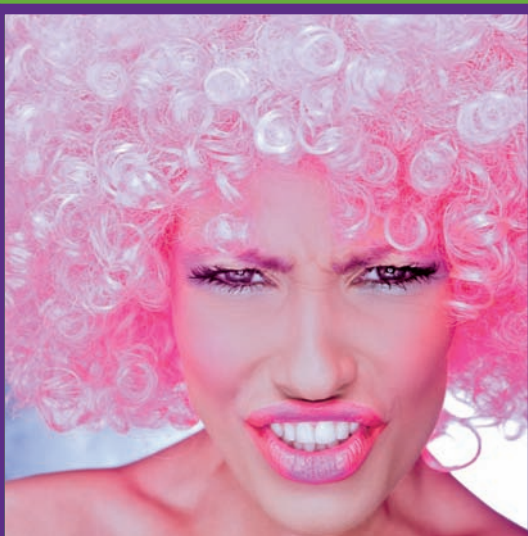


A cura di Giuseppe Iacobelli

Fashion Branding 3.0

La multicanalità come approccio strategico
per il marketing della moda



CampusDellaModa e *FashionInnovation*

La collana *FashionInnovation* è espressione del progetto **CampusDellaModa**, giovane realtà nel campo della **formazione moda** che la Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi ha voluto e finanziato per sostenere la promozione del territorio e del Made in Italy. Nella forte cintura produttiva che circonda Carpi, il 60% dei posti di lavoro è nel settore del fashion e nel territorio tutti gli aspetti del sistema moda sono molto presenti.

L'Istituto, che attualmente offre a studenti italiani e internazionali una qualificata formazione nei campi del **Fashion, del Design, del Marketing e del Management** attraverso Corsi triennali e Master, diventerà nei prossimi anni **il primo campus ex novo per il settore moda in Italia**.

FashionInnovation ha fra i suoi obiettivi quello di valorizzare il Centro di formazione, il distretto di Carpi e l'Emilia Romagna attraverso la creazione di un prodotto-libro in grado di dare voce alle tantissime figure del settore della moda e alle forti professionalità che vi gravitano intorno, così come suo scopo è quello di offrire ai selezionati studenti i testi più aggiornati, direttamente incentrati sulle discipline di studio.

CampusDellaModa, attraverso questa serie, intende creare una piattaforma di base da cui concepire, proporre, esplorare e sviluppare nuove frontiere del settore fashion, sia dal punto di vista del marketing che del prodotto, con lo sguardo sempre rivolto all'innovazione (dei processi e del loro risultato).

Sostenere la comprensione e la divulgazione della disciplina e della cultura della moda e al tempo stesso stimolare un effetto di *contaminazione orizzontale*, dando la possibilità a industrie non del settore di conoscere e impiegare i processi del settore del fashion (il cosiddetto "crossover thinking"): questa in sintesi la mission del Campus cui *FashionInnovation* dà voce.

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.

CampusDellaModa 

A cura di Giuseppe Iacobelli

Fashion Branding 3.0

La multicanalità come approccio strategico
per il marketing della moda

FrancoAngeli

Cura editoriale e redazione: *Claudia Rusconi*

Progetto e grafica di copertina: *Niccolò Bianchini*

In copertina (in senso orario):

Young Woman Posing with Bejeweled Vintage Camera (foto di Kateryna Govorushchenko),

Pink funky girl (foto di Aldra),

Woman with Green Hair and Writing on Neck (foto di Kateryna Govorushchenko),

Retro Caribbean (foto di VikaValter).

Fonte: www.istockphoto.com

Copyright © 2011 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 , di <i>Gianmarco Gabrieli</i>	pag. 15
Introduzione , di <i>Giuseppe Iacobelli</i>	» 19

Parte prima Scenari

1. La multicanalità nel Fashion Branding , di <i>Giuseppe Iacobelli</i>	» 25
1.1. Ricostruire l'approccio del marketing nella moda	» 25
1.1.1. Brand experience: la multisensorialità	» 26
1.1.2. Co-branding: i consumatori	» 28
1.1.3. Brand Community: le condivisioni e i legami	» 29
1.2. Il framework multicanale	» 30
1.2.1. Contesto	» 30
1.2.2. Impostazione e dinamiche	» 32
1.2.3. Channel management	» 34
2. Distribuzione moda: una nuova generazione di imprese , di <i>Enrico Cietta</i>	» 36
2.1. Le fasi distributive nel mercato della moda	» 36
2.2. Il format distributivo nella moda: la ricerca di un difficile equilibrio	» 40
2.3. I format emergenti nella distribuzione moda	» 43
2.3.1. I factory outlet	» 43
2.3.2. Il canale on-line	» 46

2.4.	Il caso del fast fashion italiano: la riscoperta della distribuzione multibrand	pag. 49
2.5.	Le aziende di quarta generazione	» 51
2.6.	La multicanalità come esito della natura ibrida della moda	» 53
3.	Lo sfruttamento del potenziale di mercato attraverso approcci di geomarketing e di micromarketing, di Marco Di Dio Roccazzella	» 56
3.1.	La definizione del potenziale di mercato	» 56
3.2.	Individuazione delle linee guida per lo sviluppo dei canali	» 60
3.2.1.	Retail: definizione del piano di sviluppo e sfruttamento del bacino di mercato delle boutique	» 61
3.2.2.	Wholesale: impostazione della strategia distributiva selettiva evitando la cannibalizzazione con il canale retail	» 64
3.3.	Impatto del canale Web sulle strategie di presidio del territorio e di fidelizzazione del consumatore	» 68
4.	Fashion Retail: il ruolo della shopping experience e della multi-canalità, di Flavio Sciuccati	» 70
4.1.	Il processo evolutivo della moda: da valore intrinseco a valore personale	» 70
4.2.	I trend di consumo a livello locale e a livello globale	» 73
4.3.	Il canale distributivo come experience	» 77
4.4.	L'importanza crescente del canale on-line shopping experience	» 80
4.5.	Il processo di multi-canalità e disintermediazione	» 82
5.	I luoghi della "moda", di Paolo Lucchetta	» 87
5.1.	Il <i>genius loci</i> nel retail: luoghi, non luoghi, junk-spaces e città	» 87
5.2.	Dalla brand identity alla brand experience	» 89

5.3.	L'estetica relazionale del progetto	pag. 91
5.4.	Il senso della community	» 93
6.	L'affermarsi di un ecosistema digitale , di <i>Massimo Giordani</i>	» 96
6.1.	Un nuovo Web	» 96
6.1.1.	Verso una nuova architettura della società	» 97
6.1.2.	Atomi e bit: una relazione profonda	» 98
6.1.3.	Verso un unicum multicanale che intreccia la sfera digitale con il mondo atomico	» 100
6.2.	Lo stato dell'arte della moda nell'attuazione di strategie on-line e multicanale	» 101
6.3.	Scenari d'integrazione digitale e atomica nella comunicazione e nel retail della moda	» 103
7.	Modelli e strumenti per la gestione multicanale di un brand , di <i>Stefano Bernasconi e Marco Curiotto</i>	» 106
7.1.	Evoluzione per il fashion market	» 106
7.1.1.	Trend di cambiamento	» 106
7.1.2.	Tecnologie per una customer experience superiore	» 111
7.1.3.	L'importanza di una strategia multicanale integrata	» 112
7.2.	Evoluzione della business intelligence per il presidio del mercato allargato, sia fisico che virtuale	» 115
7.2.1.	Marketing e gestione del consumatore	» 117
7.2.2.	Merchandise planning	» 120
7.3.	E-retailing: strategie e modelli operativi per lo sviluppo del business	» 122
7.3.1.	Modelli di utilizzo del digital channel ed e-retailing	» 123
7.3.2.	Elementi chiave per lo sviluppo di un progetto e-retail	» 126
7.3.3.	Nuove frontiere di customer experience attraverso la tecnologia mobile	» 129

8. Multi-canalità e supply chain: come abilitare una perfetta consumer experience , di <i>Gaetano Sodo</i>	pag. 132
8.1. La nuova aspettativa dei consumatori nei confronti dei marchi della moda: “il mio mondo in tasca”	» 132
8.2. Sfide e opportunità per le aziende che interagiscono con il consumatore attraverso diversi canali di business	» 134
8.3. L’azienda di moda si trasforma per servire i nuovi consumatori: da <i>multi-channel</i> a <i>channel-less</i>	» 136
8.4. I vantaggi della collaborazione per le aziende della moda	» 141
8.5. La supply chain integrata: un requisito chiave per competere sul mercato	» 144
9. Il canale e-commerce , di <i>Giulio Finzi</i>	» 148
9.1. Lo stato dell’arte del e-business nel fashion	» 148
9.2. Posizionamento on-line delle aziende: “pionieri e timorosi”	» 149
9.3. Con quale modello di business affrontare il Web?	» 152
9.4. Scenari in evoluzione: opportunità e sfide per i brand	» 158
10. Brand Management 2.0: nuove strategie di comunicazione nel fashion , di <i>Pier Giorgio Dal Santo</i>	» 159
10.1. Un nuovo contesto di ascolto e condivisione	» 159
10.2. Marchi e marketers rinnovano l’identità	» 160
10.3. Coinvolgere e fidelizzare le nuove generazioni	» 164
10.4. I trend e le implicazioni di una comunicazione più umana	» 167
11. Il ruolo dei social media per il branding e le vendite nel fashion , di <i>Nicola Bigi ed Elena Codeluppi</i>	» 170
11.1. Valutazioni per una corretta adozione dei social media	» 170
11.1.1. Le opportunità degli strumenti	» 170

11.1.2. Peculiarità nell'utilizzo delle politiche di social media marketing	pag. 173
11.1.3. Indicizzazione dei livelli d'interazione dei brand	» 174
11.1.4. Indicatori di performance e analisi del ROI	» 175
11.2. Esempi del fenomeno e delle tipologie virtuose	» 178
11.2.1. Brand con elevata awareness e community off-line	» 178
11.2.2. Brand revival	» 179
11.2.3. Brand posizionato su temi e passioni specifiche	» 181
11.3. Regole e modelli efficaci di adozione del Web 2.0	» 181

Parte seconda Esperienze sul campo

1. Evoluzione dei canali e dell'immagine di un marchio leader dell'abbigliamento intimo: Liabel, di Stefania Pioli	» 185
1.1. Brand Identity: da elevata awareness a un appeal rinnovato	» 185
1.2. Ampliamento della matrice mercato-prodotti per il posizionamento sul mercato più giovane	» 187
1.3. L'introduzione del Web per il B2C e la ricerca di nuovi strumenti di relazione con i nuovi consumatori	» 189
2. Dall'E-Commerce all'integrazione dei canali: il caso Mandarin Duck, di Alessandro Leoni	» 191
2.1. La genesi delle politiche di e-commerce in un'azienda del segmento del "lusso accessibile"	» 191
2.2. Tecnologia accessibile, controllo degli investimenti e della loro redditività	» 192
2.2.1. Il fenomeno dell'Infocommerce	» 193
2.2.2. Crescita del canale nei mercati obiettivo	» 194
2.2.3. Espansione delle strategie all'interno di un Gruppo e l'evoluzione in una piattaforma multibrand	» 194

2.2.4. Sinergie e massa critica	pag. 195
2.2.5. Dinamiche virtuose	» 195
2.2.6. Le opportunità future, alcune ipotesi	» 196
3. Affermazione attraverso i canali distributivi plurimarca e la ricerca della brand experience: il caso Peuterey, di Graziano Gianelli	» 198
3.1. Un marchio vincente nato dal riposizionamento	» 198
3.2. La strategia distributiva	» 199
3.2.1. Geomarketing e indicatori per la gestione dei punti vendita multimarca	» 199
3.2.2. Una nuova piattaforma di retail: Peuterey Experience	» 201
3.3. Format cross mediali e co-creazione: Peuterey Experience	» 202
4. L'ingresso di nuovi player nella filiera della moda: l'outlet digitale Born4shop, di Gionata Tedeschi	» 204
4.1. La value proposition e le caratteristiche di questo nuovo segmento	» 204
4.2. Che cosa cambia lungo la filiera del fashion system e nelle dinamiche dei canali tradizionali	» 206
4.3. Alcuni modelli introdotti (pop-up, temporary e flagship store) e scenari futuri	» 209
5. Scelte selettive e vendita on-line per un marchio calzaturiero di fascia alta: Loriblu, di Annamaria Pilotti	» 211
5.1. Genialità artigiana e mercato internazionale	» 211
5.2. Strategie sell side per una piccola grande azienda	» 212
5.3. L'approdo on-line: il nuovo sito ufficiale Loriblu	» 214
6. Modalità innovative per promuovere la "cultura della moda": Pitti Immagine, di Lapo Cianchi e Francesca Di Stefano	» 217
6.1. La mission di Pitti Immagine e i nuovi strumenti di comunicazione e creatività	» 217

6.2. Il posizionamento su Internet, l'evoluzione del media mix e l'integrazione dei canali	pag. 217
6.3. Eventi per sperimentare nuovi linguaggi e raccogliere le nuove tribù della moda contemporanea	» 220
6.3.1. Second Live-Second Life Creatives Communities: i nuovi linguaggi e le nuove tribù della moda	» 220
6.3.2. Pitti People: la blog generation al Pitti Uomo	» 221
Postfazione , di <i>Enrico Valdani</i>	» 223
Bibliografia	» 225
I contributors	» 229

Ai miei maestri

Prefazione

In un mondo dove la turbolenza è la nuova normalità, diventa strategico per ogni azienda **assumere un orientamento e un approccio nuovi**. Darwin stesso sosteneva che “non sono i più forti della specie che sopravvivono, non i più intelligenti, ma coloro che si adattano meglio al cambiamento”.

Il Sistema Moda italiano nelle ultime decadi si è già trasformato profondamente: le singole aziende sono passate da una produzione hardware specifica e da un’offerta monoprodotto a una progettazione software e a un allargamento della propria offerta, estendendola ad altri settori, non presidiati direttamente, ma tramite licenze, per completare lo stile di vita offerto.

Quest’ultimo è un fenomeno, che per le nostre aziende è stato naturale, essendo insito nella nostra cultura: siamo abituati ad associare il Made in Italy, non solo a un’indicazione geografica, ma a un contenitore, a un’idea di un insieme di prodotti e di comportamenti che congiuntamente caratterizzano l’Italian style; infatti dalla parola latina *habitus* deriva sia il termine “abito” sia “abitare” e per tale motivo le aziende con un’identità forte e unica hanno sentito la necessità di declinare il proprio gusto, dapprima in settori attigui e poi, con cerchi concentrici, sempre più esterni.

Una caratteristica peculiare che attraversa la filiera del Sistema Moda, che è composta sia da aziende di monte (filatura, tessitura, nobilitazione) che di valle (prodotto finito e accessoristica) è la **predisposizione naturale alla trasformazione**; difatti il DNA di ogni azienda è caratterizzato dalla forza di reinventare le proprie collezioni almeno due volte l’anno, ma se questo gene era fino a ieri confinato all’area stilistica delle nostre imprese, oggi diventa essenziale poter estendere questa capacità a tutti i processi.

Ora più che mai viene richiesto, ed è la presente situazione economica a imporlo, l’intelligenza di modificare anche il modello di business delle nostre aziende. In questo scenario diventa **fondamentale cambiare in particolare il nostro approccio alle nuove tecnologie informatiche sia interne che esterne**. Il sistema informativo aziendale veniva adottato e pro-

mosso per la propria capacità computazionale e di archiviazione, mentre oggi è necessario dotarsi di un sistema che possa abilitare l'azienda a nuove funzioni, a gestire cicli produttivi sempre più corti e sempre più veloci, ad avvicinare e trasformare il ruolo del consumatore in co-produttore. La crescita di aziende quali Zara e H&M, che hanno posto e imposto il concetto di *fast* nel mondo del fashion, rende necessario dover porre l'attenzione sul perché di tale successo, che non è dovuto solo al buon rapporto prezzo/qualità (*value for money*), ma dalla capacità di **capire e interpretare le esigenze del cliente** e di renderle subito disponibili, grazie a un **sistema logistico efficiente** accompagnato da un'**intelligenza informatica di pianificazione** della domanda e di **gestione dell'intera supply chain**.

Pensiamo alle potenzialità di Internet. Quando dieci anni fa, durante i tempi della new-economy, fondai con alcuni amici un paio di Internet companies ci domandavamo quale potesse essere il prezzo dei prodotti/servizi venduti tramite questo nuovo canale. Subito apparve evidente il dualismo di pensiero e ci dividemmo, da un lato, tra i sostenitori del prezzo del prodotto più elevato rispetto al canale *brick* tradizionale, visto che il valore percepito dal cliente è maggiore, stante la comodità di poter ordinare il prodotto desiderato da qualsiasi luogo e di poterlo ricevere in qualsiasi luogo; dall'altro, c'era chi riteneva che il prezzo potesse essere inferiore, perché le stesse aziende produttrici possono rivendere direttamente al consumatore saltando i costi e i ricarichi (spesso inefficienti) del distributore.

In questo apparente paradosso è insita una notevole **leva competitiva per recuperare marginalità**. Quanto tempo ancora dovremo aspettare per vedere delle aziende italiane che usano solo Internet quale arma commerciale e che, come effetto, riescono ad abbattere i costi distributivi a beneficio del cliente e di maggiori quote di mercato?

Pensare all'uso di Internet quale sola vetrina commerciale sarebbe limitante e fuorviante: essendo un canale per propria definizione multidirezionale, può, se accuratamente gestito anche per il tramite dei social network, **essere la nuova fonte della creatività, lo spazio virtuale nel quale il consumatore diventa protagonista del processo produttivo**, in quanto **abilitato** a comunicare direttamente con l'azienda produttrice e a richiedere prodotti specifici e nuovi servizi: in questa visione si realizzerebbe veramente il paradigma del coinvolgimento del cliente nel processo di acquisto, ma anche in quello produttivo.

Questo scenario è reso possibile dall'aumento della potenza di calcolo dei computer, che secondo la legge di Moore raddoppia ogni 18 mesi, ma il Sistema Moda non deve sottovalutare la meno nota legge di Gordon Bell, ovvero del continuo aumento del numero di computer per persona e quindi

del conseguente incremento delle interfacce/modalità di collegamento tra le persone, che si traduce nella necessità crescente delle nostre imprese di dover presidiare sempre più nuovi canali, che non sono solo informatici.

La presenza diretta delle aziende produttrici nel canale retail tramite negozi monomarca diretti o franchising è diventata obbligatoria per l'affermazione del brand, perché permette di raggiungere direttamente il cliente, di avvolgerlo all'interno di un'atmosfera, che deve essere unica, per poterlo colpire, tramite emozioni, dritto al cuore. E proprio per poterlo seguire secondo i suoi percorsi di acquisto, le aziende hanno adottato con coerenza una strategia multicanale nella terra del perenne sconto aprendo outlet monomarca.

L'evoluzione della comunicazione, del mettere qualcosa in comune tra l'azienda e il cliente, e viceversa, sposta necessariamente le risorse predefinite (e che sembravano inamovibili) dai canali pubblicitari tradizionali a nuove forme, per raggiungere il cliente in un'atmosfera a 360 gradi, per cercare di costruire un rapporto autentico che non è semplicemente basato su una transazione economica con uno scambio di beni, ma su una condivisione di interessi e ideali tra azienda e cliente e fra i clienti stessi, prefigurando una comunità di fruitori che vivono in osmosi con il brand capace di sviluppare un'identità forte e unica.

La premessa di tale relazione sarà **improntata sulla fiducia e sull'accrescimento del senso dell'etica nei comportamenti aziendali**, in quanto il ruolo del consumatore sarà nei prossimi anni crescente, perché tramite la Rete ha la forza di organizzarsi per discutere dei prodotti come dell'azienda stessa. Le aziende potranno beneficiare di queste nuove richieste incorporando comportamenti socialmente responsabili e fabbricando prodotti ecologici e realmente sostenibili, sapendo quindi cogliere una nuova opportunità di aumentare il valore intrinseco dei propri prodotti.

La globalizzazione di queste attenzioni da parte dei consumatori si tradurrà in un forte vantaggio per le imprese del Sistema Moda, che si sono spinte per prime e con una lunga tradizione molto in avanti nella tutela ambientale, nell'attenzione ai propri collaboratori e nella qualità dei propri prodotti.

Nei prossimi decenni, oltre mezzo miliardo di nuovi benestanti entreranno nel mercato globale aumentando la domanda di prodotti di alto livello, di cui la nostra produzione italiana è ricca di esempi.

Gianmarco Gabrieli
Presidente Giovani Imprenditori Sistema Moda Italia
e Consigliere delegato di *I Pinco Pallino*

Introduzione

di *Giuseppe Iacobelli*

I contributi riuniti in questo volume derivano dalle analisi coordinate di specialisti delle diverse discipline manageriali nel campo del Fashion Retail.

I contributors sono colleghi e amici con cui ho avuto il piacere di confrontarmi in ambito professionale e che hanno raccolto la sfida di spiegare, da differenti angolazioni, uno dei principali interrogativi delle nuove frontiere del marketing nella moda: **quali possono essere le strategie dei brand per impattare il nuovo consumatore multicanale?**

Più di ogni altro segmento produttivo, la moda costruisce e sfrutta reti di connessioni e sinergie fra il valore del prodotto e le infrastrutture per veicolarlo, che sono amplissime rispetto all'oggetto venduto. Il movimento creato nell'acqua si propaga ben al di là della caduta del sasso e ritorna indietro a plasmarlo.

Le conseguenze che ne discendono per il lavoro manageriale sono dirimpenti perché, per essere vincente, l'organizzazione aziendale è costretta ad ampliare le sue competenze al di fuori dal proprio ambito consueto e a dominare sistemi allargati ed eterogenei, quando non extrasettoriali. Con un'implicazione fortissima: **vince chi è capace di gestire la complessità**, che non è più tanto di definizione prodotto-mercato, quanto di piattaforma relazionale brand-cliente.

Gli interventi riuniti in questo testo veicolano dunque al lettore la panoramica degli elementi atti a gestire la velocità dei mutamenti di un mercato in continua trasformazione. **Un potenziale di strumenti e competenze che le imprese devono imparare a procurarsi, a inventare e a gestire, per diventare e rimanere competitive.**

In un mondo sempre più complesso e digitalizzato, la caratteristica vincente di un'azienda diviene allora la capacità di mutare e le sue dotazioni privilegiate si configurano come l'attitudine a rafforzare i legami con il consumatore, la velocità nella risposta agli stimoli e la multicanalità della relazione.