

Le rivoluzioni in atto nell'industria della moda e del lusso

Intervento di **David Pambianco**

Giovedì, 10 novembre 2016

Palazzo Mezzanotte – Piazza degli Affari 6, Milano

LO SCENARIO

→ COME STA ANDANDO IL MERCATO - LE MEDIE IMPRESE

Medie aziende italiane – campione di **598** società

FATTURATO TOTALE

28 miliardi di euro

Dati in mln di euro

2013

2014

2015

Fatturato Medio

43,4

45,2

46,9

Variazione %

1,8

4,0

3,9

Ebitda %

8,4

9,1

8,5

→ COME STA ANDANDO IL MERCATO - I GRUPPI

Gruppi italiani – campione di **25** società

FATTURATO TOTALE

35 miliardi di euro

Dati in mln di euro

2013

2014

2015

Fatturato Medio

1.229

1.285

1.399

Variazione %

3,2

4,6

8,9

Ebitda %

17,7

16,6

16,4

→ COME STA ANDANDO IL MERCATO - LE QUOTATE (H1-16)

Gruppi quotati – 1° semestre 2015-2016 – Campione di **35** Società
sia italiane sia estere

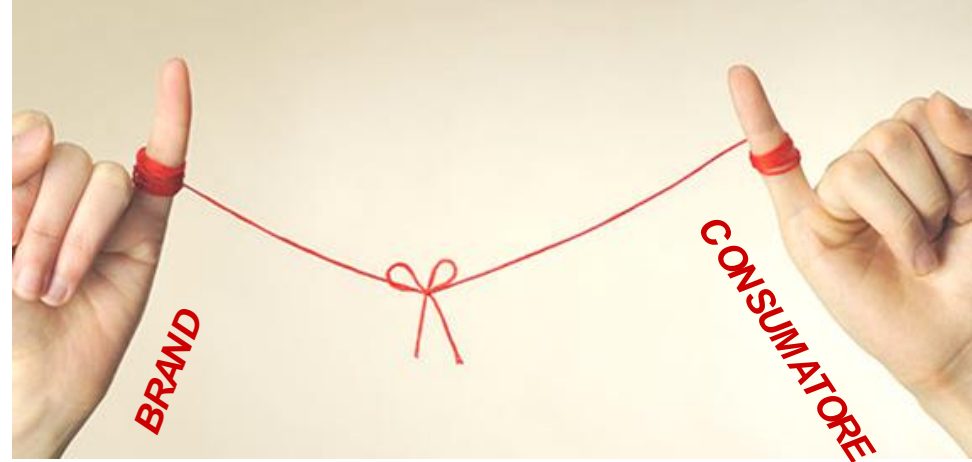
FATTURATO TOTALE 100 miliardi di euro

<i>Dati in mln di euro</i>	1° sem. 2015	1° sem. 2016
Fatturato Medio	2.775	2.852
<i>Variazione %</i>	10,6	2,8
<i>Ebitda %</i>	17,1	16,2

→ DIGITAL REVOLUTION

Digitale e Tecnologia stanno cambiando in modo permanente il mondo dell'industria e della distribuzione - in tutti i settori - perché...

...hanno reso concretamente possibile
il **contatto diretto tra brand e consumatore.**



→ I CONSUMATORI MILLENNIALS

I **millennial** (20- 36 anni) sono i grandi attori di questo cambiamento perché hanno una consuetudine diversa alla **tecnologia** rispetto agli “adulti”.

Più crescono e quindi aumentano la loro capacità di spesa, più **portano cambiamenti al modo di fare business delle aziende**



→ L'EPOCA DEI MILLENNIALS

I millennial sono diversi anche perché hanno vissuto in pieno la grande rivoluzione della **SDRAMMATIZZAZIONE DEI PRODOTTI**, che prima erano considerati “eterni”.

SWATCH lanciato ufficialmente nel **1983**, rivoluzionò il mondo degli orologi



RYANAIR è stata fondata nel **1985**



IKEA nel **1989** apre in Italia rivoluzionando il mondo del mobile



ZARA negli anni **90'** ha rivoluzionato il mondo del fashion

Z A R A

ZARA HOME fondato nel **2003** ha rivoluzionato il settore dei complementi d'arredo

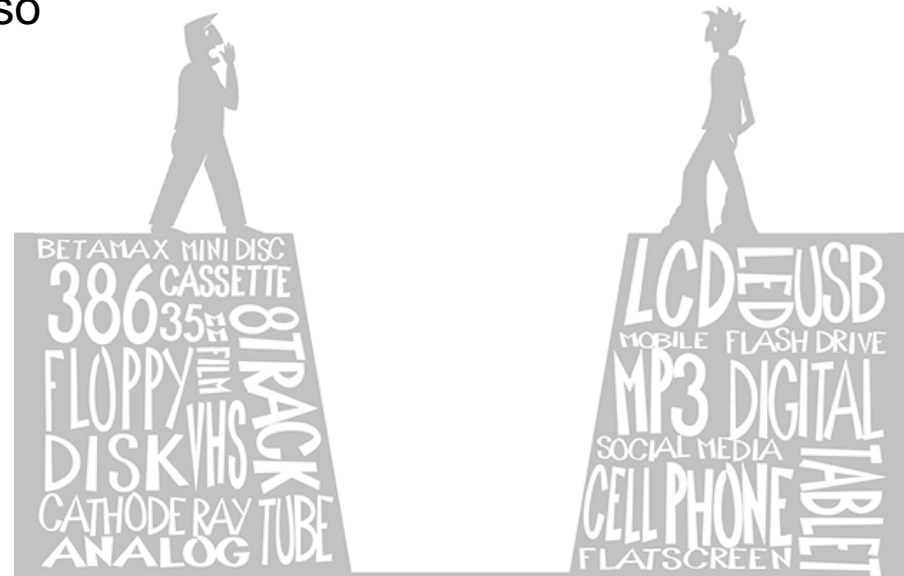


→ LE CARATTERISTICHE DEI MILLENNIALS

I millennial si comportano allo stesso modo in tutto il mondo.

Si appiattiscono le differenze **geografiche**

Aumentano invece le differenze **anagrafiche**



→ NUOVI PLAYER NEL MERCATO

SOCIAL NETWORK, che hanno rivoluzionato il mondo della comunicazione

SITI DI E-COMMERCE multi-brand, che sono arrivati a fatturare miliardi di euro
(Ynap, Zalando, MyTheresa, Asos, Amazon...)

BLOGGER E SUPER-MODELLE, che con il loro seguito planetario hanno un fortissimo impatto diretto sul pubblico

→ LE MODELLE E INSTAGRAM

PRIME 10 MODELLE PER NUMERO DI FOLLOWER

<i>Kendall Jenner</i>	<i>67,6 milioni</i>
<i>Cara Delevingne</i>	<i>34,7 milioni</i>
<i>Gigi Hadid</i>	<i>24,4 milioni</i>
<i>Gisele Bundchen</i> ⁽¹⁾	<i>10,3 milioni</i>
<i>Miranda Kerr</i> ⁽¹⁾	<i>10,1 milioni</i>
<i>Candice Swanepoel</i>	<i>9,7 milioni</i>
<i>Emily Ratajkowski</i>	<i>8,7 milioni</i>
<i>Alessandra Ambrosio</i>	<i>7,1 milioni</i>
<i>Bella Hadid</i>	<i>7,0 milioni</i>
<i>Karlie Kloss</i>	<i>5,6 milioni</i>

Un loro “semplice” post su Instagram può costare ad un’azienda 50 – 150.000 euro

⁽¹⁾ Non sfilava più

Fonte: www.models.com - 24 ottobre 2016

L'IMPATTO SULLE AZIENDE

→ NUOVO KNOW-HOW PER LE AZIENDE

Questo scenario ha un forte impatto sulle aziende e richiede un know-how nuovo in termini di:

1. Gestione del **brand**
2. Offerta di **prodotto**
3. **Canali** di vendita
4. **Logistica** e operations



→ 1. GESTIONE DEL BRAND – le aziende fanno da sole

La tecnologia ha creato per le aziende una grandissima varietà di nuovi e potenti strumenti per comunicare direttamente con il mercato:

Oggi è possibile (e necessario):

- diventare **produttore di contenuti**, come le sfilate, storytelling sugli shooting e gli eventi, iniziative con i testimonial..
- interagire con i consumatori attraverso le **pagine social**
- utilizzare/collaborare con gli **influencers**: cantanti, attori, blogger, super models

→ 2. OFFERTA DI PRODOTTO – uscite sempre più frequenti

- regola: “stimolare il consumatore con novità continue per portarlo ad entrare più volte in negozio o in un sito di ecommerce”.
- questo ha fatto sì che si sia passati dalle due collezioni all’anno iniziali, all’aggiunta di 4/6/8 flash, all’attuale see now buy now...

See now buy now: *Burberry, Tom Ford, Michael Kors, Proenza Schouler, DVF, Brioni, Alexander Wang, Hugo Boss (accessori), Prada (accessori), Louis Vuitton (accessori), Moschino (accessori), Trussardi (accessori), Tommy + Gigi Hadid*

→ 2. OFFERTA DI PRODOTTO – la frequenza e le tempistiche

A-gender: Gucci, Guess, Zara, Topshop, Selfridges (anche rivoluzione sociale)

Uomo e Donna insieme: Bottega Veneta, Burberry, Tom Ford, Gucci.
Dal 2017 Philipp Plein e Dsquared2

*Non ci sono più regole pre-costituite,
vale la strategia e il posizionamento delle singole
aziende*

→ 2. OFFERTA DI PRODOTTO – l’impatto sulla filiera a monte

- i cambiamenti nell’offerta dei brand degli ultimi 10 anni hanno impattato fortemente sulle aziende tessili a monte che, oramai **lavorano più che per collezioni, per cliente**, in base alle strategie specifiche di ciascuno.
- le aziende tessili oramai producono **in parallelo articoli estivi e invernali** a ciclo continuo, ciò che guida non è la stagione ma le tempistiche di uscita del cliente.
- anche le **fiere tessili** da momento di raccolta ordini stanno diventando più **un’occasione di incontro**.

→ 2. OFFERTA DI PRODOTTO – la personalizzazione

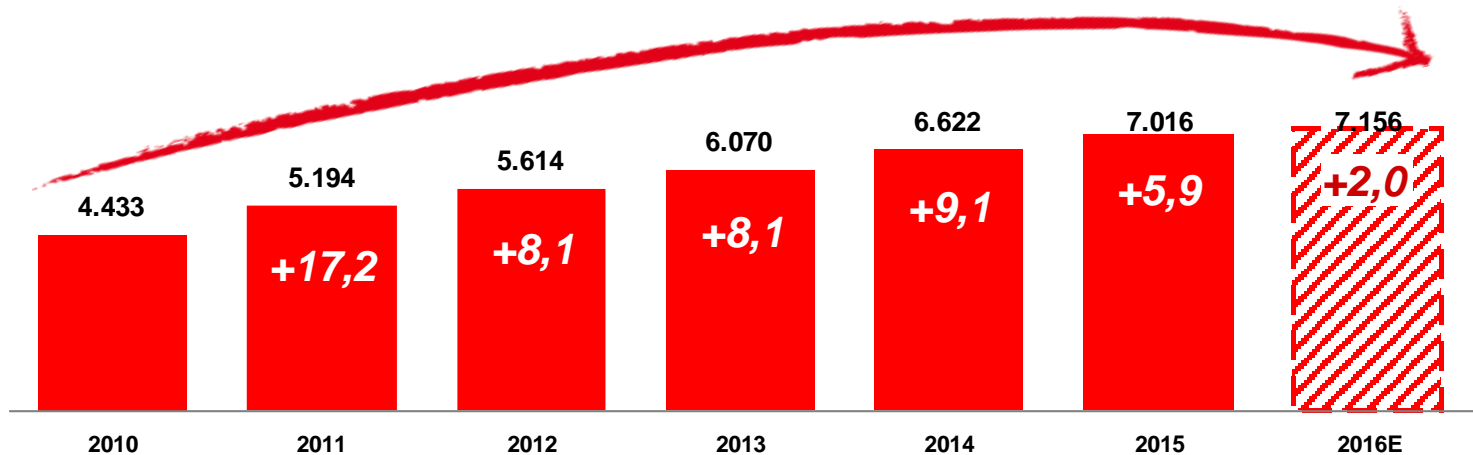
La **personalizzazione** è fondamentale per i millennial, che desiderano acquistare qualcosa di unico e personale.

Questa unicità può essere ottenuta con:

- l'artigianalità/su misura → lusso italiano (leadership incontrastata)
- edizioni limitate (capsule collection – es H&M con Kenzo)
- l'artigianalità/su misura + e-commerce → es. lanieri.com
- l'automazione dell'industria 4.0 → Adidas nel 2017 aprirà in Baviera un impianto prototipo nel quale le scarpe personalizzate saranno realizzate da robot

→ 3. CANALI DI VENDITA – fine dell’espansione retail

- **fine dell’era della retail expansion nel lusso.** Nei prossimi anni sono previsti solo “aggiustamenti” della rete di negozi fisici.



(*) *Analisi Pambianco su un campione di 10 top luxury brands (italiani e stranieri)*

→ 3. CANALI DI VENDITA - ecommerce

Il canale dell'e-commerce sta cambiando le abitudini di consumo del pubblico. Dopo aver rivoluzionato libri, viaggi, e finanza, ora sta rivoluzionando anche la moda:

- i brand vendono direttamente online
- sono nati pure player online (Ynap, Zalando, Asos, Amazon...)
- i multi-brand tradizionali sono andati online (Luisaviaroma, Saks...)



→ 3. CANALI DI VENDITA - ecommerce

Si stima che:

- 2/3 delle aziende sopra i 30 mln di fatturato hanno ormai un sito e-commerce, ma realizzano sul canale mediamente non più del 5% del fatturato
- le vendite dei top brand del lusso online hanno oramai raggiunto una quota di circa il 10/12% del proprio fatturato



→ 3. CANALI DI VENDITA – la sfida del multi-channel

L'online non sostituisce l'off-line, ma si aggiunge come canale.

Esempi:

- ➔ Amazon accelera l'apertura di negozi fisici
- ➔ Gli e-book, da uno studio in USA, non riducono le vendite dei libri di carta, ma anzi stimolano la lettura sui due mezzi
- ➔ CheBanca! dopo aver avuto successo online ha aperto negozi fisici
- ➔ Apple è stata tra i primi ad aprire negozi fisici a fianco all'e-commerce



→ 3. CANALI DI VENDITA – la sfida del multi-channel

Multi-channel: il consumatore ha **diversi touch point** con un brand:

- sito internet aziendale di prodotto e di vendita
- siti di e-commerce multibrand
- pagine social (facebook, instagram, twitter... ciascuna con un suo stile di comunicazione diverso)
- negozi monomarca fisici

Tutti questi punti di contatto devono essere gestiti dalle aziende in **modo coerente e omogeneo**.

→ 3. CANALI DI VENDITA – il CRM

La possibilità di essere in contatto diretto con migliaia/milioni di consumatori ha generato la necessità di **gestire in modo efficace i rapporti** con questi: da qui la crescente importanza del CRM (Customer relationship management)



→ 4. LOGISTICA E OPERATIONS

La gestione del multi-channel, delle molteplici uscite di collezione, porta una grande **complessità nelle operations e nella logistica e la necessità di know-how sempre più complessi** da inserire internamente in azienda o da acquisire all'esterno.



LE ASPETTATIVE FUTURE

→ ASPETTATIVE A 5 ANNI

MERCATO

- **Bassa crescita** del lusso (2/3% annuo) con “battaglia” sulle quote (impatto sul sistema industriale italiano)
- Aumento delle vendite online fino ad un **incidenza del 15% sulle vendite totali** (con i leader vicino al 20%)
- Spostamenti degli acquisti dei consumatori **dai prodotti fisici alle esperienze** (viaggi, Airbnb, Uber...). È un trend di lungo periodo e globale (opportunità per brand diversificati nell’hotellerie come Bulgari e Armani ...)

→ ASPETTATIVE FUTURE

RETAIL

- **Ripensamento del ruolo del negozio monomarca:** da unico punto di contatto con il consumatore a tassello di un percorso multi-point, (aumenta la complessità). La sfida sarà portare traffico nel punto vendita.
- Riduzione della **superficie media** dei punti vendita.
- Focus continuo sui **costi** e sull'incremento della **resa al mq** dei punti vendita (like for like)
- **Aumento molto limitato dei dos fisici**, gran parte dello sviluppo è atteso sull'e-commerce, soprattutto multibrand (Ynap, Myteresa...).

→ ASPETTATIVE FUTURE

BRAND

- Gestione in autonomia della **comunicazione end-to-end** fino al consumatore finale

PRODOTTO

- Prodotti sempre più **personalizzati**
- Attenzione al **value for money** (millenials)
- Orientamento costante **all'innovazione** e alla **discontinuità**

LOGISTICA OPERATIONS

- Aumento degli **investimenti sulla filiera digitale e sulla logistica**

***In questo scenario così fluido, veloce e complesso
il faro delle aziende deve essere
l'innovazione continua in tutti gli ambiti***

***Non c'è una ricetta buona per tutte le aziende
ciascuna deve trovare la sua strada***