



Report Moncler

Sofia Lorcet EC0102573

Donata du Ban EC0102486

Indice

2. Executive summary
3. Carta d'Identità Moncler
4. Storia e Visione
5. Organizzazione Interna
7. Prodotti e Servizi
10. SWOT analysis
13. Schema SWOT analysis
14. Analisi di Mercato
19. Analisi Finanziaria
21. Strategia
30. Specific Activities
32. Controllo e Sostenibilità
33. Proposta di Strategia
36. Fonti e Bibliografia



Quando si pensa a Moncler si pensa al loro iconico piumino, ma Moncler è molto di più. Moncler è un brand Italo-francese che fattura più di due miliardi all'anno e che conta 251 retail al mondo, numero che ogni anno aumenta. Con i suoi 5700 dipendenti questa azienda ha un'eccezionale organizzazione interna che permette al brand di essere profittevolmente riconoscibile in tutto il mondo. La loro storia inizia dalle montagne con i loro capi d'abbigliamento tecnici fino a conquistare le città e gli armadi di tutto il mondo. Questa trasformazione verso l'urban wear è attualmente ancora in atto e il brand punta a diventare uno dei marchi del fashion più autoritari del mercato. La redditività del brand è da attribuire, non solo al design e alla qualità dei loro prodotti, ma soprattutto all'alta qualità dei servizi che offrono e alla capacità di vendere il marchio. Infatti la gestione dei flagship store e la selezione dei negozi indiretti è impeccabile e la customer experience non delude neanche i clienti più esigenti. Le uniche ombre che potrebbero spegnere la luce del brand sono la produzione estera e la dubbia provenienza della materia prima (piume d'oca). Però queste stesse debolezze, se risolte, diventerebbero inestimabili punti di forza che aumenterebbero la credibilità e il valore del marchio.

Carta d'identità Moncler

La seguente analisi fa riferimento ai dati dell'anno 2022 del brand Moncler.
Il brand è incluso all'interno del Moncler Group, insieme a Stone island.

NOME	Moncler	CONTROLLATE	Stone Island
FONDATORI	René Ramillon e André Vincent	DIPENDENTI	5767
LOGO		RETAIL GLOBALI	251
FONDAZIONE	1952 Monestier-de-Clermont	FATTURATO	2,2 miliardi
SEDE CENTRALE	Milano, Italy	EBIT	775 milioni
CEO	Remo Ruffini	CCN	192 milini

Storia e Visione

Il marchio Moncler fu fondato nel 1952 a Monestier-de-Clermont, in Francia, da René Ramillon e André Vincent. L'azienda divenne inizialmente famosa per i piumini resistenti a temperature estreme ideati per gli operai del luogo; utilizzati in seguito nel 1954 anche per equipaggiare una spedizione italiana sul K2.

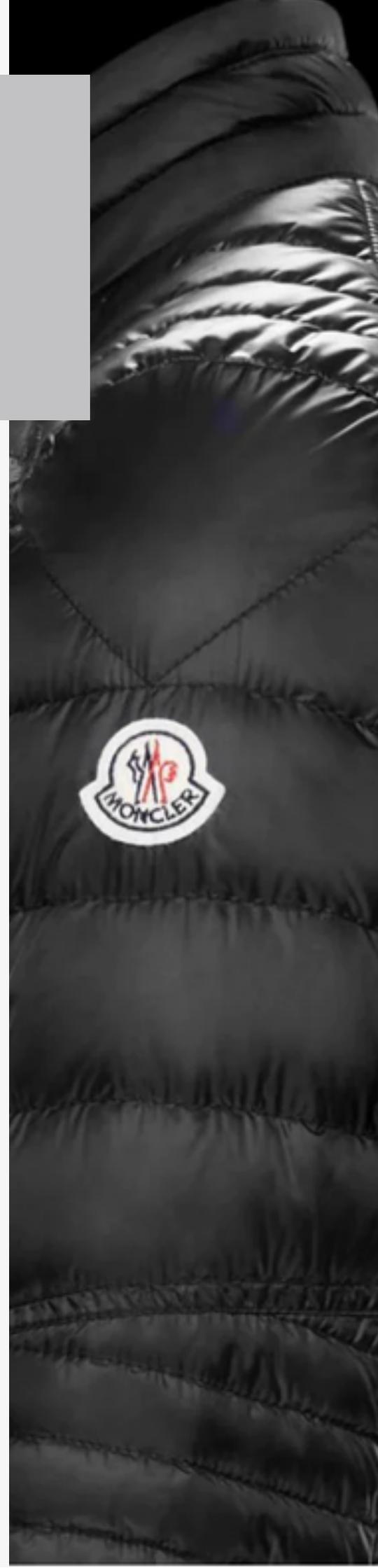
Nel 2003 Moncler venne acquistato da Remo Ruffini, attuale amministratore delegato del Moncler Group; espandendosi così all'interno del mercato dei beni di lusso, in quanto il brand cominciò a focalizzarsi non solo su abbigliamento sportivo.

L'azienda fu successivamente quotata in borsa a Dicembre del 2013, dove le azioni aumentarono del 40% il primo giorno, dunque creando il maggior successo degli ultimi anni in Europa.

Nel 2018 venne stipulato un accordo di acquisizione per il brand Stone Island, il quale divenne parte del Moncler Group, creato il primo Aprile 2021.

Nonostante i due brand del gruppo Moncler siano molto indipendenti tra di loro, sono rappresentati dalla stessa visione, secondo la quale le proprie culture imprenditoriali, le conoscenze di business e know-how tecnico sono essenziali per consolidare la competitività e allo stesso tempo aumentare la possibile crescita economica, supportando in aggiunta i principi di sostenibilità. Moncler punta ad ottenere un cambiamento importante in modo da ottenere un futuro in cui si possano prontamente intraprendere azioni per rispondere a sfide sociali e ambientali.

Le due aziende hanno inoltre una visione che le accomuna: "beyond fashion, beyond luxury".





Organizzazione interna

Moncler è una società per azioni quotata in borsa nel 2013, con principale sede a Milano. Usa un modello di business integrato e flessibile, nonché una struttura tradizionale che permette loro di rispettare le normative della Borsa Italiana, della Consob, e tutti i principi di responsabilità sociale che vigono nei paesi in cui l'azienda opera.

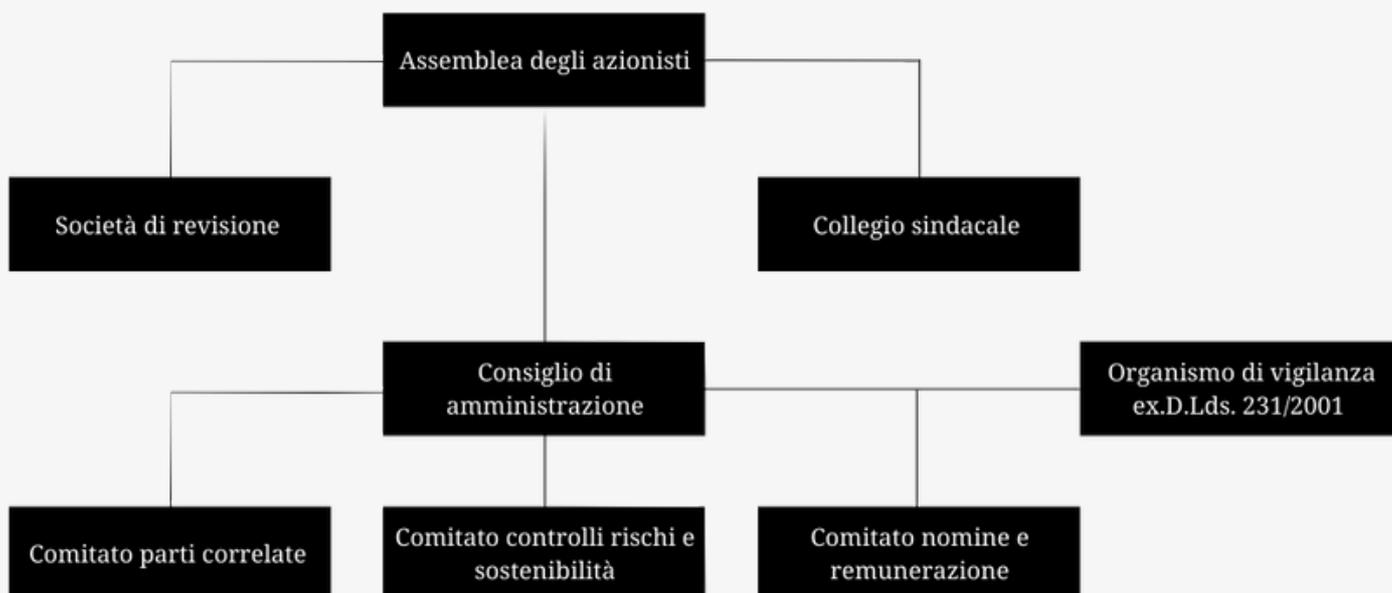
La struttura organizzativa dell'azienda è stata costituita applicando le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, di cui i quattro pilastri sono:

- La centralità degli organi di amministrazione e controllo;
- La trasparenza e l'efficacia del processo decisionale e delle scelte gestionali;
- Un controllo attento e diretto al monitoraggio delle operazioni dell'azienda e della tutela delle informazioni privilegiate;
- Rispetto dei valori scritti nel codice etico e delle politiche aziendali.

La gestione è strutturata tramite:

- Un'assemblea degli azionisti: unica funzione deliberativa;
- Un consiglio di Amministrazione: viene nominato dall'assemblea e si occupa della gestione dell'azienda (12 membri di cui 7 indipendenti; 3 amministratori esecutivi e 9 non esecutivi)
 - Comitato per la remunerazione e le nomine;
 - Comitato controllo, rischi e sostenibilità
 - Comitato parti correlate;
- Un collegio sindacale: vigilanza e controllo;
- Una società di revisione: revisione legale dei conti;

Poi vi è anche un organismo di vigilanza in diretto raccordo con il consiglio di amministrazione. Inoltre esiste anche un comitato strategico che affianca il presidente ed amministratore delegato Paolo Ruffini, questo comitato si occupa principalmente della revisione del Business Plan, dei piani di Marketing e del piano di sostenibilità.



Per quanto riguarda invece la rete degli store, Moncler ha un rete di store che si differenziano in directly operated stores (Flagship o DOS) e shop-in-shop (SiS). Come si nota Moncler non ha negozi di franchising (FOS), ma usa un'altra particolare forma di rapporto chiamato Licensing.

Moncler possiede 251 Retail nel mondo di cui 20 sono in Italia (il più importante a Milano di 800 mq di cui 550 dedicati alla vendita distribuiti su 4 piani), nel 2021 sono stati 6 i nuovi store aperti e sono previste 100 nuove aperture (tra nuovi negozi, ricollocazioni e rinnovamenti) entro il 2024. Attualmente i punti vendita sono più di 300 in tutto il mondo tra diretti e rivenditori indiretti.

Oltre ai sopracitati diversi canali distributivi Moncler opera attraverso il proprio e-commerce e altri e-tailors. L'azienda inoltre stima che le vendite online arriveranno ad essere il 25% del fatturato, per fare ciò un 10% delle collezioni sarà acquistabile solo online.

L'approccio del brand è quello dell'omnichannel, ovvero la scomparsa o quanto meno l'assottigliamento delle pareti che dividono i diversi canali distributivi. Infatti è possibile effettuare ordini online dal negozio (ricevendoli a casa), oppure restituire un ordine effettuato online in negozio (avendo poi tre possibilità quali: ricevere un buono, sostituire il prodotto anche eventualmente ordinandone uno nuovo o richiedere indietro i soldi spesi).

Di seguito parleremo meglio del format degli store e dell'organizzazione di questi.

Prodotti e servizi



TITOLO II OGGETTO DELLA SOCIETA' Articolo 4

4.1 La Società ha per oggetto lo svolgimento delle seguenti attività:

- (a) L'acquisizione, la realizzazione e la gestione, anche mediante la concessione di licenze, di marchi per prodotti tessili, di abbigliamento, di profumeria, di gioielleria, nonché di articoli sportivi e di prodotti accessori ed affini ai precedenti, anche su licenza d'uso in qualità di licenziataria;
- (b) Il "design" e lo "styling" relativo a prodotti tessili, di abbigliamento, di profumeria, di gioielleria, nonché di articoli sportivi e di prodotti accessori ed affini ai precedenti; e
- (c) La prestazione di servizi alle imprese operanti nel settore tessile, dell'abbigliamento, di profumeria, di gioielleria, nonché in settori relativi a prodotti accessori ed affini ai precedenti, e in particolare analisi e ricerche di mercato, coordinamento creativo-stilistico e di design, assistenza commerciale nel campo dell'organizzazione, gestione e direzione aziendale.

Articolo 4 dallo statuto della società, consultabile del sito web www.monclergroup.com

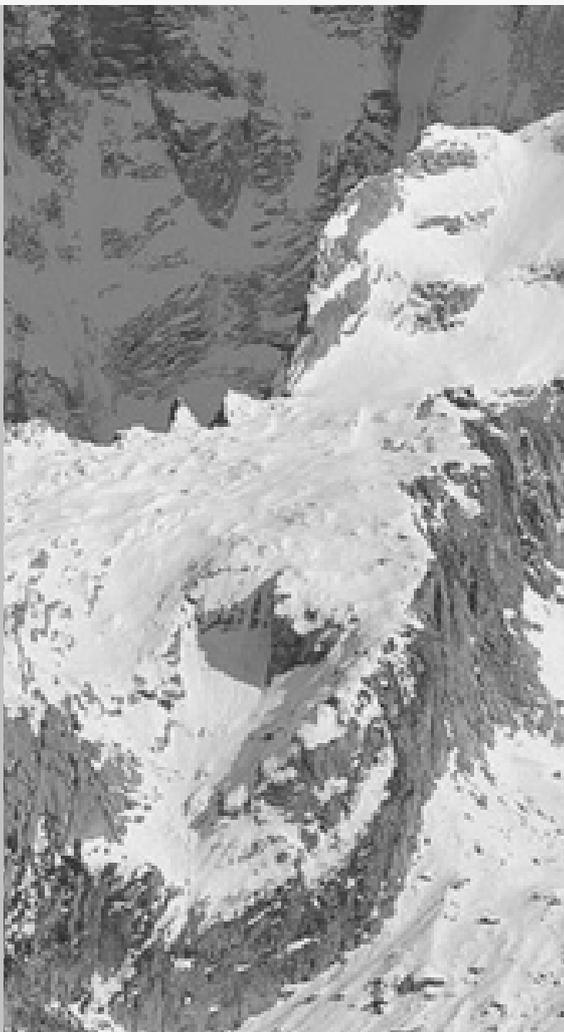
La società si occupa di progettare e produrre capi d'abbigliamento. Moncler ha iniziato la sua attività producendo prodotti per la montagna, principalmente giacche per poi passare alle tute da sci, fino a conquistare anche le città con linee d'abbigliamento adatte alla vita di tutti i giorni.

Oggi il brand è presente in tutti i settori del fashion e soddisfano praticamente ogni richiesta nel mondo della moda, qui di seguito alcuni esempi: Hi tech, Luxury, Streetwear, Sportswear, Outdoor wear, Sport & Wellness e Fast Fashion.

Per soddisfare meglio ogni richiesta ed ampliare il loro target group hanno creato tre principali linee ognuna dedicata e

pensata per fasce d'età e generazioni diverse:

- Moncler Collection: dedicata alla Generazione X e ai Millennials. Si tratta di una linea lussuosa, di alta qualità e di alta innovazione nei tessuti;
- Moncler Genius: dedicata dalla Generazione Z. Si concentra sullo sportswear, streetwear e sul mondo del lusso della nuova generazione;
- Moncler Grenoble: rivolto principalmente ai Millennials. Si caratterizza per uno stile sportivo di alta tendenza e sulle innovazioni tecnologiche dei capi d'abbigliamento;
- Born to Protect: una linea di giacche e cappotti sostenibili dedicati a tutti;



Questa nuova divisione delle linee di abbigliamento è frutto dell'eliminazione nel 2017 delle linee Gamme Rouge (disegnata dallo stilista Giambattista Valli) e Gamme Bleu (diretta dallo stilista Thom Browne), portando le linee d'abbigliamento da 6 a 3. Questa decisione è stata necessaria per favorire la semplificazione del processo creativo ed organizzativo e soprattutto per iniziare il cambiamento che Moncler vuole intraprendere. Grazie a queste 3 nuove linee il brand vuole diventare uno dei marchi leader nel mondo del luxury fashion al pari di Louis Vuitton e Prada, e non concentrarsi più soltanto sull'abbigliamento sportivo per gli sport invernali.

Moncler si divide in diverse linee anche per quanto riguarda il footwear:

- Outlux
- Streetlux
- Hybrid Lux
- City Lux

Per riassumere quindi potremmo raggruppare i loro prodotti nei prodotti che rientrano in questa definizione: "capi d'abbigliamento alla moda e di alta qualità". Parole chiave sono quindi: qualità, lusso, inclusività, crescente sostenibilità e prezzo medio-alto.

Questa la classificazione dei prodotti solo per quanto riguarda Moncler, però la società ha anche una controllata, Stone Island. Quest'ultima arriva a coprire prodotti che Moncler non riuscirebbe ad includere sotto la propria immagine, per via dello stile marinaresco completamente diverso da quello della società controllante.



SWOT Analysis

La seguente SWOT analysis identifica i punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce per il brand Moncler.

Strengths:

Per quanto riguarda i punti di forza, i prodotti Moncler hanno un'elevata qualità. L'azienda si occupa direttamente dell'acquisto delle materie prime, le quali ci si aspetta siano caratterizzate dagli standard qualitativi più alti nel settore e ricavate da fornitori specializzati in tutto il mondo.

I continui investimenti in R&D permettono all'azienda di incrementare la catena di produzione per i suoi prodotti ed in particolare per il famoso piumino Moncler. L'introduzione del Design 3D è essenziale per ottimizzare il tempo di creazione e contemporaneamente ridurre gli sprechi.

Il brand è inoltre presente in tutti i mercati più significativi attraverso il canale retail e il canale wholesale. Il numero di punti vendita flagship, attualmente 251, è in continuo aumento; così come il numero di punti vendita shop-in-shop che sale a 64.

Per quanto riguarda la digitalizzazione, Moncler si è focalizzato sulla centralizzazione del canale digitale in modo da contribuire al successo dell'azienda e concentrandosi sulle necessità del mercato, mettendo al primo posto il cliente. Il brand ha inoltre una presenza notevole nei social network tra Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, TikTok e YouTube.

In riferimento alla customer experience, abbiamo avuto modo di discutere con il personale Moncler di Venezia, il quale ha confermato che l'obiettivo è di mettere a proprio agio i clienti senza distinzioni. È presente un sistema collegato alla vendita solo per clienti locali dove, dopo un acquisto in negozio, verrà inviata un'email al cliente chiedendo di valutare l'esperienza con 5 domande da 0 a 5 stelle. In caso di feedback negativo, il quale verrà inviato anche ai manager di Moncler, il personale chiamerà direttamente il cliente interessato per approfondimenti.

In aggiunta, il personale nei negozi Moncler ha a disposizione un cellulare aziendale con una funzione per registrare i vari clienti e diverse applicazioni in stile Instagram che permettono agli addetti di accedere a corsi online in base all'argomento in cui vogliono specializzarsi.

Weaknesses:

Una, invece, delle debolezze più importanti è la produzione di giacche e piumini con la piuma d'oca. Quest'ultima oltre ad essere il loro segno distintivo, che li ha resi noti al mondo, è anche un argomento soggetto a molte debolezze. Infatti per molti anni ed ancora oggi Moncler soffre di pubblicità negativa per via della produzione contenente le piume d'oca (nonostante il Protocollo Dist, ovvero una certificazione che assicura la provenienza di piume da animali destinati ad essere abbattuti). Per colpa di questa pubblicità negativa non solo Moncler perde clienti che non acquistano più i prodotti incriminati e qualsiasi altro prodotto del brand, ma regolarmente il brand è nel mirino di inchieste (come quella di report nel 2014) che indagano sulla provenienza delle piume e il trattamento riservato agli animali. Un altro importante punto sensibile dell'azienda è sicuramente la delocalizzazione della produzione in Romania, più precisamente in Transilvania. Con la sempre più crescente volontà di consapevolezza dei clienti riguardo ai luoghi di provenienza della merce e delle condizioni di lavoro dei dipendenti, produrre nel paese con maggior numero di lavoratori poveri d'Europa (ovviamente è una delle nazioni in cui la manodopera costa di meno in Europa) potrebbe essere un motivo di insoddisfazione per molti clienti e azionisti. Anche in questo caso molti clienti potrebbero decidere di non finanziare più un brand che produce in un paese in cui non sono garantite delle condizioni di lavoro sufficienti per i minimi standard, e lo stesso ragionamento può essere fatto per gli azionisti. Senza pensare alla pubblicità negativa che ne scaturisce, che porta ad un necessario aumento dei costi di marketing per cercare di eliminare la pubblicità negativa con quella positiva controllata dal brand. Questi ragionamenti portano anche a far riflettere il cliente sul prezzo del prodotto che acquistano, infatti anche se gli acquirenti non fossero toccati dalle condizioni di lavoro degli operai di Moncler potrebbero comunque non essere più disponibili a comprare un prodotto che sanno essere costato al brand molto meno.



Opportunities:

Per quanto riguarda le opportunità invece, il mercato dei beni di lusso è in continuo aumento, specialmente in Europa, Asia e negli Stati Uniti. È stimato che per il 2030 il suo valore raggiungerà circa 540-580 miliardi di euro di volumi, crescendo del 60% rispetto al 2022. Questa crescita del mercato permetterà all'azienda di svilupparsi ulteriormente, sia dal punto di vista di ricavi, sia dal punto di vista dei prodotti. Infatti, un'altra opportunità per Moncler è quella di ampliare le categorie di prodotti che offre, innovando, restando al passo con i nuovi trend e intraprendendo una strada verso un livello più elevato di sostenibilità.

Inoltre, grazie alla continua evoluzione della tecnologia e all'uso dei social network, sarà possibile per il brand puntare a un perfezionamento del loro e-commerce e sfruttare i social per raggiungere un target maggiore, soprattutto tra i più giovani.

In aggiunta, l'azienda potrebbe valutare l'opzione di sviluppare un'applicazione per i clienti simile a quella usata dai dipendenti. Potrebbero essere presenti video che illustrano il processo di creazione di un prodotto oppure la spiegazione della storia dietro un determinato articolo, nonché la sostenibilità dello stesso.

Threats:

Dalle debolezze prima citate ne derivano anche delle possibili minacce. Il brand infatti potrebbe doversi preoccupare in futuro di nuove regolamentazioni per l'utilizzo delle piume d'oca, o anche nuove regolamentazioni sulla manodopera Rumena che in futuro potrebbe non essere più così conveniente (oppure più probabilmente nuove regolamentazioni Europee sulle condizioni di lavoro dei propri cittadini).

Anche se Moncler sta apportando già ora importanti trasformazioni per rendere la produzione e i propri prodotti più sostenibili, in futuro questo potrebbe non essere abbastanza e l'azienda potrebbe soffrire per via di nuove regolamentazioni sul tema della sostenibilità (lavorando con animali un tema critico potrebbe essere quello del risparmio dell'acqua).

Tutte queste minacce potrebbero risultare altamente dispendiose e difficili da sostenere nel breve periodo, potrebbe essere quindi opportuno iniziare a modificare già da ora le debolezze del brand in modo da dilazionare i costi (costi sia di adattamento sia di marketing).

Un'altra importante minaccia è sicuramente l'andamento dell'economia in generale e il mercato dei beni di lusso, che in questo momento critico potrebbe risentirne. Anche se nella fase successiva al lockdown si è verificata una crisi per i marchi d'abbigliamento low cost e una ripresa per i marchi di lusso ("Durante il lockdown, i consumatori hanno avuto tempo per riflettere. Ora stanno cercando di consumare meglio con prodotti dal valore percepito più elevato, spostandosi verso offerte più qualitative", citazione del direttore generale di brand Finance France, Bertrand Chovet), nell'ultimo anno in Italia i brand di lusso, ma soprattutto i brand di medio-lusso sono in forte crisi data la situazione economica attuale. Infatti i tassi d'inflazione si sono alzati in tutta Europa, ma senza una crescita economica e ciò porta ad un fenomeno di stagflazione. Ma detto questo per il mercato del lusso è comunque prevista una crescita annua del 3.39% (CAGR 2023-2028).



Schema SWOT

Di seguito riportiamo graficamente ed in maniera più sintetica le informazioni appena descritte:

SWOT ANALYSIS

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Elevata qualità• Presenza nei mercati più significativi attraverso canali di retail e wholesale• Digitalizzazione• Customer experience• Cellulare aziendale con applicazioni	<ul style="list-style-type: none">• Produzione con piume d'oca• Produzione delocalizzata in Romania	<ul style="list-style-type: none">• Espansione mercato dei beni di lusso• Ampliare categorie di prodotti• Perfezionamento e-commerce• Applicazione per i clienti simile a quella utilizzata dai dipendenti	<ul style="list-style-type: none">• Nuove regolamentazioni sull'utilizzo di componenti animali• Nuovi standard più alti sulle condizioni di lavoro• Nuove limiti da rispettare in tema di sostenibilità

Analisi di Mercato

La strategia di Moncler è quella di consolidare e mantenere il rapporto con i propri acquirenti. Nel target market dell'azienda rientrano clienti di ceto sociale medio-alto e clienti che sono alla ricerca di un riconoscimento sociale attraverso l'acquisto dei prodotti Moncler.

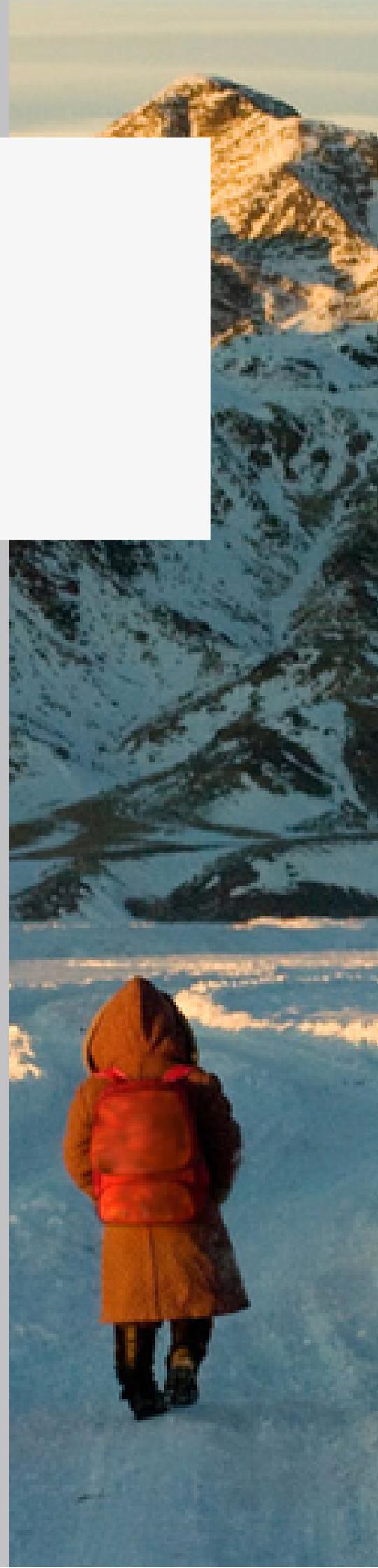
Nello specifico, il brand si focalizza su tre target audience attraverso le tre principali linee menzionate in precedenza: Moncler Collection, Moncler Genius e Moncler Grenoble. Per questo Moncler sceglie una tecnica di differentiated marketing per rivolgersi ai suoi clienti, in quanto si concentra su tre determinati gruppi di consumatori.

Moncler Collection, che è considerata la linea principale dell'azienda, è ideata per la Gen X e Millennials, comprendendo clienti in una fascia d'età tra i 30 e i 50 anni. Si prevede che la linea rappresenterà circa il 70% dei ricavi totali del gruppo.

Moncler Genius, rappresentante circa il 30% delle vendite, si focalizza su clienti che rientrano nella Gen Z, circa 20-30 anni.

Moncler Grenoble invece è ideata per gli Active Millennials, clienti intorno ai 40 anni, ed è caratterizzata da un'elevata high-tech performance.

Queste caratteristiche portano ad un segmento di possibile clientela che rappresenta il 60,8% della popolazione mondiale, ma di questi il 25,3% riversa in condizioni di povertà, il che ci consente di dire che il target group di Moncler rappresenta il 35,5% della popolazione mondiale (tenendo solamente conto dell'età e del reddito, senza considerare fattori che sono comunque molto rilevanti come gli interessi, le scelte personali o lo stile).

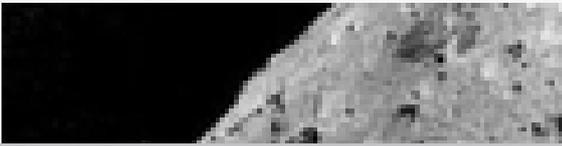


Passando invece ai rivali di Moncler ci conviene forse iniziare da uno schema:



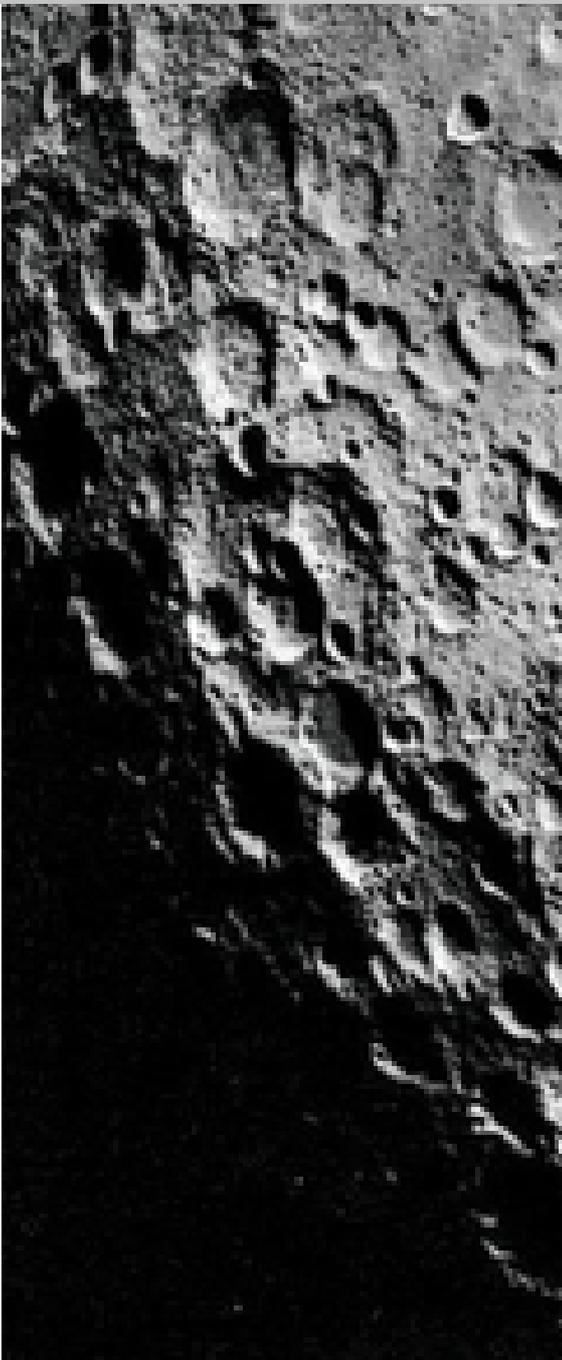
Brand come Colmar, Timberland, e soprattutto Canada Goose e North face sono gli attuali e diretti concorrenti per Moncler per quanto riguarda il settore delle giacche e dell'abbigliamento sportivo. Gucci, Louis Vuitton, Prada e Bottega Veneta stanno diventando invece i nuovi concorrenti

nel settore dell'urban wear. Il brand infatti sta affrontando una trasformazione nei prodotti come anche nell'immagine del brand con l'obiettivo di diventare sempre più un brand non solo di piumini e giacche, ma un brand di vero e proprio abbigliamento di lusso.



Questo cambiamento comporterà un'immagine unica per Moncler, infatti quasi nessun altro brand è famoso per la qualità dei suoi piumini e dell'attrezzatura sportiva unita alle collezioni di alta moda urban wear. Se da una parte questa rivoluzione porterà ad acquisire unicità per l'azienda,

all'altra il brand dovrà competere non solo con i marchi di moda sportiva, ma anche con i ben noti marchi di lusso come LV, Prada, Gucci e molti altri.



Un'altro importante dettaglio per poter posizionare meglio Moncler all'interno del mercato e la posizione ottenuta dal brand nella classifica globale dei marchi più forti redatta da "Brand Finance", il brand infatti ha raggiunto l'ottava posizione, preceduta solo da marchi come Dior, Gucci, Louis Vuitton, Nike e YSL

Per quanto riguarda l'ambito legale invece, come è stato accennato anche sopra, Moncler è stata nel mirino dei media dopo l'inchiesta di Report "Siamo tutti Oche" del 02/11/2014 trasmessa su Rai 3 sulle tecniche di reperimento della piuma d'oca. Infatti il brand reperiva e forse reperisce tutt'ora le piume d'oca in Ungheria per poi produrre in Moldavia o più di specifico in Transnistria (come affermato da Giuseppe Iorio, ex collaboratore pentito). Possiamo sintetizzare in punti l'inchiesta di Report su Moncler:

- Inesistente tracciabilità della piuma usata nei loro piumini;
- Piuma proveniente da allevamenti che non solo usano tecniche brutali per il reperimento della stessa, non conformi con le norme europee (anche se le stesse norme non sono molto chiare e lasciano all'interpretazione), ma anche sottopagano e sfruttano i loro dipendenti;

- Produzione del prodotto finale in luoghi dove la manodopera è più bassa e le condizioni di lavoro non raggiungono gli standard minimi (un salario mensile medio di una sarta è di 125€), ovvero in Transnistria, Moldavia e Romania;
- Lo spostamento della produzione, o meglio la ricollocazione dei volumi di vendita che ha portato alla chiusura di molte imprese Made in Italy e di conseguenza la perdita di lavoro di altrettanti operai;
- L'eccessivo ricarico sui prezzi, non giustificato dalla qualità della materia prima e dalla qualità del capo.



LA PIUMA DI MONCLER

Dopo questa inchiesta le azioni del brand hanno perso in un giorno il 4,88 per cento e Moncler ha dovuto rilasciare un comunicato stampa per tutelarsi dalle accuse. Nel comunicato stampa si legge che l'azienda procederà legalmente contro il programma (non è chiaro se sia rimasta solo una minaccia o meno) e ha affermato che i fornitori di piume del brand non sono Rumeni o Moldavi, ma Italiani, Francesi e Nord-Americani, e che quindi di conseguenza tutte le immagini mostrate nell'indagine non sono relative alla loro materia prima. Di seguito poi si legge che Moncler applica un mark-up del 2,5, che rientra nella media dei mark-up dei brand di lusso. Nel comunicato si fa inoltre rimando al codice etico del brand, però non si leggono riferimenti ad un possibile sistema di tracciabilità dei materiali e tanto meno alle qualità di lavoro degli addetti che si occupano della produzione.

Spostandosi invece sull'argomento riguardante la tecnologia dell'azienda, quest'ultima vanta un altissimo livello tecnologico per quanto riguarda la conservazione e la raccolta dei dati, i canali utilizzati per il marketing e i servizi che possono fornire sul loro sito web. Analizzandoli per punti:

- Raccolta dei dati: Moncler offre a tutti i suoi clienti la possibilità di diventare un membro Moncler, con il vantaggio di ottenere due anni di garanzia sui prodotti del brand e la riparazione gratis per gli stessi. In questo modo l'azienda ha la possibilità di poter profilare i suoi clienti ed ottenere informazioni importanti anche senza fare promozioni (ne parleremo più dettagliatamente nella strategia di prezzo). Grazie alla profilazione Moncler riesce a raccogliere e conservare i dati in modo tale da poter praticare una pubblicità mirata su ogni cliente e allo stesso tempo avere anche i dati sufficienti per poter conoscere la propria clientela e prendere decisioni importanti sul futuro del brand. Inoltre in tutti i negozi sono presenti dei contatori di entrata e di uscita per poter poi calcolare il tasso di conversione.
- Marketing: per questo settore l'azienda non si affida solamente ai canali social più famosi nelle diverse nazioni in cui operano (esempi sono Instagram per l'Italia e non solo e Weibo per la Cina), ma anche a siti web dedicati per il lancio di collezioni e le sfilate (come ad esempio <https://monclerworld.moncler.com/genius/> per il lancio della collezione genius). Inoltre il brand si affida agli strumenti di marketing di Google, come ad esempio Google analytics 360 suite.
- Servizi: uno dei servizi più tecnologici forniti da Moncler è sicuramente l'interazione fra i canali distributivi (approccio omnichannels) che è possibile grazie all'alto livello di tecnologizzazione adottato dal brand. Altri due servizi altamente innovativi sono gli appuntamenti virtuali e la personalizzazione dei prodotti classici. La prima è la possibilità di fare degli incontri virtuali con le boutique che il cliente preferisce per ricevere consigli, consulenze e anche effettuare ordini. La seconda consiste nella personalizzazione con vasta scelta effettuabile sia online sia in negozio dei classici prodotti Moncler.

Analisi Finanziaria

.Nell'anno 2022 il Moncler Group ha ottenuto ottimi risultati in termini finanziari. Il gruppo ha raggiunto oltre € 2.6 miliardi di fatturato, con una crescita del 27% rispetto al 2021 (circa € 2 miliardi), e in tutte le aree geografiche. Il brand Moncler ha superato ricavi di oltre € 2,2 miliardi (rappresentando l'84,6% dei ricavi totali del gruppo), mentre Stone Island € 400 milioni (15,4% dei ricavi totali del gruppo). L'utile netto del gruppo è di oltre € 600 milioni.

Concentrandosi sul brand Moncler, i ricavi sono € 2.201,8 milioni, con una crescita del 19% dal 2021 (€ 1.824,2 milioni). Nella seguente tabella sono rappresentati i ricavi per area geografica. In Asia (inclusi APAC, Giappone e Corea) le vendite sono € 1.029,4 milioni, pari al 46,8% dei ricavi del brand, con un incremento del 15% rispetto all'anno precedente. I risultati in APAC nei mesi di ottobre e novembre sono stati influenzati dalle misure di contenimento relative alla pandemia di Covid-19; in seguito allentate dal mese di dicembre.

Per quanto riguarda l'EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa), i ricavi sono pari a € 804,4 milioni, rappresentando il 36,5% dei ricavi del brand e in aumento del 29% rispetto al 2021. I paesi che hanno influito maggiormente sono Italia, Germania e Francia.

Le Americhe hanno raggiunto ricavi di € 368,1 milioni, pari al 16,7% dei ricavi totali e con una crescita del 12% rispetto al 2021.

	EURO 000	%
Asia	1.029.327	46,8%
EMEA	804.361	36,5%
Americhe	368.070	16,7%

La seguente tabella rappresenta i ricavi del brand Moncler nel 2022 in base al canale di distribuzione. Il canale DTC (Direct-To-Consumers) include le vendite dai DOS (Directly Operated Stores), dal negozio online diretto e dalle e-concessions. I ricavi in questo canale distributivo sono € 1.772,0 milioni, con un incremento del 22% rispetto al 2021. Mentre i ricavi del canale wholesale sono € 429,8 milioni, con un aumento del 6% rispetto al 2021.

	EURO 000	%
DTC	1.772.003	80,5%
Wholesale	429.755	19,5%

Moncler ha una forte presenza nel settore dei beni di lusso. Secondo il report “Global Powers of Luxury Goods” emesso da Deloitte, le 100 maggiori aziende di beni di lusso hanno ottenuto ricavi di oltre 305 miliardi di dollari nel 2021, 53 miliardi in più rispetto all’anno precedente, mostrando così un’elevata crescita del settore. Moncler si trova al 27esimo posto di questa lista, salito di sei posizioni rispetto al 2020. L’azienda è preceduta da importanti brand e gruppi quali Kering, Chanel, L’Oreal e il leader del settore LVMH.

È estremamente importante per Moncler ottenere la soddisfazione da parte del pubblico, dai consumatori e dai dipendenti fino ai fornitori e agli investitori. Il brand intraprende continue iniziative per innalzare il livello di soddisfazione dei propri clienti, creando per loro un ruolo centrale nell’esperienza. Come menzionato in precedenza, dopo l’acquisto viene inviato ai clienti un questionario per valutare il personale e il processo di vendita all’interno del negozio in modo da intercettare e risolvere eventuali situazioni di insoddisfazione e allo stesso tempo conoscere i bisogni dei clienti.

L’azienda è riuscita inoltre ad adattarsi all’emergenza da Covid-19 creando un Distance Service in cui i clienti hanno avuto la possibilità di comprare direttamente da casa con l’assistenza del personale tramite telefono o videochiamata. Questo servizio sarà prossimamente perfezionato grazie all’introduzione del Moncler Live Boutique per fornire supporto a clienti in appuntamenti virtuali.

In aggiunta, a partire dal 2020, Moncler ha rivisitato la politica di distribuzione del canale wholesale utilizzando un sistema che rispetti vari criteri qualitativi che consentono al brand di mantenere e migliorare il suo posizionamento all’interno del settore. I distributori devono essere in linea con le politiche Moncler per rappresentare a pieno l’immagine e la reputazione del brand e mantenere un’elevata soddisfazione da parte dei clienti. Queste politiche includono istruzioni sulla tipologia dei locali che possono essere adottati, sull’esposizione della merce all’interno di tali locali e in vetrina e sulle competenze dei dipendenti.



Strategia

Il brand Moncler è conosciuto per i suoi vari modelli di piumini di alta qualità e prodotti sportivi dedicati soprattutto allo sci. L'azienda però si è anche cimentata in prodotti ready-to-wear e beachwear; accessori, tra cui per esempio borse e valigie, occhiali da sole e profumi. La collezione di scarpe di Moncler è in crescita ma, secondo l'amministratore delegato Remo Ruffini, è ancora al di sotto delle sue possibilità. Infatti, si stima che nel 2025 la collezione potrebbe arrivare a valere il 10% del fatturato dell'azienda, riuscendo così a espandere il mercato americano. L'azienda ha creato inoltre una collaborazione chiamata Moncler + Poldo Dog Couture, con piumini e accessori ideati per i cani.

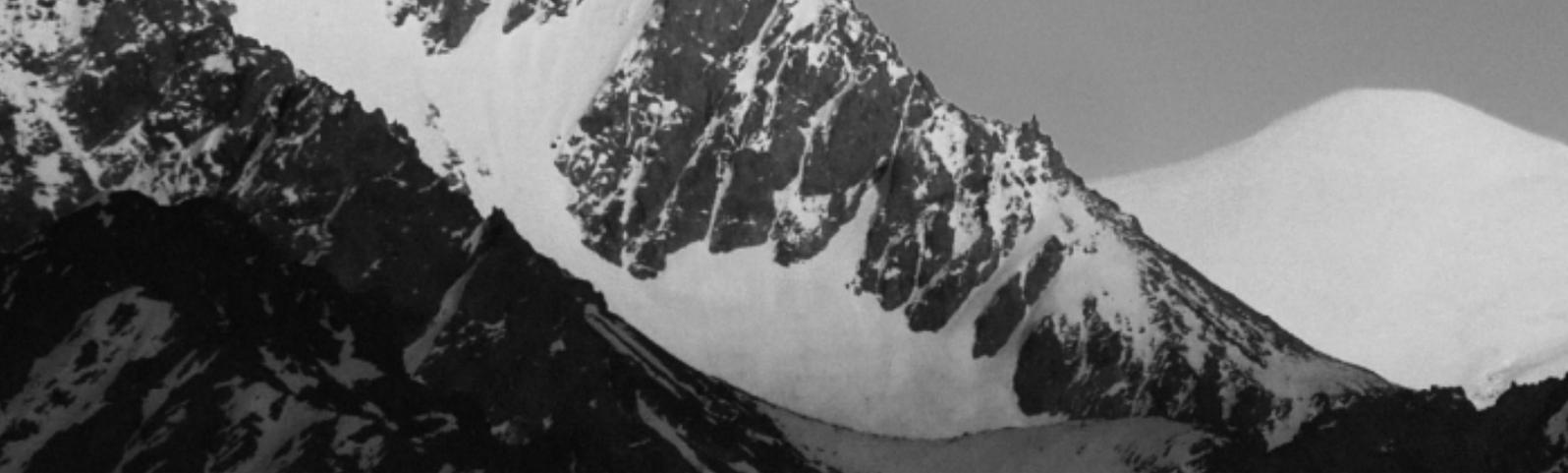
Una delle strategie di Moncler per promuovere i suoi prodotti e l'azienda è quella di offrire continue novità e servizi ai propri clienti. Moncler collabora con importanti designers come ad esempio Jonathan Anderson, con la collezione 1 Moncler JW Anderson. Moncler ha inoltre introdotto Moncler x Alicia Keys, una co-creazione con la famosa cantante ispirata allo stile di New York. È presente anche un servizio chiamato Moncler By Me dove i clienti hanno la

possibilità di personalizzare i piumini Moncler, scegliendo diverse combinazioni di modelli, colori e collezioni direttamente dal proprio computer.

Le sfilate sono un'altra opportunità altrettanto importante per promuovere le nuove collezioni del brand e svilupparne l'immagine.

La scelta della location dei negozi Moncler è essenziale per il successo dell'azienda ed è importante considerare svariate variabili quali per esempio i costi della proprietà, altri negozi presenti nella zona o disponibilità di parcheggi. I negozi Moncler, in quanto marchio di lusso, sono situati nelle zone più centrali e lussuose delle città, vicino ad altri negozi di lusso che operano nello stesso settore. Ad esempio, Moncler a Venezia si può trovare nella Calle Larga XXII Marzo, la quale si trova vicino a Piazza San Marco ed è frequentata da tutti gli amanti dello shopping di lusso. In alternativa, il brand è presente anche al Fondaco dei Tedeschi, palazzo storico situato vicino al Ponte di Rialto che contiene tutti i luxury brand più famosi.

L'interno e la struttura dei negozi è altrettanto essenziale per lo sviluppo

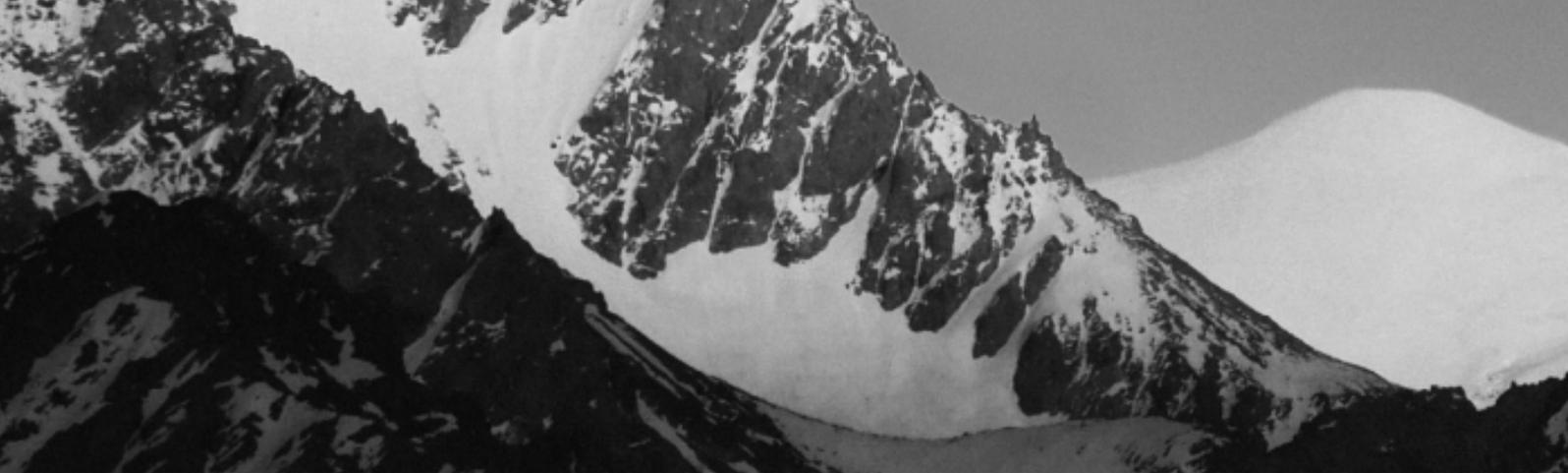


dell'azienda e per far sì che mantenga la sua posizione nel settore. Il marchio Moncler presenta tre tipologie di negozi: negozi più piccoli dove lavorano circa 3/4 persone; negozi urban dove lavorano circa 9/10 persone tra cui store manager, operation manager, client advisor manager e venditori full time e part time; e infine outlet. All'interno dei negozi i prodotti vengono esposti seguendo dei temi particolari che vengono comunicati ai responsabili del negozio direttamente dall'azienda Moncler; ed inoltre arrivano nei negozi dei pacchetti di articoli che devono essere esposti durante delle specifiche date. Alla fine della stagione avvengono i resi di fine stagione dove i prodotti restanti vengono inviati al magazzino centrale, tranne i capi continuativi che rimangono in negozio. Nei magazzini vengono decisi gli articoli da inviare ai vari outlet (come Moncler Village a Trebaseleghe). Inoltre molti capi invenduti vengono ristrutturati in modo da restare al passo con i nuovi trend.

Per quanto riguarda la strategia sul prezzo il brand ha affermato in un comunicato stampa di utilizzare un mark-up di 2.5, simile a quello di altri brand di lusso, più ancora un ricarico applicato dalla distribuzione che dipende dalle varie nazioni in cui

Moncler è attiva. In generale quindi si può affermare che l'azienda applichi dei prezzi di fascia molto alta, caratteristica comune a tutte le griffe di lusso. Il prezzo in questo caso diventa anche un simbolo dello status che un prodotto firmato Moncler rappresenta, ovviamente per tutti i capi d'abbigliamento griffati non si compra solo la qualità (che si spera essere molto alta) ma anche il marchio del brand che eleva il prodotto e il compratore. Un'altra strategia è quella di non effettuare mai promozioni né stagionali né tanto meno per i clienti membri. Questa scelta è figlia di un ragionamento ed una strategia puntata sulla qualità, infatti il brand sostiene di non voler effettuare promozioni in quanto l'alto valore dei propri prodotti è sempre lo stesso in tutte le stagioni e per tutti i clienti.

La strategia di promozione di Moncler è altamente focalizzata sui suoi target group, ovvero persone che possono permettersi i prezzi del brand e che rientrano nelle fasce d'età: 20-30 (Genius), 30-50 (Collection) e 30-40 (Grenoble). Tra i canali di promozione ovviamente sono inclusi tutti i social media più importanti e famosi nelle varie nazioni di attività del brand, i magazine di moda, le sfilate organizzate durante le fashion week con i relativi siti web creati appositamente per tali eventi, le collaborazioni con importanti stilisti e



brand, collaborazioni con altri personaggi pubblici, collaborazioni per tappeti rossi ed eventi importanti dove figure famose indossano Moncler, altri eventi promozionali creati per influencer e infine il passaparola. Ovviamente il brand adotta anche altri canali più tradizionali come ad esempio le email pubblicitarie per i clienti registrati e billboards sulle nuove collezioni in punti strategici delle città.

Tutti questi canali di promozione sono studiati per essere coerenti con il target di Moncler e per essere il più efficaci possibili. Inoltre la società nel 2022 ha speso il 17.6% dei ricavi nel marketing, ovvero circa 73 milioni di euro, mentre nel 2021 ha investito ben il 19.4%.

Di seguito seguono alcuni esempi delle promozioni effettuate:

- Social media: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, TikTok e Youtube in Europa e nelle Americhe; WeChat, Weibo, Douyin, Bili Bili e RED in APAC; LINE in Giappone e Kakao Talk in Corea del Sud. (Foto 1 e 2)
- Megazine: Vogue, Cosmopolitan, Marie Claire e Vanity Fair. (Foto 3)
- Sfilate: Moncler adotta una struttura annuale diversa da tutti gli altri dividendo l'anno in due sole stagioni, qui un esempio della sfilata primavera/estate 2023. (Foto 4)

- Collaborazioni con stilisti: le ultime più importanti con Alicia Keys, per il lancio di Genius, e con il designer Jonathan Anderson o ancora con l'Inter. (Foto 5)
- Red carpet ed eventi: come Winnie Harlow, Liza Koshy e Burna Boy ai British Fashion Awards 2021. Oppure Shailene Woodley e Liya Kebede allo stesso evento nel 2019. (Foto 6, 7 e 8)
- Billboards: solo sulle nuove collezioni e non sui prodotti tradizionali di Moncler. (Foto 9)

Passando invece alle promozioni in negozio ogni singolo aspetto è curato nel minimo dettaglio, dalle vetrine allestite alla perfezione per attrarre il cliente al personale formale e cordiale. Abbiamo già parlato dello store management e dello store concept, ma ovviamente tutte le decisioni che vengono prese a riguardo sono finalizzate ad aumentare l'efficacia del servizio fornito. Un'altro servizio di promozione e di fidelizzazione è la possibilità di diventare un membro Moncler che fornendo solo alcuni dati personali garantirà la riparazione gratuita dei loro prodotti e una garanzia di due anni. Questi servizi oltre a far felice il cliente favoriscono il passaparola positivo. Questi aspetti se curati bene, come fa Moncler, forniscono una pubblicità positiva pari a quella fornita da tutti gli altri canali di marketing.



Negoziò Flagship Moncler a Tokyo. Ideato ispirandosi ai piumini. Le pareti esterne infatti, non solo sono state fatte esteticamente uguali ai piumini, ma sono anche morbide.

Esempio dell'esposizione dei capi internamente al negozio. La disposizione avviene tramite pacchetti di vestiti che vengono esposti nello stesso ordine in tutti i negozi flagship. In questo modo evitano la sensazione di disorientamento del cliente all'interno del punto vendita.

Altre qualità importanti nei punti vendita moncler sono: la pulizia del negozio, la cura dello stile e dei dettagli (dall'esposizione alle cabine armadio), la pulizia dell'aria e l'accurata scelta del profumo, la temperatura e la musica di sottofondo.



Il punto vendita più importante di Moncler è il flagship store a Milano, in via Montenapoleone. Anche in questo caso il negozio è situato in una delle zone dedicate al fashion più lussuose della città. Il negozio è circondato da altre firme importanti come LV, Bulgari, Tiffany, Dolce & Gabbana, Fendi, YSL, Prada, Gucci e Chanel. Questo punto vendita è anche leggermente atipico perché è il più grande flagship store Moncler al mondo si sviluppa su 4 piani e conta 800 metri quadri dove 550 sono dedicati alla vendita. I dipendenti sono 25 o 27 a seconda delle stagioni e sono presenti uno store director e due client manager. In tutti i negozi del brand inoltre vengono svolte le riunioni del personale ogni mattina.



Altre immagini del negozio di Milano

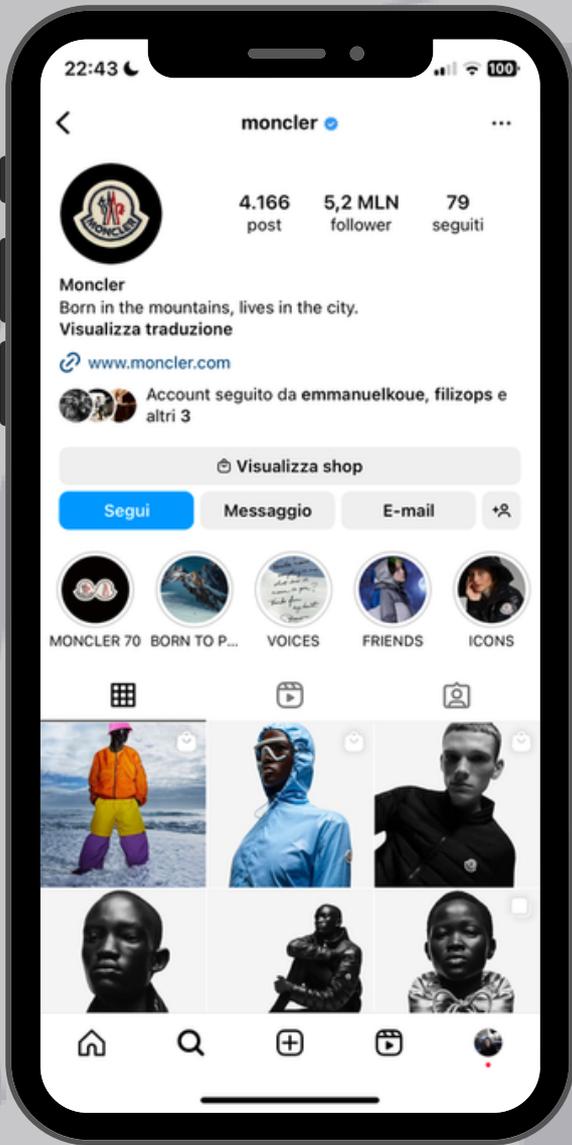




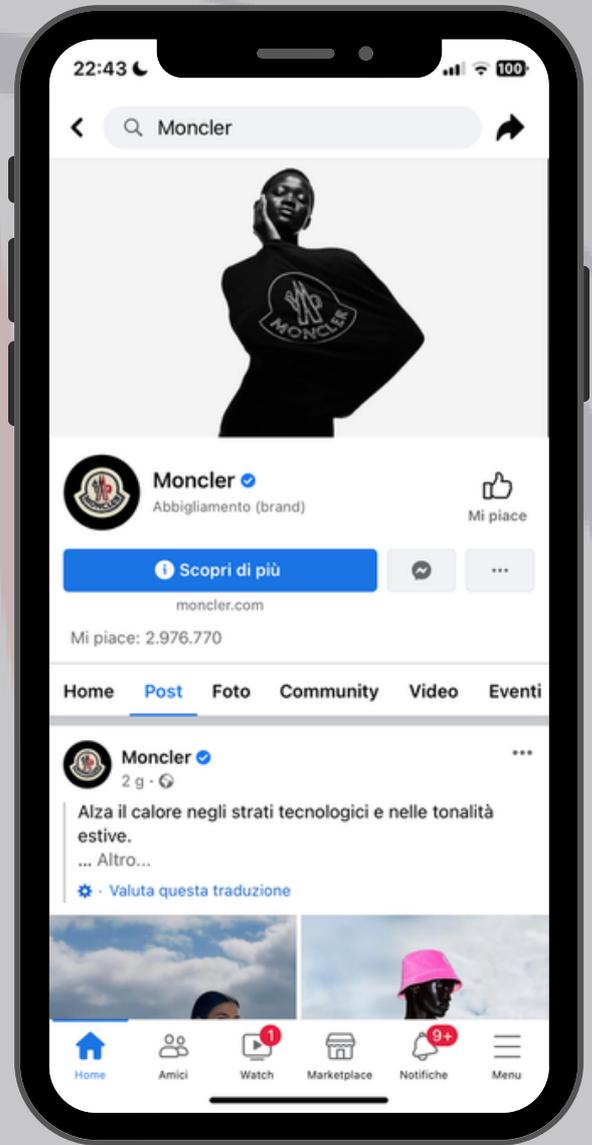
Altre immagini del negozio di Venezia, di 80 metri quadri.

Come si può notare lo stile dell'azienda è ben definito e standardizzato in ogni store. Questa peculiarità crea un vantaggio, ovvero: rende Moncler riconoscibile anche e solo grazie allo stile del punto vendita.





1



2



3



4



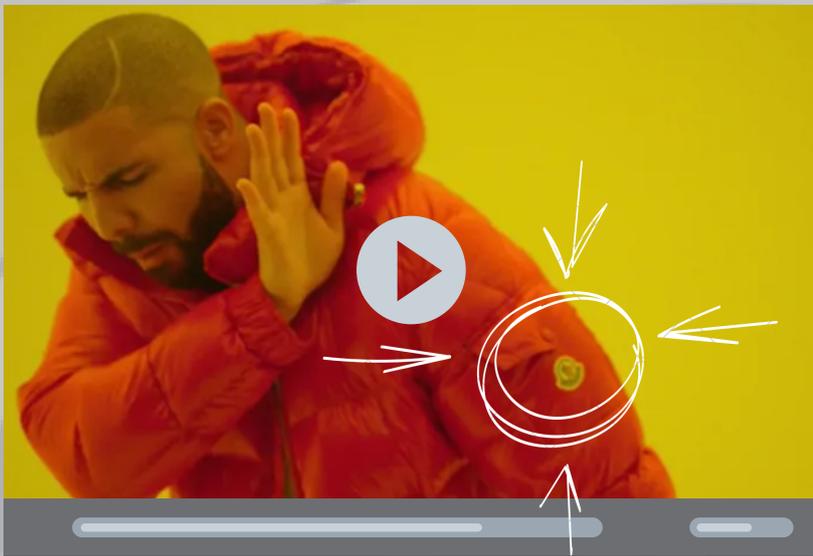
5



6



7



Vestendo il famoso rapper Drake per uno dei suoi video musicali (Hotline Bling), Moncler ha avuto particolarmente fortuna. Infatti questo video ha dato vita a numerosi meme che hanno fatto e tutt'ora stanno facendo il giro del mondo, favorendo così la pubblicità del marchio.

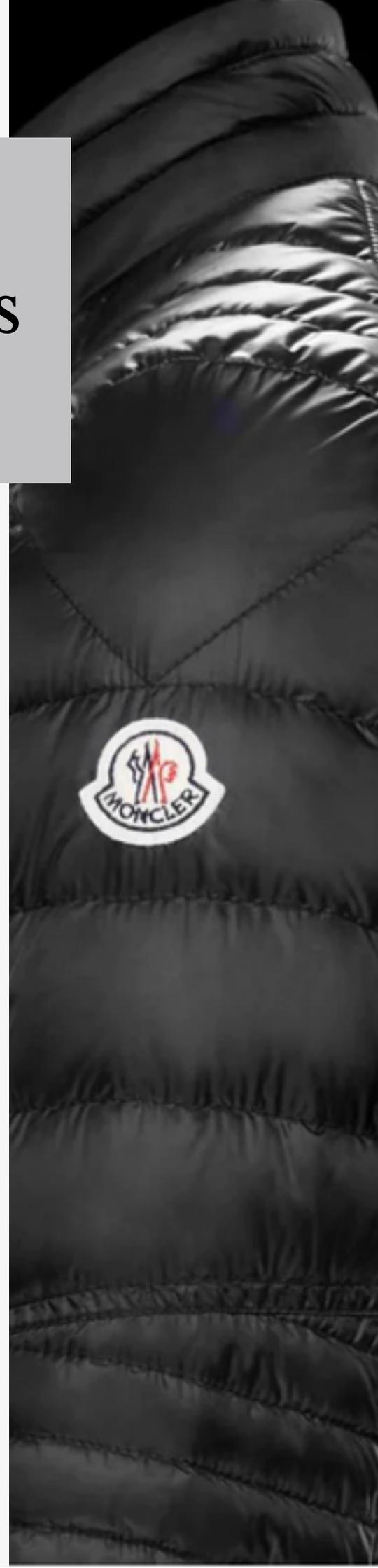
Alcuni esempi:



Specific Activities

Oltre alla cura del cliente e alle normali attività di chiusura e apertura cassa, il personale in shop di Moncler è tenuto a svolgere anche altre attività, come ad esempio la formazione individuale, la revisione dei feedback, e la gestione dei look/pacchetti inviata dall'azienda madre. E' stata già indagata la formazione del personale e l'impegno dello stesso nello seguire i corsi dall'applicazione dedicata ed è stato già accennato il sistema dei feedback per migliorare il servizio. Infatti, ogni qualvolta che si conclude una vendita con un cliente membro del gruppo Moncler viene mandata una mail con la possibilità di rispondere a 5 domande sul servizio che hanno ricevuto. Se questa recensione dovesse essere in qualche modo negativa il personale è tenuto a chiamare o ricontattare il cliente per chiedere ulteriori informazioni o per scusarsi in caso di errori da parte del personale. Successivamente i feedback negativi vengono mandati alla casa madre con una nota aggiuntiva in cui si segnano gli ulteriori dettagli ricevuti con il contatto diretto del personale con il cliente.

Il personale inoltre è tenuto a gestire i pacchetti/look inviati dall'azienda, infatti come già scritto l'azienda madre manda nelle boutique pacchetti standardizzati da esporre in determinati luoghi all'interno dello store.



Oltre alla gestione quindi dell'esposizione, secondo le direttive, dei prodotti il personale si devono anche occupare dell'inventario e della gestione del magazzino in modo da poter fornire sempre dati aggiornati alla centrale.

Questa metodologia permetta alla casa madre di poter poi mandare istruzioni sui capi da tenere in magazzino per poi ri-esporli nella stagione successiva (come i prodotti della Moncler Collection), quelli da spedire agli outlet flagship e quelli da rimandare alla centrale per poter procedere alla scomposizione e al riutilizzo dei materiali.

Nel caso specifico dello Store di Venezia inoltre i dipendenti a fine giornata devono anche aggiustare i calcoli del contatore di entrate posizionato all'ingresso del negozio, in quanto il sistema considera come entrate anche quando i dipendenti devono raggiungere il magazzino. Infatti lo store di Venezia ha due magazzini posizionati al di fuori dello shop e per arrivarci è necessario utilizzare l'ingresso poiché è l'unico. Questo aggiustamento è fondamentale per ottenere un tasso di conversione il più preciso possibile.





Controllo e Sostenibilità

Uno dei passaggi fondamentali per la buona gestione della società è sicuramente la valutazione dei risultati ottenuti, che sono frutto delle scelte prese. Per fare ciò non sempre bisogna solo guardare ai dati numerici, ma bisogna anche attuare strategie per ottenere informazioni in maniera trasversale. Moncler infatti, come tante altre, utilizza anche la strategia del “mystery shopper”, ovvero la tecnica per cui una persona assunta dall’azienda si finge cliente per valutare il servizio fornito negli store. Questa strategia permette di ottenere altre informazioni oltre a quelle numeriche che possono essere utili per comprendere il buono o il cattivo funzionamento di uno store. Anche altri metodi, come i feedback da parte dei clienti di cui già scritto in precedenza, sono essenziali per comprendere se le scelte e gli investimenti implementati stanno portando ai risultati sperati.

La sostenibilità ambientale sta diventando un tema sempre più centrale nelle aziende. Per Moncler è importante considerare i bisogni delle generazioni future salvaguardando le risorse naturali, e limitandone gli sprechi. L’azienda ha imposto diversi obiettivi riguardanti la sostenibilità, quali la riduzione di emissioni di CO2 e la tutela della biodiversità. Dal 2017 l’azienda ha inoltre introdotto una Politica Ambientale, la quale si occupa di descrivere le ambizioni del gruppo in diverse aree quali ad esempio la gestione delle risorse idriche e dei rifiuti o la realizzazione di prodotti a basso impatto ambientale.

La diversità e le pari opportunità sono un altro aspetto fondamentale per il successo dell’azienda. Il Gruppo si impegna a prevenire ogni tipo di discriminazione, come definito nel suo Codice Etico, in tutte le fasi lavorative, dal processo di selezione fino al termine del rapporto. Concentrandosi sulle differenze di genere, la percentuale di donne (69%) è predominante all’interno dell’azienda e in tutte le aree geografiche.

Il Gruppo Moncler si occupa inoltre di sostenere le comunità locali e organizzazioni benefiche, nei temi di lotta alla povertà, supporto a popolazioni in emergenza, ricerche scientifiche e sviluppo sociale.



Proposta di strategia

Sono presenti diverse strategie che l'azienda può attuare per migliorare il suo posizionamento all'interno del mercato e crescere economicamente.

Prima di tutto, come menzionato nella SWOT analysis, Moncler può rendere disponibile un'applicazione ai propri clienti simile a quella utilizzata dai dipendenti. Nell'applicazione potrebbero essere disponibili video e informazioni riguardanti il processo di sviluppo dei prodotti, dalla raccolta di materie prime fino al design e alla produzione, e dettagli sulla storia. Inoltre potrebbero essere presenti informazioni riguardanti la sostenibilità e il rispetto dell'ambiente, tema sempre più attuale nelle aziende.

Questo tipo di strategia è utile per creare un senso di comunità con i propri clienti. Inoltre garantisce trasparenza totale, anche su temi che potrebbero danneggiare l'immagine dell'azienda quali la provenienza e la sostenibilità delle materie prime. Infatti queste informazioni fornite da Moncler potrebbero essere utilizzate in modo negativo dalla stampa o da eventuali concorrenti.

Inoltre riteniamo importante e redditizio che l'azienda continui con la strategia attuale, ovvero quella di cambiare ed espandere la propria immagine. Moncler è infatti conosciuta principalmente per i suoi famosi piumini, ma l'azienda offre una vasta categoria di prodotti, da ready-to-wear, beachwear, scarpe fino ad arrivare agli accessori. Moncler potrebbe quindi concentrarsi sullo sviluppo dei suoi prodotti già esistenti in modo che l'azienda non sia conosciuta solo per i piumini.

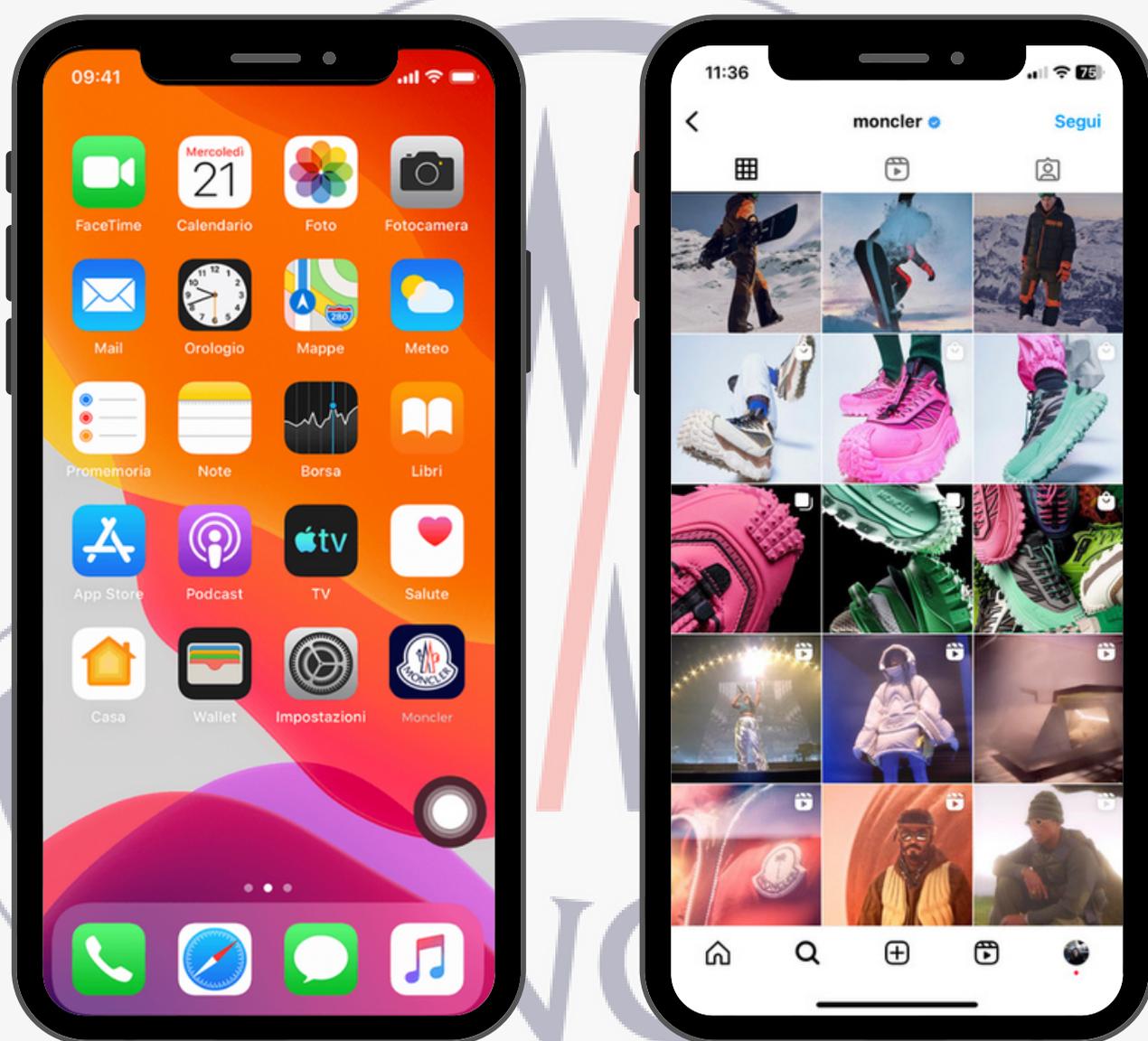
Questa strategia potrebbe portare l'azienda a un'espansione nel settore dei beni di lusso e a una crescita a livello di ricavi. Anche se il processo oltre ad essere molto complesso potrebbe risultare costoso e l'azienda potrebbe riscontrare problemi nella competizione e nel posizionamento, altro che all'impegno di molte risorse e quindi il verificarsi di un alto costo opportunità.

Ma il cambiamento più rivoluzionario che proponiamo è quello di cambiare la maggior parte dei paesi di produzione e ritrasferire l'intera produzione in Italia o quantomeno aumentarne i volumi. Infatti crediamo fortemente che in un'era in cui il consumo consapevole sta prendendo sempre più piede, sia fondamentale per il futuro rendere l'azienda più sostenibile dal punto di vista etico ed aumentare la qualità dei prodotti. Produrre in paesi dove le condizioni di lavoro non sono adeguate a consentire uno stile di vita dignitoso, come Romania, Cina e Moldavia, non è un buon biglietto da visita per l'azienda e in futuro potrebbe rivelarsi essere una strategia fallimentare. Per questo anche se dispendioso crediamo che spostare la produzione in Italia o almeno in paesi in cui ai lavoratori viene garantito uno stile di vita decoroso, sia necessario nel lungo termine. Spostare la produzione non si rivelerebbe essere solo una scelta etica, ma anche rilevante per la qualità dei capi, infatti producendo in questi paesi è frequente il verificarsi di problemi e lacune nella qualità dei prodotti (anche se quest'ultimi sono sottoposti a controlli da parte dell'azienda). La soluzione di questi problemi e al tempo stesso l'aumento delle unità vendute è più vicina di quanto può sembrare, e si chiama Made in Italy. Questa semplice etichetta infatti non solo risolverebbe i problemi etici e qualitativi dell'impresa, ma fungerebbe anche da vera e propria pubblicità. I prodotti made in Italy sono invidiati in tutto il mondo in generale, ma se ci soffermiamo sul settore moda l'Italia insieme alla Francia è sicuramente uno dei paesi big e maggiormente influenti sul mercato, e questo brand ha l'enorme fortuna di poter vantare collegamenti con entrambi i paesi. Nata in Francia ed acquisita da un'italiano l'azienda ha un vantaggio a livello di immagine enorme e questo la rende una possibile potenza del fashion, che si tradurrebbe in maggiore notorietà del brand e maggiori vendite. Per fare ciò consigliamo di: spostare la produzione in Italia, rendere le materie prime tracciabili (le informazioni inoltre sarebbero disponibili sull'applicazione) e istruire e collaborare a stretto contatto con nuovi talenti della moda Italiani e Francesi. Infatti crediamo anche che Moncler possa diventare un ottimo trampolino di lancio per stilisti emergenti, ciò sarebbe possibile creando masterclass da cui selezionare i talenti più affini con lo stile e la filosofia del brand.



Prototipo Applicazione

Quello che proponiamo è un'applicazione che racconti il mondo Moncler, che descriva tutto il processo di creazione di ogni singolo capo d'abbigliamento. Dall'ideazione, alla manodopera e poi alla vendita. Saranno disponibili informazioni che spaziano dalla tracciabilità della materia prima con interviste ai fornitori e alle sarte che assemblano il prodotto, dalle informazioni sulle azioni intraprese per risparmiare lo spreco di risorse e sulla sostenibilità. Inoltre si potrà guardare le dirette delle sfilate e degli eventi. Saranno anche presenti consigli di stile e abbinamenti personalizzati su richiesta con il consiglio di un consulente di stile Moncler. Insomma questa applicazione oltre a raccontare a 360 gradi il brand racchiuderebbe anche tutti i servizi che l'azienda offre rendendoli semplicemente più accessibili e veloci.



Fonti e Bibliografia

Strumenti utilizzati:

- Sito web Moncler <https://www.monclergroup.com/it/>
- Ricerche sul web e su Aida
- Interviste nel negozio Flagship store e l'indirect operated store "Fondazione dei Tedeschi" a Venezia.
- Intervista indiretta al più grande Flagship store di Moncler a Milano (Via Monte Napoleone, 1, Milano).
- Intervista telefonica con uno degli Headquarter di Moncler (Trebaseleghe).
- Email all'ufficio delle risorse umane di Moncler (hr@moncler.com), da cui però purtroppo non abbiamo ottenuto risposta.

- Bain & Company, 15 novembre 2022, *Il mercato globale del lusso balza nel 2022, destinato a crescere ulteriormente (nonostante le turbolenze economiche)*, <https://www.bain.com/it/about-bain/media-center/press-releases/italy/2022/Il-mercato-globale-del-lusso-balza-nel-2022-destinato-a-crescere-ulteriormente/>
- Il Sole 24 ore, 30 novembre 2022, *Lusso, l'85% degli utili dell'industria generato dalle prime 10 aziende*, <https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-l-85percento-utili-dell-industria-generato-primi-10-aziende-AETXqMLC>
- Fashion Network, 9 Maggio 2022, *Moncler unveils new strategic plan*, <https://in.fashionnetwork.com/news/Moncler-unveils-new-strategic-plan,1404089.html#:~:text=The%20Genius%20orange%20is%20Ocomplemented,account%20for%2070%25%20of%20revenue>
- Milano Finanza, 5 Maggio 2022, *Moncler punta sull'online: 25% del fatturato entro il 2024*, https://www.milanofinanza.it/news/moncler-punta-sull-online-25-del-fatturato-entro-il-2024-202205051058327444?refresh_cens

Fonti e Bibliografia

- Edoardo Meliado, *"Moncler si conferma campione globale di sostenibilità nell'industria della moda"*, Fashion Network, <https://it.fashionnetwork.com/news/Moncler-si-conferma-campione-globale-di-sostenibilita-nell-industria-della-moda,1259791.html>.
- *"Moncler: dove nasce e dove produce"*, Phantomag, <https://phantomag.com/moncler-dove-produce/#:~:text=Dove%20produce%20Moncler&text=Successivamente%20però%20decide%20di%20delocalizzarsi,produzione%20sono%20ancora%20più%20bassi>.
- *"Dopo l'inchiesta di Report, Moncler dà mandato ai suoi legali. Il titolo sospeso dagli scambi"*, Italia oggi, <https://www.italiaoggi.it/archivio/dopo-l-inchiesta-di-report-moncler-da-mandato-ai-suoi-legali-il-titolo-sospeso-dagli-scambi-201411031611159247>
- Report puntata del 2/11/2014, *"Siamo tutti oche"*, RaiPlay, <https://www.raiplay.it/video/2014/11/Report-del-02112014-792afc77-cdf6-4365-a59d-c07096220bc1.html>
- F.Q., *"Moncler crolla in borsa. Pesa il timore di boicottaggio dopo l'inchiesta di Report"*, Il fatto quotidiano, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2014/11/03/moncler-crolla-in-borsa-pesa-timore-boicottaggio-dopo-linchiesta-report/1189220/>
- Moncler, *"Comunicato stampa 3 novembre 2014"*, Moncler Group, <https://d2jb2t40p81ydg.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/07/La-Piuma-di-Moncler-1.pdf>
- Sandra Halliday, *"La moda è attualmente la sesta industria più inquinante al mondo"*, Fashion Network, <https://it.fashionnetwork.com/news/La-moda-e-attualmente-la-sesta-industria-piu-inquinante-al-mondo,1445260.html>
- Dominique Muret, *"Brand Finance: sport e lusso dominano la top 50 dei marchi più valorizzati"*, Fashion Network, <https://it.fashionnetwork.com/news/Brand-finance-sport-e-lusso-dominano-la-top-50-dei-marchi-piu-valorizzati,1395736.html>

Fonti e Bibliografia

- *"Luxury fashion - worldwide"*, Statista, <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/luxury-fashion/worldwide>
- *"Moncler apre il flagship più grande al mondo a Milano"*, Retail Institute, <https://retailinstitute.it/moncler-apre-il-flagship-piu-grande-al-mondo-a-milano/>
- *Aprire in Franchising*, <https://www.aprireinfranchising.it/franchising-moncler-outlet>
- Gianluca Bolelli, *"Moncler chiude le linee Gamme Rouge e Gamme Bleu"*, Fashion Network, <https://it.fashionnetwork.com/news/moncler-chiude-le-linee-gamme-rouge-e-gamme-bleu,890764.html>
- *"Moncler, nuovo record sui social con lo show Mondogenius"*, Megazine Michele Franzese Moda, <https://magazine.michelefranzesemoda.com/it/moncler-nuovo-record-sui-social-con-lo-show-mondogenius/>
- Moncler, *"The Art of Genius"*, <https://monclerworld.moncler.com/genius/>
- *"A New York con Moncler e Alicia Keys, «dove i sogni diventano realtà»"*, Vogue Italia, <https://www.vogue.it/moda/branded/moncler-genius-alicia-keys-new-york>