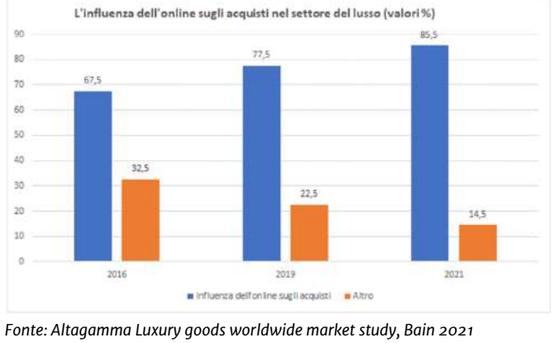
MKTG FILES

IL RIPOSIZIONAMENTO DEI BRAND DEL LUSSO TRA PURPOSE, RUOLO SOCIALE E MARTECH



A cura di ***Raffaele Crispino****. Innovation manager, specializzato nelle aree del Marketing, della Pianificazione Strategica e dell'Analisi Organizzativa, svolge da più di venti anni attività di consulenza e formazione per imprese ed enti pubblici. È CEO di Project & Planning, società di consulenza organizzativa e direzionale, oggi PMI innovativa. È responsabile Marketing della Fondazione Armonie d'arte, Vice Presidente della Fondazione BeALab, Membro del Consiglio Direttivo di AISM – Associazione Italiana Sviluppo Marketing, Coordinatore del Dipartimento di Change Management di AINEM – Associazione Italiana Neuromarketing*

In momenti di forti cambiamenti, come quelli che stiamo vivendo, molto spesso le aziende si trovano di fronte alla necessità di ripensare se stesse e di riposizionare il brand. Evolvere per adeguarsi e rispondere meglio alle esigenze del mercato, conquistarne nuovi spazi e fare fronte alle minacce della concorrenza sono tra le principali motivazioni che spingono a una rilettura profonda delle finalità aziendali e delle strategie di sviluppo.
L'industria del lusso negli ultimi quindici anni ha dovuto fronteggiare profondi cambiamenti che hanno indotto le imprese del settore a intraprendere un percorso di ridisegno dei propri obiettivi e di ridefinizione delle strategie di mercato. Un percorso più impegnativo e ricco di sfide di un – sia pur non semplice – riposizionamento dell'immagine dell'azienda, cioè di quella operazione di marketing particolarmente delicata che molto spesso passa attraverso un cambiamento del logo, della gestione dell'immagine, delle strategie di marketing e di vendita e delle politiche di comunicazione.
Le imprese del lusso – superata la crisi del 2008, che in termini economici ha visto i grandi conglomerati del lusso schiacciare i player più piccoli – sono chiamate a trasformarsi da produttori di beni ad attori attivamente impegnati per una società più sostenibile, equa e inclusiva. I brand oggi, del resto, godono della massima esposizione mediatica e i consumatori chiedono coerenza ed evidenza delle scelte. Non sono più sufficienti dichiarazioni di intenti e proclami. L'ecosistema digitale, nel quale ci muoviamo, non ammette errori ed è pronto a smascherarli e stigmatizzarli molto più efficacemente di quanto non si facesse in passato, qualora alle parole non seguano i fatti, con pesanti effetti sulla reputazione e sui risultati di mercato, basti pensare, ad esempio, alla débâcle di Dolce & Gabbana in Cina, alla vicenda del maglione blackface di Gucci o ancora in precedenza al caso Moncler sul trattamento delle oche. Le fasce di mercato più giovani, le cosiddette Generazioni Y e Z che stanno trainando la domanda e insieme rappresenteranno il 70% del mercato entro il 2025, portando l'industria a raggiungere un volume di circa 360-380 miliardi di euro (secondo le stime riportate nel Bain & Company Luxury Study 2021), ricercano nei brand, così come in ogni loro manifestazione comunicativa, dei punti di riferimento rilevanti. Indossare un capo o un marchio oggi diventa uno statement culturale, che comunque rappresenta per il consumatore una possibilità di auto-collocarsi all'interno della struttura sociale e della comunità di riferimento: i brand sono passati da simbolo di *status* sociale a strumento di espressione e strutturazione della propria personalità, contribuendo a ridefinire le categorie stesse del lusso. Mentre in passato il concetto di lusso era associato a *status*, esclusività ed espresso con strategie di comunicazione che ne esaltavano gli elementi di distintività, ora i brand del lusso assumono il ruolo di player attivi nelle conversazioni sociali, guidati da un rinnovato senso di responsabilità. I consumatori, iperconnessi, guardano al di là del singolo prodotto, ricercando personalizzazione e, soprattutto, l'allineamento ai propri valori e, in ragione di ciò, chiedono alle aziende di esprimere la propria posizione sulle questioni sociali e ambientali, e di essere concretamente attive in tema di sostenibilità. Gli operatori del settore, consapevoli delle grandi sfide legate, ad esempio, ai cambiamenti climatici, e della necessità di fare di più e in fretta, sono impegnati in ambiziosi piani basati su azioni concrete di misurazione del carbon footprint e sull'elaborazione di una strategia climatica per arrivare a emissioni nette zero. Questo significa investire in progetti, da un lato per compensare le emissioni "inevitabili" certificate da standard internazionali e, dall'altro per garantire tutela e tracciabilità, concorrendo a definire nuovi asset di rilievo per la competitività aziendale. Ne consegue la possibilità per le aziende di comunicare in modo autorevole e dimostrabile il proprio impegno per la sostenibilità e rispondere alle richieste di trasparenza del mercato, mettendosi al riparo dal rischio di greenwashing. In questo quadro, la pandemia ha probabilmente rappresentato un punto di svolta per il lusso come lo conoscevamo. Il settore – che ha recuperato rapidamente terreno, sperimentando una ripresa a "V" nel 2021, dopo la forte contrazione registrata nel 2020, è cresciuto del 29%, riportandosi sui livelli del 2019 – ha visto i brand dell'industria impegnati in un percorso di ridefinizione strategica, estendendo la propria mission oltre la creatività e l'eccellenza, diventando abilitatori di cambiamenti sociali e culturali e cogliendo le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico. Di certo la pandemia ha rappresentato una situazione sfidante per il settore, che ha risposto anche sfruttando le potenzialità delle tecnologie digitali, in precedenza sottoutilizzate. Infatti, molte aziende del lusso hanno adottato strategie innovative per fronteggiare la crisi, facendo leva sull'intelligenza artificiale per stimare e monitorare la domanda, adeguando di conseguenza la produzione e migliorando la gestione dello stock, e sui canali di vendita online. La maggiore focalizzazione sui dati di comportamento del consumatore e sui processi di acquisto, diventando una leva proattivamente agita dalle aziende, assume una rilevanza strategica nello scenario di nuova normalità. Più dell'85% degli acquisti di lusso sono influenzati dall'online nel 2021. Mentre le vendite online continuano a crescere, con un +27% nel 2021, dopo il salto del 50% del 2020 (Bain & Company Luxury Study 2021), evidenziando uno spostamento duraturo della clientela sui canali digitali. Il punto vendita, quale luogo fisico, particolarmente importante per i brand del lusso, in quanto potente strumento narrativo ed esperienziale, ma anche fonte di inefficienze smascherate dal lockdown, è oggetto di una profonda rivisitazione in ottica phygital. Garantire la customer experience, tra soluzioni tecnologiche e un approccio omnicanale, comporta, infatti, la continuità tra canale fisico e digitale, e la riconsiderazione della supply chain, dei servizi di delivery, di nuove soluzioni di transazione e, in ultima istanza, della rete di negozi, fisici e digitali. Pertanto, le soluzioni digitali si modellano e si integrano con le realtà fisiche per non perdere lo human touch, il contatto con il cliente e gli aspetti di gestione della relazione a esso legati, fondamentali per la costruzione di un buono e duraturo rapporto con la clientela. Così, ad esempio, l'app di Gucci offre la possibilità di provare in realtà aumentata alcuni capi ma anche lo svago dei videogiochi, in maniera complementare e non sostitutiva ai profili social del brand, creando un'estensione per fare immergere i consumatori nel suo universo e rimandando all'acquisto nei punti vendita. In conclusione, il riposizionamento dei brand del lusso muove da una profonda riconsiderazione dei sistemi di valore e del ruolo delle aziende, ma passa dall'implementazione di nuove tecnologie, touchpoint, fisici e virtuali, che puntano a rendere il contatto con il cliente flessibile, facile e accessibile, sempre e ovunque. Personalizzare il più possibile l'esperienza di vendita e raccogliere i bisogni del cliente, sfruttando anche l'enorme mole di dati di parte prima oggi disponibile per profilare i clienti, mantenendo una memoria degli acquisti, delle preferenze e delle reazioni del post-vendita consente di rinsaldare la relazione con l'acquirente. Un CRM evoluto diventa l'infrastruttura delle strategie multicanale dei brand, che grazie a tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e il machine learning migliora l'efficienza dei canali di comunicazione, ma permette anche di ottimizzare i flussi operativi, impattando positivamente sulla capacità di competere.



Fonte: Altagamma Luxury goods worldwide market study, Bain 2021