



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
ECONOMIA E COMMERCIO

IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO
IL CASO CITYFY DEL MAGLIFICIO GRAN SASSO

THE LAUNCH OF A NEW PRODUCT
THE CITYFY CASE OF THE MAGLIFICIO GRAN SASSO

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Umberto Formichetti

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

Introduzione.....	3
1. Il lancio di un nuovo prodotto.....	5
1.1. Il concetto di innovazione.....	5
1.2. Fasi dello sviluppo di marketing dei nuovi prodotti.....	6
1.2.1. Identificazione e selezione delle idee di prodotto.....	7
1.2.2. Design di prodotto.....	8
1.2.3. Product test.....	9
1.2.4. Market test.....	11
1.2.5. Il lancio.....	12
2. Il settore e il prodotto moda.....	15
2.1. Il settore moda.....	15
2.1.1 L'evoluzione del settore nel tempo.....	15
2.1.2 Il Fashion Marketing.....	17
2.2. Il prodotto moda: le collezioni.....	22
2.2.1. I timing di collezione.....	23
2.2.2. Il processo di sviluppo di collezione.....	23
2.2.3. I mezzi di comunicazione.....	24
3. Il lancio della capsule collection CityFy del Maglificio Gran Sasso.....	27
3.1. Il Maglificio Gran Sasso: la storia e le collezioni.....	28
3.2. Il processo di lancio della capsule collection CityFy.....	29

3.2.1. Individuazione e selezione delle idee.....	29
3.2.2. Generazione e valutazione del concept.....	30
3.2.3. Design di prodotto.....	31
3.2.4. Product test.....	32
3.2.5. Il lancio.....	32

INTODUZIONE

Ora più che mai, la società è in continua evoluzione. Fare business, oramai, significa guardare al futuro con un ottica innovativa ed essere disposti a cambiare spesso le proprie idee.

Da questo ragionamento deriva la curiosità di capire come le aziende affrontino concretamente tale sfida che, la maggior parte delle volte, tende a portarle verso nuovi mercati dove c'è la necessità di immettere nuovi prodotti innovativi rispetto all'offerta tradizionale e che soddisfino la domanda dei consumatori sempre più esigenti.

Per avere successo, però, le nuove idee di prodotto devono essere volte ad esaudire le richieste dei buyers e devono essere oggetto di specifiche analisi di mercato il cui obiettivo è proprio quello di recepire le esigenze, i bisogni insoddisfatti e le preferenze di un determinato target da cui partire per definire le migliori tattiche e strategie di lancio.

La tesi si articola in tre diversi capitoli.

Nel capitolo 1 – Il lancio di un nuovo prodotto – verrà illustrato il concetto di innovazione. Da ciò si ravvisa che sono presenti sul mercato varie tipologie di innovazione derivanti da diverse attività e scaturite da un diverso rapporto tra domanda e offerta.

Il capitolo 2 – Il settore e il prodotto moda – è basato sull'analisi del processo di lancio: le capsule collection. In primis verrà evidenziato come il settore sia

cambiato negli anni e si tratterà di fenomeni emergenti come il fashion marketing che funge da mediatore tra domanda e offerta.

Il capitolo 3 – Il lancio della capsule collection CityFy del Maglificio Gran Sasso – sarà interamente dedicato al caso studio realizzato durante il periodo di stage tramite l’osservazione diretta e le interviste ai manager aziendali. Verrà fatta una iniziale descrizione dell’azienda e dei valori che da sempre la contraddistinguono dalle altre fino ad arrivare al caso specifico di come l’azienda ha gestito il lancio di una nuova linea inedita ispirata da un giusto mix tra qualità, casual e sportività: la capsule collection CityFy.

1. IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO

1.1 Il Concetto di Innovazione

Il concetto di innovazione, a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo, si è affermato radicalmente nella società, e in particolar modo nelle realtà imprenditoriali, facendolo diventare uno dei temi più affrontati dai manager di tutto il mondo. Il motivo è semplice in quanto l'innovazione è una variabile fondamentale dell'imprenditorialità e uno degli elementi cardine alla base del successo aziendale.

Al giorno d'oggi, infatti, il mondo si evolve così rapidamente che rende impossibile alle aziende che non possono- o non vogliono- innovarsi restare al passo con i tempi e riuscire a competere nei mercati.

Il concetto di innovazione riguarda diverse attività dalle quali possono originarsi:

1. Nuovi prodotti.
2. Nuovi servizi.
3. Nuovi metodi di produzione.
4. Apertura di nuovi mercati.
5. Nuove fonti di offerta.
6. Nuovi modi di organizzare.

L'innovazione non deve mai essere avvertita come un atto a sé stante ma sempre come uno sviluppo che parte dal generare conoscenza e termina con l'introduzione nel mercato dell'idea: il nuovo prodotto. Il processo appena

descritto seppur indispensabile è anche molto rischioso, perciò nel caso in cui le imprese avessero possibilità di scegliere opterebbero sempre per prodotti evergreen.

È importante, per ogni azienda che decide di rinnovare la propria offerta, tenere conto di diverse indicazioni per cercare di riuscire nell'intento.

In primis, il *concept* del nuovo prodotto deve essere percepito come migliore rispetto alle alternative già presenti in commercio. Pertanto le imprese, prima di lanciare un nuovo prodotto sul mercato, dovrebbero effettuare dei test con la mission di scremare e classificare le varie alternative in base alla praticità e all'efficienza. In secondo luogo, è fondamentale porre degli obiettivi realistici e monitorare costantemente i risultati raggiunti prima di ogni lancio.

Altro punto importante è la durata degli investimenti del marketing. Il ritorno economico desiderato si raggiunge a partire dal terzo/quinto anno dall'immissione del prodotto nel mercato.

1.2 Fasi dello sviluppo di marketing dei nuovi prodotti

È di fondamentale importanza sottolineare che investendo nel lancio di un nuovo prodotto il rischio sarà gradualmente minore passando da innovazioni drastiche ad innovazioni incrementali. Il rischio dipende, inoltre, anche dai mutamenti in corso nel mercato in cui il nuovo prodotto viene lanciato e dai fattori interni all'azienda.

Immettere sul mercato un nuovo prodotto non è affatto semplice e per far sì che ciò avvenga in maniera efficace e ottimale bisogna avvalersi di diverse attività: da quella di tipo industriale e commerciale a quelle più dettagliate di marketing.

Questo scritto approfondirà prettamente queste ultime analizzando l'intero processo di sviluppo di marketing dei nuovi prodotti.

Questo procedimento avviene in sei diversi stadi: identificazione e selezione delle opportunità; generazione e valutazione del concept di prodotto; design del prodotto; test del prodotto; test di mercato; lancio.

1.2.1 Identificazione e selezione delle idee di prodotto

La prima fase del processo si basa nell'individuare le opportunità da cui possono generarsi nuove idee di prodotto.

Il successo di un lancio parte dalla scrematura di almeno 300 idee iniziali e solo i due che durante i test di mercato hanno ottenuto risposte positive verranno lanciati.

La riuscita del lancio sarà prettamente caratterizzata sia dall'efficienza delle attività di risorsa e sviluppo, sia dalla successiva ingegnerizzazione e produzione del prodotto e, infine, anche dalla coerenza delle politiche definite per il lancio e dalla situazione competitiva nel mercato.

Successivamente, individuate e selezionate le idee più interessanti, si passa alla seconda fase del processo: la generazione e la valutazione del *concept*.

Il *concept* si può definire come l'espressione sintetica, in forma scritta, dell'idea del nuovo prodotto. L'idea generata deve essere poi valutata attraverso il *concept test*. Quest'ultimo si basa su due fasi tra loro propedeutiche: un primo *screening* interno e un secondo *screening* esterno all'azienda. La mission dello *screening* interno è quello di verificare l'effettiva fattibilità dei progetti in maniera tale da stoppare repentinamente quelli che hanno un rischio di insuccesso troppo elevato. Solo i progetti che hanno superato il primo screening verranno presi in considerazione per il secondo, che è basato sulla stima del concept da parte del target individuato come potenziale utilizzatore.

1.2.2 Design del prodotto

È molto frequente che l'idea di design venga spesso associata alle peculiarità estetiche del prodotto, le quali incidono fortemente sull'identificazione dello stesso ad un certo marchio. Le motivazioni si possono ricondurre a due principali correnti di pensiero: al giorno d'oggi i consumatori acquistano i prodotti non tanto per soddisfare esigenze di tipo funzionale, bensì per placare bisogni emotivi più profondi; in secundis, diversi studi hanno evidenziato come le caratteristiche estetiche di un prodotto incidono drasticamente sull'idea della sua funzionalità. Sebbene l'estetica ricopra un ruolo di fondamentale importanza nel design del prodotto, sarebbe illogico non considerare gli altri aspetti che lo caratterizzano. Il ruolo dei designer, infatti, non si conclude con l'ideazione di un prodotto che

possa appagare le aspettative dei potenziali utilizzatori solo per la sua bellezza estetica, ma anche per tutte le sue qualità e caratteristiche.

1.2.3 Product test

Il *product usage test* consente di sperimentare il prototipo del nuovo prodotto in situazioni di normale utilizzo.

Questa prova ha la mission di analizzare i *feedback* provenienti dal campione di consumatori che ha partecipato alla ricerca e programmare un piano di sviluppo di marketing in sintonia con le aspettative del consumatore. Ci sono diversi aspetti che devono essere scrupolosamente definiti per svolgere in modo ottimale un product test e sono:

Why: gli obiettivi

Questa prova offre la possibilità di valutare il tipo di esperienza che hanno gli utenti, quale soddisfazione ne ricavano e l'efficacia che individuano nell'utilizzo del prodotto. Inoltre, permette di verificare gli aspetti specifici del prototipo per valutarne le prestazioni tecniche e scegliere la soluzione di design migliore.

Who: i soggetti

I soggetti a cui sottoporre i test possono essere sia persone esterne che persone interne all'azienda.

How: le modalità di svolgimento del test

Ci sono due alternative con cui il test può essere svolto: di tipo quantitativo o

qualitativo. Nel primo caso lo strumento più efficiente è il questionario mentre per quanto riguarda le ricerche qualitative viene utilizzata l'intervista.

Test di marketing

Quando si parla di prodotto nel marketing non si fa riferimento esclusivamente al bene fisico in sé, ma anche ai quattro elementi complementari che ne determinano il valore dal punto di vista strategico e ne permettono un efficace commercializzazione: il *package*; il nome; il prezzo e l'*advertising*.

La seconda fase del *product test* consiste proprio nel valutare questi quattro elementi mediante test specifici chiamati pre-test di marketing.

Test del package

Con il termine packaging ci si riferisce alla confezione del prodotto. Questa ha diverse funzioni: protegge il prodotto durante il trasporto e la distribuzione ma, cosa più importante, lo differenzia dalle proposte dei competitors e fornisce documentazioni sulle principali caratteristiche di produzione e uso del bene.

Test del nome

Il nome ha un forte impatto nella commercializzazione e nell'andamento sul mercato del prodotto. Inoltre ha una forte funzione comunicativa, tanto che la scelta di un nome sbagliato potrebbe provocare delle percezioni non in linea con l'idea sottostante lo sviluppo del nuovo prodotto.

Test del prezzo

Il prezzo influenza fortemente il lancio di un prodotto sul mercato poiché rappresenta una delle variabili di cui il consumatore tiene particolarmente conto quando deve decidere se acquistare o meno un prodotto.

Test dell' advertising

Lo scopo dell'*advertising* pre-test è valutare l'adeguatezza della campagna comunicazionale da attuare per diffondere sul mercato la conoscenza del nuovo prodotto.

1.2.4 Market test

Per minimizzare i costi, non è sufficiente valutare esclusivamente le intenzioni dei compratori ma è di fondamentale importanza esaminare i dati circa il loro reale comportamento nei confronti dell'offerta innovativa messa a punto. Queste informazioni possono essere ottenute tramite il '*Market Test*'. L'impresa può stabilire se effettuare l'esperimento sul campo – cioè nel mercato reale – oppure in laboratorio mediante delle simulazioni. Gli obiettivi sono quelli di: capire il livello di accettabilità del prodotto presso la distribuzione; individuare il numero e il tipo di rivenditori che saranno coinvolti; definire le giuste condizioni commerciali da applicare; verificare la disponibilità di nuovi spazi espositivi; studiare le reazioni di marketing della concorrenza dopo l'introduzione del nuovo prodotto sullo scaffale.

1.2.5 Il lancio

Una volta conclusa il ciclo dei test, comincia il processo di lancio vero e proprio. Questo procedimento è indispensabile poiché dalle decisioni e dalle attività intraprese dipenderà l'entità del guadagno che l'azienda riuscirà ad ottenere.

Decisioni strategiche del lancio

- What: la strategia di prodotto

La mission è quella di riuscire nel medesimo tempo a creare il prodotto ideale desiderato dai clienti e che non sia ancora presente in commercio, aumentare il valore percepito della marca rispetto ai competitors e massimizzare le prestazioni economiche.

- Who: il segmento di riferimento

Di seguito deve essere evidenziato il segmento di riferimento. Il processo di *targeting* inizia con lo stabilire le variabili più adatte da utilizzare. Una volta stabiliti i segmenti, bisogna scegliere quelli su cui l'impresa intende puntare. I segmenti più attrattivi saranno quelli in cui la domanda è in salita e si hanno prospettive di conseguire profitti più prosperosi. Se i competitors sono deboli il prodotto sarà in grado di appagare i bisogni dei consumatori.

- Where: il mercato iniziale

Questa strategia si riferisce alla valutazione della grandezza del mercato in cui immettere inizialmente il prodotto.

- How long and when: il periodo di lancio e la durata

Infine deve essere fissato il periodo del lancio e la durata. Quest'ultima è influenzata sia da quanto il consumatore percepisce la novità, sia dalle mosse strategiche dell'azienda. Riguardo il grado di innovazione percepito, più radicale è la novità è drastica più a lungo durerà il lancio del prodotto.

Decisioni tattiche del lancio

Una volta stabiliti gli aspetti strategici, l'impresa deve attuare una strategia operativa che mira ad allargare la notorietà del nuovo prodotto sul mercato e a ripartire i costi di marketing tra le diverse attività definite. L'impresa cerca di raggiungere questo obiettivo tramite tre leve operative:

- Placement: la distribuzione

È fondamentale trovare il corretto canale distributivo adottato per commercializzare i prodotti.

- Pricing: il prezzo

Il prezzo è un aspetto molto importante poiché incide direttamente sull'attrazione del prodotto agli occhi dei consumatori, fornisce concise informazioni sulla qualità, incide sulla domanda in quanto potrebbe condizionarla tramite sconti e promozioni, influenza il raggiungimento degli obiettivi economici prefissati e la redditività della gestione. La corretta scelta del prezzo, quindi, deve tenere conto del suo duplice ruolo: di marketing ed economico.

- Promotion: il piano promozionale e il piano media

Una volta che è stato scelto il tipo di canale distributivo e aver fissato il prezzo di lancio, è indispensabile far si che venga stimolato l'interesse dei compratori del nuovo prodotto. Per far si che ciò avvenga, l'impresa deve rendere nota la conoscenza del lancio del nuovo prodotto a quante più persone in target possibili tramite la scelta di una determinata e precisa strategia di comunicazione.

2. IL SETTORE E IL PRODOTTO MODA

2.1. Il settore moda

Il secondo capitolo sarà interamente dedicato all'approfondimento delle caratteristiche della Fashion Industry e del prodotto moda facendo riferimento sia ad esempi empirici sia a quanto riportato in letteratura.

2.1.1. L'evoluzione del settore nel tempo

Il settore moda, come è conosciuto al giorno d'oggi, ha origine in tempi non molto lontani. All'inizio del ventesimo secolo, solo una piccola parte della popolazione poteva permettersi di comprare capi di abbigliamento in negozio. La vera moda era solo per una ristretta cerchia di persone potenti e famiglie benestanti. Il vero cambiamento avvenne nei primi anni '80 quando il gruppo finanziario tessile di Marco Rivetti e lo stilista Giorgio Armani firmarono il primo contratto di licensing strategico di lunga durata. Il pret-à porter, da quel momento, iniziò a dominare l'industria della moda.

Un ulteriore cambiamento drastico è stato portato dalla digitalizzazione: questo fenomeno infatti non ha solamente a che fare con la tecnologia, ma ha contribuito anche a perfezionare il livello organizzativo delle imprese di tutti i settori.

Riguardo al campo del fashion, l'insieme di questi eventi ha causato diversi fenomeni:

- Il fast fashion

Il fast fashion è attualmente il modello che sta avendo maggiore successo ed è in continua crescita. Questo fenomeno è riuscito a rivoluzionare completamente il settore grazie anche ai colossi internazionali come Zara, H&M che da diversi anni sono riusciti a capire che il compratore del ventunesimo secolo non è più alla ricerca di capi di qualità da indossare per più tempo ma è spinto a cambiare più frequentemente il guardaroba con capi di minore qualità e quindi con prezzi più accessibili.

- Il See-now, Buy-now

Questo modello innovativo ha come caratteristica la vendita immediata dei capi esibiti durante le sfilate così da agevolare il compratore e non dover aspettare la stagione successiva. La principale novità che porta questo fenomeno è quella di ostacolare i colossi del fast fashion ed evitare che copino le collezioni prima dei legittimi creatori e inoltre garantisce agevolazioni sulle vendite e-commerce.

- Le passerelle co-ed

Il primo brand a far sfilare contemporaneamente l'uomo e la donna fu Burberry nel 2016. Tra le varie motivazioni che hanno portato a questa scelta si possono ricondurre sia motivazioni di tipo commerciale (organizzare una sola sfilata ha dei costi molto più bassi e offre l'opportunità di aumentare i contenuti da mostrare durante l'evento) e sia a motivazioni stilistiche (ultimamente i capi d'abbigliamento tendono ad essere sempre più unisex).

- Il clothes sharing

Questo fenomeno permette di usufruire di un prodotto di terzi a noleggio. Negli ultimi anni questo modello è stato introdotto anche nel settore della moda di lusso poiché i prezzi risultano essere per molte persone inaccessibili.

2.1.2. Il fashion marketing

Precedentemente la moda dettava le proprie regole ai consumatori. Oggi, questi ultimi, grazie alla diffusione di internet, sono sempre più informati e attenti sul prodotto infatti risulta essere difficile per chi crea e produce moda non essere in grado di soddisfare le esigenze, i gusti e i pareri del cliente. Ciò si basa sull'utilizzo di una materia: il Fashion Marketing.

Questo fenomeno è alla base della mediazione tra domanda e offerta. Ci sono moltissimi motivi per cui si può decidere di acquistare un determinato marchio. Capire le motivazioni che sono dietro a questi ragionamenti è esattamente una delle funzioni del Fashion Marketing. È giusto però evidenziare che il fine principale di questa attività resta il raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo termine fissati in precedenza e l'incremento dei profitti.

Per arrivare al raggiungimento di determinati risultati, le aziende di moda possono adottare due diversi approcci al FM, che si differenziano per la visione dei soggetti coinvolti: i designers e gli addetti al marketing.

I primi tendono a utilizzare un approccio definito “design centred” che sfrutta il

marketing come attività promozionale con l'obiettivo di vendere prodotti scaturiti dalle idee dei designers.

Il "marketing centred", invece, vede il designer come un soggetto che ha il compito di esaltare le qualità del prodotto in linea con le informazioni sui gusti e le aspettative della domanda emersi durante la fase di ricerca iniziale. All'azienda non interessa solo vendere quello che crea, bensì si prefissa l'obiettivo di creare quello che potrebbe vendere con più probabilità sulla base degli studi effettuati. Essendo questo un settore in continua evoluzione e innovazione, è diventato ormai indispensabile per la sopravvivenza avere questa attitudine nei confronti della domanda. Per questa ragione è fondamentale che tutti gli attori del mercato mettano in atto un processo di Fashion Marketing volto a:

- Conoscere il mercato attraverso la raccolta sistematica di dati che possano fornire tutte le informazioni di tipo commerciale;
- Pianificare le attività di produzione, styling, lancio, vendita, distribuzione, comunicazione, promozione, ricerca di nuovi prodotti;
- Agire nel mercato rispettando quanto pianificato;
- Organizzare e controllare l'avanzamento di tutte le varie attività.

Le funzioni del fashion marketing

Le molteplici funzioni del Fashion Marketing si possono distinguere in:

- Funzioni di analisi e ricerca

In questa fase vengono raccolti una serie di diversi dati con lo scopo di rendere più efficace la commercializzazione dell'offerta tramite l'identificazione delle linee di prodotto più adatte.

- Funzione di sviluppo prodotto

Il consumatore fashion moderno sente il bisogno di essere affascinato e stupito continuamente da nuovi prodotti. Per questo motivo è molto frequente che i brand presentino collezioni anticipate delle nuove stagioni o che lancino rolling collection. In questo modo viene garantito il totale rinnovamento dell'offerta per diverse volte durante la stagione con le molteplici finalità di appagare i bisogni dei consumatori con nuove proposte e rendere loro l'idea di aver avuto la possibilità di scegliere articoli esclusivi.

- Funzione di distribuzione e vendita

In questa fase il FM ha lo scopo di individuare i canali distributivi più efficienti al fine di raggiungere il target di riferimento e inoltre ha l'obiettivo di pianificare la politica commerciale più efficiente.

- Funzione di animazione e promozione

Il FM si occupa anche di stimolare la domanda tramite una giusta ideazione delle politiche del marketing mix più adeguate poiché lanciare il prodotto sul mercato non basta a canalizzare le vendite.

- Funzione di organizzazione

Durante questo processo il FM ha la funzione di coordinare l'insieme di tutte le attività indispensabili per lo sviluppo del prodotto a partire dall'ideazione, la produzione e industrializzazione fino alle fasi finali di distribuzione, vendita, comunicazione e promozione dell'offerta.

- Funzione di controllo

Un'altra importante funzione del FM è quella di controllare spesso lo scostamento esistente tra i risultati prefissati e quelli effettivamente raggiunti così da effettuare le opportune modifiche e diminuire l'entità del divario.

- Funzione di integrazione

Il connubio tra stilismo e industria che durante il secolo passato ha causato un cambiamento drastico nel mondo della moda non sarebbe stato possibile senza l'intervento del marketing che ha fatto sì che lo stilismo si incanalasse in un processo in grado di aumentarne la genialità e la creatività, in maniera tale che il messaggio potesse arrivare al consumatore finale in modo ottimale.

- Funzione d'efficienza

Questa fase contribuisce a rendere gli addetti ai lavori più efficienti, determinati e concreti nello svolgimento delle loro attività.

- Funzione di connessione

Tutte queste funzioni devono svolgersi in maniera ottimale rispetto al global plan aziendale per conseguire gli obiettivi sperati.

La pianificazione di Fashion Marketing

Il prodotto moda è talmente mutevole che programmare le diverse attività risulta essere quasi controproducente, ma ciò è necessario se si vuole gestire strategicamente il processo di fashion marketing e raggiungere il successo desiderato. La programmazione di marketing si suddivide in due fasi: previsione delle vendite e definizione del piano di Fashion Marketing.

- Processo delle previsioni di vendita

Effettuare delle previsioni di vendita è molto importante a garantire il soddisfacimento delle richieste di acquisto. Il processo di previsione ha lo scopo di verificare continuamente un'eventuale divario tra gli obiettivi di vendita programmati e quelli effettivamente raggiunti e, nel caso fosse necessario, stabilisce di apportare delle modifiche. Questo processo si articola in 5 diverse fasi:

- Afflusso di informazioni
- Compartecipazione delle forze vendita
- Formulazione delle previsioni globali
- Elaborazione obiettivi particolari di vendita
- Verifica delle previsioni

È dunque di fondamentale importanza effettuare un'analisi approfondita delle vendite stimate al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati in maniera più ottimale.

- Formulazione del piano di Fashion Marketing

La seconda fase di pianificazione di FM ha lo scopo di definire un piano generale che comprenda l'analisi di tutto ciò che c'è da sapere prima di procedere con le successive fasi; delineare gli obiettivi, le tattiche e le strategie con cui raggiungerli e infine stabilire i parametri con cui effettuare i controlli.

È bene evidenziare dunque, che tutto il piano deve tenere considerazione di quanto delineato durante la pianificazione globale aziendale altrimenti l'impresa corre il rischio di perdere credibilità e di non raggiungere il successo desiderato.

2.2. Il prodotto moda: le collezioni

In genere, i brand di moda creano più di una linea con lo stesso marchio e ognuna di loro è contraddistinta da diversi elementi quali:

- Posizionamento e target

Le caratteristiche delle collezioni vengono delineate tenendo conto dei gusti, bisogni, modi di essere del target di riferimento a cui sono destinate e dalle cui sensazioni dipende il posizionamento ottenuto nei confronti della concorrenza.

- Identità stilistica

Ogni marchio deve cercare di interpretare le tendenze e le mode senza snaturare l'identità stilistica che lo contraddistingue dai competitors agli occhi del pubblico.

- Struttura della collezione

Si possono individuare due variabili per distinguere la struttura: l'ampiezza (che è determinata dalla quantità di stock "keeping unit" incluse nella collezione) e la varietà (proveniente dal numero delle categorie di prodotto presenti in collezione).

2.2.1. I timing di collezione

L'operatività del settore moda e abbigliamento è stabilita dalle stagioni. Infatti le fiere e le sfilate cadenzano gli appuntamenti con il mercato e le consegne ai clienti vengono effettuate in periodi ben stabiliti. Di conseguenza, chi lavora nel settore del fashion avvalendosi del modello programmato è costretto a pianificare tutto il ciclo operativo in maniera efficace, che ha una durata minima di 18 mesi.

2.2.2. Il processo di sviluppo di collezione

Analizzando il processo di sviluppo di collezione è bene evidenziare che esso si articola in quattro diverse fasi:

- Formulazione delle linee guida
- Pianificazione delle attività
- Sviluppo esecutivo
- Presentazione della collezione

La figura che si occupa di supervisionare tutto il processo produttivo è il merchandiser, colui che fa da tramite contemporaneamente tra ufficio commerciale e produzione da una parte e ufficio stile e sviluppo prodotto

dall'altra. La riuscita di un buon merchandising plan non dipende solamente dal lavoro del merchandiser, bensì deriva soprattutto dall'interazione tra quest'ultimo e una serie di altri attori fondamentali. Queste figure sono:

- L'ufficio stile: coloro che hanno lo scopo di ideare le collezioni;
- L'ufficio sviluppo prodotto: il cui compito è quello di proporre possibili soluzioni necessarie riguardo il prodotto;
- L'ufficio produzione: coloro che coordinano e gestiscono tutto il processo produttivo;
- L'ufficio commerciale: che ha l'obiettivo di piazzare in modo ottimale il prodotto sul mercato.

2.2.3. I mezzi di comunicazione

I mezzi di comunicazione scelti dalle case di moda per immettere sul mercato le nuove collezioni sono molteplici, ma è necessario evidenziare che non c'è un metodo migliore dell'altro perciò, prima di stabilire quale possa essere il più adatto a seconda delle circostanze, ogni impresa deve effettuare degli approfondimenti riguardanti il budget a disposizione, gli obiettivi e il target a cui vuole rivolgere il messaggio. Deve inoltre considerare una serie di altre condizioni legate al grado di diffusione, ricezione, penetrazione e ripetizione dei vari media. Per quanto riguarda le varie tipologie di mezzi di comunicazione tra cui le aziende possono scegliere, si hanno:

- Articoli tradizionali gratuiti con annesse fotografie di alcuni capi indossati
- Articoli publiredazionali a pagamento con la presentazione di un servizio fotografico
- Messaggi pubblicitari a pagamento
- Tv e radio
- Billboards o cartelloni pubblicitari
- Monografia aziendale e catalogo stagionale
- Gli showroom
- Il direct marketing
- Comunicazioni sui punti vendita
- Sfilate di moda
- Partecipazioni a fiere
- Comunicazioni online
- I social.

3. IL LANCIO DELLA CAPSULE COLLECTION CITYFY DEL MAGLIFICIO GRAN SASSO

3.1 Il Maglificio Gran sasso: la storia e le collezioni

La storia

Il Maglificio Gran Sasso nasce nel 1952 a Sant'Egidio alla Vibrata, un piccolo paese situato in Abruzzo, dall'idea imprenditoriale di quattro fratelli: Eraldo, Alceo, Nello e Francesco Di Stefano. L'idea è quella di produrre e confezionare capi di maglieria con eleganza e qualità fino a renderli un vero e proprio fenomeno di moda. Inizialmente si situava in un piccolo garage poco distante dalla casa dei fondatori con una macchina che riusciva a realizzare un solo capo al giorno, ma a partire dagli anni '70 si espande e inizia crescere fino a diventare una grande impresa consolidata nell'intero mercato nazionale e mondiale.

Determinanti per il repentino sviluppo della GS sono stati i primi anni duemila: nel 2005, oltre ad aver aperto un nuovo stabilimento produttivo a Roseto degli Abruzzi, l'azienda ha inaugurato anche il nuovo stabilimento a Sant'Egidio alla Vibrata, un articolato di 36000mq che comprende gli edifici adibiti a produzione, magazzino, amministrazione, showroom e mensa.

Proprietà e controllo dell'azienda ancora oggi coincidono e fanno capo alla famiglia fondatrice (la famiglia Di Stefano) che di generazione in generazione ha saputo salvaguardare la vocazione e lo spirito imprenditoriale dei quattro fratelli capostipiti. Negli ultimi anni è entrata operativamente in azienda anche la terza

generazione, che continua a preservare il giusto mix tra innovazione e conservazione (marchio di fabbrica della GS) ed è andata in maniera più capillare all'estero consolidando le posizioni già ottenute dalle generazioni precedenti e inaugurando nuovi presidi. Il posizionamento generale del marchio nel mercato è di livello medio alto all'interno della maglieria Made in Italy. Si può quindi affermare che il Maglificio Gran Sasso, nel corso dei suoi 70 anni di attività, è diventato uno tra i principali players nella produzione e commercializzazione di maglieria e abbigliamento casual 100% Made in Italy. L'azienda dispone anche di uno showroom in Via Montenapoleone a Milano, uno dei luoghi più fashion al mondo.

Le collezioni

L'essenza delle collezioni Gran Sasso è interamente racchiusa nel "pay-off" dell'azienda: "la qualità è sempre di moda". Infatti una delle cause che ha contribuito al successo del marchio GS è l'alta qualità dei processi produttivi (interamente made in Italy) e dei materiali scelti, oltre alla giusta attenzione ai dettagli e a un corretto rapporto qualità prezzo. Nello specifico l'offerta della Gran Sasso si articola in:

- Una main collection costituita da una linea Uomo e una linea Donna autunno/inverno e primavera/estate
- La nuova capsule collection CityFy autunno/inverno e primavera/estate
- La linea beachwear.

3.2 Il processo di lancio della capsule collection CityFy

3.2.1. Individuazione e selezione delle idee

La scelta di ampliare la propria offerta e di creare una nuova linea di prodotto innovativa deriva dai feedback espressi dalla rete vendita. Secondo diversi clienti, all'interno della collezione Gran Sasso erano presenti dei capi "ibridi" ovvero che rispettavano le tipiche particolarità del brand (stile classico ed elegante) ma che si differenziavano per l'utilizzo di materiali più tecnici che conferivano ai capi un aspetto più sportivo. Questa caratteristica se da un lato era gradita al consumatore finale, dall'altro si discostava dalle particolarità del marchio GS e per questo motivo molti prodotti non riuscivano ad essere venduti. Per risolvere questa situazione, dalla successiva stagione, l'azienda ha deciso di inserire una capsule che andasse a coprire interamente questo nuovo segmento che si era creato.

La linea rispetta comunque i canoni di eleganza e qualità dei prodotti ma li rende più sportivi e giovanili grazie all'utilizzo di materiali tecnici di altissima qualità.

3.2.2. Generazione e valutazione del concept

Il messaggio che si prefigge di diffondere la Gran Sasso con il lancio della linea CityFy, la quale è rivolta ai cosiddetti "cittadini del Mondo" (coloro che viaggiano spesso e che hanno bisogno della comodità senza rinunciare all'eleganza), si racchiude nel payoff "make it urban" che in italiano potrebbe essere tradotto: "rendilo urbano/alla portata della città". La collezione è stata

infatti pensata per vivere la città con praticità senza mai rinunciare allo stile italiano e il principale beneficio è dato dalla possibilità di indossare quotidianamente capi altamente performanti contraddistinti dall'alta qualità e dal grado di innovatività dei tessuti utilizzati.

La valutazione del concept è stata fatta internamente. Questo perché l'azienda era abbastanza sicura che il prodotto sarebbe stato di gradimento ai consumatori finali poichè questi ultimi avevano già dato dei feedback positivi in merito all'inserimento della nuova capsule collection. Per l'azienda è opportuno investire in questo progetto poiché la possibilità di successo nel medio-lungo periodo è alta, sebbene non facile da raggiungere in quanto c'è un'elevata intensità competitiva. Nonostante le difficoltà la GS crede che valga la pena lottare in quanto il prodotto CityFy potrebbe essere particolarmente attrattivo per la clientela considerando che il prezzo è molto inferiore rispetto ai competitors più importanti (Stone Island, CP Company e SEASE). Infine, l'azienda ha reputato bassa l'attrattività finanziaria poiché è consapevole del fatto che con questo particolare prodotto non potrebbe realizzare volumi di produzione e vendita molto elevati, ma ha comunque deciso di investirci (seppure non ancora in modo massiccio) per ottenere vantaggi di immagine e rivitalizzare il marchio.

3.2.3. Design di prodotto

Per la creazione dei modelli della nuova capsule collection la GS ha preferito assumere un designer esterno che, affiancato al product manager della linea uomo, potesse apportare il know-how e le competenze mancanti per realizzare dei capi in linea con i bisogni e le esigenze dei clienti.

Per realizzare un prodotto completo di tutte le caratteristiche necessarie, lo stilista ha pensato a dei modelli dal taglio elegante realizzati, però, con materiali tecnici come la lana idrorepellente e il nylon in modo da conferire ai capi un aspetto più sportivo e casual, esaltato ulteriormente dalla scelta di colori neutri, ma al contempo raffinati, come il blu *navy*, il nero e il bianco.

La collezione è composta da quattro diversi modelli di capispalla, tre dei quali realizzati in due colori per un totale di sette SKU:

- Giacca in maglia idrorepellente con cappuccio estraibile
- Gilet idrorepellente
- Giubbino in Travel Wool con cappuccio estraibile
- Giubbino in maglia idrorepellente con gilet estraibile.

3.2.4. Product test

La metodologia utilizzata dalla GS per testare i prototipi della nuova collezione può essere catalogata come Alfa Test poiché i soggetti coinvolti sono interni all'organizzazione. Solitamente viene chiesto agli addetti dell'ufficio stile e controllo qualità (considerati esperti di prodotto) di indossare i prototipi per

qualche giorno con la finalità di vedere le reazioni dei colleghi e valutare i *feedback* ricevuti, ma soprattutto per verificarne le caratteristiche tecniche e qualitative.

3.2.5. Il lancio

Si è giunti all'ultima fase del processo che prevede la definizione delle strategie e delle tattiche per lanciare con successo il prodotto sul mercato. In particolare sono stati studiati e analizzati le seguenti fasi:

Periodo di lancio

L'azienda ha deciso che il lancio della nuova linea CityFy avvenisse in occasione della 97° edizione di Pitti Uomo, una delle fiere più rinomate in Italia e frequentate sia da personaggi famosi che da buyers provenienti da tutto il mondo, a cui la Gran Sasso partecipa ogni anno da molto tempo.

Per ciò che concerne la permanenza di CityFy in portafoglio, l'azienda ha fissato un periodo di tempo equivalente a 4 stagioni (2 invernali e 2 primaverili) entro cui stabilire se aumentare gli investimenti o eliminare la linea.

Target di riferimento

Il Maglificio Gran Sasso, consapevole del potenziale di sviluppo della categoria, ha cercato di reinterpretare le caratteristiche di questo nuovo abbigliamento di tendenza (comfort, sportività, moda urbana) secondo i valori che da sempre contraddistinguono il marchio (scelta dei migliori tessuti, artigianalità della

produzione ed eleganza italiana). Il risultato è stato lo sviluppo di una linea contemporanea ed innovativa da proporre ad un target di età compreso tra i 25 e 55 anni, giovanile, assiduo viaggiatore con elevate possibilità economiche, amante dello stile ma allo stesso tempo alla ricerca del comfort e della praticità.

Distribuzione

Per ciò che riguarda la distribuzione del prodotto, l'azienda ha deciso di mantenere gli stessi canali commerciali che utilizza per tutte le altre linee: agenti plurimandatari dotati di assicurazione sul credito in Europa e importatori nei principali mercati extra-europei come USA, Russia, Australia e Medio Oriente ai quali chiede il pagamento anticipato come garanzia prima di iniziare a produrre la merce. Oltre al canale indiretto lungo appena descritto, la GS ha da qualche anno iniziato a commercializzare e vendere i propri prodotti tramite il suo sito internet ufficiale introducendo un e-commerce.

Promozione

Per la promozione del lancio della nuova capsule nei negozi, la GS ha provveduto a formare adeguatamente la forza vendita inviando cataloghi ricchi di descrizioni particolareggiate sulla nuova offerta e regalando stender e grucce con la stampa del logo CityFy. Per quanto riguarda la parte social, sono stati pubblicati foto e video per pubblicizzare e mettere in mostra tutte le caratteristiche dei capi.

Prezzo

Per cercare di collocare CityFy nella fascia più bassa del segmento athleisure Made in Italy ed aumentare l'attrattività per i clienti, la soluzione migliore, secondo le valutazioni del top management, è proporre i capi ad un prezzo inferiore rispetto ai leader di mercato. Per fare ciò l'azienda ha configurato i prezzi degli articoli applicando la stessa marginalità abitualmente applicata sulla linea tradizionale, la quale le ha consentito di mantenere un prezzo inferiore almeno del 20% rispetto ai competitors.

Conclusion

La mission di questa tesi è stata quella di studiare e analizzare come le aziende affrontano i repentini cambiamenti dell'ambiente esterno attraverso la messa a punto di prodotti innovativi che possano soddisfare meglio le nuove esigenze espresse dai consumatori. Negli ultimi anni il cambiamento è stato alla base per la sopravvivenza delle imprese. Innovarsi è ormai indispensabile.

Introdurre un nuovo prodotto sul mercato è rischioso, per questo motivo è di fondamentale importanza pianificare attentamente tutte le fasi che portano al lancio, da quelle di tipo industriale e commerciale a quelle di marketing (su cui è incentrato questo elaborato). È molto importante monitorare costantemente i cambiamenti in atto e ascoltare la rete commerciale e il consumatore finale per la scelta di introdurre o meno una nuova linea.

Il Maglificio Gran Sasso tende a mettere in atto qualsiasi processo innovativo cercando di conservare i tratti stilistici e le peculiarità che hanno contribuito alla crescita e alla diffusione del marchio: il suo successo infatti si fonda sulla ricerca costante di nuovi modi per innovarsi ed offrire prodotti originali e all'avanguardia senza, tuttavia, snaturare il proprio stile e scardinare i valori del Made in Italy che ispirano l'azienda fin dai primi anni di attività. La linea CityFy è figlia di questa visione, ereditata dal lungimirante punto di vista dei quattro fondatori.

Alla luce delle ipotesi teoriche e ricerche empiriche riportate nel corso della trattazione, si è giunti alla conclusione che l'innovazione è alla base del successo.

“Se di tanto in tanto non hai degli insuccessi, è segno che non stai facendo nulla di davvero innovativo”.

Woody Allen

Ringraziamenti

Un ringraziamento particolare al Prof. Temperini per la gentilezza e la disponibilità sempre avute nei miei riguardi.

Ai miei genitori Matteo e Roberta, il mio cuore, per aver creduto in me e avermi dato la possibilità di poter arrivare a questo traguardo con il loro dolce e instancabile sostegno.

A nonna Alferina, la mia anima, per avermi spronato e incoraggiato a dare sempre il massimo e non mollare mai.

Alle mie sorelle Camilla e Lucrezia che ogni giorno hanno condiviso con me gioie, sacrifici e successi.

A zio Ferdi, un secondo padre sempre presente e pronto in ogni momento a darmi conforto anche nei momenti difficili.

A Eraldo e Giuseppe, più che fratelli, che hanno avuto un peso determinante nel conseguimento di questo risultato, punto di arrivo e contemporaneamente di partenza della mia vita.

A Letizia, la mia tana sicura, per essermi stata accanto in questo periodo intenso e per gioire, insieme a me, dei traguardi raggiunti.

Ai miei cugini e i miei zii tutti per l'affetto che mi hanno sempre dimostrato.

Per ultimo ma non meno importante a Nonno Eraldo, il faro che illuminerà eternamente la strada della mia vita, che io cercherò di percorrere all'insegna dei valori e dei principi che mi ha insegnato. Grazie per essere stato un esempio di

dedizione al lavoro e fonte d'ispirazione per i tanti giovani che, come me,
sognano un futuro migliore.

Bibliografia

- Crawford, C.M., Di Benedetto, C.A., (2010). *New Products Management*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Easey, M., (2002). *Fashion Marketing*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Foglio, A., (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di Fashion Marketing*. Milano: Franco Angeli.
- Pratesi, C.A., Mattia, G., (2002). *Piano di marketing dei nuovi prodotti*. Milano: The McGraw-Hill Companies srl.
- Musso, F., Francioni, B., (2019). *Marketing per i mercati esteri*. Milano: Egea.
- Ratti, I., (2019). *Fashion Marketing. Viaggio alla scoperta dei nuovi modi di fare shopping e dei meccanismi della moda*. Palermo: Dario Flaccovio Editore.
- Schilling, M.A., (2005). *Gestione dell'innovazione*. New York: The McGraw Hill companies srl.
- Tartaglione, C., Gallante, F., (a cura di) (2010). *Il processo creativo nel Sistema Moda*. Roma: Ares 2.0 s.r.l.
- Varacca Capello, P., Misani, N., (2016), *Le collezioni nella moda: la gestione dei processi dal designer ai clienti*. Milano: Egea.