

**Simona Ironico**

# **FASHION MANAGEMENT**

**MERCATI, CONSUMATORI, TENDENZE  
E STRATEGIE DI MARCA NEL SETTORE MODA**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI**

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. Il nuovo contesto competitivo</b>	»	15
1. I paradossi del made in Italy	»	15
1.1. Made in Italy e <i>country branding</i>	»	17
1.2. Il made in Italy è davvero finito con il secolo scorso?	»	18
2. Verso un “nuovo” made in Italy	»	19
2.1. Una nuova creatività italiana fra <i>demi-couture</i> , neominimalismo, matericità e ibridazione	»	21
2.2. Quali ostacoli per i nuovi talenti del made in Italy?	»	22
3. Dalle Big Four alle nuove geografie della moda	»	23
3.1. La rilevanza strategica dei mercati emergenti	»	25
3.2. L’industria della moda in Cina	»	26
3.3. Le marche del lusso cinese nel nuovo scenario competitivo globale	»	28
3.4. L’industria della moda in Brasile	»	31
3.5. L’industria della moda in India	»	33
3.6. L’industria della moda in Russia	»	34
<b>2. Il consumer behavior</b>	»	37
1. Lo studio del comportamento del consumatore fra positivismo e interpretativismo	»	37

1.1. Due valori di consumo fondamentali: utilitarismo ed edonismo	pag.	38
1.2. Stili di consumo e tassonomie di consumatori	»	41
1.3. La relazione con la marca	»	43
2. Processi d'acquisto e pratiche di consumo nel settore moda	»	44
2.1. Lusso	»	44
2.2. Contraffazione, <i>knockoff</i> e mercati paralleli	»	46
2.3. Contraffazione e strategie di distinzione dei consumatori	»	48
2.4. Childrenswear	»	50
2.5. Moda eco-sostenibile	»	54
2.6. Moda equo-solidale e socialmente responsabile	»	55
3. Oltre i canali di mercato tradizionali: fra strategie anticrisi, <i>smart shopping</i> e <i>voluntary simplicity</i>	»	57
3.1. Vintage e <i>second hand</i>	»	58
3.2. Swapping	»	59
4. Il consumo creativo	»	60
4.1. Gli stili di strada post-punk	»	61
4.2. DIY fashion, crowdsourcing, 3D printing	»	64
<b>3. Il comportamento dei consumatori nei mercati emergenti</b>	»	68
1. Etnocentrismo, imperialismo culturale e cittadinanza globale	»	68
1.1. <i>Country-of-origin, country-of-manufacturing</i> e atteggiamenti verso i brand globali	»	69
2. L'ipersegmentazione del mercato cinese	»	72
2.1. La segmentazione territoriale	»	72
2.2. La segmentazione generazionale	»	73
3. La cultura di consumo cinese	»	76
3.1. <i>Mian e lian</i> : volto sociale e consumo vistoso	»	78

3.2. Il dono come investimento sociale	pag.	79
3.3. <i>Renao, renqing</i> e <i>bao</i> : la natura collettiva dello shopping	»	80
3.4. Segmentazione di mercato e curva di diffusione dei beni di lusso in Cina	»	81
4. Valori e cultura di consumo in India	»	84
4.1. Fra pativrata e vamp: moda, identità di genere e negoziazione culturale	»	84
4.2. Il ruolo del karma	»	86
<b>4. Fashion forecasting: prevedere le tendenze</b>	»	89
1. Comprendere le tendenze: fra spirito del tempo e gusto collettivo	»	89
1.1. Rilevare e classificare le tendenze: le curve di trend	»	91
1.2. I macro trend	»	94
1.3. Le componenti dello Zeitgeist	»	97
1.4. Dallo Zeitgeist alla definizione di un macro trend	»	100
2. Da dove nascono e come si diffondono le tendenze?	»	104
2.1. Le teorie direzionali: <i>trickle down, bubble up, trickle across</i>	»	105
2.2. Le teorie non direzionali: dalla selezione collettiva al pendolo della moda	»	110
3. Il processo di fashion forecasting	»	112
3.1. Dalla direzione creativa alla <i>trend confirmation</i>	»	114
3.2. Come si crea un quaderno di tendenza	»	116
<b>5. Lo sviluppo delle collezioni: fra narrazioni stagionali e codici stilistici permanenti</b>	»	122
1. Produrre moda: dalle collezioni programmate alla <i>fast fashion</i>	»	122
1.1. La mappa dei modelli di business secondo il prezzo e la velocità	»	123
1.2. Dal pronto al programmato: un'evoluzione naturale?	»	128

2.	I processi di sviluppo delle collezioni	pag.	131
2.1.	<i>Fashion tales</i> : dai temi stilistici ai temi di comunicazione stagionali	»	132
2.2.	Merchandising e <i>merchandise planning</i>	»	136
2.3.	Il cuore del processo creativo: figure professionali, ruoli e attività dell'ufficio stile	»	139
2.4.	Dall'approvvigionamento allo sviluppo del prodotto	»	144
2.5.	Dal campionario alla produzione	»	145
<b>6.</b>	<b>Comunicare al <i>trade</i> e agli <i>style leader</i></b>	»	150
1.	PR e press office	»	150
1.1.	Raccontare le collezioni: come scrivere i comunicati stampa	»	151
2.	L'organizzazione delle sfilate	»	164
2.1.	Il <i>fashion show</i> classico	»	166
2.2.	Il <i>fashion show</i> teatrale	»	168
2.3.	Il <i>fashion show</i> concettuale	»	170
2.4.	Il programma di produzione: ruoli professionali e fasi organizzative della sfilata	»	172
3.	Coltivare le relazioni con il <i>trade</i> e con gli altri attori del sistema moda	»	177
3.1.	Il ruolo degli showroom e delle fiere di settore	»	178
<b>7.</b>	<b>Brand management e comunicazione al consumatore</b>	»	184
1.	Mondi possibili e narrazioni di marca	»	184
1.1.	Racconti verosimili: Fendi Painter Studio	»	185
1.2.	Racconti inverosimili: Mulberry, scary monsters (and super creeps)	»	186
1.3.	Racconti impossibili: Fendi Bag Bugs	»	187
1.4.	Racconti inconcepibili: Harvey Nichols, Kenzo e gli altri surrealisti	»	189

2.	<i>Fashion tales</i> e percorso generativo del senso	pag.	193
2.1.	Il fondamento della brand identity: i valori	»	193
2.2.	Strutture narrative e discorsi di marca	»	196
3.	Narrazioni di marca e <i>country branding</i>	»	199
3.1.	Strategie di naming e discorsi di marca fra cultura locale e immaginario globale	»	200
3.2.	Raccontare il made in Italy	»	205
<b>8.</b>	<b>Modelli identitari, discorso pubblicitario e territori di marca</b>	»	212
1.	Valorizzazioni utopiche e archetipi di genere	»	212
1.1.	Donne-oggetto, Mannequin e Bad Girls	»	216
1.2.	Streghe, immaginari gotici e femme fatale	»	218
1.3.	Amazzoni, Superwomen, Alpha Mums e donne al maschile	»	220
1.4.	Donne androgine, tomboys, lolite ed eroine fantasy	»	221
1.5.	Femminilità postmoderne: fra bellezze eterree e nuove forme di spiritualità sensuale	»	227
2.	Identità di genere e posizionamenti di marca	»	229
2.1.	Modelli archetipici e narrazioni stagionali	»	231
<b>9.</b>	<b>Retail management e visual marketing</b>	»	236
1.	Canali e formati distributivi tradizionali ed emergenti	»	236
1.1.	Il canale retail	»	236
1.2.	Il canale wholesale	»	241
1.3.	I format emergenti	»	245
2.	<i>Retail mix</i> , pianificazione strategica e progettazione dei nuovi spazi di vendita	»	246
2.1.	La scelta della location	»	246
2.2.	Le vetrine e le altre leve esterne	»	249
2.3.	<i>Category management</i> e politiche assortimentali	»	252
2.4.	Il layout delle merci	»	255

2.5. Il layout delle attrezzature	pag.	257
2.6. Le politiche di display e la <i>space allocation</i>	»	260
3. Esperienze di consumo, interior design e comunicazione sul punto vendita	»	262
3.1. Stimolare i sensi	»	263
3.2. Incoraggiare lo shopping edonistico	»	266
3.3. Facilitare il processo di acquisto, stimolare il pensiero critico e fare appello alla cultura	»	267
3.4. Stimolare il ruolo attivo del consumatore	»	270
3.5. Valorizzare la componente sociale dello shopping	»	271
<b>10. Fashion management e pianificazione strategica</b>	»	275
1. Come strutturare un piano di marketing, comunicazione e retail per un'azienda di moda	»	275
2. Definire la strategia	»	278
3. Pianificare le attività	»	282
3.1. Le politiche di prezzo	»	283
3.2. Il piano mezzi	»	284
4. Tempi, risorse e costi	»	287
5. Gli strumenti di verifica e monitoraggio dei risultati	»	290
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	293
<b>Glossario</b>	»	307

---

# Introduzione

Il libro che state per leggere è nato con l'ambizioso obiettivo di creare il primo manuale italiano di *fashion management*, una prospettiva multidisciplinare per comprendere i contemporanei mercati della moda e del lusso, le loro dinamiche competitive, il comportamento dei consumatori, le modalità con cui nascono e si diffondono le tendenze e le logiche con cui le aziende pianificano le strategie di marca, prodotto, comunicazione e retail. Con queste premesse si è dato vita a un'opera che, sin dalle prime pagine, non ha voluto ridursi a una pura discussione teorica, ma che al contrario ha preferito fare costante riferimento alle reali prassi aziendali, offrendo un punto di vista privilegiato per acquisire quelle competenze manageriali, analitiche, creative e progettuali fondamentali per avviare una carriera professionale in un settore a elevato contenuto simbolico come la moda.

Si è cercato, pertanto, di raccogliere in un unico volume i contributi accademici più recenti e le *best practices* aziendali rilevanti per il management della moda e del lusso, andando a presidiare aree tematiche ancora assenti o trattate in maniera frammentaria all'interno dei testi italiani sulla moda, come il *consumer behavior*, il *fashion forecasting* e il *merchandise planning*. In questa cornice, è stata dedicata una particolare attenzione all'evoluzione del made in Italy nell'ultimo decennio, alle nuove geografie della moda e alle attuali dinamiche nei mercati emergenti, approfondendo il contesto competitivo, la cultura di consumo, gli atteggiamenti verso le marche globali e le specificità dei diversi segmenti di consumatori dell'area BRIC. Inoltre, si è voluto dare spazio a tematiche di interesse per gli addetti ai lavori, come la contraffazione, la proliferazione dei mercati paralleli, l'evoluzione del concetto di comunicazione integrata, i formati distributivi emergenti, le fashion week locali, l'impatto dei social media sull'agire di imprese e consumatori e fenomeni come la *DIY fashion* o lo sviluppo delle stampanti 3D.

Tutto questo al fine di fornire solide basi conoscitive finalizzate alla pianificazione di strategie di marca, prodotto, comunicazione e retail: dalla previsione

delle tendenze allo sviluppo delle collezioni, dall'organizzazione delle sfilate alla redazione dei comunicati stampa, dalla realizzazione delle campagne pubblicitarie sulle diverse piattaforme mediatiche alla creazione dei *fashion editorials*, dalla gestione della campagna vendite negli showroom alla costruzione degli assortimenti per i punti vendita, dalle strategie di *fashion buying* alle politiche di *visual merchandising*. Si tratta di attività che oggi hanno un livello di coordinamento crescente e che si sviluppano sempre più spesso attorno alla progettazione di una *fashion tale* stagionale, un cuore tematico che origina dalle ispirazioni estetiche e culturali che prendono forma attraverso le collezioni e sono sviluppate attraverso tutti gli strumenti di comunicazione a disposizione del brand. Narrazioni, come vedremo, che nascono dai prodotti e sono raccontate attraverso le sfilate, gli altri eventi, gli showroom, le campagne pubblicitarie, i canali YouTube, Instagram, Pinterest e diversi social media, per poi approdare nel mondo del consumatore tramite i display delle vetrine e altre iniziative di *visual marketing* nei punti vendita.

Questi contenuti verranno trattati seguendo un approccio didattico, che prevede per ciascun capitolo una sintesi dei concetti chiave e un glossario a fine volume<sup>1</sup>. Come si è detto, i vari argomenti verranno affrontati facendo continuo riferimento al mondo delle imprese, arricchendo i contributi teorici con esempi pratici, casi aziendali e approfondimenti sul ruolo delle diverse figure professionali ai vari livelli della filiera (designer, buyer, uomo-prodotto, brand manager, *retail manager*, *stylist*, addetto stampa ecc.).

Il testo vuole dunque rappresentare una risorsa utile sia a professionisti del settore che intendano approfondire o aggiornare le proprie conoscenze, sia a studenti di corsi universitari o di alta formazione in *fashion management*, *fashion business*, *fashion marketing*, *fashion communications*, *brand management*, *product management*, *retail management* e *fashion buying*. Il testo è inoltre rivolto a tutti gli studenti di design della moda o ai giovani fashion designer che desiderano integrare le loro competenze progettuali con una visione strategica sul settore, oggi indispensabile per avviare una propria etichetta, commercializzare le proprie collezioni o lavorare all'interno degli uffici stile delle case di moda affermate.

Prima di procedere sono d'obbligo alcuni ringraziamenti a tutte le persone che hanno supportato, direttamente o indirettamente, la realizzazione di questo manuale. Un sentito ringraziamento va innanzitutto a Vanni Codeluppi, direttore della collana "Impresa, comunicazione, mercato", per avermi dato la possibilità di sistematizzare con questo volume un intenso percorso di studio, insegnamento e ricerca sul campo durato oltre dieci anni. Un particolare ringraziamento va anche a tutte le persone che hanno lavorato con me o che hanno diretto le ricer-

<sup>1</sup> Tutte le parole contenute nel glossario sono evidenziate nel testo con il simbolo ☉.

che citate nei diversi capitoli, in particolare Simona Segre, Ariela Mortara, Nello Barile, Sabrina Pomodoro e Mauro Ferraresi. A Mauro Ferraresi va anche un ringraziamento speciale per aver reso possibile la creazione di Snooping Around Lab, il laboratorio di ricerca e previsione di tendenze nato in seno all'Università IULM di Milano. Un sentito grazie anche a Barbara Toscano, Paolo Meroni e a tutti i colleghi dell'Istituto Marangoni, che in questi anni mi hanno dato la possibilità di confrontarmi continuamente con figure professionali e percorsi formativi diversi, arricchendo la mia preparazione accademica con una preziosa "conoscenza pratica" sul lavoro di fashion designer, modellisti, buyer, product manager, *visual merchandiser*, *interior designer*, *stylist*, fotografi di moda e altre figure tecniche, indispensabile per comprendere a fondo un settore complesso come la moda. Grazie anche a tutte le aziende che hanno supportato il volume con le loro testimonianze, inviando cartelle stampa, comunicati e materiali iconografici.

Altri ringraziamenti speciali vanno a Roberto Labianca, autore dell'immagine riportata in copertina, che attraverso l'idea del disegno di moda intende evocare quella atmosfera che si respira dietro le quinte, quando iniziano a prendere forma quei temi stilistici e quelle "storie colore" che saranno di ispirazione non solo per lo sviluppo di una collezione, ma anche per tutte quelle attività di comunicazione che ruoteranno attorno alla marca nel corso della stagione. Grazie anche a Misa Giuliani e a tutto lo staff di FrancoAngeli per il prezioso lavoro di supporto alla realizzazione del volume. Un caloroso ringraziamento va infine agli studenti provenienti da tutte le parti del mondo dell'Università IULM, dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e dell'Istituto Marangoni, fonte inesauribile di stimoli intellettuali, culturali e creativi. È a tutti voi che sono dedicate le pagine di questo libro.