



Stefano Sacchi

FASHION PUZZLE

**COME COMPORRE UN'OFFERTA DI SUCCESSO
NELLA MODA**

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.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: 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”.

Stefano Sacchi

FASHION PUZZLE

**COME COMPORRE UN'OFFERTA DI SUCCESSO
NELLA MODA**

Prefazione di Mario Dell'Oglio

FrancoAngeli

Idea di copertina di Andrea Balconi su figurino di Alessio Segato

Copyright © 2015 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.

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	11
 Parte I – La composizione degli assortimenti delle aziende che producono moda		
1. Nozioni introduttive	»	15
1. La moda, le diverse categorie di prodotti di un assortimento	»	15
2. Target, analisi della domanda e studio dell'offerta	»	18
2. Offerta, pianificazione e strategie di marketing	»	25
1. Politiche di prodotto	»	27
2. Politiche di prezzo	»	33
3. Politiche di promozione	»	35
4. Politiche commerciali	»	36
3. Offerta e il fashion marketing	»	40
1. Offerta e moda	»	40
2. Funzioni di fashion marketing	»	42
2.1. Ricerca informativa	»	43
2.2. Necessità di sviluppo	»	43
3. Sviluppo delle vendite	»	46
4. Creazione dell'offerta	»	50
1. Pianificazione dell'offerta	»	50

2. Merchandising plan: redazione e soggetti	pag.	52
3. Contenuto del merchandising plan	»	54
3.1. Utilizzo degli SKU e della codifica	»	55
3.2. Composizione della gamma offerta	»	62
3.3. Analisi economica	»	67
3.4. Studio dei continuativi	»	77
5. L'offerta e il listino prezzi	»	80
1. Creazione del listino	»	80
2. Analisi della fasce prezzo	»	82
3. Contenuto e composizione percentuale delle fasce prezzo	»	85
6. Offerta e progetto di collezione	»	91
1. Composizione della collezione	»	91
2. Creazione di collezione e mutamenti strategici	»	93
3. Progettare la collezione	»	98

Parte II – La composizione dell'offerta presso il retail

7. Offerta e strategie di retail	»	113
1. Evoluzione e ambiente retail	»	113
2. Retail e sue caratteristiche	»	116
3. Retail multimarca	»	119
4. Retail monomarca	»	124
5. Tendenza retail contro wholesale	»	127
6. Retail e servizi al cliente	»	130
7. Pianificazione dell'offerta retail	»	131
8. Il ruolo del buyer nel processo di pianificazione	»	136
8.1. Processo decisionale e peculiarità del settore moda	»	136
8.2. Ciclo di vita del prodotto fashion	»	138
9. Fasi del processo di pianificazione	»	140
9.1. Pianificazione quantitativa globale (fase 1)	»	143
9.2. Definizione della composizione dell'assortimento (fase 2)	»	146
9.3. Determinazione degli acquisti (fase 3)	»	153

Conclusioni. Il cliente al centro di un retail sempre più digital	»	157
--	---	-----

Appendici	»	161
------------------	---	-----

Glossario e sigle	»	177
--------------------------	---	-----

Bibliografia	»	181
---------------------	---	-----

*Dedico questo libro a tutti gli stilisti con cui ho “litigato” in questi anni
tentando (talvolta invano) di mettere un po’ d’ordine nel loro
universo creativo, a Kiyomi Fujiwara per il rigore e l’intelligenza
e a Jacopo Majocchi per la disponibilità al confronto.*

Prefazione

Un'efficace strategia dell'offerta vuol dire pianificare l'80% della buona riuscita di una nuova avventura commerciale. Vale per tutto e ancora di più per la moda che vive nel futuro, è sempre nel domani e intuire oggi cosa il mercato desidererà domani, equivale a giocare una partita a scacchi conoscendo con due giorni di anticipo le mosse dell'avversario. Il buyer è una figura professionale dotata della capacità di guardare nel futuro e giocare nel presente. Il buyer è la sintesi tra il Mercato e l'Offerta, è colui il quale traduce in assortimenti le proposte che sono molto, molto più ampie di quello che poi finisce realmente sul mercato. Attinge a una proposta potenzialmente infinita e la traduce nella realtà di una dinamica di offerta. In questa attività di sintesi operata dal buyer giocano due fattori determinanti: la conoscenza dettagliata delle richieste del mercato e la propria identità/personalità. Da un lato, quindi, la capacità di leggere le tendenze sul mercato dei clienti finali, andando oltre le proposte fatte dai produttori di tessuto (che nel settore moda hanno una rilevanza enorme, anche se spesso poco raccontata e riconoscibile), dagli stilisti o dai trend setter, e dall'altro una razionale capacità di osare, innovare, per portare avanti la propria personale idea di assortimento. Il primo fattore si acquisisce con un continuo e approfondito studio della realtà in corso, il secondo rappresenta la sfida, la capacità di imporre una propria idea riconoscibile di stile. Qualunque collezione proposta dal più bravo degli stilisti è soggetta a una interpretazione e questa interpretazione affidata alla professionalità, all'esperienza e alla personalità del buyer fa sì che la stessa collezione, comprata da due buyer diversi, possa risultare completamente differente. Il buyer è un creatore di stile a tutti gli effetti ed è colui il quale determina l'identità dell'offerta del negozio.

Nella sua continua capacità di aggiornamento il buyer deve tenere presente i dati storici degli acquisti e verificarli alla luce di una costante osser-

vazione del mondo, delle persone, dei sentimenti in atto con attenzione e sensibilità. I dati storici degli andamenti devono essere filtrati con un senso importante di futuro e le certezze di acquisto devono essere basate sul progetto stilistico futuro che il buyer ha in mente, non sul tale marchio che sta andando bene nel mercato, non sulla tale borsa o sul tale oggetto, ma sull'idea dettagliata e articolata del mood stilistico che ci sarà a distanza non di una stagione, ma di uno due anni.

Il buyer deve sapere vedere nel futuro e deve prendere e mantenere un vantaggio, deve avere quella sensibilità che gli consente di prevedere, e in buona parte orientare, il mercato. Il suo progetto stilistico deve basarsi sul futuro e a questo progetto deve avvicinarsi gradatamente, ma significativamente con le sue scelte di oggi. Questa abilità dialettica fra presente e futuro costituisce oggi la tempra del buyer, perché il mercato è molto veloce nelle reazioni di acquisto e se ci si adagia su certezze consolidate e ci si basa troppo su dati storici, si persevera nell'acquisto di determinati oggetti che vengono considerati sicuri, ma che potrebbero tradurre la sicurezza di oggi in una stanca abitudine di domani, che nel vorticoso mondo fashion vuol dire solo magazzino invenduto.

Il mercato finale diventa sempre più trasparente e veloce con la conseguenza che le sue reazioni lasciano sempre meno spazio all'inerzia e alla lentezza dettata dai comportamenti basati esclusivamente sul passato.

Come Sacchi giustamente scrive in questa preziosa guida, il negozio è il "momento della verità", il momento in cui veramente viene al vaglio il successo di un marchio lusso. La carta vincente di un multimarca che conosce il suo target di riferimento è l'assortimento in termini di quantità, diversificazione della proposta, giusto equilibrio fra marchi iconici e marchi di ricerca, disponibilità di servizi unici e quella ineffabile abilità di sapere mixare tutto e porre nella maniera più accattivante e giusta per il cliente.

Mario Dell'Oglio

Patron di Dell'Oglio Palermo 1890
Presidente Camera Italiana Buyer Moda

Introduzione

La moda rappresenta un mutamento nel costume, frequente e totalizzante, che propone o impone il nuovo e tende, nel contempo, a rinnegare ciò che lo ha preceduto. L'idea di definire o semplicemente disquisire su di un concetto come quello della creazione dell'offerta in un ambito così mutevole per sua stessa definizione non è affatto semplice.

L'imitazione (o il suo tentativo) di simboli, che contraddistinguono un rango sociale, una condizione economica, un ambito culturale da parte di chi ambisce ad avvicinarsi innesca con modalità non lineari una risposta da parte di chi si sente "depredato" dei simboli del proprio status.

L'abbandono di questi ultimi, l'adozione di nuovi e la successiva imitazione e ulteriore cambiamento creano un meccanismo continuo che è responsabile dell'evoluzione degli usi e costumi (non solo in tema abbigliamento) in dialogo costante con gli scenari storici e sociali.

In alcune epoche la moda ha rappresentato un affare elitario, in altre totalmente popolare, in certi periodi si è adeguata a momenti di austerità, in altro ha trovato terreno fertile per una creatività abbondante di eccessi, ma non ha mai smesso di esistere.

Partendo da concetti generali ci focalizzeremo progressivamente sull'oggetto giungendo a definire consigli e manovre atte a delineare una procedura logica che possa accompagnare la costruzione dell'offerta commerciale più idonea.

Innanzitutto occorre chiarire che qualsiasi sia l'attività commerciale, l'offerta deve essere sempre attentamente calibrata per poter rappresentare adeguatamente l'immagine e l'identità dell'azienda o del punto vendita da cui promana.

Se pensiamo all'offerta proposta da un negozio, occorre che essa sia in grado di indurre un potenziale cliente all'acquisto e questo risultato diventa

possibile solo se il luogo consta di un'organizzazione e di una presentazione merceologica che spinge il consumatore ad acquistare anche ciò di cui pensava non aver bisogno.

Il testo affronta il tema da due differenti prospettive.

Nella prima parte si cercheranno di **identificare il contesto, le variabili e i passi per procedere alla definizione della composizione di una collezione** che possa essere coerente con il target da parte di un'azienda che crea la propria offerta e la presenta sul mercato. In tale realtà si scontrano la creatività e l'estetica dettate dai designer con le logiche dei soggetti che pilotano la costruzione dell'assortimento e che considerano target, pricing, concorrenza e altre dimensioni tecnico-economiche capaci di fungere da cornice nella quale fare coesistere con pragmatismo il compromesso che risulterà dal mix di queste due contrapposte esigenze.

Nella seconda parte ci concentreremo sulla **realtà del retail** e considereremo **l'assortimento e il processo** con cui si perviene alla sua migliore definizione in un contesto che vede sempre di più il cliente come attore principale e le aziende modificare la propria logica organizzativa da prodotto-centrica a cliente-centrica.

Oggi il consumatore non ha più un ruolo passivo e non può più essere considerato dipendente dalla proposta che gli viene sottoposta. Al contrario egli è sempre più informato e interessato ai valori di un brand, alle sue scelte, alla sua evoluzione in un'ottica interattiva e di marketing relazionale ed è pronto a condividere le proprie esperienze e a influenzare così le scelte degli altri potenziali clienti.

Parte I

La composizione degli assortimenti delle aziende che producono moda

Aspetti generali

1. La moda e le differenti categorie di prodotti di un assortimento

Secondo Georg Simmel, filosofo che ne scrisse già nel 1895, la moda costituisce un mezzo di riconciliazione tra le tendenze di uguaglianza sociale e di differenziazione dell'individuo; riuscendo in tale maniera a soddisfare i bisogni di appartenenza di ciascuno.

Nonostante nelle pagine che seguono ci concentreremo sulle logiche del settore dell'abbigliamento, la moda è molto di più, è un concetto ibrido che afferisce a tantissimi campi del sapere e soprattutto si rivolge a differenti interlocutori e comunica in differenti maniere.

Sarebbe infatti sbagliato perpepirla solo come un flusso di consumo unidirezionale dall'alto verso il basso della scala sociale, come è comunemente considerata. Nella storia del costume sono numerosissimi i casi in cui il processo creativo nasce dal basso, spesso come forma di contestazione verso un ceto a cui la classe media non intende ispirarsi (Balconi, 2013).

Molti stilisti hanno fatto di questa intuizione e del loro "attivismo" la loro fortuna, il movimento hippy, punk, le band giovanili fino ai recenti skater, emo, geek e hipster ne sono esempi rilevanti.

Partiamo dalla considerazione che l'industria della moda è molto veloce e complessa e abbisogna di figure professionali capaci di svolgere compiti spesso apparentemente in contraddizione che vanno dalla ricerca artistica e di tendenze, all'ideazione della collezione, alla sua ingegnerizzazione fino alla pianificazione che non può prescindere dallo studio del mercato e dei concorrenti (identificando il corretto pricing e i canali distributivi più idonei con conseguente gestione dei propri punti vendita, se esistenti).

Oltre che a figure tipicamente dotate di spiccate caratteristiche creative, la moda necessita di soggetti che sappiano gestire i processi, definire strategie e siano anche in grado di relazionarsi con i designer.

L'oggetto posto in vendita non è sempre governato dalle medesime dinamiche e proprio per questo motivo è necessario, prima di dedicarci completamente alla moda, distinguere brevemente tra alcune categorie che rispondono a differenti logiche. Facciamo riferimento, in tal caso, alla situazione che si verifica quando il prodotto moda coesiste con altri di differente natura negli assortimenti di negozi che trattano varie merceologie.

- **Beni di largo consumo**, chiamati anche *convenience goods*. Si tratta di quegli oggetti che servono a soddisfare bisogni frequenti attraverso acquisti immediati, privi di particolari sforzi. Appartengono a questa categoria i beni alimentari di prima necessità, gli articoli per l'igiene personale più semplici ed essenziali (come i saponi, i giornali e così via). Gli acquisti di *convenience goods* risultano essere ripetitivi, assolutamente abituali e basati (come indica del resto il termine inglese) sulla convenienza. Tuttavia tra di loro esistono categorie che sfuggono ad una precisa classificazione e che non sono motivati da abitudini fondate, bensì da impulsi che esulano da pianificazioni o sforzi di ricerca (ad esempio tutti gli articoli posizionati alle casse dei supermercati).
- **Beni shopping**. Essi implicano un processo di analisi informativa circa le caratteristiche tecniche, le qualità intrinseche e, a seconda dei casi, anche del prezzo e dell'aspetto estetico. L'acquisto di un sistema hi-fi, per esempio, ormai sconfinava sul versante hi-tech e sul design, quindi non si può agire solamente sulla variabile prezzo che pur rimane importantissima e discriminante per molti altri beni appartenenti a questa categoria che presentano un'uniformità di caratteristiche e differiscono tra di loro solo per immagine di marca o stile squisitamente estetico. Nel caso del citato sistema stereofonico dotato di caratteri di unicità (quindi di eterogeneità), si passa alla richiesta sempre più pressante di funzioni maggiormente specifiche, capaci di incontrare i gusti individuali dei singoli acquirenti che possono essere adeguatamente illustrate dal personale addetto alla vendita purché esso sia ben istruito e costantemente aggiornato (dovendo agire in un ambiente caratterizzato da un'offerta complessa e di vasta gamma).
- **Prodotti specializzati**. Sono tutti quei beni che inducono il consumatore a sforzarsi ulteriormente e a ricercare oggetti o marchi capaci di attribuire uno status in virtù delle loro caratteristiche uniche. Appartengono ad esempio a questa categoria l'abbigliamento di alta moda, le auto di lusso, i gioielli e le attrezzature di alto livello tecnologico. L'apprezzamento per una data marca la fa ricercare dal consumatore, per cui non ha rilevanza lo spostamento in termini spaziali o temporali che occorre effettuare per reperire i beni, ma al contrario proprio la scarsa disponibilità costituisce una fortissima e ulteriore attrattiva. La storicità di un brand, il suo **heritage**, costituisce una solida tranquillità per l'acquirente che si sente maggiormente tutelato (questo concetto lo troviamo con differente valenza in moltissimi ambiti merceologici che presentano pluralità di marchi tradizionali e prestigiosi: dall'alimentare, alla moda).

- Beni sconosciuti che rappresentano la categoria dei cosiddetti *unsought goods*, non richiesti in quanto non sufficientemente noti. Lo sforzo del marketing su questa categoria è particolarmente forte. Non vi sono, infatti, urgenze che spingono i consumatori alla loro ricerca e alla loro conoscenza. Saranno la pubblicità e il passaparola a svelarne l'esistenza insieme a tecniche di vendita maggiormente sofisticate che li faranno transitare in una delle categorie precedenti (soprattutto in quella di largo consumo o specializzati).

I-pod: da sconosciuto a leader

L'introduzione sul mercato dell'I-pod nel 2001 è un esempio di analisi della concorrenza tramite profonda mappatura del mercato condotta con successo da parte di Apple.

Il mercato della musica e dei prodotti ad essa afferenti era dominato pesantemente da Sony e non vi sembrava essere spazio per altri concorrenti, anche gli stessi produttori di I-pod non erano del tutto convinti dell'utilità.

Apple però aveva capito tramite opportuni studi di mercato che, nonostante la tecnologia degli mp3 fosse da tempo diffusa, Sony non sembrava avere intenzione di investire in questa direzione, lasciando una piccola nicchia di mercato aperta per l'eventuale inserimento di un concorrente.

Apparentemente la posizione di Sony era condivisa anche da altri grandi brand della tecnologia con il risultato che Apple ha saputo inserirsi e divenire in poco meno di tre anni il leader assoluto con una quota sul mercato del settore di oltre l'80%.

La leggerezza fatale da parte di Sony è stata non rendersi conto delle modifiche che stavano intervenendo nella vita dei consumatori e del loro rapporto evolutivo con la musica.

L'I-pod è divenuto in pochi anni un nuovo oggetto di culto (con apparizioni nei video musicali, nei film e nelle foto di molti VIP) e in poco tempo, nonostante le corse da parte dei concorrenti volte al tentativo di recuperare, non vi è stata alcuna possibilità di limitarne o ostacolarne la diffusione.

Parte del merito va non solo all'hardware, ma anche al software che è parte integrante del binomio vincente di Apple; grazie alla sua semplicità e bellezza iTunes ha costituito un'ulteriore aiuto al successo di I-pod e anche in tal caso i concorrenti non sono stati in grado di reagire in tempo.



Il generico punto vendita quindi deve creare il proprio assortimento mixando queste differenti categorie cercando di privilegiare le prime tre, che indipendentemente dalla merceologia, dovranno essere sempre presenti, ma anche con una piccola percentuale della quarta consci degli investimenti in marketing e comunicazione che questa potrà comportare.

Posizionare i beni specializzati e quelli shopping significa saper sviluppare una vera e propria strategia in tal senso e di poterla comunicare nella maniera più proficua.

Occorrerà innanzitutto che il prodotto abbia una posizione nella mente del consumatore (sia esso reale o anche solo potenziale).

Ogni categoria di quelle sopra citate presenta degli obiettivi differenti che possono estendersi dalla mera idoneità al soddisfacimento di un bisogno (beni di largo consumo e shopping) fino alla percezione di unicità che dovrà talvolta giungere a caratterizzare anche il punto vendita dove essi risultano presenti ed offerti (beni specializzati).

2. Target, analisi della domanda e studio dell'offerta

“Fare attenzione al posizionamento di un prodotto significa considerare tutte le attività del marketing e le relative leve affinché la sinergia di azioni e comunicazione mirata a definire le caratteristiche di ogni categoria di beni possa restituire la collocazione più idonea nella mente di ogni consumatore” (Philip Kotler).

Così come una persona non può risultare simpatica a chiunque, non si può pensare di presentare un prodotto che accontenti ogni tipologia di pubblico.

Si tratta di un errore che comunemente si commette e che è relativo ad un assunto che riguarda qualsiasi tipologia di business.

Qualora le produzioni non siano “di massa”, bensì con caratteristiche maggiormente esclusive se non addirittura artigianali, il pubblico implicato sarà sicuramente specifico o addirittura di nicchia.

Risulta assolutamente necessario essere in grado di definire un pubblico potenziale di riferimento: il cosiddetto target. Un'attività non può avere successo se non si identifica un punto sulla bussola verso il quale orientarsi quasi naturalmente, senza un eccessivo dispendio di energie e risorse che invece un grande pubblico indifferenziato comporterebbe.

Ogni azienda deve eseguire un'oculata e attenta valutazione del suo cliente “tipo”; tale soggetto condivide con tutti i membri del gruppo di cui fa parte (il potenziale target di riferimento) caratteristiche comuni e una visione unitaria e correlata ad un determinato prodotto o servizio e soprattutto ad un definito brand.

Le dimensioni comuni al gruppo riguardano innanzitutto la fascia d'età, gli interessi e le passioni condivise, ma esse non risultano sufficienti a descri-

minare e a determinare in maniera più precisa il cliente rappresentante del gusto pubblico al quale rivolgere sia il proprio prodotto, sia la propria mirata comunicazione.

L'attività di raffinazione, che comporta la segmentazione sempre più approfondita e restringimenti del target, tende a definire quel frammento, quella nicchia specifica caratterizzata da limitata concorrenza fatta di consumatori ideali, ipotetici che condividono i valori del produttore e del suo marchio e che ne costituiscono dei veri "fan".

Circoscrivere questi soggetti "perfetti" significa rispondere a domande congiunte circa il prodotto e il suo pubblico dal cui incrocio nascono una serie di caratteri socio-demografici e di informazioni relative ai bisogni, allo stile di vita e anche alla personalità e che quindi afferiscono all'area psicologica.

Giunti alla definitiva identificazione di questa "entità" occorrerà puntare su di essa e sulle sue caratteristiche per organizzare la comunicazione più opportuna tramite descrizioni, notizie, lettere ufficiali, fotografie, disegni e in termini più contemporanei e moderni e-mail, post, twit, newsletter, ideate su misura per il cliente.

Esso deve essere messo sotto una lente ed analizzato, definito, affinato nel corso degli anni man mano che il pubblico aumenterà, varierà, si perfezionerà, si fidelizzerà tramite continua ricerca, valutazione e costante osservazione.

Concludendo sarà necessario procedere ad una mappatura del mercato in modo da poter focalizzare per ogni suo singolo segmento i bisogni specifici e i motivi che possono spingere all'acquisto i differenti soggetti.

Una volta eseguita questa operazione si otterrà come risultato una serie di clientele diversificate alla quali poter opporre piani di marketing specifici che permettano ai gruppi omogenei di saper apprezzare e riconoscere le caratteristiche sia funzionali che distintive dell'offerta posta sul mercato.

Definire esattamente il proprio posizionamento evita errori ed inutili sprechi in qualsiasi tipo di settore ci si trovi ad operare, ancor più qualora si faccia riferimento a quello della moda e del lusso.

Apparentemente semplice, questa analisi, al contrario presenta enormi difficoltà proprio per la sua dinamicità e per la presenza di fattori multiculturali.

Nel mondo del fashion e soprattutto nel suo estremo più elevato (*top luxury*) un target è difficilmente definibile per l'estrema frammentazione di gusti, necessità e aspirazioni.

La maniera stessa di concepire e vivere il lusso è assolutamente non omogenea e l'arrivo di "nuovi ricchi" costituisce sicuramente un punto di rottura o di estrema tensione per gli storici brand che si trovano nella situazione di doversi adattare ai nuovi target, svilendo il proprio DNA e mettendo, in un certo senso, nelle mani dei nuovi soggetti con accresciuta potenzialità finanziaria il potere di gestione del brand.