

Emanuele Sacerdote



# *Retailization*

Sfide, scenari e strategie  
del retail nel lusso-moda

Prefazione di Michel Chevalier  
Postfazione di Alberto Pozzi

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Emanuele Sacerdote

# *Retailization*

Sfide, scenari e strategie  
del retail nel lusso-moda

Prefazione di Michel Chevalier  
Postfazione di Alberto Pozzi

**FrancoAngeli**

*Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini*

2ª edizione. Copyright © 2015, 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Michel Chevalier</i>	pag.	9
<b>Presentazione</b> , di <i>Emanuele Sacerdote</i>	»	11
<b>Presentazione II edizione</b> , di <i>Emanuele Sacerdote</i>	»	13
<b>1. Le nuove sfide del retail e la Retailization</b> , di <i>Emanuele Sacerdote</i>	»	17
1.1. Le nuove sfide del retail	»	17
1.2. Retailization	»	29
1.3. <i>Unforgettable shopping experience</i>	»	34
1.3.1. Soddisfazione, fedeltà e team di vendita	»	38
1.4. <i>Planetary distribution system</i>	»	42
1.4.1. Strategia di Retailization	»	45
1.5. L'evoluzione delle leggi del retail eccellente	»	52
1.6. Le tendenze del futuro	»	57
<b>2. La domanda di un'esperienza d'acquisto personalizzata</b> , di <i>Gaetano Sodo</i>	»	61
2.1. I rapporti tra l'azienda e la sua clientela tra tradizione e modernità	»	61
2.2. Il ritorno all'individualismo	»	63
2.3. La domanda di un prodotto personalizzato	»	64
2.4. Il modello di business dell'offerta personalizzata	»	66
2.5. La tecnologia a supporto della personalizzazione	»	70
2.6. Il negozio come chiave per la strategia di personalizzazione dell'esperienza d'acquisto	»	73
2.7. Una nuova sfida: la multi-canalità	»	76
2.8. Il cliente al centro dell'organizzazione aziendale	»	78
<b>3. Selling ceremony e il fattore HR nel retail</b> , di <i>Renato Mosca</i>	»	81
3.1. L'evoluzione del concetto retail nel lusso	»	81
3.2. La coerenza nei marchi di lusso	»	82

3.3.	Il servizio nel lusso	pag.	84
3.4.	La <i>shopping experience</i> e cerimonia di vendita	»	86
3.5.	Dal comportamento del manager al profitto	»	89
3.6.	La divisione retail e le job descriptions	»	91
3.7.	Nuovo retail – vecchio retail	»	92
3.8.	Il servizio e le persone	»	93
3.9.	Selezionare l'eccellenza nel retail	»	94
3.10.	Benefits per i nuovi talenti	»	96
3.11.	Fiducia ed <i>empowerment</i>	»	99
<b>4.</b>	<b>CRM e client engagement: legare cliente e marca in una relazione indimenticabile</b> , di <i> Davide Castelfvero</i>	»	107
4.1.	C'era una volta il CRM, e c'è ancora...	»	107
4.2.	L'approccio " <i>omnichannel</i> " al cliente per crescere nello scenario competitivo moderno	»	108
4.3.	La continuità relazionale e il "client engagement"	»	109
4.4.	Il valore cliente	»	110
4.5.	Valore e customer satisfaction	»	112
4.6.	Creare un customer service efficiente ed efficace	»	115
4.7.	La profittabilità del cliente e il suo ciclo di vita	»	116
4.8.	CRM e clienteling: trasformare la strategia in esecuzione nel punto di vendita	»	120
4.9.	Dalla teoria, alla pratica: impatti strategici, tecnici, organizzativi del CRM in azienda	»	125
4.10.	Tecnologia e CRM	»	127
4.11.	Cambiare prospettiva: dalla "gestione del dato" alla "informazione per agire"	»	128
4.12.	Che il viaggio cominci...	»	131
<b>5.</b>	<b>Strategie di internazionalizzazione: modelli e strumenti a supporto della crescita del network</b> , di <i> Marco Di Dio Roccazzella e Paolo Pedersoli</i>	»	135
5.1.	Il retail come motore per l'internazionalizzazione	»	135
5.2.	Pattern e modelli di internazionalizzazione: le alternative disponibili e gli abilitatori del successo	»	136
5.3.	La scelta della presenza retail nelle diverse <i>region</i> e <i>country</i>	»	141
5.4.	Supporti analitici alla definizione della strategia di ingresso	»	145
5.5.	Il ruolo della <i>customer intelligence</i> nella definizione dei piani di sviluppo	»	147
5.6.	Modalità di scelta delle location ottimali	»	148
5.7.	Best practices ed errori da evitare	»	150



<b>6. Misurare il retail tra scienza e intuito</b> , di <i> Davide Cavaliere</i>	pag.	153
6.1. L'evoluzione del marketing e del retail	»	154
6.2. L'ambito dell'ambiente	»	157
6.3. L'ambito del prodotto	»	160
6.4. L'ambito punto vendita	»	165
6.5. L'ambito del cliente	»	169
6.6. L'ambito dell'organizzazione	»	170
6.7. I KPI per l'attività di benchmarking	»	174
6.8. La qualità di un sistema di misurazione	»	176
6.9. La tecnologia a supporto del retail	»	178
<b>7. Interviste ai protagonisti</b> , di <i> Emanuele Sacerdote</i>	»	181
<b>8. Future Retailization: NO-EMOTIONS, NO-SALES</b> , di <i> Emanuele Sacerdote</i>	»	207
8.1. Incertezza e cambiamento	»	207
8.2. Retail 5.0	»	214
8.2.1. Retail 5.0: <i>Retail Fusion</i>	»	217
8.2.2. <i>Beacon</i> e realtà aumentata	»	220
8.2.3. Stampa 3D	»	221
8.2.4. Intelligenza artificiale	»	222
8.2.5. Realtà virtuale	»	223
8.3. Requisiti dello standard Retail 5.0	»	226
<b>Postfazione</b> , Intervista a <i> Alberto Pozzi</i>	»	229
<b>Gli autori</b>	»	235



---

# Prefazione

di *Michel Chevalier\**

Quaranta anni fa non esistevano libri sul retail nella moda e nel lusso e, forse, nemmeno era necessario che ci fossero.

A quel tempo, le priorità per i manager del settore erano il posizionamento dei prodotti, l'apertura del primo *flagship store* nella città di origine del brand e lo sviluppo delle attività *wholesale* per promuovere i prodotti nei negozi multimarca e nei *department stores* di tutto il mondo.

In quel periodo i libri sulla moda e sul lusso trattavano principalmente di brand management e comunicazione ed il tema retail non suscitava alcun interesse.

Oggi, il modello di business è cambiato.

Sia Louis Vuitton nel segmento lusso che Zara nel mass market low cost hanno deciso che i loro prodotti debbano essere venduti in negozi direttamente posseduti. In più quando si tratta di vendere beni come profumi, occhiali, orologi, il cui canale distributivo naturale è il negozio multimarca, entrambi i brand sopra citati si comportano nello stesso modo rinunciando a queste linee di prodotti o scegliendo di vendere un numero molto limitato di unità esclusivamente nei propri negozi.

Altri brand stanno seguendo questo trend.

Trent'anni fa, marchi come Cartier, Lancel, Gucci o Ermenegildo Zegna generavano la metà dei loro volumi di vendita nel canale di vendita multimarca.

Oggi, la loro priorità assoluta è quella di sviluppare le vendite nei propri negozi monomarca.

Per questo l'attenzione del management è concentrata sempre di più in quello che accade nel negozio.

Negli anni '70 la maggior parte dei team di brand management nel comparto lusso e moda non considerano il retail quale leva strategica per raggiungere l'eccellenza.

Oggi il lusso e la moda organizzano sul tema interventi formativi che si ispirano ai programmi, ai metodi e alle tecniche di promozione di retailer mass market come Carrefour, Tesco o Walmart.

Questo importante cambiamento di indirizzo è il risultato da un lato del mutamento delle aspettative del consumatore, e dall'altro dell'evoluzione del contesto competitivo.

\* Consulente nel settore e tiene regolarmente lezioni in istituzioni come INSEAD, HEC ed Università Cattolica di Milano. È autore di *Luxury Brand Management* (2008, FrancoAngeli); *Luxury China* (2012, Brioschi); *Luxury Retail Management* (2012, Wiley).

Sul primo punto i brand del lusso e della moda hanno imparato che i loro clienti valutano la qualità del servizio ricevuto sulla base di quanto accade nel negozio. Di conseguenza si preoccupano di controllare il servizio offerto introducendo sofisticate procedure di “cerimonia di vendita”, di più facile gestione se i negozi sono direttamente posseduti e i venditori dipendenti.

Il secondo motivo di cambiamento è da ricercarsi nelle trasformazioni avvenute nei canali di vendita del lusso e della moda.

Negli anni '80 i department store erano il canale principale che generava la maggior parte delle vendite nel segmento cosmetici e profumi in molti paesi come Stati Uniti, Giappone, Corea del Sud ed Inghilterra. Negli ultimi trent'anni la crescita dei department store è però rallentata per vari motivi tra cui l'apertura di nuove vie e distretti commerciali nelle città e la troppa pressione concorrenziale da parte delle catene specializzate (Sephora, Marionnaud, Douglas) sul fronte dei prezzi, dei margini e della promozione.

Per rispondere a questa difficile situazione molte imprese di questo comparto (Joe Malone, Kielh, L'Occitane, Acqua di Parma, Frédéric Malle, Atelier Cologne ecc.) hanno deciso di gestire direttamente il canale di vendita con negozi monomarca di proprietà. Il tutto con risultati soddisfacenti.

Perfino nel caso degli orologi dove i consumatori sono abituati a punti di vendita multimarca che consentono loro ampia possibilità di scelta, molti brand dell'orologeria di lusso (Piaget, Omega, Rolex, Breitling e Officine Panerai) hanno sviluppato il proprio network di negozi monobrand.

Questo cambio di direzione verso il retail monomarca comporta, per le marche del lusso e della moda, nuove strategie e pratiche di marketing.

Il primo importante effetto è l'allargamento e l'ampliamento della gamma prodotto; invece di offrire lo stesso prodotto per tutti si può contare su di una ampia scelta in grado di soddisfare le differenze nelle aspettative dei clienti.

Un secondo impatto è rintracciabile nella relazione diretta con il cliente e nel conseguente sviluppo di tecniche di comunicazione one to one volte ad aumentare sia traffico che permanenza nel negozio al contrario di quanto accade negli ambienti multibrand dove la comunicazione è indirizzata principalmente al rafforzamento della notorietà della marca.

Un ultimo effetto riguarda l'organizzazione: un brand che venda principalmente con i propri negozi può sviluppare e consegnare nuove collezioni, se lo ritiene necessario, può intervenire su prodotti che vendono poco e sul livello di prezzi anche durante la stagione.

Quello che è certo è che oggi discutendo con il management del settore del lusso e della moda i termini tipici del retail (*conversion rate*, *sell-through*, coefficienti di attrazione) entrano sempre più spesso nella conversazione come oggetto delle loro preoccupazioni. Il merito di Emanuele Sacerdote è stato quello di scrivere nel 2006 il primo libro sull'argomento retail nel lusso e nella moda.

Questo nuovo libro sul tema è dunque il benvenuto in una industria in continuo sviluppo e trasformazione dove il retail è diventato una delle preoccupazioni dominanti.

---

# Presentazione

di *Emanuele Sacerdote*

*L'essenza della moda è la fugacità.  
In nuce vi alberga una richiesta di  
innovazione radicale, una caccia  
costante all'originalità.*

Lars Fr. H. Svendsen  
*Filosofia della Moda*

Questo libro nasce in una logica di continuum con il mio primo libro sul retail *La strategia retail nella moda e nel lusso* del 2006 e dal fatto evidente che sono avvenuti una serie di cambiamenti rilevanti che hanno impattato questo mercato.

L'ambizione del libro è cercare di sottolineare questi cambiamenti, di delineare le sfide più pulsanti ed infine di tratteggiare alcune possibili soluzioni strategiche ed operative.

L'intenzione del libro è di continuare a tracciare ed ordinare gli elementi strutturali della "grammatica" del retail (la somma delle regole necessarie per concepire e progettare un progetto) in un percorso attivo e dinamico.

Il concetto trasversale che percorre il libro è la **Retailization** da intendersi come il processo di sviluppo per gestire, governare e presidiare il retail in modo strategico per la marca.

Il comparto lusso-moda ha storicamente dimostrato di usare il retail come **vettore di potenza** e come **motrice di trazione** per l'affermazione della marca: in estrema sintesi si può affermare che queste Aziende hanno saputo sfruttare il retail per *evangelizzare* i mercati ed i consumatori.

Le forze e le azioni più manifeste e consistenti per legittimare la Retailization sono l'*Unforgettable Shopping Experience* e il *Planetary Distribution System*.

Per cercare di andare oltre abbiamo descritto le nuove sfide del retail di oggi e di domani: **coerenza strategica, multicanalità e miglioramento costante**.

Spicca a gran voce da tutte le tematiche esposte un'estrema, vitale ed improrogabile correlazione ed interdipendenza tra **l'esperienza nel punto vendita, la cerimonia di vendita, la multicanalità e l'omnichannel, il CRM ed il clienteling, l'internazionalizzazione e la rete vendita, la misurazione delle performance e la gestione del personale**.

Emerge a gran forza da tutto il libro che le **tematiche soft** del business retail (fattori intangibili ed emozionali – esperienza, interazioni, personale, processi, servizio) nel comparto lusso-moda **sono i fattori principali e determinanti da governare e sorvegliare per differenziarsi dalla concorrenza e per affermare la propria value proposition.**

Naturalmente anche le tematiche *hard* (fattori strutturali e fisici – location, prodotto, concept, visual merchandising, comunicazione) sono sempre presenti e richiedono molta attenzione e interesse ma, si potrebbe affermare, sono decisamente sotto controllo e pertanto più governabili.

In definitiva, si vuole rilevare che la vera sfida del retail sarà sempre sugli aspetti hard, **ma gli aspetti soft sono e diventeranno sempre più importanti da dominare e saranno sempre più rilevanti per imporre una vera, consistente ed autentica esclusività della marca:** in questo modo gli aspetti soft **diventano così importanti da mutare in aspetti “soul” legati al dna della marca.**

È necessario aggiungere che nel loro complesso tutti questi fattori mostrano le marcate ed intrinseche peculiarità del retail lusso-moda che assume sempre più una forte caratterizzazione e raffigurazione rispetto ad altri comparti del retail.

Naturalmente è importante sottolineare che il retail è una componente importante ed imprescindibile per il successo ma, la **strategia prodotto** (e la struttura della collezione) deve essere la “madre” di tutte le leve strategiche ed operative che l’azienda metterà in campo.

Da un primo capitolo ad ombrello, dedicato ai vari temi e componenti della Retailization, si passa agli altri capitoli che arricchiscono ed irrobustiscono il tema centrale su come affrontare le sfide e definire le strategie.

Il capitolo di **Gaetano Sodo** tratta le dinamiche e la commistione tra la domanda di prodotto personalizzato e la multicanalità.

Il terzo capitolo di **Renato Mosca** descrive e racconta gli aspetti portanti e fondamentali di uno dei temi più rilevanti e più caldi del retail e cioè la gestione del fattore umano e del team di vendita.

Il capitolo di **Davide Castelfero** tratteggia le nuove frontiere e le nuove priorità del CRM addentrandosi nelle moderne tematiche del Clienteling.

Il quinto capitolo di **Marco Di Dio Roccazzella e Paolo Pedersoli** descrive in maniera esemplare le moderne strategie di internazionalizzazione mostrando pragmaticamente opzioni e scenari possibili.

**Davide Cavalieri** delinea in modo innovativo un percorso sulla misurazione delle performance (kpi) del retail suddividendole per macro aree – ambiente, prodotto, punto vendita, cliente ed organizzazione.

Per ultimo, il settimo capitolo riporta le interviste ai protagonisti del lusso-moda dell’Azienda, della Consulenza e dell’Università, e ad esperti di retail sui temi caldi del libro.

Buona Lettura!

---

# Presentazione II edizione

di *Emanuele Sacerdote*

*Il corpo dell'uomo è difettoso,  
la sua mente infida, ma la sua  
immaginazione lo rende eccelso.  
In pochi secoli la sua immaginazione  
ha reso la vita su questa terra una pratica  
intensa delle energie più belle.*

John Edward Masefield

Nel 2017 compirò cinquant'anni e devo ammettere che inizio a sentirmi “anziano”. Quando osservo e mi confronto con mia nipote di diciassette anni e con i suoi coetanei, avverto delle forti differenze in molti comportamenti e, nello specifico di questo libro, sento evidenti diversità nelle abitudini e negli atteggiamenti di consumo e di acquisto.

Oggi mi percepisco come si devono essere sentiti i genitori dei figli durante la rivoluzione del '68. Stiamo vivendo, se pur in modo molto diverso e con molti meno conflitti e scontri, un momento di profondo cambiamento tra le generazioni più mature e quelle più giovani (*digital native*).

Anche nel mondo dei consumi, della distribuzione e del retail questi cambiamenti sono sostanziali e culturali e meritano estrema attenzione. Una tra le maggiori differenze è la divisione e la distinzione tra i canali di vendita off-line e on-line.

Per me oggi sono ancora due mondi separati. Per mia nipote non c'è confine.

Il punto culturale da sottolineare è questo: la diversità di visione e di percezione dei canali di vendita off-line e on-line: mia nipote non percepisce i confini strutturali, culturali e di contenuto che ci sono tra questi mondi e li vive in modo estremamente fluido ed interconnesso muovendosi attraverso senza percepire le differenze.

Questi comportamenti di consumo sono e saranno sempre più marcati, domineranno le scelte delle aziende e favoriranno la fusione tra i canali di vendita, specialmente grazie alle nuove tecnologie.

Ne conseguirà che il “futuro” del retail è tracciato e le prossime frontiere da raggiungere sono la sincronizzazione tra canali di vendita, il back-office ed il front-office, il servizio clienti totalitario, la trasparenza sui prezzi e le informazioni sul prodotto, i prezzi su misura, la profilazione intelligente della clientela...

Questo nuovo capitolo *Future Retailization* nasce dall'esigenza di approfondire queste questioni ed implicazioni strategiche che stanno avvenendo e che avverranno nel mondo retail e nel mondo digitale.

L'intenzione non è certo quella di voler essere esaustivo ma solo predittivo evidenziando alcuni temi importanti da approfondire quali:

- il momento di incertezza generale e di trasformazione e delle loro dinamiche portanti;
- come proiettare le tematiche classiche del retail in funzione dei nuovi target e delle nuove tecnologie;
- come ampliare i punti di osservazione per cogliere i segnali deboli e la loro velocità che provengono a gran forza dalla *digital disruption* e dai nuovi modelli di business;
- ed infine, come modellare la propria *shopping experience* per affrontare il prossimo futuro.

Come ultima previsione mi sento di affermare che questo momento storico è fortemente contraddistinto da un **pulsante domanda di valori intangibili e di intime emozioni che influenzano improrogabilmente le sorti del consumo e degli acquisti.**

**Il leitmotiv che potremmo dare a questo momento storico potrebbe essere: NO-EMOTIONS, NO-SALES.**

Attenzione però a creare gli effimeri “*wow effect*” che, oltre ad avere una vita breve, rischiano di distrarre il consumatore e di farlo sentire a disagio.

La volontà di fondo di questo nuovo capitolo è di **tracciare una rotta – Retail 5.0 – che delinei i possibili eventi e funzioni che potrebbero e dovrebbero accadere prossimamente.**

Lo slancio concettuale è quello di aver immaginato la versione futuribile del retail in una configurazione “**ipermediatica**”, cioè ricca di stimoli multisensoriali ed eterogeni (prodotti, persone, sensazioni...) per costruire un'esperienza di vendita unica.

Volutamente si parlerà poco di esempi, ma si parlerà molto di grammatica, di concetti e di alternative.

Il messaggio che si vuole lanciare è che per essere pronti domani bisogna iniziare oggi a considerare l'evoluzione strategica da compiere per non trovarsi impreparati: in pratica l'obiettivo è quello di segnalare alcuni temi che sono e che dovrebbero diventare prioritari e fondamentali.

Colgo l'occasione per ringraziare Alberto Pozzi del suo prezioso contributo che arricchisce ulteriormente la nuova edizione.

Buona lettura!



## Ringraziamenti

Ringrazio caldamente i miei compagni di viaggio Davide Castelfero, Davide Cavalieri, Marco Di Dio Roccazzella, Renato Mosca, Paolo Pedersoli e Gaetano Sodo per aver partecipato attivamente alla costruzione e realizzazione del libro.

Ringrazio tutti gli intervistati per avere dedicato parte del loro tempo a rispondere alle mie domande.

Per ultimo rinnovo la gratitudine a mia moglie per avermi sopportato e supportato nella stesura del quinto libro.

*Emanuele Sacerdote*  
emanuele\_sacerdote@hotmail.com  
www.emanuelesacerdote.com



## 1.1. Le nuove sfide del retail

Per introdurre l'argomento centrale di questo lavoro è rilevante mettere in evidenza alcuni **cambiamenti ed evoluzioni** che sono avvenuti e che stanno evolvendo il mercato del retail.

Nella sostanza questi cambiamenti e questi mutamenti hanno intricato e complicato sensibilmente il mestiere del retailer.

Le aziende che operano nel retail oggi devono far fronte ad una vera e propria *store war*.

Tutti contro tutti, concorrenti diretti ed indiretti “lottano” per il medesimo obiettivo di assicurarsi lo spazio migliore, lo spazio più visibile e lo spazio più trafficato.

L'obiettivo è apparire per essere presenti nel mercato.

L'obiettivo è lasciare un segno, narrare una storia, diffondere un'esperienza.

L'obiettivo è vendere ed al medesimo tempo e spazio comunicare.

Il contesto di riferimento di questa *store war* è contrassegnato da una serie di comportamenti ed elementi distintivi che di seguito elenchiamo sinteticamente:

- il consumatore acquista e usa i prodotti con una logica personale a mosaico, diventa sempre più consapevole e di conseguenza si mostra più insensibile e pigro agli stimoli;
- si verifica una differenziazione, segmentazione e moltiplicazione dell'offerta di prodotti marchiati, non marchiati e falsi;
- si assiste alla proliferazione di nuovi e vecchi brand che vogliono guadagnare spazi commerciali indipendenti;
- si ha saturazione dei canali di vendita, bassa disponibilità di location e altissima scarsità di quelle “buone”;

- si registra un robusto incremento dei costi di gestione e di esercizio;
- si verifica un'impennata della complessità del mestiere di retailer.

Questi fattori nel loro insieme rendono decisamente complicato e difficile operare eccellentemente nel mercato del retail e scatenano una vera e propria *store war*.

In aggiunta a questi elementi, possiamo allargare la valutazione ad altri fattori e fenomeni che hanno (e che stanno) influenzando il comparto retail lusso-moda.

- **iper-concorrenza** trasversale multicanale e pressione sulla leva prezzo con politiche aggressive di sconti manifeste e latenti;
- **contaminazione** di categorie e di occasioni di consumo non solo presso i canali di vendita, ma anche direttamente nelle strade (temporary store, eventi...);
- aumento dell'**infedeltà** sia verso la marca sia verso il negozio;
- **e-commerce** e mobile-commerce sempre più presenti e con tassi di crescita importanti;
- crescita e rilevanza sociale del ruolo dei **social media** anche per i retailer tradizionali fortemente off-line;
- **consumatore più schizofrenico**, cioè difficile da capire, da attrarre, da convincere, da soddisfare.

L'altro aspetto importante da sottolineare in questi anni è stata la forte presenza e l'interesse da parte della **finanza straordinaria** (*private equity*, *merger&acquisition*, partecipazioni sui generis, ecc.) per il settore lusso-moda.

Il mondo della finanza è sempre stato molto attento a questo settore e di conseguenza il retail ne ha beneficiato con iniezioni di molti capitali destinati alla costruzione delle reti distributive monomarca.

Dopo le massicce “campagne acquisti” dei marchi più importanti e di quelli più promettenti da parte dei grandi Gruppi del lusso-moda (PPR, LMVH, Richemont) e dei fondi di *private equity*, il comparto retail è stato fortemente finanziato per accelerare la colonizzazione delle strade principali del lusso-moda più redditizie.

È proprio la componente retail<sup>1</sup> di queste marche ad essere molto attraente per la finanza in quanto è **potenzialmente “scalabile” e “replicabile”** e, correttamente finanziata, può generare un effetto moltiplicatore del valore delle aziende, dei ricavi e dei risultati operativi.

Qui di seguito alcune sintetiche informazioni che mostrano il valore del settore lusso-moda rispetto ad altri settori ed il valore del moltiplicatore per alcune operazioni di acquisizione.

1. Le altre componenti rilevanti principali sono: originalità e unicità del prodotto e della marca, primo margine di contribuzione, capacità brand extension.

## Moltiplicatori medi settori 2009-2014

settore	nr operazioni	EV/Sales	EV/Ebitda
Moda e Lusso	22	1,69x	11,38x
Tessile e Abbigliamento	11	1,08x	6,16x
Alimentare	30	1,27x	8,67x
Retail e Distribuzione	19	0,93x	8,28x
IT e Telecomunicazioni	38	1,94x	8,16x
Beni per la casa	17	1,21x	7,77x
Automobilistico	4	0,83x	6,65x
Servizi	20	1,43x	6,50x
Editoria	4	1,45x	6,03x

Fonte: Rielaborazione TIP dati Mergermarket e Fineurop Sodotit. Pubblicati su Asset Italia Tamburri Investment Partners spa, Milano Finanza, p. 147.

## Dettaglio alcune delle 22 Operazioni M&A Lusso-Moda

anno	acquirente	azienda acquistata	EV/Ebitda	Quota
2014	BlackStone	Versace	14,5x	minoranza
2014	Mayhoola for Inv	Pal Zileri (Foral)	14,0x	maggioranza
2014	Haworth	Poltrona Frau	13,0x	maggioranza
2013	LMVH	Loro Piana	19,3x	maggioranza
2013	PPR	Pomellato	15,5x	maggioranza
2013	PAI partners	Marcolin	7,8x	maggioranza
2011	Eurazeo	Moncler	12,0x	maggioranza
2011	Labelux	Clothing Company	12,9x	maggioranza

Fonte: Fineurop Sodotit. Pubblicati su Asset Italia Tamburri Investment Partners spa, Milano Finanza, p. 148.

Contemporaneamente anche i leader indipendenti (Prada, Armani, Zegna, Ralph Lauren, ecc.) hanno fortemente creduto ed investito nell'edificazione di imponenti reti vendita composte di negozi monomarca.

Sicuramente la finanza continuerà a tenere sotto osservazione questo tipo di azienda e proseguirà ad investire in questo segmento in quanto le potenzialità di ritorno sull'investimento sono molto elevate e maggiori rispetto ad altri settori. Ne consegue che il retail continuerà ad essere un'area di investimento in quanto è fortemente strumentale e funzionale al conseguimento dei risultati desiderati.

Combinando ed associando questi aspetti si evince che il comparto retail lusso-moda sta fronteggiando una nuova stagione e che dovrà affrontare delle nuove sfide per reggere la complessità della situazione di mercato e la pressione della concorrenza.

Osservando la situazione dalla prospettiva del retail questi eventi nel loro complesso mostrano alcune sfide importanti:

1. ulteriore focalizzazione per ottenere maggior **coerenza verticale**;
2. ulteriore integrazione della **multicanalità** per una corretta globalizzazione;
3. ulteriore sforzo nella ricerca e gestione del **miglioramento costante**.