



© STOCK - JACQUILIN

La variabile critica nelle scelte di innovazione

Nel settore della moda, gli influenzatori giocano un ruolo decisivo nelle decisioni d'acquisto, promuovendo o sanzionando le novità presentate di stagione in stagione

di Paola Cillo

In un numero sempre più vasto di settori, l'imperativo dell'innovazione spinge le aziende a perseguire politiche di cambiamento continuo nei propri prodotti e servizi, nelle modalità di comunicazione e coinvolgimento del cliente e, più in generale, nei processi aziendali. Il settore della moda non è esente da questa esigenza di cambiamento, anzi la moda è considerata il contesto del cambiamento per eccellenza. Il fenomeno caratterizzante il settore è infatti quello comunemente definito dell'«obsolescenza pianifi-

cata» ⁽¹⁾, ossia del cambiamento deliberatamente indotto dalle imprese sul mercato. Rimanere ai vertici dell'innovazione nella moda implica la capacità di rinnovare continuamente i codici sociali e di porre intenzionalmente in discussione quelli adottati in precedenza, anche se ciò potrebbe implicare l'adozione di comportamenti che deviano dal trend prevalente. Infatti, cambiare significa rompere le regole del gioco e rompere anche con il passato, mo-

dificare alla base il proprio DNA, il proprio brand.

Pertanto, il dilemma dell'innovazione – che in molti contesti consiste nello scegliere se perseguire o meno una certa traiettoria tecnologica e se insistere su un certo segmento di mercato o investire in nuovi – diviene ancora più stringente in settori quali quello della moda, per almeno tre ordini di motivi.

In primo luogo, il cambiamento è necessario per le aziende che ambiscono a emergere in questo business. L'innovazione viene scandita dal susseguirsi delle sfilate e delle

⁽¹⁾ F. Davis, *Fashion, Culture, and Identity*, Chicago-London, The University of Chicago Press, 1992.

differenti collezioni, che forzano il processo creativo degli stilisti, cambiando i colori, i materiali e le grafiche – per essere conservativi – dei prodotti che compaiono sui punti di vendita. Questo percorso di innovazione spinta e programmata ha, nel tempo, modificato i comportamenti dei consumatori stessi, che si sono abituati a cambiare a un ritmo che va ben più veloce di quanto il mercato in generale riesca a recepire.

Il secondo elemento alla base del dilemma è legato al fatto che – come accennato in apertura – il cambiamento e l'innovazione

nella moda possono minare alla base l'identità di un marchio, il codice stilistico che lo connota e lo contraddistingue agli occhi dei consumatori e pertanto diluire il valore stesso che viene a esso attribuito. Quindi, se da un lato l'innovazione sembra essere connaturata al concetto stesso di moda, dall'altro si tratta di una strategia da gestire con cautela, perché l'impatto sul prodotto e sul brand può essere dirompente. Ovviamente, il caso estremo è quello dell'avvicendamento di un chief designer a un altro che per lasciare un imprinting differente snatura l'identità del brand e del prodotto stesso.

Il terzo elemento che rende il dilemma ancora più stringente è legato al fatto che la valutazione stessa dell'innovazione nella moda è più complessa. Infatti, si tratta di un settore in cui il valore del prodotto non è suscettibile di un apprezzamento basato su parametri oggettivi, perché dipende da elementi immateriali, simbolici e sociali che sono di difficile misurazione (2). In contesti guidati dalla tecnologia, le innovazio-

ni incrementali possono essere più facilmente identificate e quantificate in maniera oggettiva rispetto a quelle radicali; allo stesso modo, sia le innovazioni di prodotto sia quelle di processo possono essere misurate secondo modelli sufficientemente attendibili. L'innovazione tecnologica, agendo sulle caratteristiche fi-

tivo» (4). Cosa è di moda e cosa non lo è in un certo arco temporale chiaramente dipende non dalla scelta del singolo, bensì da un processo collettivo di costruzione e attribuzione di significato a un capo, a una grafica, a un colore che viene sancito come quello trendy e più rappresentativo di una certa stagione. Una funzione centrale in questo processo di costruzione sociale del valore simbolico associato al nuovo è svolta proprio dai critici, che finiscono con l'assumere un ruolo chiave nell'influenzare le decisioni e i comportamenti d'acquisto, nonché in veste

di promotori o sanzionatori di specifiche scelte e strategie messe in atto dalle aziende.

Innovazione e identità di marchio

Dunque, se l'innovazione è connaturata al contesto e in un certo senso attesa dal mercato, il suo impatto e la sua stessa valutazione da parte della critica possono di fatto minare alla base l'identità e diluire il valore del marchio.

Il dilemma che le imprese della moda si trovano ad affrontare è dunque non tanto se innovare o meno, ma se continuare a definire in maniera autonoma la direzione e l'entità del cambiamento perseguito oppure se orientare le proprie scelte di innovazione in base a parametri che possano più facilmente incontrare le preferenze di tali influenzatori – definiti anche come *critical audience* (5) – che condizionano le decisioni degli utenti finali.

Da questa prospettiva, l'innovazione minaccia lo stato esistente e le aziende di moda possono correre



siche e tangibili del prodotto e sulla sua concreta funzione, sussiste indipendentemente da un processo di comunicazione. Al contrario, l'innovazione stilistica esiste se e solo se viene percepita e presa a riferimento da parte di una specifica comunità sociale (3). In tutti i contesti in cui il valore del prodotto ha una dimensione non tanto o non soltanto funzionale, ma soprattutto simbolica, legata ai significati che esso evoca, il consumatore finale spesso non è in grado di valutare e apprezzare in maniera autonoma il prodotto stesso. In altre parole, quando l'innovazione attiene all'identità stilistica dell'azienda, è più complesso stabilire se un prodotto sia realmente innovativo; la valutazione viene a dipendere in prima istanza dalla recensione offerta dagli esperti, ossia dalla critica. Laddove la valutazione dell'innovazione esula da parametri condivisi e oggettivamente misurabili diventa dunque necessario offrire piena delega agli esperti di settore al fine di apprezzare «i limiti socio-culturali sottostanti al cambiamento organizza-

(2) Si vedano tra gli altri R. Cappetta, P. Cillo, A. Ponti, «L'innovazione nel prêt-à-porter: un'analisi longitudinale di Vogue Italia (1984-1999)», *Economia & Management*, n. 3, 2001; R. Cappetta, P. Cillo, A. Ponti, «Convergent Designs in Fine

Fashion: An Evolutionary Model for Stylistic Innovation», *Research Policy*, 35(9), 2006, pp. 1276-90.

(3) Cappetta, Cillo, Ponti, «Convergent Designs in Fine Fashion» cit.

(4) R. Durand, H. Rao, P. Monin, «Code and Conduct in French Cuisine: Impact of Code Changes on External Evaluations», *Strategic Management Journal*, 28(5), 2007, pp. 455-72.

(5) *Ibidem*.

il rischio di diluire la propria identità attraverso l'innovazione. Esse si trovano pertanto ad affrontare una scelta di equilibrio tra un approccio esplorativo (sensibile alle nuove esigenze espresse dal mercato) e uno maggiormente evolutivo (determinato dalle scelte dei designer). Si tratta di tenere in considerazione l'identità stilistica e il modo in cui essa viene percepita: «interrompere» e mantenere una corrispondenza coerente con i mutevoli bisogni e con le aspettative emergenti dei consumatori o consolidare la propria identità ed evitare l'indebolimento del brand? La presenza di una forte identità stilistica può, da questo punto, di vista venire a rappresentare anch'essa una sorta di «Giano bifronte», fungendo sia da base sia da limite principale all'evoluzione del business.

Peraltro, l'innovazione produce effetti differenti a seconda dello status dell'azienda che la introduce. Difatti, tale strategia può essere utilizzata in maniera diversa da aziende oramai stabilizzate sul mercato, con una base clienti consolidata, rispetto ad aziende giovani, che hanno necessità di affermare la propria identità stilistica e costruire il proprio mercato di riferimento. Aziende note e affermate potrebbero essere in realtà più incentivate a innovare rispetto ad aziende più recenti e di modesta grandezza, che ancora sono a impegnate a investire in un'unica direzione nell'intento di affermare una propria univoca identità, a partire dal presidio di specifiche nicchie di mercato. I big player possono essere più inclini al cambiamento continuo, non solo perché dispongono di maggiori risorse finanziarie per attuarlo, ma anche perché hanno l'esigenza di perseguire l'innovazione al fine di ampliare le proprie opportunità di mercato e creare nuovi bisogni nei segmenti di clienti serviti. In altre parole, è per essi necessario implementare un disegno in-

tenzionale di «obsolescenza pianificata» (6), volto a sostenere la loro performance economica nel tempo.

L'assunzione comune nella letteratura di management (7) è che le aziende la cui storia affonda le proprie radici nel passato godono di una più vasta reputazione. Per tale ragione, se esse decidono di tutelare i propri codici consolidati e ridurre per questa via l'innovazione, riusciranno più efficacemente nel loro intento e i critici attribuiranno loro valutazioni più favorevoli. Se invece intendono operare cambiamenti che violano i propri codici, la probabilità di essere apprezzate è inferiore, mentre quella di essere penalizzate dalla critica risulta più elevata. Al contrario, le aspettative degli osservatori esterni verso aziende di recente formazione sono meno definite (8), il che consente loro di intraprendere più facilmente cambiamenti che mettano in discussione anche i codici predefiniti, senza necessariamente compromettere l'esito delle valutazioni della critica. In altri termini, le aziende più giovani sembrano poter godere di una maggiore flessibilità, che consente loro di intraprendere innovazioni anche in controtendenza rispetto a codici di più recente formazione.

Nel settore della moda, invece, le cose sembrano girare diversamente. Infatti, si tratta di un contesto in cui sono proprio le aziende che hanno una più lunga storia alle spalle e maggiori dimensioni a dover ricorrere all'obsolescenza pianificata al fine di tutelare il proprio successo economico nel lungo periodo. Le aziende più piccole devono perseguire in maniera mirata la strada e la scelta intrapresa perché il continuo cambiamento rischia di essere deleterio per la costruzione di una precisa identità e di una base clienti definita.

(6) Davis, *op. cit.*

(7) Si veda Durand, Rao, Monin, *op. cit.*

(8) Si veda D. Phillips, E. Zuckerman, «Middle-status Conformity: Theoretical Restatement



Paola Cillo

è professore di Economia e Gestione dell'Innovazione all'Università Bocconi e docente senior dell'Area Marketing della SDA Bocconi. I suoi interessi di ricerca vertono su innovazione di prodotti e di mercato e dinamiche di innovazione nei settori a elevato contenuto simbolico.
paola.cillo@sdabocconi.it

Un'analisi empirica

Al fine di provare proprio questa unicità e differenziazione delle scelte delle imprese della moda a seconda del loro status, abbiamo effettuato una ricerca longitudinale su un campione di 38 aziende operanti nella moda femminile di fascia alta, che sono state osservate su un lasso temporale di 10 anni, ossia 20 stagioni. Di queste imprese sono state raccolte e codificate tutte le innovazioni stilistiche, a partire dalle campagne di comunicazione da esse condotte sulle riviste di moda più accreditate nel settore: Vogue Italia, Vogue Francia, MarieClaire Italia ed Elle Francia. Sono state inoltre raccolte tutte le recensioni di quattro principali critici di moda – opportunamente selezionati con il supporto di esperti di settore – postate subito dopo la presentazione delle collezioni nelle sfilate di Milano e Parigi. L'analisi di questi dati ha consentito

and Empirical Demonstration in Two Markets», *American Journal of Sociology*, 107(2), 2001, pp. 379-429.

di approfondire meglio il ruolo della critica nell'influenzare le scelte di innovazione delle imprese della moda e di osservare come i comportamenti di questi attori varino a seconda di quanto sia consolidato il brand.

I risultati mostrano che la critica gioca un ruolo importante, perché nel definire le scelte di innovazione da una stagione all'altra i designer guardano ai giudizi che hanno ricevuto e cercano di reagire a essi, reiterando innovazioni sancite positivamente oppure prendendo le distanze da scelte di cambiamento che non hanno ricevuto un riscontro di critica favorevole. Tuttavia, in linea con quanto ipotizzato, la reazione varia a seconda di quanto l'azienda sia stabilizzata e consolidata sul mercato. Le aziende con un passato consolidato tendono, infatti, a essere più impermeabili ai giudizi della critica perché perseguono una strategia di market leadership e cercano di definire nuovi trend in linea con l'obsolescenza pianificata cui si accennava prima, che consente a queste imprese di sostenere nel medio-lungo periodo il loro business.

Le aziende più giovani, al con-

trario, tendono a lasciarsi influenzare maggiormente dai giudizi di critica e quindi a perseguire e reiterare percorsi di innovazione che si sono rivelati di successo. Questo si spiega con il fatto che, essendo più giovani, sono alla ricerca di consenso e di segnali dall'ambiente rilevante – in questo caso la critica – che possano supportarle nel processo di costruzione della propria identità



In sintesi

Il dilemma dell'innovazione è particolarmente stringente per le aziende della moda, che inducono deliberatamente il cambiamento nel mercato attraverso **i meccanismi della cosiddetta obsolescenza pianificata**.

Nel mondo della moda, la valutazione dell'innovazione è più complessa, in quanto si fonda su elementi immateriali e sociali. **Nel processo di costruzione del valore simbolico associato al nuovo un ruolo chiave è quello dei critici**, che influenzano le decisioni e i comportamenti d'acquisto.

L'impatto varia a seconda della tipologia di azienda: **le aziende con un passato consolidato tendono a essere più impermeabili ai giudizi della critica** rispetto a quelle giovani, ancora in cerca della propria identità stilistica.



Le aziende con un passato consolidato cercano di definire nuovi trend in linea con l'obsolescenza pianificata

tità di marca. In aggiunta, per aziende che sono ancora in fase di definizione della propria identità stilistica, l'innovazione continua rischia di minare alla base la possibilità di consolidamento delle imprese.

Innovare è pertanto un imperativo anche per le imprese che operano nel contesto della moda. Tuttavia, le modalità con cui farlo, il percorso da intraprendere e l'ascolto della critica come influenzatore del mercato nelle decisioni d'acquisto di un prodotto il cui valore viene costruito socialmente sono tutti da definire. E la scelta è totalmente idiosincratica alla storia, alle caratteristiche, e allo status dell'azienda stessa. Solo attraverso un sapiente equilibrio tra innovazione e tradizione ciascuna azienda potrà trasformare quella che può essere un'arma a doppio taglio in un volano di crescita e creatività. ■