo. Il portale è utilizzato sia da privati che intendono disfarsi di un loro segnatempo ma anche da resellers e negozianti.

Chrono24 grazie alle sue potenzialità ha permesso a piccole realtà commerciali di espandere il proprio business a livello globale, permettendo in via sussidiaria ai clienti di poter acquistare orologi in tutto il mondo, ed essere tutelati nell'acquisto da parte della piattaforma.

Come suggerito dalla disamina precedente, i vantaggi dell'acquisto online sono innumerevoli e tra di essi c'è la possibilità di acquistare orologi di secondo polso.

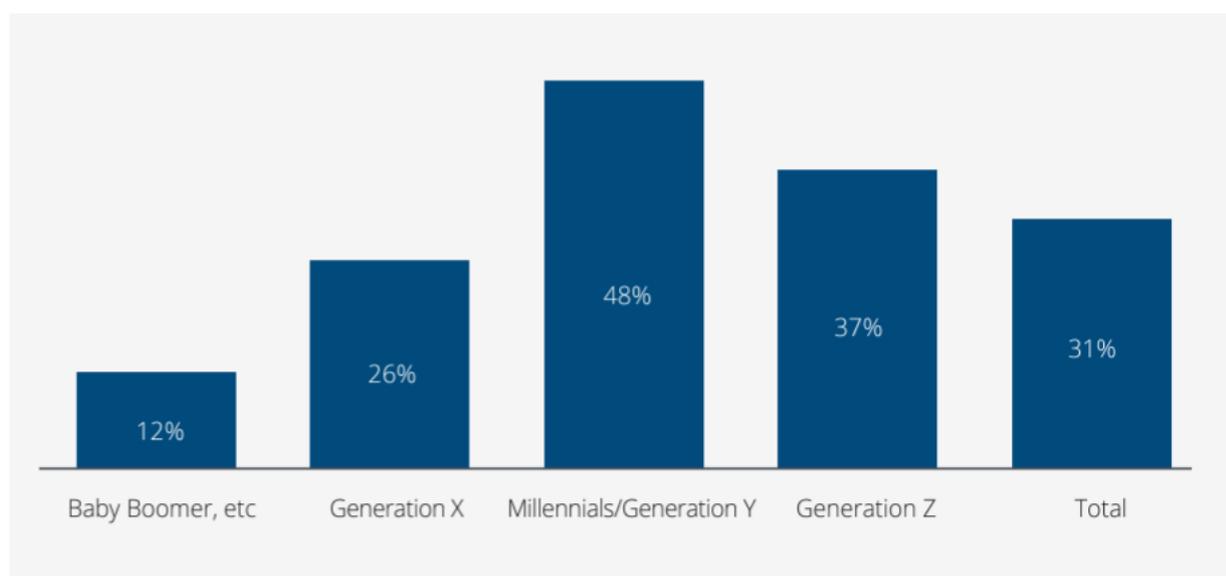
Il mercato del secondo polso ha registrato un notevole incremento dei prezzi e di volumi di transazione, soprattutto dopo la pandemia. Le principali maison, infatti, hanno ridotto la produzione di segnatempo, nel momento in cui la domanda era e continua ad essere alta.

Rolex in particolare, ha liste di attesa che, a secondo dei modelli possono protrarsi tra i 6 mesi e i 5 anni. Ciò ha comportato un notevole apprezzamento del secondo polso, poiché chi non vuole aspettare, acquisterà con un sovrapprezzo importante, il modello di interesse di qualche anno prima.

In questo mercato si sono sviluppate attività commerciali che acquistano a listino o da persone che hanno comprato a listino o si rivendono orologi di secondo polso e li commercializzano sovrapprezzi, generando un profitto.

Tramite il mercato digitale, queste aziende sono cresciute notevolmente potendo comprare e vendere segnatempo non più soltanto a livello locale, bensì internazionale.

Per comprendere meglio il rapporto che hanno i consumatori con il mercato del secondo posto, si propone la disamina proposta nel "Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022".



Alla domanda: "Con quale probabilità acquisterai un orologio di lusso di secondo polso nei prossimi 12 mesi?"

Risulta che il 31% degli intervistati sarebbero disposti a farlo, ma c'è una notevole differenza tra la predisposizione all'acquisto di un intervistato appartenente alla categoria "Baby Boomer" piuttosto che ad un intervistato appartenente ai "Millenials" o alla "Generation Z".

Se solo il 12% dei Baby Boomer è disposto ad acquistare un segnatempo online, tale percentuale si moltiplica rispettivamente per tre e per quattro se si osservano invece la Generation Z ed i Millenials.

Il 44% degli intervistati acquista orologi di secondo polso poiché hanno un prezzo inferiore di quello di listino. In Cina invece il 42% degli intervistati acquista orologi di secondo polso, poiché interessato a modelli fuori produzione, che non sarebbe possibile acquistare nuovi.

Un altro dato interessante è che il 35% dei consumatori cinesi sono disposti a spendere più di 5000CHF per un orologio nuovo. Il 28% spenderebbe la stessa cifra anche per un orologio usato.

Come visto in precedenza, è probabile che i consumatori asiatici spendano di più per gli orologi nuovi e usati, poiché culturalmente sono più propensi.

La probabilità di acquistare un orologio usato nel prossimo anno è stata infatti più alta tra i consumatori cinesi e degli Emirati Arabi Uniti (entrambi al 62%), seguiti da quelli di Hong Kong (44%). I consumatori in tedeschi (44%), giapponesi (37%) e francesi (35%) invece sono i meno interessati ad acquistare segnatempo di secondo polso.

## **L'IMPORTANZA DEI TESTIMONIALS**

Riferirsi a testimonials, ambassadors ed influencer è nel marketing chiave di lettura per il successo o il mancato successo di un prodotto. Ciò vale ancor di più in settori che puntano a soddisfare esigenze secondarie, come il mercato della cosmesi, del fashion e nel nostro caso, dei segnatempo.

Riferirsi ad un testimonial nel marketing ha il compito di accostare la sua personalità, attributi o testimonianza ad un certo prodotto, al brand o ad un'iniziativa del marchio, rafforzandone la credibilità agli occhi del consumatore ed avvicinarlo al brand.

I testimonials possono essere di molteplici fattezze:

- Acquirenti soddisfatti che nel loro piccolo sono in grado di influenzare circa il prodotto o marchio in questione. Vedendo una persona che stimo indossare un determinato orologio, assocerò positivamente quel marchio o modello.
- Figure del mondo dello spettacolo, le quali riflettono la loro fama e popolarità sul prodotto pubblicizzato. Spesso nei film o nelle interviste, altresì negli eventi pubblici non è inusuale vedere

al polso di celebrità segnatempo non di loro proprietà, messi a disposizione delle maison per ottenere visibilità.

- Influencers, solitamente collaborano con il marchio. Nell'industria degli orologi è poco presente come tecnica di marketing, soprattutto per marchi di lusso. Gli influencer sono impiegati per prodotti di tendenza e solitamente accessibili ad una moltitudine di persone. Servono a creare e cavalcare una moda.
- Gli Ambassador, sono invece spesso impiegati nell'industria di riferimento, poiché essi a differenza degli influencer hanno un legame più stretto con il brand. Possono essere interni o esterni all'azienda e solitamente il loro rapporto si protrae negli anni.

Sin dagli albori dell'industria dei segnatempo, le maison (all'epoca singoli orologiai) erano solite ricevere commesse per la realizzazione di orologi-gioielli da parte di persone facoltose ed influenti, le quali indossando il prezioso in questione risaltavano la loro immagine ed al contempo quella del gioiello. Si pensi al passaggio nella moda maschile dall'orologio da tasca al segnatempo da polso, di cui si deve riconoscere l'enorme contributo di Cartier, realizzando il Santos-Dumont per il suo amico ed influente aviatore, il quale indossandolo riuscì a creare una moda in grado di sovvertire l'industria intera.

Altro esempio è riscontrabile nel 1927, anno in cui Mercedes Gleitze nuotò lungo lo stretto della manica, con un Rolex con cassa Oyster al polso, per dimostrarne l'efficienza tecnica (Rolex aveva da poco introdotto l'impermeabilità sui suoi segnatempo).

Mercedes non riuscì a concludere la traversata causa le condizioni meteorologiche avverse; tuttavia, i quotidiani i giorni successivi elogiavano Rolex definendolo come "l'orologio in grado di sfidare le calamità naturali".

Possiamo dunque vedere come Rolex sia stato un pioniere del testimonial marketing, affidandosi dunque ad un testimonial noto dell'epoca per consolidare l'immagine del brand.

Nel corso degli anni, le maison hanno sempre dedicato risorse e tempo alla ricerca dei giusti testimonial ed hanno sempre impiegato questa tecnica di marketing.

Ogni maison è vicina ad atleti, squadre, attori e competizioni sportive.

Tudor, ad esempio, è ad oggi un Brand che tramite il marketing e il know-how di casa Rolex è riuscito ad imporsi sul mercato e nell'arco di pochi anni, riposizionarsi di segmento, ottenere visibilità a livello mondiale ed innalzare le vendite.

Il successo del marchio è dovuto nel principio alle caratteristiche tecniche e stilistiche dei suoi segnatempo, sempre più apprezzate e ricercate. Tuttavia, parte del successo è dovuto anche alle ottime tecniche di marketing adottate dal marchio.

Tudor ha puntato molto sui suoi testimonials, i quali sono attinenti al payoff del marchio: "Born To Dare".

Gli All Blacks, David Beckham, Morgan Bourc'his, Nic Von Rupp e le partnership con Alinghi Red Bull e l'Inter Miami, la fondazione del Tudor Pro Cycling Club, la presenza in competizioni internazionali circa il surf o la formula uno e l'ambassador Jay Chou per il mercato asiatico, hanno fatto sì che Tudor venisse riconosciuta a livello globale.

Soffermandoci su Jay Chou, occorre precisare come ogni brand debba avere uno o più testimonials rappresentativi del mercato asiatico, importantissimo (anche per i motivi emersi dalle indagini di Deloitte su riportate) per l'industria swiss made.

Occorre infatti precisare che una delle sfide più ardue per ogni marchio ad oggi, soprattutto se operante a livello globale, è riuscire a penetrare ed affermarsi nei mercati più lontani da quello originario. Soprattutto in settori della moda, accessori o affini, la quale preferenza e scelta è basata su canoni e gusti locali. Le maison svizzere o in generale occidentali per avvicinarsi al mercato

asiatico, ed in particolare al mercato cinese, impiegano testimonials influenti in asia, e dedicano edizioni speciali, solitamente in esemplari limitati a festività locali quali in esempio il Capodanno ed il nuovo anno cinese. Spesso le maison rilasciano infatti una specifica versione di un modello di punta, in colorazione rossa o con effigi rimembranti il nuovo anno.

Si propone in esempio l'IWC Portugieser Chinese New Year Automatic 40 Edition, il quale presenta un quadrante rosso e la lavorazione del bilanciere a forma di coniglio.

## **CAPITOLO 3**

### **GRUPPO SWATCH**

Formatosi nel 1983 durante la piena crisi del quarzo, in seguito alla fusione tra ASUAG e SSIH e conosciuto come Swatch dal 1998 , è il primo produttore al mondo di orologi finiti ed un fattore di successo per il gruppo è senz'altro dovuto alla integrazione verticale nel campo della produzione orologiera. Il gruppo è infatti capace di fabbricare tutti gli elementi necessari alla produzione di orologi meccanici e al quarzo, nonché di creare, produrre e distribuire in completa autonomia i prodotti di tutti e 17 i marchi posseduti.

Come dichiara il CEO Nick Hayek i movimenti, le lancette, le corone, le casse, le viti, le ancore e gli scappamenti, nonché i circuiti elettronici, le batterie, la ceramica e il vetro zaffiro sono prodotti dal gruppo a livello interno, nei propri stabilimenti, nelle manifatture e nei laboratori. Inoltre il gruppo distribuisce i suoi prodotti in totale autonomia, tramite negozi di proprietà e rivenditori autorizzati.

Il Gruppo Swatch è anche l'unica azienda al mondo produttrice di un articolo di largo consumo, presente in tutti i segmenti del mercato: dagli orologi prestigiosi di alta gamma a quelli per bambini, proponendo ai consumatori prodotti pensati per soddisfare ogni tipo di gusto e di esigenza.

Ciò fu possibile grazie al susseguirsi di acquisizioni e fusioni che hanno caratterizzato questo gruppo, soprattutto in prossimità della crisi del quarzo, in cui la maggior parte delle maison furono costrette a cessare la loro attività o ridimensionarsi notevolmente.

Se ad oggi il mercato dei segnatempo automatici è così florido dobbiamo riconoscerne il merito proprio a Swatch, che riuscì a condurre fuori dalla crisi del quarzo l'orologeria Swiss Made.

## PRIMA DEL GRUPPO

Il marchio Swatch nasce nel 1983 dalla fusione tra le due maggiori realtà svizzere: Asuag e Ssih per contrastare la “crisi del quarzo” e ridare vita all’industria dei segnatempo Swiss Made, la quale fu messa a dura prova dall’industria Nipponica e dai suoi movimenti al quarzo, che crebbe notevolmente, fagocitando molte delle realtà manifatturiere svizzere e riducendo la quota di mercato Swiss Made a poco più del quindici per cento.

In quegli anni l’industria dei segnatempo aveva un volume prossimo ai 500 milioni di unità annue vendute; tuttavia, suddivise in tre fasce di prezzo. Il segmento più basso era presidiato da orologi sotto i 70\$ dell’epoca e rappresentava il 90% delle unità vendute (circa 450 milioni), il segmento intermedio invece occupava circa l’8% ed aveva un prezzo intermedio prossimo ai 400\$ dell’epoca.

L’ultimo segmento ricopriva poco meno del 2%, con circa 8 milioni di pezzi.

L’industria Swiss Made ricopriva il 97% dell’ultimo segmento ed il 3% del segmento intermedio. Il segmento più grande, quello degli orologi di massa a basso costo, non era per nulla presidiato dall’industria Swiss Made. Il quarzo asiatico si era appropriato di quella fascia del mercato, ed anzi, con alcuni modelli cercava anche di aggredire posizioni più alte.

Swatch nasce dunque come alternativa Swiss Made al quarzo giapponese, e la sua missione era quella di ottenere profitti economici per risollevare l’industria dalla forte crisi.

Per farlo, dovette dunque produrre segnatempo tali da poter competere per prezzo e prestazioni con i modelli nipponici, concentrandosi dunque sul segmento più basso, al contempo però anche il più vasto e redditizio.

Nel marzo di quell’anno fu presentata a Zurigo la prima collezione del marchio, composta da dodici modelli. Il prezzo di tali segnatempo fu fissato a 50CHF, per poter competere con gli orologi giapponesi, resi economici e precisi dalla batteria al loro interno.

Già nei primi anni il successo di Swatch fu notevole. Campagne di marketing, prezzi contenuti, stili accattivanti e piacevoli, fecero sì che le vendite superarono notevolmente le aspettative. Se il marchio aveva previsto di vendere nei primi tre anni circa 7 milioni di unità, le vendite ammontarono a più di 20 milioni. Nel 1988, dopo soli 5 anni, le unità vendute ammontarono a circa 50 milioni e nel 1991 furono superate 100 milioni di vendite.

Produrre un segnatempo Swatch costava circa il 20% di quanto invece sarebbe costato produrre un orologio convenzionale, poiché il processo di realizzazione era totalmente automatizzato e le componenti impiegate, oltre ad essere prevalentemente in plastica erano per quantità la metà di quante ne venivano impiegate convenzionalmente.

Swatch ebbe un successo enorme, erano un oggetto di moda, amato e posseduto da persone di ogni disponibilità economica. Esso non era soltanto un orologio, divenne un modo per comunicare se stessi e la propria personalità. Divenne un accessorio di pura moda, che solo marginalmente aveva anche la funzione di tenere il tempo.

Il successo di Swatch coronò gli anni Ottanta, ma come insegna l'economia, dopo che un'innovazione giunge all'apice della popolarità ed allo stadio di maturità, inizia il declino.

Il declino di Swatch è orientativamente riconducibile agli anni Novanta, momento in cui il mercato era saturo; il marchio proponeva dozzine di edizioni nuove ogni anno che in pochi però continuavano a comprare.

## **FORMAZIONE DEL GRUPPO - ACQUISIZIONI STRATEGICHE**

Dopo la crisi del quarzo Swatch decise di acquisire la proprietà di molteplici maison orologiere rilevanti per l'epoca nell'industria di riferimento, che dovettero cessare la loro attività a causa della suddetta crisi o che presentavano per via di essa notevoli problemi finanziari.

Si propone di seguito una breve disamina storica delle acquisizioni operate negli anni da Swatch, contribuenti alla formazione del Gruppo.

Tramite le acquisizioni operate negli anni Swatch è ad oggi il gruppo che possiede più maison al suo interno ed è anche l'unico in grado di posizionarsi, come mostrato in tabella, su ogni fascia di prezzo e segmento di mercato.

ANNO DI ACQUISIZIONE	MAISON	SEGMENTO DI RIFERIMENTO
1983	OMEGA	HIGH END
1983	LONGINES	MID-RANGE
1983	RADO	MID-RANGE
1983	CERTINA	LOW END
1983	HAMILTON	MID-RANGE
1983	SWATCH	ENTRY LEVEL
1985	MIDO	LOW END
1987	FLIK FLAK	ENTRY LEVEL
1992	BLANCPAIN	HIGH END
1998	TISSOT	LOW END
1999	BREGUET	VERY HIGH END
2000	GLASHUTTE ORIGINAL	HIGH – VERY HIGH END
2000	JACQUET DROZ	HIGH - VERY HIGH END
2013	HARRY WINSTON	VERY HIGH END

\*FlikFlak è un marchio proprietario di Swatch l'anno riportato si riferisce dunque all'inizio della sua produzione

\*Le maison acquisite nel 1983 si intendono quelle che hanno originariamente partecipato alla fondazione del gruppo, sin dalla sua origine.

## 1995 - QUOTAZIONE A ZURIGO

La quotazione del Gruppo Swatch presso la borsa di Zurigo è stata un passaggio significativo nella storia del gruppo e soprattutto fondamentale per la sua evoluzione ed espansione.

Prima del 1995 il Gruppo Swatch era una società privata, con tale scelta la società si è aperta a nuovi investitori al fine di raccogliere nuovi ed ingenti capitali al fine di finanziare la propria attività imprenditoriale ed espanderla, tramite investimenti ed ulteriori acquisizioni.

Attualmente le azioni del Gruppo Swatch capitalizzano circa 11 miliardi di CHF, con un prezzo unitario prossimo ai 210CHF.

Secondo i dati offerti da Yahoo Finance, nell'azionariato di Swatch sono presenti 335 investitori istituzionali, tra cui alcuni dei più importanti fondi di investimento americani come Vanguard e Ishares.

Osservare l'andamento dell'azionariato del Gruppo permette di comprendere come Swatch abbia performato dal punto di vista finanziario ed aziendale e permette di capire anche se determinate scelte organizzative hanno comportato un incremento o un decremento di valore per la società.

Il grafico proposto in seguito fa emergere come nonostante l'alta fluttuazione del prezzo delle azioni del gruppo dovuto in parte a fattori macroeconomici nei quali si evidenziano periodi storici di forte recessione o espansione economica ed in parte a fattori interni alla società, Swatch nel tempo sia riuscito a incrementare il proprio valore societario, rispondendo bene ad una serie di avversità.

Le azioni Swatch, nel grafico riportato hanno registrato dal 1999 ad oggi (29/03/2024) un incremento prossimo al 172% generando dunque un notevole profitto per gli investitori, maggiorato inoltre dallo stacco annuale dei dividendi.



Il grafico suggerisce tuttavia una tendenza negativa iniziata a fine 2013 ed una svalutazione delle azioni prossimo al 65% dai massimi storicamente raggiunti. Questo spiegato da una contrazione del fatturato e dal rapporto tra fatturato ed utile.

Successivamente alla risalita del prezzo delle azioni del gruppo iniziata nell'estate del 2016, a metà del 2018 (anno di enorme crisi per i mercati finanziari) le azioni di Swatch sono crollate, dimezzando il proprio valore in pochi mesi, per poi subire nuovamente un deprezzamento durante la pandemia.

Se nel 2020, pochi mesi dopo il crollo le azioni prezzavano 191 CHF, ad oggi il loro prezzo non si è di molto da esso discostato.

Il 2023 ha visto le azioni del gruppo scivolare del 37% assestandosi ad inizio 2024 tra i 200 e i 210CHF.

In accordo con la visione di alcuni analisti finanziari, le azioni Swatch potrebbero far bene in un prossimo futuro, recuperando terreno e riapprezzandosi tendendo ai 300 CHF.

## COMPETITORS

Dalla disamina precedentemente proposta, si evince chiaramente che Swatch Group è posizionato in tutti i segmenti di mercato attualmente presenti.

Ciò, dunque, lo porta a dover competere con una moltitudine di alte maison orologiaie, appartenenti ai molteplici segmenti di appartenenza.

In questo paragrafo ci soffermeremo tuttavia soltanto sui competitors più importanti, cioè quindi coloro che operano nei segmenti ove si collocano i marchi di punta del gruppo.

In particolare, dunque, osserveremo chi sono e come si comportano i competitors di Omega e Longines, due maison del gruppo appartenenti alle prime 10 classificate per fatturato nel 2023 e dunque anche quelle che più contribuiscono al fatturato complessivo del gruppo.

Omega è una delle maison più iconiche e riconosciute nell'industria dei segnatempo da polso.

Longines invece ha una lunga storia alle spalle, un andamento talora altalenante nel tempo ma tuttavia affermata ed apprezzata dai più.

Ad oggi Omega produce alcuni degli orologi più acquistati e desiderati dagli appassionati e non, tra cui si annoverano il Seamaster Diver 300 e lo SpeedMaster Moonwatch Professional, nonché ulteriori segnatempo tra i quali il Constellation, il Seamaster Acqua Terra ed il Seamaster Planet Ocean.

Negli ultimi anni Omega ha visto lievitare i propri listini, in parte a causa di peculiarità tecniche riguardanti i calibri piuttosto che altri aspetti dei segnatempo, in parte al fine di riposizionarsi e raggiungere l'attuale segmento "High End" (5000-25000CHF).

Omega è storicamente visto come secondo rispetto a Rolex, il noto Submariner fa ombra al Seamaster Diver 300 ed il Daytona allo SpeedMaster Moonwatch.

Il primo competitor del marchio è proprio Rolex che è anche il più difficile con cui competere, per via dell'immagine che nei decenni è riuscito a creare di sé.

Rolex non è tuttavia l'unico. Restando in casa dello stesso "gruppo" anche Tudor negli ultimi anni sta dando filo da torcere al Gruppo Swatch, con alcuni segnatempo capaci di competere sia nei confronti di Omega che nei confronti di Longines, appartenente al segmento "Mid Range" (1000-5000CHF).

Tudor si posiziona attualmente nella fascia più alta di questo segmento, proprio per competere con la fascia più alta del “Mid Range” e parte della fascia più bassa del “High End”.

Tra i “diver” ad esempio, il Tudor Pelagos, Il BlackBay , Il Blackbay 58 e l'ultimo uscito BlackBay 58 GMT mettono in difficoltà sia il Longines HydroConquest GMT ed il Legend Diver che l'Omega Seamaster Diver 300.

Tra i cronografi invece domina Omega, con lo SpeedMaster su citato, Tudor tuttavia compete egregiamente invece con i cronografi di Longines.

Ad oggi la posizione di Tudor è molto pericolosa per svariati brand, in particolare però per Longines ed in via sussidiaria per alcuni dei segnatempo di Omega, poiché Tudor sta dimostrando di anno in anno, di puntare al segmento “High End” introducendo in tutti i suoi modelli la certificazione COSC ed in alcuni modelli dei suoi segnatempo la certificazione Metas di “Master Chronometer” che solo poche maison vantano di avere sui loro movimenti.

Tale certificazione è vantata da Omega e generalmente da segnatempo di segmenti superiori e con prezzi molto più alti a quelli che attualmente Tudor propone per i suoi segnatempo.

Ciò sta permettendo a Tudor di crescere notevolmente su base annua, sia in termini di fatturato che (e soprattutto) di “brand identity”, collocandosi nella testa degli appassionati e consumatori come un “best value for money” ovvero un'alternativa in grado di massimizzare in termini di benefici per l'utente finale, il denaro speso per l'acquisto del segnatempo.

Un ulteriore marchio che il gruppo Swatch deve tenere sottocchio è Breitling, classificatosi nono per fatturato nel 2023 ha visto negli anni un progressivo innalzamento dei propri listini e del proprio apprezzamento e qualità percepita.

Tra i modelli che potrebbero mettere in difficoltà il gruppo Swatch si segnalano il SuperOcean, diver di punta del marchio ed l'iconico Chronomat (in configurazione GMT e Cronografica).

Questi due orologi, proprio come nel caso di Tudor, appartengono alla fascia più alta del segmento “Mid Range” ed al contempo (per alcune configurazioni) alla più bassa/intermedia del “High End”. Il SuperOcean è diretto concorrente dei diver di Longines e secondariamente del Seamaster 300 di Omega. Essendo però provvisto di solamente di certificazione COSC e di un movimento di fornitura (a differenza di Tudor ed Omega, i quali dispongono di movimento manifatturiero certificato METAS) difficilmente potrà competere con il Seamaster 300, se non che sotto il profilo estetico. Tuttavia potrà per estetica e prestazioni tecniche competere più che egregiamente con Longines. Stesso discorso vale per il Chronomat, pur manifestando gli stessi elementi tecnici, tuttavia risulta essere per gli appassionati un “Must Have” e ciò lo rende pericoloso dunque sia per Longines , che (nella sua versione cronografica con movimento di manifattura) per lo SpeedMaster MoonWatch di Omega.

## CASE STUDY - OMEGA X SWATCH

Swatch sin dagli albori ha costruito il suo successo tramite riuscite campagne di marketing. Facendo un salto indietro agli anni 90 e 2000 è possibile notare come, se pur Swatch offrisse sul mercato prodotti di discutibile design o qualità tecnica, di fronte agli store ufficiali vi erano file chilometriche.

Nel 2022 questo successo è stato replicato. Swatch è riuscita a riportare l'interesse sui propri prodotti, tanto da far diventare il MoonSwatch un caso studio ed un esempio di Marketing più che riuscito.

Collocando sul mercato un orologio in bioceramica i cui lineamenti sono fortemente ispirati al MoonWatch, cronografo di punta di casa Omega amato e desiderato dagli amanti dei segnatempo nonché ricco di storia ed iconicità.

Lo Speedmaster è denominato MoonWatch poiché il 20 luglio 1969 Buzz Aldrin mise piede sulla luna con al polso il suo Omega Speedmaster, coronandolo del titolo di primo orologio sulla luna.

Il rapporto tra Omega e la Nasa si consolidò ulteriormente: nell'11 aprile 1970 l'uomo sarebbe allunato per la terza volta, con la missione Apollo 13 che divenne celebre a causa di un guasto tecnico che rese impossibile l'allunaggio ed altrettanto difficoltoso il ritorno sulla terra dei tre astronauti. A causa del guasto tecnico fu necessario correggere la traiettoria della navicella accendendo il motore del modulo lunare per un determinato numero di secondi. In assenza della strumentazione di bordo, non funzionante per via del guasto, la misurazione del tempo di accensione fu eseguita mediante la funzione cronografica dello Speedmaster in dotazione ad uno degli astronauti presenti a bordo. Un errore nella misurazione del tempo di accensione del motore avrebbe provocato un'eccessiva accelerazione della navicella portandola alla deriva ed impendendo ai tre astronauti il rientro sulla Terra.

Grazie all'estrema precisione del segnatempo, l'operazione andò a buon fine e l'equipaggio riuscì a tornare sulla Terra.

Quest'impresa fece guadagnare ad Omega il premio "Snoopy Award", massima onorificenza attribuibile agli astronauti della NASA e da cui originò la tanto ricercata edizione speciale raffigurante Snoopy, prodotta 5441 esemplari al mondo a ricordo alle 142 ore, 54 minuti e 41 secondi della missione. (nel marzo 2024 ripresa in un'edizione del MoonSwatch)

Il MoonSwatch lanciato nel Marzo del 2022 riprende la storia di questo orologio e ne rielabora il design al fine di mettere sul mercato 11 modelli differenti, ognuno in riferimento ad un pianeta, creando la collezione: "Mission to".

Il successo di questa iniziativa è stato subitaneo ed esponenziale nel tempo. Di fronte agli store delle varie città ove fu reso disponibile il modello, si crearono file chilometriche di persone disposte a dormire una o due notti fuori dal negozio per accaparrarsi al prezzo di listino questo agognato orologio.

Non a caso il MoonSwatch era e tutt'oggi è acquistabile esclusivamente presso gli store ufficiali Swatch e non più di uno per persona al giorno.

Swatch pur andando contro corrente non ha attivato un canale di e-commerce per questo orologio proprio perché se fosse stato acquistabile online il brand non avrebbe ottenuto la stessa visibilità ottenuta invece dalle lunghe file di fronte ai negozi suscitanti scalpore nei media ed implementando il successo della campagna stessa.

Nei giorni successivi al lancio, la rete era piena di articoli, video e recensioni di questo segnatempo.

Inoltre ci fu un esorbitante numero di inserzioni di vendita a prezzi pari a tre o quattro volte i 250€ di listino. Nei momenti di maggiore "hype", non era inusuale imbattersi in annunci il cui prezzo per questa collaborazione si aggirava abbondantemente sopra i 1000€, soprattutto nei modelli: "Mission to The Moon", "Mission to Saturn" e "Mission to Mercury".

Non essendo tuttavia una edizione limitata bensì una produzione a lotti via via crescenti, sarebbe stato possibile aspettando qualche settimana o mese, comprare il modello che più si voglia, al prezzo di listino, in un qualsiasi Swatch Store. Tuttavia, molte persone acquistarono a prezzi molto più alti del listino questo orologio, poiché spinti al desiderio di averlo prima di tutti.

L'impatto di questa campagna di Marketing fu incredibile. Swatch nel solo 2022 ha venduto più di un milione di pezzi, ad un prezzo di listino pari a 250€, fatturando solo da questo prodotto quasi 300 milioni di euro e beneficiando di un'incredibile audience a cui far conoscere Swatch ed Omega, avvicinando Omega alle nuove generazioni ed a nuovi potenziali clienti.

Omega ha avuto un forte incremento di vendite e di visibilità dopo questa campagna pubblicitaria con Swatch ed il marchio riposizionò molti dei suoi orologi alzandone il listino, nonché il suo SpeedMaster Moonwatch acquistabile a listino per 7900€ nella versione braccialata con vetro esalite e 8900€ nella versione in doppio zaffiro.

Il successo di questa campagna marketing è riscontrabile anche nella quotazione giornaliera sulla borsa di Zurigo del gruppo. Sabato 26 Marzo 2022 fu lanciato sul mercato il MoonSwatch e le azioni del gruppo erano scambiate al prezzo di chiusura del giorno precedente per 251.37 CHF. Alla riapertura di borsa, lunedì 28 Marzo le azioni erano scambiate tra i 259 ed i 265 CHF e nel giorno successivo si assestarono al prezzo di chiusura di 271 CHF dopo aver toccato un picco a 280 CHF.

Questa disamina ci fa capire come la campagna abbia avuto anche un'influenza sulla contrattazione delle azioni del gruppo, nel breve termine, registrando un aumento dell'8% (considerando il prezzo di chiusura delle sessioni del 25 e del 28 marzo 2022)

La domanda da porsi riguarda le ragioni dietro all'enorme successo di questa collaborazione. Perché i consumatori hanno reagito così bene ed in modo così numeroso a questa trovata?

In questa fattispecie, la risposta non può essere collegata ad elementi qualitativi, estetici o tecnici del segnatempo in questione. Parliamo infatti un orologio in bioceramica (un mix di ceramica e per lo più plastica) impiegato su tanti altri orologi del marchio Swatch.

Inoltre, l'orologio in questione sin dall'inizio è stato malvisto dagli appassionati poiché è un orologio a batteria che riprende le linee del Moonwatch in carattere più giocoso, svilendo per certi versi il modello originale di quel fascino, di quell'eleganza e di quel carisma ottenuto dalla combinazione di rifinite lavorazioni, materiali di qualità e movimento manifatturiero di prim'ordine.

Le lamentele furono anche circa il cinturino a strap con cui veniva fornito si dimostrò essere di pessima qualità, scomodo al polso e di conseguenza sostituito con altri aftermarket in gomma di piccoli brand che videro un aumento iperbolico nelle vendite dei propri cinturini in gomma o nato.

Un altro dato da non tralasciare riguarda la marginalità unitaria del prodotto; dei 250€ di listino del MoonSwatch circa il 90% va in margine all'azienda.

Ciò ci fa capire nuovamente come i prezzi dei beni, soprattutto di un bene il cui acquisto è dettato dalla moda del momento, siano mero frutto di azzeccate politiche di marketing e non offrano un controvalore dovuto all'impiego di determinati materiali, lavoro manuale, rifiniture o meccaniche, come invece nel caso del Moonwatch o di altri segnatempo ove la marginalità per l'impresa è nettamente inferiore, a causa dei fattori precedentemente indicati.

Se non possiamo trovare ragione dell'acquisto in favore di caratteristiche qualitative, tecniche o di controvalore economico, possiamo invece porre in disamina tale caso soffermandoci meglio sul profilo del consumatore, le sue percezioni ed il suo comportamento.

Il MoonSwatch è stato acquistato per la maggiore da ragazzi e ragazze, per nulla appassionati agli orologi, e che di conseguenza non ricercavano nel cronografo determinate ricercatezze o elementi maggiormente osservati da chi acquista orologi per passione e solitamente anche a cifre nettamente superiori. Essi si sono orientati sul MoonSwatch perché divenuto un fenomeno di massa e soprattutto alla moda.

Proprio nell'aggettivo "alla moda" si racchiude la risposta alla precedente domanda. Influencer, calciatori ed icone per le nuove generazioni hanno indossato questo orologio e l'anno mostrato

attraverso i loro canali di influenza. Si pensi ad Ibrahimovic, icona indiscussa nel calcio internazionale o ad influencer con centinaia di migliaia o milioni di followers.

Aver visto al polso di queste celebrità il MoonSwatch ha contribuito notevolmente alla desiderabilità dell'oggetto, ma ancora prima che venisse indossato, vi erano file chilometriche difronte ai negozi.

Nelle settimane antecedenti alla commercializzazione, Swatch è stato capacissimo di creare interesse attorno al suo prodotto, il web fremeva per l'uscita del MoonSwatch. C'è chi vedeva in esso un'opportunità speculativa, per cui gran parte delle file erano popolate dai cosiddetti "Resellers" ragazzi di tutte le età che acquistano scarpe, accessori, vestiti o altri oggetti in edizioni limitate o per cui vi è una domanda maggiore rispetto all'offerta, ed estraggono il loro profitto dalla differenza tra il prezzo di acquisto del prodotto a listino ed il prezzo presentato al cliente finale. Un altro profilo di consumatore presente tra le file riguarda coloro interessati alla moda ed allo streetwear, per cui avere quell'orologio era un motivo esistenziale e primario che li avrebbe elevati rispetto ai propri amici o colleghi, i quali magari li avrebbero invidiati poiché possedevano questo tanto agognato pezzo.

Ognuno di loro in fila aveva le proprie motivazioni, valide o meno che potessero essere, tutti avevano però subito la potenza della politica di scarsità operata da Swatch.

Swatch opera soprattutto all'inizio una politica di scarsità, per cui furono prodotti relativamente pochi esemplari del MoonSwatch, e per ogni collezione "Mission to" vi era una disponibilità differente, per creare una scarsità ancora più marcata verso determinati modelli di punta. La disponibilità nella fase iniziale di lancio era più limitata rispetto a blasoni quali Rolex, Omega, Audemars Piguet, Blancpain o Breguet, soprattutto per modelli come: Moon, Saturn, Mercury, Jupiter e Pluto.

Il principio di scarsità prevede che tanto più la quantità di un bene è limitata, tanto più quel bene sarà voluto, anche a condizioni svantaggiose per l'acquirente come l'onerosità maggiorata. Per poter attuare questa strategia il marchio deve però essere riconosciuto ed il prodotto deve essere desiderato o desiderabile, inoltre non devono esserci prodotti sostituti che possano soddisfare il cliente o per lo meno, egli deve essere tanto vicino al brand o al prodotto, che aprioristicamente escluderà le alternative possibili.

Nell'industria di riferimento questa pratica è impiegata da molti brand soprattutto appartenenti ai segmenti più come nel caso di Rolex, Audemars Piguet, Patek Philippe o altre maison blasonate, tanto che la gran parte degli acquisti di modelli di tendenza di queste maison viene soddisfatto da Rivenditori che speculando offrono tali segnatempo usati nuovi a prezzi anche di molto superiori a quelli di listino.

Da questa operazione di co-marketing e co-branding Swatch non è stato l'unico beneficiante; Omega stessa ha riscontrato un notevole impatto sulle vendite del suo cronografo, aumentate del 50% nel 2022. Inoltre, Omega ha ottenuto molta visibilità, parametro importante soprattutto per la crescita di medio-lungo periodo del brand.

## **CASE STUDY – BLANCPAIN X SWATCH (CONFRONTO)**

Dopo il successo riscontrato dalla precedente operazione in co-branding, Swatch nel 2023 ripropone un'iniziativa simile in collaborazione con un'altra delle Maison del gruppo: BlancPain, manifattura orologiera di alto lusso, fondata nel 1735 a Villerent dall'omonimo maestro orologiaio.

Motivo del successo di questo marchio è dovuto al suo modello di punta: Il Fifty Fathoms, primo orologio subacqueo, prodotto nel 1953, ancor prima del Rolex Submariner e dell'Omega Seamaster.

Il nome di questo segnatempo è strettamente collegato al suo utilizzo, indicando con Fifty Fathoms "50 profondità" ovvero 91 metri di resistenza all'acqua che l'orologio poteva sopportare.

BlancPain non è solo Fifty Fathoms. La maison dispone di diversi modelli, soprattutto di orologio eleganti adatti alle più formali occasioni, realizzati in materiali di pregio e ornati di complicazioni tecniche di primo ordine.

Swatch riprende il settantesimo anniversario del modello (1953-2023) come incentivo per questa seconda operazione di co-branding, realizzando inizialmente cinque varianti e successivamente ad inizio 2024 una sesta edizione del segnatempo in bioceramica e con colorazioni ed effigi ispirate ai cinque oceani terrestri (Indiano, Antartico, Pacifico, Atlantico e Artico) e al nudibranco di Okenia Luna.

Anche per questa iniziativa, l'orologio fu reso acquistabile esclusivamente presso gli store ufficiali Swatch e non fu creato un canale e-commerce.

Nonostante questo orologio sia più affascinante ed anche più tecnico e qualitativo, l'iniziativa non ebbe lo stesso successo della precedente con Omega. Ci fu interesse da parte delle community online e da parte degli appassionati, dei resellers, piuttosto che da coloro che avevano acquistato il MoonSwatch, tuttavia questo interesse fu sensibilmente minore. Lo Scuba Fifty Fathoms è proposto a listino ad un prezzo di 390€, nettamente superiore rispetto al MoonSwatch; tuttavia tale sovrapprezzo è spiegato da diversi elementi tra cui: la presenza del SuperLuminova sugli indici ed il movimento meccanico SISTEM51 (movimento di produzione totalmente automatizzata, composto da 51 elementi, antimagnetico e con 90 ore di riserva di carica, nonché indicazione della data) minuziosamente decorato con pigmenti ricordanti l'oceano di riferimento, lasciato a vista, dalla presenza di un cinturino realizzato dall'intreccio di fibre plastiche riciclate durante la pulizia degli oceani nonché anche dal diverso prestigio della Maison con cui Swatch ha collaborato, posizionata nell'alta orologeria.

Un'altra ragione, oltre la differenza di prezzo, per cui questa iniziativa ha avuto una risposta, che se pur positiva, differente rispetto all'iniziativa precedente è riscontrabile con i dati alla mano delle due Maison.

Omega è uno dei marchi più compravenduti ogni anno, con un fatturato record da 2.4 miliardi di CHF ed un "market share" intorno l'8%.

BlancPain è una Maison più di nicchia, più ricercata solitamente dai collezionisti o gli appassionati. Presenta un fatturato nettamente inferiore rispetto alla media di mercato (413 milioni di CHF) ed una "market share" prossima all'1%.

Anche la riconoscibilità dei due modelli è nettamente diversa: Il Moonwatch è tra gli orologi più iconici e riconoscibili, anche dai meno addentrati nel settore, mentre il Fifty Fathoms pur essendo un modello iconico per ciò che riguarda la sua storia, non è così noto, visto e riconoscibile.

Analizzando la quotazione del gruppo sulla borsa di Zurigo in riferimento alle date di interesse della commercializzazione dei primi cinque modelli "Ocean" e del sesto modello ad inizio 2024 non si evidenziano comportamenti influenzanti l'andamento azionario, neppure nel breve periodo.

Bisogna senz'altro riconoscere che Swatch con queste due operazioni in co-branding è riuscito a far parlare di sé ovunque: dai social network alle più importanti testate giornalistiche di paese. Il successo di queste iniziative in parte è stato già assorbito dall'azienda, la quale ha incrementato notevolmente le vendite per Swatch ed Omega, nonché ha reso noto il marchio BlancPain. Il gruppo Swatch vedrà indubbiamente i risultati di queste iniziative in termini di crescita nel medio e lungo termine. Più persone conoscono le maison del gruppo, soprattutto appartenenti alle nuove

generazioni, e più il gruppo avrà possibilità in seguito di avvicinare questi ultimi e convertirli all'acquisto.

## BIBLIOGRAFIA

### 1. **A Business History of the Swatch Group**

Pierre-Yves Donzè (2015- 2° Edizione). A Business History of the Swatch Group. Alphil-Presses universitaires suisses. Disponibile su:

[[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ART0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=swatch+group&ots=XsC9GHV0ZB&sig=6PhqSuznswLUzzoyYpBTtEuco8o&redir\\_esc=y#v=onepage&q=swatch%20group&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ART0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=swatch+group&ots=XsC9GHV0ZB&sig=6PhqSuznswLUzzoyYpBTtEuco8o&redir_esc=y#v=onepage&q=swatch%20group&f=false)]

### 2. **Deloitte Swiss Watch Industry Study 2020**

Deloitte. (2020). Swiss Watch Industry Study 2020. Deloitte AG. Disponibile su:

[<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/deloitte-ch-en-swiss-watch-industry-study-2020.pdf>]

### 3. **Deloitte Swiss Watch Industry Study 2021**

Deloitte. (2021). Swiss Watch Industry Study 2021. Deloitte AG. Disponibile su:

[<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/deloitte-ch-en-swiss-watch-industry-study-2021.pdf>]

### 4. **Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022**

Deloitte. (2022). Swiss Watch Industry Study 2022. Deloitte AG. Disponibile su:

[<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/deloitte-ch-en-swiss-watch-industry-study-2022.pdf>]

### 5. **Deloitte Swiss Watch Industry Study 2023**

Deloitte. (2023). Swiss Watch Industry Study 2023. Deloitte AG. Disponibile su:

[[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-deloitte-swiss-watch-industry-study-2023\\_EN.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-deloitte-swiss-watch-industry-study-2023_EN.pdf)]

### 6. **Historire du Swatch Group – Pierre-Yves Donzè**

Donzè, P.-Y. (2015, 2° edizione). Historire du Swatch Group. Editore. Disponibile su:

[[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ART0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=swatch+group&ots=XsC9GHV0ZB&sig=6PhqSuznswLUzzoyYpBTtEuco8o&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ART0EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=swatch+group&ots=XsC9GHV0ZB&sig=6PhqSuznswLUzzoyYpBTtEuco8o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)]

### 7. **Morgan Stanley's Top 20 Swiss Watch Company Ranking**

Morgan Stanley. Top 20 Swiss Watch Company Ranking. Disponibile su:

[<https://professionalwatches.com/morgan-stanleys-top-20-swiss-watch-company-ranking-for-2023/>]

### 8. **Sito ufficiale Swatch Group**

Swatch Group. Sito ufficiale Swatch Group. Disponibile su: [<https://www.swatchgroup.com>]

### 9. **Yahoo Finance – Grafico Swatch Group**

Yahoo Finance. Grafico Swatch Group. Disponibile su: [<https://finance.yahoo.com>]