

La moda si innova

Si sa, la moda cambia da una stagione all'altra, e spesso ancor più rapidamente. Eppure l'industria fashion si è dimostrata a lungo refrattaria alle trasformazioni necessarie a innovare la filiera. Digitale e sostenibilità sono le nuove parole d'ordine. Di conseguenza evolvono anche le strategie di marketing e comunicazione, e la formazione dei dirigenti del settore.



A lato, la sede di una protagonista della Fashion Valley ticinese, Guess, che a Manno ha installato i quartieri generali per l'Europa. Sin dalle sue origini, il marchio si è contraddistinto per le sue strategie di marketing e comunicazione, che ancora oggi reputano stampa e store fisici strategici per la brand awareness.

Rimanere alla moda nell'industria del fashion, al di là del facile gioco di parole, è un esercizio di non evidente esecuzione. Si ribatterà: come in tutti i settori, ma in questo caso la capacità di coniugare una forte immagine identitaria con la flessibilità necessaria alla continua revisione delle strategie di produzione, promozione e commercializzazione si scontra con la complessità di una filiera difficile da sottrarre a consolidate dinamiche che se da un lato ne hanno fatto il prestigio, dall'altro ne hanno ritardato l'evoluzione.

Gli attori del settore sembrano però finalmente aver maturato la consapevolezza delle contraddittorietà insite nel modello tradizionale e dell'impellenza di una radicale innovazione di organizzazioni e processi. Sostenibilità e digitalizzazione sono state elette a vettori di rilancio, già prima che l'incognita coronavirus lasciasse l'economia tutta sospesa a un filo. Entrambe rappresentano un banco di prova per chi si occupa di marketing e comunicazione: vuoi perché la responsabilità sociale

d'impresa sempre più diventa criterio decisivo nelle scelte di acquisto e investimento, vuoi perché il digitale rappresenta ormai un aspetto essenziale delle strategie di brand awareness e di commercializzazione. Chiaro come ormai sia imperativo sfruttare tutti i canali a disposizione per costruire e consolidare un'identità coerente del marchio e per instaurare una relazione duratura con il consumatore, puntando su un modello di comunicazione integrata e personalizzata, contro quella impersonale e passiva cui obbligava l'unidirezionalità dei canonici mass media. Un obiettivo ambizioso, quando si fanno i conti con uno scenario ricco sì di opportunità, ma estremamente volatile come quello odierno.

Brand management. «Per un'azienda presente su scala internazionale l'approccio al brand management diventa oggi estremamente delicato», conferma Dario Cardamone, Marketing Director Emea di Guess Europe, «si tratta infatti di garantire un'equità cross-country e cross-regional a fronte di un percepito del brand che può differire in maniera rilevante da un Paese

all'altro per la storia e le modalità con cui si è entrati in quel territorio, magari con una categoria specifica delle proprie Collezioni o una determinata azione di marketing. Il vero challenge è dunque mantenere un'adeguata consistency, evitando che la necessità di sposare una tendenza locale risulti fuorviante rispetto al messaggio che si vuole dare a livello globale».

Guess Europe è una delle protagoniste assolute della Fashion Valley ticinese, dove ha installato la propria sede continentale. Sin dagli esordi l'azienda, fondata in California dai quattro fratelli Marciano nel 1981 - oggi un impero da 2,7 miliardi di dollari di fatturato - si è contraddistinta per l'appeal delle sue campagne di marketing, riuscendo a riqualificare il denim come un prodotto sexy e anticonformista. L'attenzione alla comunicazione ha accompagnato negli anni lo sviluppo del brand, consegnandogli una posizione premium tra i marchi casual. Quando muoveva i primi passi, erano ancora le affissioni e la stampa scritta - con leggendari editor a dettare i trend - a costituire il canale privilegiato di brand awareness, mentre la commercializzazione era affidata alla rete di store e alla presenza in negozi multi-marca. Un totale ribaltamento, quello odierno? «Non direi. Nel nostro caso, continuiamo a mantenere una presenza importante sulla stampa di settore, in cui il nostro fondatore Paul Marciano, attuale

direttore creativo, ha sempre fortemente creduto. Semmai cerchiamo di individuare le realtà più innovative, infatti oggi molti fashion magazine stanno evolvendo in agenzie che offrono produzione di content non finalizzata alla sola testata ma a disposizione dei brand per fare comunicazione integrata», spiega Dario Cardamone, entrato in Guess a inizio anni Duemila.

La scelta dei canali di comunicazione e vendita rispecchia le esigenze dell'azienda nei diversi mercati: consolidamento su quelli più maturi e intercettazione di una nuova clientela e brand awareness su quelli di recente penetrazione. Poiché l'acquirente si attende un trattamento analogo a prescindere dalle modalità di contatto con il marchio, diventa fondamentale una gestione coordinata di off e online. Per garantire esperienze coerenti è essenziale che gli esperti di digital advertising lavorino a stretto contatto con chi segue la parte retail-operation tradizionale. Omnicanalità che non dovrebbe però mai andare a detrimento della presenza fisica per un brand come Guess che, mentre dove ormai è presente da quarant'anni - Usa e Paesi latini dell'Europa - può permettersi di puntare sull'e-commerce - con cui nel 2019 ha complessivamente realizzato il 13% del fatturato -, nei mercati di recente espansione su cui è entrata sfruttando l'online cerca ora il radicamento con l'inaugurazione di nuovi negozi, come in Asia Pacifico e Medioriente. «L'esperienza in negozio, che sia lo store di proprietà o un rivenditore multimarca, rimane nella nostra ottica fondamentale e rappresenta un veicolo straordinario dal punto di vista dei ritorni», sottolinea Cardamone.

La raccolta e l'analisi dei dati grazie alle tecnologie Ai permettono un trattamento sempre più personalizzato, con l'obiettivo di garantire una comunicazione mirata e di accompagnare il consumatore lungo tutto il journey, dalla newsletter alla consulenza nel punto vendita, dove lo store manager può assisterlo come un cliente abituale. Impostazione che Guess ha sfruttato nel post lockdown, sia abilitando personal shopper online per chi non se la sentiva di uscire, sia fissando appuntamenti individuali negli store in totale sicurezza. **Piattaforme e influencer.** Un ecosistema in costante mutamento che richiede professionalità e struttura, ma anche flessibilità per non ritrovarsi spiazzati in poco tempo. «Negli ultimi anni sono emerse decine di piattaforme social, non tutte di

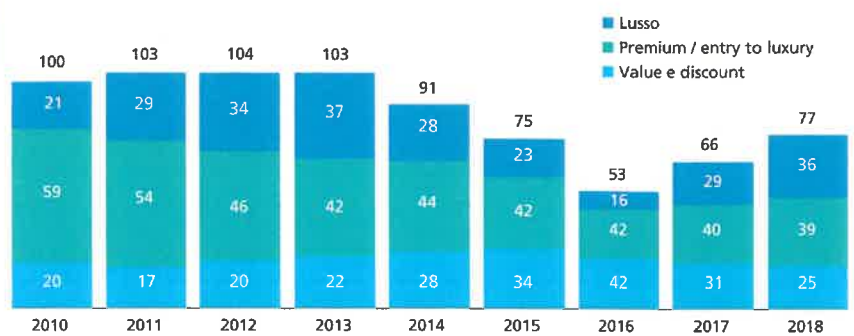
«Pianificare una campagna marketing richiede una coordinazione complessa: da chi cura il design, a chi sviluppa il prodotto, da chi segue il management, allestisce le vetrine o aggiorna il sito, ... tutti gli interlocutori devono essere allineati allo stesso obiettivo»

Dario Cardamone,
Marketing Director Emea
Guess Europe



Il lusso traina la ripresa del settore fashion

Totale fatturato indicizzato al 2010 (T0=100) e performance per segmento



Fonte: McKinsey Global Fashion Index 2020 (Mgfi)

pari successo. Alcune hanno cambiato natura, come Facebook che si è trasformata in uno strumento prettamente di comunicazione marketing perdendo la sua vocazione di scambio spontaneo tra le persone. Nel nostro caso, stiamo ad esempio esplorando la possibilità di migliorare un canale spesso trascurato nei portfolio social dei marchi come YouTube, che per i giovani, oltre a piattaforma di intrattenimento, sta diventando una fonte per reperire informazioni. Se si riesce a coltivarlo e renderlo attrattivo, permette di fare brand awareness attraverso content più lunghi e dettagliati su diverse tematiche - storia, design, prodotto, ma anche tutorial accattivanti, ad esempio consigli sugli abbinamenti o per personalizzare i propri jeans - ed è molto interessante anche il concetto di diretta», sottolinea Dario Cardamone. Streaming che in epoca di Covid-19 ha assicurato un'alternativa agli eventi aziendali. Non potendo accogliere oltre 300 persone nello spazio eventi di Lugano, Guess ha organizzato la sua prima sfilata online per presentare alla clientela business

Dopo una prolungata fase di contrazione, dal 2018 il settore fashion ha ripreso a crescere a ritmi del 10% annuo circa, trainato dalla crescita del segmento del lusso.

la nuova Collezione, aggiungendo altri 800 professionisti collegati. «Anche in questo caso va però trovato il giusto equilibrio: un evento unicamente in streaming non avrà mai lo stesso valore formale di un'installazione fisica, in presenza del prodotto e con le occasioni di networking che si creano a margine. Allo stesso modo, continuiamo a stampare il catalogo di stagione, che per noi rappresenta un mezzo estremamente valido. Il trattamento che oggi molti brand riservano ai consumer è invece, a mio parere, spesso troppo rapido e non permette di soffermarsi sui loro valori», commenta il Marketing Director Emea di Guess Europe.

Moda in rete significa poi sempre più influencer. «Una grossa intuizione avuta dal nostro fondatore è stata quella di aprire

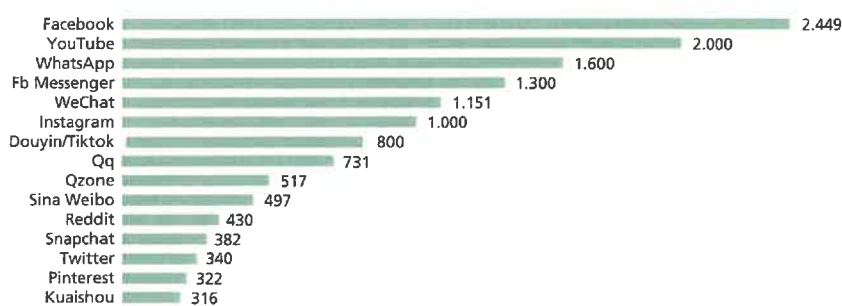


«Il modello fast fashion non è ormai più sostenibile: occorre rallentare i ritmi, invitare per la prima volta i consumatori a soppesare gli acquisti, lanciare meno collezioni ma di maggior qualità e senso, il che dovrebbe favorire la fidelizzazione del cliente di contro al mordi e fuggi attuale»

Marco Dal Lago,
Technical Coordinator del Master Fashion Innovation della Supsi

Piattaforme social: 'canale' obbligato per aumentare la visibilità

Per utenti attivi al mese, numero di account o visitatori unici, mln, 2020



Fonte: Hootsuite/ We are social reports 25 gennaio 2020

Con centinaia di milioni, quando non miliardi di visitatori al mese, le piattaforme social sono ormai una dimensione imprescindibile per la moda. Ma attenzione a individuare i contenuti idonei a ogni canale: la sola visibilità potrebbe non portare i ritorni auspicati.

gli eventi corporate agli influencer marketing, dapprima con partnership spontanee, in alcuni casi sfociate in collaborazioni orientate all'aspetto commerciale. Invitandone solo una decina a questi happening, che curiamo con un'attenzione al dettaglio sempre in grado di stupire i nostri buyer, grazie ai loro follower raggiungiamo milioni di persone... dunque accanto a testimonial di fama planetaria come, per noi, Hailey Baldwin e Jennifer Lopez, gli influencer marketing permettono di avere una copertura più consistente dei mercati locali. L'importante è però che siano in sintonia con il nostro brand».

Anche la questione della sostenibilità

entra nel computo: essendo un'azienda pubblica e quotata Guess redige ormai regolarmente un report di sostenibilità destinato agli investitori a testimonianza delle iniziative - dalla cura del personale ai processi produttivi al riciclo dei materiali - attuate per recuperare rispetto alla posizione di partenza che non la vedeva tra le best in class. Al reparto marketing il compito di informare i consumatori, trovando gli highlight giusti sia per i più inesperti sia per chi è in cerca di un approfondimento critico.

Lavoro di squadra. «Al di là dell'abilità nello sfruttare tutti questi mezzi per costruire una comunicazione corporate il più bilanciata possibile, l'importante è sempre prima focalizzarsi sul messaggio che si vuole trasmettere e poi scegliere il canale. D'altra parte è fondamentale verificare ex post che il budget sia stato effettivamente speso con logica: altrimenti posso pianificare una campagna bella quanto voglio, ma se poi non funzionano gli aspetti pratici - mal targettizzata, difficoltà nel reperire la merce in negozio, problemi di spedizioni

e resi, ... - è inutile. Si tratta di un esercizio che richiede una coordinazione complessa perché il Roi è un team building a tutti gli effetti: chi cura il design, chi sviluppa il prodotto e chi lo alloca, chi segue il management, allestisce le vetrine o aggiorna il sito, ... solamente quando tutti gli interlocutori sono allineati allo stesso obiettivo anche il marketing può dire di aver fatto la sua parte», conclude il Marketing Director Emea di Guess Europe.

Mas Fashion Innovation Supsi. Non dovrebbe dunque stupire che sia un Dipartimento di tecnologie innovative e non una Scuola di design o di management, a offrire un nuovo corso di formazione ai professionisti del settore della moda che vogliono aggiornare le proprie competenze alle attuali esigenze del settore, come nel caso del Master of Advanced Studies in Fashion Innovation (Mfi) proposto da Supsi. «La maggior parte dei contenuti ha infatti un'impronta tecnica: business model, prodotto, processi, value chain, sostenibilità, comunicazione, ... Presentiamo le metodologie e gli strumenti ingegneristici per trattare tutti questi aspetti relativi al settore moda, e proprio questa focalizzazione ci contraddistingue dai tanti corsi già esistenti nel settore», evidenzia Emanuele Carpanzano, direttore del Dipartimento tecnologie innovative (Dti) della Supsi che ha inaugurato lo scorso anno la prima edizione del Master. Un'iniziativa portata avanti in stretta collaborazione con l'associazione di categoria Ticinomoda e con la Camera di commercio, dopo oltre due anni di pianificazione che hanno coinvolto nella commissione consultiva gli executive delle principali aziende affiliate, riuscendo a imbastire un piano studi dal respiro internazionale - peraltro le lezioni si svolgono in inglese - ma nel contempo rispondente alle esigenze locali. «Si sono così create le condizioni di un fertile dialogo fra realtà che tendono di solito a lavorare in modo asincrono. D'altro canto la motivazione di fondo che ci ha spinti a sviluppare il Mfi nasce dalla volontà di migliorare o rafforzare la nostra collaborazione con le aziende della moda presenti sul territorio, trattandosi di un settore economicamente rilevante per il Cantone e che sviluppa attività valide dal punto di vista tecnico, al quale dunque il nostro Dipartimento può essere di supporto sia sul fronte della formazione sia per la realizzazione di progetti di ricerca applicata», prosegue Carpanzano.

Malgrado le misure di contenimento della pandemia abbiano costretto a reimpostare le modalità didattiche dello scorso semestre con lo switch sulle piattaforme di condivisione, è stata rispettata la tabella di marcia che prevede l'inaugurazione il prossimo 4 settembre del Certificate of Advanced Studies Marketing & Communication in Fashion Industry, quinto e ultimo 'capitolo' del piano di studi biennale. «Anzi, abbiamo colto l'opportunità: già normalmente invitiamo in sede relatori da Europa e Stati Uniti perché, sebbene questo Mas abbia una forte connotazione territoriale essendo destinato alle aziende di Ticinomoda, è comunque caratterizzato da un'esposizione internazionale. Durante il lockdown abbiamo organizzato diversi interventi online con la possibilità di 'ospitare' professionisti che di norma non avrebbero potuto raggiungerci qui avendo agende molto complesse. Per fare un nome, Orsola de Castro, cofondatrice e creative director del movimento globale Fashion Revolution, si è collegata da Londra», illustra Marco Dal Lago, Technical Coordinator del Mfi.

L'impatto dell'innovazione su marketing e comunicazione è evidente e non soltanto per la proliferazione di piattaforme social che ha sconvolto la tradizionale comunicazione, così come l'online sta ridefinendo i canali di commercializzazione. «Ottimizzare una campagna di promozione solo per vendere il maggior numero di prodotti non è più sufficiente; i consumatori sono sempre più sensibili e basano le loro scelte di acquisto su temi legati all'impatto ambientale, alla qualità e alla provenienza dei materiali, all'impatto sociale delle filiere produttive, e anche aziende che in precedenza non avevano affrontato l'argomento hanno deciso di aderire al Fashion Pact, che impegna al raggiungimento di una serie di obiettivi, come ad esempio quello di arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani», osserva Dal Lago. «È ormai opinione condivisa che il modello fast fashion non sia più accettabile, ma che occorra rallentare i ritmi, giungendo per la prima volta a invitare i consumatori a soppesare gli acquisti e lanciando meno collezioni ma di maggior qualità e senso, il che sul lungo termine dovrebbe favorire la fidelizzazione del cliente di contro al mordo e fuggi attuale», prosegue. Di qui l'impostazione del Mas Fashion Innovation, ricalcata dal Cas Marketing & Commu-

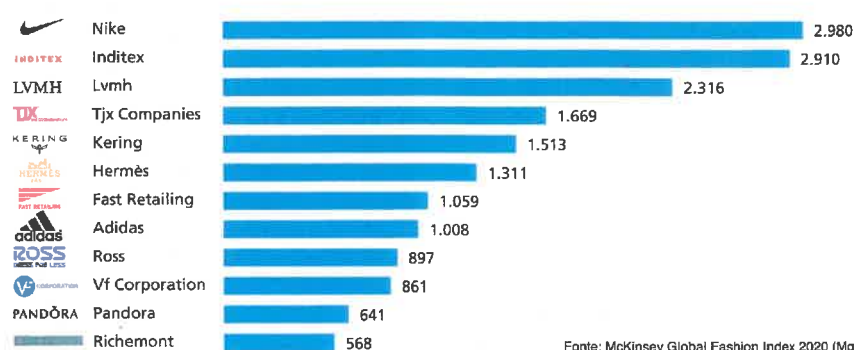
«Il Mas Fashion Innovation nasce dalla volontà di rafforzare la collaborazione con le aziende della moda sul territorio ticinese, trattandosi di un settore economicamente rilevante per il Cantone e che sviluppa attività valide dal punto di vista tecnico»

Emanuele Carpanzano,
direttore del Dipartimento
tecnologie innovative della Supsi



I protagonisti dell'industria della moda

Fatturato top player 2018, mln di dollari



Fonte: McKinsey Global Fashion Index 2020 (Mgfi)

nication in Fashion Industry, prevede che dapprima gli studenti apprendano cosa significhino identità iconica di un brand e sostenibilità, per poi imparare a esprimerle attraverso gli strumenti tecnici, in particolare studiando come pianificare una campagna digitale.

Mentre sta per concludersi la prima edizione, già si pensa al futuro: «È importante che questa esperienza possa diventare un vero e proprio asset dell'offerta formativa Supsi. Stiamo quindi valutando come rendere il Mfi ancor più innovativo di quanto già non sia, venendo incontro alle esigenze delle aziende di promuovere ulteriormente i loro talenti e formare quelli che saranno i loro futuri dirigenti», nota Emanuele Carpanzano. Se probabilmente aumenterà la percentuale di corsi erogati a distanza - non solo per possibili colpi di coda della pandemia, ma anche per venire incontro alle richieste degli iscritti, per i quali risulta oneroso impegnare sistematicamente tutti i fine settimana per due anni - rimane indiscusso per la formazione continua il valore aggiunto dell'interazione diretta fra docen-

Il settore fashion resta dominato da un manipolo di marchi che distaccano nettamente le altre aziende. In vetta un brand sportswear come Nike, il casual di Inditex (il gruppo di Zara) e la fuoriclasse Lvmh.

ti, relatori e studenti, nonostante l'efficacia delle piattaforme, che consente anche di organizzare attività di gruppo e workshop. «Dopo questa prima edizione sperimentale, l'intenzione è quella di aprire la partecipazione anche a professionisti per creare una maggior permeabilità fra le aziende stesse. Stiamo inoltre ragionando insieme a Ticinomoda su partnership internazionali per permettere agli iscritti di fare esperienze all'estero e, viceversa, ospitare studenti stranieri, per accrescere visibilità e qualità del percorso formativo e delle competenze tecniche e professionali presenti nel settore Moda in Ticino», conclude il direttore del Dti.

Susanna Cattaneo