



Brusco risveglio del mondo del lusso

Come ingegnerizzare un nuovo modello di business efficace per il futuro

L'industria dei beni di lusso e della moda sta attraversando una fase di trasformazione profonda del modello di business, avviata prima della pandemia ma certamente accelerata dagli eventi dell'ultimo anno.

Le restrizioni causate dai 'lockdown' e il blocco del traffico turistico internazionale hanno costretto le imprese del settore a importanti interventi sulle strutture organizzative ed evidenziato i limiti di un modello di business strutturalmente costoso ed inefficiente.

La gestione del rapporto con i fornitori è cruciale quanto quella con i consumatori

Le sfide del 2020 hanno costretto tutta la classe imprenditoriale a lavorare attuale. E soprattutto, l'hanno portata a riflettere sui cambiamenti strutturali possibili, e come questi possano influire sui margini e su tutti gli attori coinvolti a monte e a valle della catena del valore.

L'accelerazione del canale digitale e la crescita di nuovi modelli distributivi e di interazione con il consumatore sono tra i temi più dibattuti e al vertice delle attenzioni. Molta meno enfasi è stata invece posta su come i modelli di sviluppo e approvvigionamento del prodotto stiano evolvendo o dovranno cambiare trasversalmente a tutte le piattaforme produttive.

Per questo motivo abbiamo realizzato una ricerca finalizzata a comprendere meglio i cambiamenti nel modo di operare che le aziende del lusso e i loro fornitori devono realizzare per rispondere in modo vincente al consumatore finale e per superare un modello di approvvigionamento ancora basato su logiche del passato.

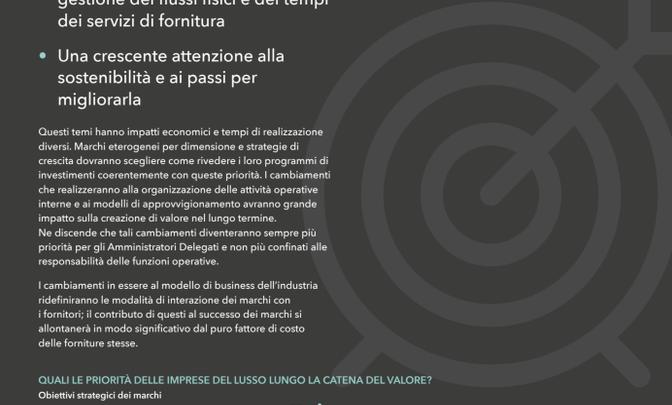
Abbiamo intervistato gli Amministratori Delegati di aziende leader nel settore del lusso in Francia e in Italia, per un valore cumulato di ricavi annui di oltre 25 miliardi di Euro, con dimensioni di ricavi che vanno da meno di 100 milioni a miliardi di Euro.



In futuro i fornitori giocheranno un ruolo fondamentale con le loro competenze e servizi

Ne è emerso un quadro con un fattore comune a tutti gli attori: tutti ritengono necessaria un'integrazione più forte con i fornitori a monte, sia nel processo creativo e di sviluppo del prodotto che nella pianificazione delle produzioni e loro consegne.

Il vero fattore di differenziazione per gli attori di questa industria sarà quindi la capacità di coinvolgere sia i consumatori che i fornitori in un processo in cui il marchio continua a veicolare i suoi 'valori' ai clienti e i fornitori giocano un ruolo fondamentale con il loro contributo di competenze e di servizi.



In nuovi bisogni emergenti

I seguenti temi sono stati evidenziati come fattori vincenti e differenzianti di un modello operativo per il futuro:

- Un'offerta di prodotto con novità frequenti e continue e meno legata allo schema delle stagioni
- Un modello di approvvigionamento strutturalmente più flessibile, costruito assieme ai fornitori
- Un miglioramento importante nella gestione dei flussi fisici e dei tempi dei servizi di fornitura
- Una crescente attenzione alla sostenibilità e ai passi per migliorarla

Questi temi hanno implicazioni economiche e tempi di realizzazione diversi. Marchi eterogenei per dimensione e strategie di crescita dovranno scegliere come rivedere i loro programmi di investimenti coerentemente con queste priorità. I cambiamenti che realizzeranno alla organizzazione delle attività operative interne e ai modelli di approvvigionamento avranno grande impatto sulla creazione di valore nel lungo termine. Ne discende che tali cambiamenti diventeranno sempre più priorità per gli Amministratori Delegati e non più confinati alle responsabilità delle funzioni operative.

I cambiamenti in essere al modello di business dell'industria ridefiniranno le modalità di interazione dei marchi con i fornitori; il contributo di questi al successo dei marchi si allontanerà in modo significativo dal puro fattore di costo delle forniture stesse.

QUALI LE PRIORITÀ DELLE IMPRESE DEL LUSO LUNGO LA CATENA DEL VALORE?

- Obiettivi strategici dei marchi
1. Ricondurre le Stagioni alle tempistiche storiche
 2. Tagliare la coda dei prodotti basso vendenti
 3. Migliorare la percezione di novità di prodotto
 4. Ridurre i costi di sviluppo che non aggiungono valore
 5. Sviluppare un processo creativo non legato al calendario di stagione
 6. Assicurare le forniture
 7. Gestire flessibilità con i fornitori e condividerne i relativi costi
 8. Passare da pianificazione "continuativa/stagionale" a pianificazione "flessibile"
 9. Gestire scadenze di consegna in modo più serrato
 10. Riassortire boutiques con più frequenza, anche giornaliera
 11. Fare in modo che accada con un programma di investimenti pluriennale condiviso con i fornitori



Ridefinire processo di innovazione prodotto

Alto

Struttura di collezione

Sviluppo collezione

Piattaforme di approvvigionamento

Pianificazione e logistica

Sostenibilità

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Breve termine (12-18 mesi)

Medio termine (2 anni)

Lungo termine (> 2 anni)

Complessità/tempi

* Impatto negativo sul margine, ma contributo fondamentale ai valori del marchio

Alto

Medio

Basso

Alto

Medio