



MARKETING

Tradizione, innovazione, etica: le nuove sfide del Fashion & Luxury

Le imprese del settore richiedono una consulenza mirata a tutte le funzioni e i processi aziendali. L'intervista di Eccellere a Stefano Bernasconi, Fashion & Luxury Leader Global Business Services IBM

di *Elisa Scarcella*

Il mercato del lusso, nel mondo, vale oggi circa 170-180 milioni di euro, suddiviso in circa 145 milioni tra USA, Europa e Giappone e 30 milioni tra Brasile, Russia, India e Cina; mentre per la prima area si stima una crescita annua del 5/8%, per la crescente area del Medio Oriente, ci stima un incremento annuo del 15/20%. Le imprese del Luxury & Fashion devono affrontare problematiche di business sempre più complesse, mostrando attenzione alla continua evoluzione del comportamento d'acquisto dei clienti e alle dinamiche di un mercato globale sempre più competitivo.

In questo contesto opera IBM Global Business Services, la sezione di IBM deputata alla consulenza aziendale, che offre alle aziende del settore operanti nei diversi paesi e culture nel mondo, competenze che spaziano da tematiche di business a settori di industria, seguendo le funzioni aziendali dalla strategia alla trasformazione dei processi, dallo sviluppo di un'applicazione alla sua realizzazione e gestione. Eccellere intervista Stefano Bernasconi, Fashion & Luxury Leader Global Business Services IBM, per approfondire le tematiche legate alle nuove sfide del lusso, con un'attenzione particolare alla ricerca e innovazione e agli acquisti "etici".

Dott. Bernasconi, vorrei chiederle innanzitutto cos'è oggi a Suo parere il lusso?

Il lusso viene spesso associato a concetti di beni superflui o ad opulenza, spesso in una accezione negativa. Io credo che oggi, grazie anche ad un ritorno verso una maggiore eticità degli acquisti, si possa parlare di lusso relativamente a beni e servizi caratterizzati da alto valore per i singoli che ne fruiscono, spesso in ottica di un miglioramento della qualità della vita. Esso può quindi essere declinato in molteplici categorie di beni e servizi ad alto prezzo e valore, che contribuiscano in modo sostanziale alla soddisfazione di aspirazioni e gratificazioni personali.

I nuovi mercati del lusso sono orientati su un'offerta di beni sempre più simbolici ed emozionali, con la richiesta di prodotti innovativi eppure legati ai valori storici dei marchi. Come è possibile aiutare le imprese del settore ad operare su questi nuovi scenari?

Le aziende italiane sono eccellenti nell'innovazione di prodotto. Spesso manifestano la necessità di avere un supporto nella definizione delle strategie di vendita e dell'esperienza di acquisto che vogliono far percepire ai propri clienti. In questi ambiti vengono offerti loro molteplici servizi consulenziali, ad esempio mirati alla definizione della strategia di retail e dei mix di canali (negozi di proprietà, web, wholesale), alla scelta dei punti vendita da servire nel canale "wholesale", alla strategia di riposizionamento del brand o la strategia di comunicazione nei punti vendita. Inoltre, ad esse viene spesso fornito supporto legato alla integrazione di innovazioni tecnologiche per migliorare la customer experience nel punto vendita, lo sviluppo e gestione di un sistema di CRM efficace e la realizzazione di piattaforme e strumenti per operare nel canale di e-retail (web/e-shopping).

Tra Retail (negozi monomarca), Wholesale (Grandi magazzini o negozi multi brand) e E-retail (e-commerce), quale pensa possa essere la forma di distribuzione in grado di supportare meglio le imprese del settore fashion & luxury?

Le imprese del settore dovrebbero considerare tutti e tre i canali nella propria strategia di vendita. La rilevanza di singoli canali dipende dai mercati serviti e dal posizionamento del marchio. Ad esempio in mercati evoluti è importante mantenere la presenza nel retail di proprietà ma è fondamentale riqualificare il canale wholesale per le nuove tendenze di acquisto ed essere presenti in modo sostanziale nell'e-shopping, al fine di arricchire l'esperienza di acquisto del consumatore. Nei mercati emergenti la presenza di una rete retail di proprietà è indispensabile, essendo il wholesale poco sviluppato ed i prodotti di lusso considerati "elitari".

Oggi si avverte la necessità di operare un presidio superiore del cliente. Quali pensa siano per

un'impresa gli strumenti più efficaci, ad esempio il CRM, al fine di raggiungere questo obiettivo?

Il presidio efficace del cliente si ottiene spesso fornendo un servizio di eccellenza. Gli strumenti da sviluppare sono quelli di "front-end" verso il cliente e che permettano di aumentare la qualità e la capacità di risposta alle esigenze del cliente. Dal punto di vista tecnologico gli strumenti rilevanti sono quindi relativi ai sistemi di CRM, alle piattaforme di e-shopping che permettono fruibilità temporalmente continua, alla integrazione dei media di comunicazione per la customer experience.

Quali pensa siano oggi, in uno scenario globale, i punti di forza e di debolezza delle imprese italiane operanti nel Fashion & Luxury, specialmente in termini di innovazione?

Le aziende eccellenti che operano nel mercato globale sono riuscite negli anni passati a modificare la loro capacità di competere passando da una strategia di leadership di costo ad eccellenza nel design e nell'innovazione. I punti di forza sono relativi tendenzialmente alla capacità di ideare nuovi stili e tendenze, trasferire ai prodotti valori simbolici ed aspirazionali, mantenere una qualità elevata ed artigianale su volumi produttivi rilevanti. I punti di debolezza afferiscono spesso ad una caratteristica del Paese, che è quella relativa alla scarsa propensione a "fare sistema" ed agire congiuntamente per promuovere immagine o posizioni nei mercati esteri; un altro punto di debolezza può essere costituito dalla ridotta dimensione delle aziende del settore. Altri due punti che costituiscono delle aree di miglioramento sono costituiti dalla necessità di supportare in modo strutturato i processi di sviluppo prodotto attraverso sistemi di PLM (Product Lifecycle Management), e dalla necessità di raggiungere dimensioni aziendali che permettano di effettuare investimenti consistenti per realizzare le strategie di sviluppo.

Il settore della moda è uno dei più colpiti dalla contraffazione. Una battaglia ardua per le imprese... Che supporto è possibile offrire oggi in tal senso?

Il tema della contraffazione è un aspetto che dovrebbe essere affrontato in logica di "sistema". La singola azienda difficilmente riesce ad attuare contromisure efficaci per limitare questo fenomeno. Alcune soluzioni tecnologiche sono ad oggi disponibili sul mercato anche se in molti casi ancora in fase sperimentale (es. bar code bi-dimensionali, Rfid, ecc.). L'implementazione di tali tecnologie, pur avendo una incidenza minimale sul costo dei prodotti di lusso, richiede investimenti significativi per lo sviluppo dei sistemi di controllo e tali investimenti dovrebbero essere sostenuti da un insieme di imprese.

La vostra attività è anche fortemente orientata all'analisi e alla ricerca. Può sintetizzare le principali azioni e strumenti proposte, come ad es. l'IBM Institute for Business Value?

L'IBM Institute for Business Value (IBV) ha come missione fornire conoscenza ai top executive delle aziende sui principali temi strategici in un contesto competitivo fortemente influenzato dalla tecnologia. Avvalendosi di oltre 50 consulenti e ricercatori nel mondo, focalizzati in settori specifici e in aree di interesse cross-sector, IBV sviluppa studi strategici finalizzati ad aiutare le imprese ad anticipare i cambiamenti nel contesto competitivo di appartenenza, identificare e valutare le alternative strategiche disponibili, quantificare i ritorni finanziari attesi di ciascuna iniziativa, formulare i piani necessari per attuare concretamente tali iniziative e determinare i metodi di misurazione più appropriati per valutarne il successo.

Tra i progetti di consulenza elaborati da IBM GBS per istituzioni, aziende, industrie, può citarne uno che le è rimasto particolarmente a cuore?

Nei mesi passati credo vi siano stati due progetti di particolare interesse sui quali focalizzare l'attenzione per la loro capacità d'innovazione. Un primo progetto è stata la definizione di una strategia di canale di e-shopping per un brand del lusso, dalla quale è emersa chiaramente la potenzialità di questo canale, apparentemente marginale, in operazioni di riposizionamento del brand. IBM GBS ha poi supportato l'azienda nella realizzazione di detta strategia con strumenti tecnologici adeguati. Un secondo progetto è stato l'individuazione di un programma di innovazione tecnologica per un noto brand del lusso italiano, con lo sviluppo di iniziative volte a rafforzare le capacità di competere in ambito retail, sviluppo prodotto e comunicazione attraverso specifiche soluzioni applicative e programmi di trasformazione.

IBM Global Business Services ha chiesto, per la terza edizione del Global CEO Study realizzato dall'Institute for Business Value, a oltre 1.000 CEO di tutto il mondo quali caratteristiche debba avere "L'impresa del Futuro". Può sintetizzarci i dati raccolti?

Lo Studio rivela una drammatica crescita nel numero di leader di aziende globali che vedono di fronte a loro importanti cambiamenti, e sottolinea la creazione di un divario tra chi è capace o incapace ad assorbire e gestire tale cambiamento. Complessivamente, l'83% dei CEO intervistati si attende cambiamenti sostanziali in futuro, un incremento del 28% in soli due anni. Tuttavia, i CEO stimano la propria capacità di gestire efficacemente il cambiamento più bassa del 22% rispetto a quanto richiesto dovranno gestire. I CEO indicano, in particolare, che alla base dei cambiamenti più importanti ci sono i loro clienti; tra i quali stanno emergendo due nuove categorie: il "divoratore di informazioni" - che desidera ogni tipo di informazione e spesso fa circolare il suo punto di vista e le sue aspettative attraverso la rete - e quello "orientato socialmente" - che richiede sempre più prodotti, servizi e anche supply chain che rispettino le esigenze sociali. Su di essi i CEO pianificano di aumentare, rispettivamente, del 22% e del 25% gli investimenti nei prossimi tre anni. Lo studio, inoltre, evidenzia che questi fondamentali mutamenti attesi stanno guidando i maggiori cambiamenti nei modelli di business delle organizzazioni. L'86% dei CEO consultati sta pianificando profonde trasformazioni tra le competenze che distinguono le organizzazioni leader globali, calibrando attentamente i loro modelli di business, con ricerche internazionali di competenze, risorse e

asset che possono aiutare a differenziarsi.

Anche nel settore della moda e del lusso oggi si nota un ritorno all'eticità dell'acquisto. Un impegno che sappiamo essere condiviso anche da IBM...

Come dicevamo la responsabilità sociale d'impresa sta diventando sempre più importante nelle relazioni tra azienda e consumatore. Da una recente survey sviluppata dall'IBV emerge che le imprese che riescono a implementare con successo le tematiche di CSR nell'ambito delle loro strategie complessive avranno un vantaggio significativo nell'attrarre investitori, talenti e clienti, nello sviluppare nuovi prodotti e servizi e nell'ottenere accesso a nuovi mercati e a nuove opportunità. Questo le aiuterà inoltre a migliorare l'efficienza operativa, a ridurre i costi e a soddisfare i requisiti legali, che possono consentire loro di accedere ad incentivi ed evitare penali. Ovviamente questo vale per tutte le aziende, maggiormente per quelle che, sviluppando il proprio business a livello globale, possono trarre notevoli vantaggi dall'efficienza della propria supply chain.

12-9-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/marketing/intervista_stefano_bernasconi_ibm-143.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).