



Il «See now buy now» Verso una moda fast?

Oggi è possibile rendere immediatamente disponibili sul mercato i capi presentati durante le sfilate, rivoluzionando l'intera supply chain

di Erica Corbellini

Nel nuovo millennio la moda è stata attraversata da moltissimi cambiamenti: l'espansione a valle con l'evoluzione del business model delle aziende verso il retail, l'entrata della finanza con la pressione per una crescita a due cifre e la creazione di grandi gruppi, la successione stilistica dovuta all'inevitabile passaggio generazionale per aziende create nel secolo scorso, l'internazionalizzazione dei mercati di vendita con le complessità derivanti dal dover servire consumatori molto diver-

si tra loro. Tra tutti, però, due fenomeni hanno avuto effetti dirompenti sul modello di business delle imprese di questo settore: l'avvento delle catene fast fashion e internet.

Da una parte, retailer come Zara, H&M, Mango, Motivi hanno abituato i consumatori non solo a una moda *cheap & chic*, di tendenza e con prezzo accessibile, ma anche a un'offerta che si rinnova settimanalmente in negozio, creando una continua sollecitazione all'acquisto.

Internet, d'altro canto, ha reso tutto ciò che le aziende fanno immediatamente visibile. Così mentre un

tempo era necessario andare in edicola e aspettare sei mesi per vedere le tendenze dalle passerelle, che rimanevano fino a quel momento un evento per i soli addetti ai lavori – compratori e stampa – e avvolte in un alone di mistero per tutti gli altri, oggi non è neanche necessario attendere la fine della sfilata, perché già durante la stessa siamo inondati da snap (1), tweet, foto su Insta-

(1) Foto e brevi filmati che scompaiono, distruggendosi automaticamente, poco dopo essere stati ricevuti dal destinatario, inviati tramite Snapchat, la piattaforma social più popolare tra i teenager.

gram, post sui blog, eventi live sui siti dei marchi.

I millennial, il nuovo target cui tutte le aziende della moda ambiscono, si aspettano che prodotto e immagine siano disponibili «ora e subito», ma l'organizzazione delle aziende fatica ad adeguarsi tanto velocemente. Conseguenza ne è il ciclone che ha investito il calendario delle sfilate, considerato ormai da molti anacronistico per lo scostamento tra

il momento della presentazione delle nuove tendenze e l'effettiva disponibilità del prodotto mostrato in negozio.

Il sistema delle sfilate

Con il tradizionale sistema del programmato la sfilata è sì il punto d'arrivo della creatività ma, al contempo, è l'inizio del processo con cui le aziende raggiungono il mercato. Dopo le sfilate comincia, infatti, il pe-

riodo delle campagne vendite, dove i compratori hanno modo di vedere in showroom l'intera offerta, rispetto alla quale la passerella rappresenta spesso solo una parte, limitata ai capi più innovativi. Una volta raccolti gli

saranno disponibili per essere acquistati dai consumatori finali.

Il ruolo delle settimane della moda internazionali è sempre stato, perciò, quello di mostrare ai compratori e ai professionisti della comunicazione le tendenze per la stagione successiva, testandone le reazioni al fine di decidere cosa mandare in produzione.

Ma da quando nelle prime file delle sfilate a buyer e media tradizionali si sono aggiunti anche blogger, socialite varie, come le «figlie di», e digital in-

fluencer, come i nuovi VIP YouTuber e di Instagram, i capi mostrati in passerella hanno iniziato a essere consumati visivamente sui social media ben prima del momento in cui potevano essere effettivamente acquistati. Per esempio, a settembre-ottobre sfila non l'autunno/inverno, ma la collezione primavera/estate: ciò confonde o crea un senso di frustrazione o, peggio ancora, brucia il desiderio di consumatori finali

che vedono nello show capi che potranno acquistare solo dopo sei mesi. In altre parole, è come se nel momento in cui raggiungono gli scaffali, gli abiti fossero già «vecchi». Si aggiunga che, per il meccanismo che abbiamo descritto sopra, solo gli articoli del campionario che raggiungeranno un certo numero di ordini verranno messi in produzione, mentre tutti gli altri saranno annullati; in altre parole, molte trovate stravaganti rimarranno solo dei prototipi. Non è perciò detto che tutto ciò che sfila in passerella si ritrovi poi sul punto vendita, creando un ulteriore cortocircuito tra ciò che viene mostrato e ciò che viene venduto.

Le settimane della moda attraversano, pertanto, un

Settimana della moda
See now buy now Sfilate
Aspirazionalità Fast fashion
Creatività Business model
Stock service Supply chain
Ready to buy Passerelle

I capi mostrati in passerella vengono consumati visivamente sui social media ben prima di essere commercializzati





Con il «See now buy now» capi e accessori diventano acquistabili nel momento in cui vengono mostrati

momento fluido, che vede una formula creata a fine Ottocento accusare tutti i suoi anni, portando molti a chiedersi se non sarebbe meglio modificare i calendari in una direzione più retail-driven.

Il «See now buy now»

È in quest'ottica che si sta affermando il fenomeno denominato «See now buy now» o anche «Ready to buy», o ancora «Uber effect»: una tendenza, nata negli Stati Uniti, che punta a massimizzare il ritorno delle sfilate dando la possibilità di acquistare immediatamente un vestito, una borsa, un accessorio o, addirittura, l'intera collezione sul sito e-commerce o in alcuni flagship store selezionati dai marchi. Capi e accessori diventano, quindi, acquistabili nel momento stesso in cui vengono mostrati, in una sincronia perfetta che, oltre ad accontentare un consumatore sempre più smart e fast, rende anche più dura la vita per il pronto moda, che notoriamente prende «ispirazione» dai capi mostrati in passerella per poi riprodurli e venderli in negozio, con tempi spesso più rapidi rispetto a quelli dei creatori originari.

Dal punto di vista della supply chain il cambiamento non è indolore: le aziende devono, infatti, essere strutturate per consegnare in tempi molto brevi i propri prodotti che devono, pertanto, già essere disponibili a magazzino; in altre parole devono integrare una logica di pronto (stock service) in quella tradizionale di programmato. Ciò significa anche introdurre sistemi di PLM (product lifecycle management) che permettano di gestire in modo informatico tutte le informazioni sul prodotto, in un ambiente condiviso, per dare servizio più velocemente. La tecnologia favorisce così la riduzione dei tempi di sviluppo e di realizzazione dei prodotti, arrivando alla fase di industrializzazione con un prodotto meglio definito, che permette di velocizzare i tempi di consegna.

Alcuni marchi hanno abbracciato in pieno questa rivoluzione copernicana: pioniere è stato Burberry che, ormai da diverse stagioni, rende disponibili per l'acquisto, su Burberry.com

e in una serie di negozi monomarca selezionati, i capi che sfilano in passerella (2). Dall'autunno/inverno 2013-14 i capi e gli accessori dell'ultima collezione acquistati in tempo reale online sono anche personalizzabili tramite il servizio «Runway Made to Order» che permette di avere, senza nessun costo aggiuntivo, il proprio nome inciso nell'etichetta metallica di un cappotto o di una borsa. Questi capi incorporano poi una funzione tecnologica che si attiva al passaggio del cellulare sopra all'articolo, sbloccando filmati video che ripercorrono il viaggio del prodotto dagli schizzi del progetto al taglio del modello. Il digitale viene così utilizzato per dare servizio, non solo in termini di tempi di consegna, ma anche di unicità e racconto emozionale del prodotto.

Burberry, inoltre, secondo quanto dichiarato dall'amministratore delegato Christopher Bailey (3), da settembre 2016 farà sfilare insieme le collezioni uomo e donna, che saranno entrambe disponibili in una logi-

(2) Su Burberry si veda anche l'articolo di Stefania Saviolo in questo stesso fascicolo.

(3) M.S. Sacchi, «Burberry cambia la regia della moda. Sfilata unisex e subito nei negozi», Cor-

riere della Sera, 5.2.2016, http://www.corriere.it/economia/16-febbraio_05/burberry-cambia-regia-moda-sfilata-unisex-subito-negozi-c89095da-cbf1-11e5-9a08-fa096d82f9d2.shtml.



Erica Corbellini

è professore di Management of Fashion Companies presso l'Università Bocconi e Direttore del MAFED (Master in Fashion, Experience & Design Management) presso la SDA Bocconi. I suoi interessi di ricerca riguardano le strategie di comunicazione e digitali per le imprese del fashion & luxury.

erica.corbellini@sdbocconi.it

ca «See now buy immediately», e allineerà le campagne pubblicitarie in modo da far combaciare il momento della promozione a quello della vendita. Sono solo alcuni esempi della spinta verso la trasformazione digitale di un'azienda che ha trascorso gli ultimi dieci anni a sperimentare ogni possibile nuova forma di collegamento e comunicazione con i suoi potenziali clienti in tempo reale durante gli show.

Sulla falsariga si è mosso Moschino: l'ispirazione fast food della sfilata di Jeremy Scott non è stata solo una trovata da passerella; al termine dello show è stata diffusa la notizia che la *capsule collection* «Fast Fashion – Next Day After The Runway», composta da dieci pezzi, era già in vendita per un acquisto fast sul sito del marchio e in alcuni punti vendita selezionati. Stesso destino per la collezione primavera/estate 2015, i cui 28 capi ispirati alle Barbie sono stati messi in vendita in tempo reale.

Anche Tom Ford ha, dapprima, comunicato a dicembre 2015 la decisione di non sfilare più nella setti-

mana uomo londinese ma di mostrare i capi delle collezioni maschili e femminili attraverso appuntamenti privati con stampa e buyer durante la «New York Fashion Week», per poi annunciare che avrebbe, invece, mostrato e venduto la sua collezione in una volta sola a settembre.

Un modo per far quadrare il cerchio potrebbe essere proprio quello di separare il momento di presentazione agli addetti ai lavori da quello per il grande pubblico: appuntamenti anticipati super ristretti e a porte chiuse (e cellulari spenti) in showroom sei mesi prima, seguendo i tempi del programmato, seguiti da sfilate spettacolo allineate al momento della vendita al consumatore finale secondo il modello di «democratizzazione della passerella» annunciata da Tommy Hilfiger.

In termini d'implementazione il «vedo-compro» necessita anche di un ripensamento del modo in cui la sfilata viene fruita dagli utenti, integrando funzioni che favoriscano il tasso di conversione. A questo scopo si può formare il personale di vendita affinché aiuti i clienti a completare i propri ordini su iPad direttamente in negozio, come fa Burberry, o si possono integrare funzioni, come i push-button, che permettano un acquisto immediato. Un esempio in tal senso è lo *shop-pable video* della primavera/estate 2016 di Rebecca Minkoff: la stilista newyorchese ha lanciato la sua strategia di #seebuywear non limitandosi semplicemente a mostrare sul proprio sito web la collezione in passerella, ma dando agli utenti la possibilità di cliccare sulle borse con reindirizzamento sull'e-commerce della marca. Così facendo si è passati da una dimensione di semplice intrattenimento a un coinvolgimento più forte, che ha permesso di

far evolvere la componente emozionale della sfilata in una e vera e propria esperienza d'acquisto.

Verso una moda fast?

Non tutti, però, sono convinti che questa sia la direzione giusta verso cui andare. Ai sostenitori di queste nuove soluzioni internet-oriented si contrappone chi, invece, difende il carattere creativo della moda e i conseguenti tempi richiesti. La preoccupazione è che la pressione verso una moda fast, con sempre più collezioni da ideare e produrre in tempi sempre più stretti, snaturi la dimensione di ricerca di quei marchi che dovrebbero fare, e non solo subire, le tendenze. La necessità di alimentare negozi e social con continue novità ha, infatti, reso la moda sempre più frenetica, quasi sull'orlo dell'esaurimento nervoso. Ne sono una prova i continui giri di poltrone che caratterizzano da qualche stagione le direzioni creative dei grandi marchi: Francisco Costa e Italo Zucchelli lasciano Calvin Klein, Alber Elbaz lascia Lanvin, Raf Simons lascia Dior e viene sostituito da Maria Grazia Chiuri che lascia Valentino, Frida Giannini lascia Gucci e al suo posto arriva Alessandro Michele, Alessandro Sartori lascia Berluti e va da Zegna ecc.

«Un designer continua a lavorare e a cambiare un dettaglio per sei mesi fino a un attimo prima della sfilata. Il sogno ha bisogno di respiro, se pensi solo a fare i vestiti da vendere fai del commercio» hanno dichiarato Dolce & Gabbana ospiti al Vogue Festival 2016 (4). Nella stessa occasione i due stilisti si sono detti anche contrari a far sfilare l'uomo e la donna separatamente.

In generale, sembra disegnarsi un quadro per cui New York (5), una piazza molto più commerciale

(4) «Dolce&Gabbana, no al "see now buy now"», *Pambianconews*, 24.5.2016, <http://www.pambianconews.com/2016/05/24/dolce&gabbana-no-al-see-now-buy-now-196575/>.

(5) Il CFDA (the Council of Fashion Designers

of America) ha commissionato al Boston Consulting Group uno studio per ridefinire il futuro delle sfilate valutando un piano organizzativo che sia maggiormente allineato con le consegne ai retailer.



Aspirazionalità e fattore sogno sono elementi fondanti della value proposition nel settore della moda

perché legata ai department store e orientata alla moda giovane per l'impronta sportswear, e Londra, con marchi con forte propensione digital, sono a favore del cambiamento, mentre Parigi, roccaforte del lusso tradizionale, è contraria e Milano è a metà del guado, con opinioni ed esperimenti variegati (6).

I marchi della moda sono aziende, e come tali devono vendere, possibilmente ogni stagione di più rispetto alla stagione precedente. Come farlo dipende dalle strategie di posizionamento di ogni marchio che sono, e devono restare, uniche. Aspirazionalità e fattore sogno sono indubbiamente due elementi fondanti della loro value proposition.

Tuttavia le settimane della moda qualificano un intero sistema paese: la mancata capacità di risposta e innovazione rispetto alle sfide poste dal connubio tra trasformazione di-

gitale e nuove esigenze dei consumatori finali non significa solo stare fermi, ma arretrare. E ciò a scapito di tutto il sistema moda, anche di quello che non è sotto le luci dei riflettori (aziende tessili, concerie, modelliste, donne e uomini prodotto e così via), ma senza il cui contributo la punta dell'iceberg affonderebbe. È giusto perciò augurarsi di poter guidare dall'Italia una riflessione in tal senso, progettando una nuova visione dell'evento sfilata che renda

i nostri marchi leader non solo per la creatività e il saper fare, ma anche per la capacità di far evolvere il loro business model. ■

Esplora **e&m**PLUS su
www.economiaemanagement.it



In sintesi

L'avvento di internet e delle catene del fast fashion ha avuto effetti dirompenti nel settore della moda, creando nei consumatori un **desiderio di accesso immediato ai nuovi prodotti** presentati sulle passerelle.

L'approccio del «See now buy now» si basa sul rendere subito acquistabili i capi presentati dalle aziende del fashion nelle loro nuove collezioni. A tal fine è necessario un ripensamento della supply chain, **passando a una logica di pronto e sfruttando le tecnologie informatiche** per velocizzare al massimo i tempi di servizio e di consegna.

Questo approccio deve essere valutato **alla luce delle strategie di posizionamento di ciascun marchio**, rispettando i tempi della creatività, ma tenendo anche presenti le nuove esigenze del mercato e le opportunità di crescita aperte dalla trasformazione digitale.

(6) Prada, per esempio, ha deciso di adottare l'approccio «See now buy now» per una sola categoria merceologica, presentando durante la sfilata autunno/inverno 2016 le borse Pionnière e Cahier, immediatamente disponibili in quattro boutique internazionali selezionate dal marchio.