

Laurea Triennale  
In  
Economia and Management

**Tra Reattività e Proattività: Strategie di Marketing nel  
Mondo della Moda**

Relatore  
Prof. Michele Costabile

Candidato  
Emilia Caputo

**Anno Accademico 2024/2025**

# Indice

<b>Introduzione</b>	3
<b>Capitolo I: La Moda come Espressione di una società</b>	4
1.1 Il Fenomeno moda	4
1.2 Fattori chiave della “nuova moda”	8
1.3. Industria 4.0 vs 5.0: obiettivi delle aziende del settore moda	11
1.4 Introduzione Generale al Marketing: le origini	14
1.5 Millennial Marketing	16
1.6 Strategie di Marketing Reattivo e Proattivo	17
<b>Capitolo II: Marketing Proattivo e Reattivo</b>	23
2.1 Teorie di Marketing Reattivo	23
2.2 Teorie di Marketing Proattivo	36
2.3 Modelli Teorici di Riferimento	44
<b>Capitolo III: Case Study: Approcci Reattivi e Proattivi dei Brand nel Mondo della Moda</b>	47
<b>Conclusioni</b>	62
<b>Bibliografia</b>	63

## Introduzione

L'industria della moda non è solo uno specchio delle tendenze sociali e culturali, ma anche un terreno fertile per nuove strategie di marketing. La capacità di un'azienda di adattare o anticipare le dinamiche del mercato è fondamentale per il successo di questo settore.

La tesi intitolata "Tra reattività e proattività: strategia di marketing nell'industria della moda" esplora due strategie di marketing di base, vale a dire strategie di marketing reattive e proattive, e analizza la loro efficacia nell'aspetto del settore. Il ruolo del marketing reattivo riguarda la costante abilità nel mutare secondo le preferenze dei consumatori, che cambiano a seconda delle condizioni dei mercati emergenti. Una strategia che richiede flessibilità e velocità, questo è il punto di forza di aziende come Zara e H&M, che hanno fatto della capacità di rispondere velocemente alla domanda del pubblico un proprio modello di business.

Il marketing proattivo, invece, mira a prevedere le esigenze future e creare tendenze prima che si presentino. Il successo di marchi come GCDS, Burberry, Gucci e Stella McCartney non sta solo rispondendo al mercato, ma guidando il mercato con innovazione e visione. Pertanto, lo scopo di questa tesi è quello di fornire uno studio approfondito di queste due strategie attraverso la ricerca teorica e le loro caratteristiche, vantaggi e sfide, nonché il loro impatto specifico sull'industria della moda.

Il primo capitolo fornisce una panoramica del fenomeno moda, delle sue principali cause e del crescente numero di tecnologie e innovazioni in questo campo.

Successivamente, vengono analizzati i concetti di marketing reattivo e proattivo con particolare attenzione alle dinamiche del mercato della moda. Infine, con l'ultimo capitolo si pone un focus su una serie di casi di studio che dimostrano l'efficacia di ciascun approccio e mostra come alcuni dei marchi più famosi utilizzano queste strategie per mantenere il proprio mondo e la propria influenza. In un'era di cambiamento delle esigenze dei consumatori e di crescente concorrenza globale, c'è stata una crescente consapevolezza dei metodi di marketing alternativi. Lo scopo di questa tesi è quello di fornire una panoramica completa e critica dell'uso del marketing delle energie rinnovabili e del suo potenziale per essere utilizzato non solo per soddisfare le aspettative della società ma anche per guidare e creare i personaggi del personaggio.

# Capitolo I: La Moda come Espressione di una società

## 1.1 Il Fenomeno moda

La moda, sosteneva Ennio Flaiano, *"è il ritratto di una società e l'oroscopo che essa stessa fa del suo destino"*<sup>1</sup>.

Questo concetto sottolinea come la moda non sia esclusivamente un riflesso delle tendenze estetiche, ma anche una manifestazione delle dinamiche sociali, economiche e culturali di una società. Analizzare la moda significa quindi analizzare un'intera società, poiché essa non è un contenitore vuoto, ma un'identità viva e tangibile che si adegua alle esigenze della società e testimonia la vita economica, comportamentale e culturale di ogni epoca.

L'etimologia della parola moda, dal latino "modus", non sta a significare esclusivamente "modo, maniera", ma anche "giusta misura", indica un'eccezione significativa del termine moda, intesa come tutto ciò che è adeguato, giusto ed opportuno in un determinato momento e luogo. Da sempre la moda si è riservata, tra le altre funzioni, quella di specchio della società, di incarnazione materiale espressione delle diverse culture. In un primo momento la moda esisteva come testimonianza di una determinata classe sociale, rendendo facilmente visibile la differenza gerarchica. Nella sua influente opera, *La teoria della classe di tempo libero* (1899), Thorstein Veblen sosteneva che nelle società con classi sociali distinte e gerarchicamente ordinate, la moda era principalmente il dominio della classe superiore. Per le élite, la moda serviva come espressione di ricchezza, manifestata attraverso il consumo ostentato, il tempo libero e lo spreco. "Gli abiti eleganti [...] sono le insegne dell'agiatezza. Non soltanto fanno vedere che chi li porta è capace di consumare un valore relativamente grande, ma svelano allo stesso tempo che egli consuma senza produrre"<sup>2</sup>.

L'abbigliamento di base nacque con uno scopo funzionale: proteggere il corpo umano dagli agenti atmosferici. Sin dai primi insediamenti delle prime popolazioni nomadi, le pelli di animali venivano usate per coprire il corpo, ma la modalità di decorazione e di vestizione divenne un mezzo per esprimere identità e appartenenza. L'abbigliamento iniziava a differenziarsi già nelle prime civiltà, come quelle mesopotamiche ed egizie, per indicare status sociale, ruolo e persino potere religioso. L'utilizzo di tuniche e tessuti altamente preziosi, come il lino, fungevano da simbolo di alto rango nelle gerarchie sociali.

---

<sup>1</sup> Cfr: La moda è il ritratto di una società | Vogue Italia

<sup>2</sup> Cfr: Veblen 1899, trad. it., pp. 158-59.

Nell'antichità classica, sia nella civiltà greca che in quella romana, l'abbigliamento rivestiva un ruolo significativo non solo per la funzione pratica, ma anche come simbolo di appartenenza sociale, culturale e religiosa.

In Grecia, il simbolismo all'interno degli abiti rappresentava come la semplicità poteva accogliere la pienezza. Il drappeggio ed il tessuto leggero era una componente chiave del vestito greco, il chitone e l'himation, erano di lana o lino.

Indossati sia da uomini che da donne, questi vestiti contenevano una variazione stilistica nei dettagli e nelle lunghezze. I Greci erano molto attenti al modo in cui i tessuti venivano drappeggiati intorno al corpo, visto che i vestiti non erano caratterizzati da tagli particolarmente complessi o cuciture elaborate, ma l'arrangiamento e il modo in cui venivano fissati dovevano trasmettere eleganza e prestigio. Un chitone era un abito lungo e aderente che tesseva insieme più fibre composte da fibbie o spille sulle spalle, invece quando parliamo di himation, trattiamo un mantello drappeggiato sopra il chitone stesso. Dal momento che la forma di questi vestiti era piuttosto semplice, non era la forma del vestito a trasmettere il proprio valore, bensì il colore fungeva da indicazione dello stato generale del possessore del vestito o dall'occasione che portava il possessore ad indossarlo.

La moda nell'antica Grecia si lega al concetto di kalogathia, dalla combinazione degli ideali legati a bellezza fisica e virtù morali. Abiti eleganti e ben drappeggiati rappresentavano ricchezza e potenza, ma anche adesione ai principi di bellezza e virtù.

La moda della Roma Antica fungeva da indicatore chiaro della posizione sociale. Quello che rappresentava la parte finale del vestito nei greci, a Roma, la toga simboleggiava l'abbigliamento tipico maschile, ovvero un gran pezzo di tessuto drappeggiato intorno al corpo. Riservate ai cittadini romani, le toghe rappresentavano valori importanti come la virtù, la libertà e la dignità. Non scordiamoci che il contesto in cui si viveva all'epoca era composto da gerarchie sociali difficili da scalare e soprattutto di difficile accettazione da parte delle classi sociali superiori, che guardavano con diffidenza e disprezzo quelle più basse. Il colore e lo stile rappresentava un vero e proprio codice per le toghe, come ad esempio, la toga praetexta, che veniva indossata in modo obliquo da destra verso sinistra con un colore rosso tendente al porpora (materia prima e colore proveniente da Cartagine), era riservata ai senatori e ai magistrati.

Le donne romane ad ogni modo indossavano una stola, ovvero una tunica lunga che indossata sopra la tunica base, veniva accompagnata da una sorta di sfera, ovvero un tipo di mantello con drappeggio. Come per le altre civiltà antiche, per le donne romane il tessuto ed il colore dell'abito rifletteva la loro ricchezza e status.

Con il passare del tempo, l'abbigliamento romano divenne sempre più complesso, influenzato dalle provincie conquistate, come Cina ed India che portarono tessuti preziosi come seta e cotone,

divenendo sempre più comuni tra le classi di alto rango, contribuendo a rendere la moda romana una manifestazione di potere e ricchezza.

Con lo scorrere dei secoli, giunti al medioevo, rispetto all'antichità classica assistiamo ad un shift significativo, con il focus che si sposta sulla religiosità e sul potere politico. Durante quello che consideriamo primo Medioevo, la semplicità dell'abbigliamento faceva da padrone, probabilmente influenzato dalle varie invasioni barbariche e dal disordine sociale creatosi nel periodo. La lana era il tessuto più usato per confezionare tuniche, mantelli e calzoni. Ciononostante, con l'instaurarsi del sistema feudale ed il potere sempre più centralizzato nelle corti europee, la moda subisce un processo di cambiamento divenendo sempre più elaborata.

Gli abiti delle classi nobili si contraddistinguevano per elaborazione del tessuto, molti di questi vestiti presentavano velluto, broccato e seta, spesso arricchiti con pellicce e gioielli. Gli abiti iniziano a cambiare nella loro forma, con le donne che indossavano lunghe tuniche chiamate bliaut, mentre gli uomini preferivano tuniche più corte e aderenti. La scelta dei colori era importante, la tintura dei tessuti rappresentava un'arte prestigiosa e costosa. Con il mischiarsi dell'indaco e del guado, si otteneva una tonalità di blu particolarmente apprezzata, ed i tessuti rossi, porpora erano spesso associati alla nobiltà e alla regalità.

Non era così semplice come si può pensare nel mondo moderno, ad oggi possiamo decidere liberamente come vestirci senza nessun tipo di restrizione dovuta alla provenienza sociale o di genere, all'epoca vi erano delle ferme leggi suntuarie che regolavano chi poteva indossare certi colori o tessuti. Queste leggi servivano a mantenere le divisioni tra classi sociali e a evitare che i ceti inferiori imitassero l'abbigliamento dei nobili. La religione ha sempre stabilito un importante pilastro nel vestiario della popolazione, All'epoca infatti la religione cristiana cattolica influenzava molto le usanze di vestiario del popolo. Gli abiti religiosi dovevano riflettere la povertà e la castità dei voti che erano stati fatti, di conseguenza risultavano essere modesti e semplici per riflettere. Allo stesso modo, per rappresentare la sontuosità e l'elevatezza di vescovi e cardinali, i loro vestiti erano ricoperti d'oro e ricami per richiamare alla ricchezza e alla vicinanza con Dio.

I colori rappresentavano nella moda ecclesiastica un caratterizzante simbolismo: il bianco, colore della purezza, il porpora rappresentava il potere e l'autorità divina, mentre il nero indicava austerità e penitenza.

Solo con l'avvento del Rinascimento, si registra un vero e proprio cambiamento nella storia della moda, riportando in auge l'amore per il lusso e l'estetica, di pari passo con la rinascita culturale e artistica dell'epoca. In questa epoca, la moda sancisce una rottura decisa dal controllo rigoroso della Chiesa, divenendo un'espressione di creatività e potere.

L'Italia, fulcro della moda rinascimentale, con città come Firenze e Venezia che divennero centri di produzione tessile e sartoriale, ospitava famiglie nobili, come i Medici, che utilizzavano l'abbigliamento per mostrare la propria austerità e forza. Le donne indossavano abiti con corpetti aderenti e gonne ampie, spesso arricchiti con ricami, perle e pietre preziose. Apprezzati in tutta Europa, le sete e i velluti italiani costituivano negli abiti una tale sontuosità da essere considerati vere e proprie opere d'arte, iniziando quindi a portare nel mondo questa concezione secondo cui la moda era qualcosa di più rispetto al semplice indumento vestiario, ma un'espressione artistica e stilistica.

Nacquero i primi laboratori di sartoria in quel di Firenze, dove erano gli artigiani a creare abiti su misura per la nobiltà. La figura del sarto, emergente come professione rispettata e influente, anticipa il concetto moderno di couturier e ne conferisce un'importanza unica che ferma le creazioni dei sarti nel tempo proprio come gli artisti con le loro opere d'arte.

Il significato della moda nel contesto odierno si situa tra il complesso e il globale, assorbendo molteplici significati come l'espressione individuale, industria economica di grande rilievo, simbolo culturale e, sempre più, un fattore chiave nelle discussioni sulla sostenibilità e l'etica. L'haute couture e la moda nella società odierna comprendono situazioni così ampie che non si tratta più di un fatto puramente estetico e di status, ma si interconnette profondamente a dinamiche sociali, economiche e ambientali del mondo contemporaneo.

La moda è il nostro più potente strumento di espressione, sia individuale che collettiva, proprio nell'era dei social network, la modalità in cui si sceglie il proprio outfit è spesso una dichiarazione di identità, di appartenenza a un gruppo o di adesione a una determinata ideologia. Piattaforme social come Instagram e TikTok hanno trasformato gli utenti in "influencer", capaci di dettare tendenze e ridefinire i canoni estetici al di là dei tradizionali brand di lusso.

L'ascesa del "streetwear" e della moda democratica ha portato a una maggiore inclusività, con abbigliamento che rompe le tradizionali barriere di genere, etnia e classe sociale. La moda non è più solo un privilegio delle élite: la varietà di stili disponibili consente a ciascuno di esprimere liberamente la propria identità, mixando stili classici e innovativi, e sfidando le convenzioni sociali.

La moda attuale riflette anche le trasformazioni culturali globali. Brand come Gucci o Balenciaga, ad esempio, utilizzano elementi culturali provenienti da diverse parti del mondo, creando un ibrido di riferimenti che abbraccia la globalizzazione. Al contempo, l'attenzione alla diversità si manifesta nell'inclusione di modelli di etnie, età, corpi e identità di genere diverse.

Il fenomeno moda è tutt'ora un fenomeno in completa evoluzione e totale aggiornamento con delle chiavi di lettura sempre nuove.

## 1.2 Fattori chiave della “nuova moda”

I fattori chiave della nuova moda sono numerosi e riflettono i profondi cambiamenti sociali, tecnologici e culturali del nostro tempo. Il ruolo della moda nel mondo degli smartphone e dei computer, non si pone più solo sul piano di trend stilistici, bensì si lega fortemente a concetti di sostenibilità, innovazione tecnologica, nuove modalità di consumo responsabile ed infine di sostenibilità. Di seguito analizzerò alcuni dei principali aspetti che definiscono la moda contemporanea.

Il concetto di **sostenibilità** è diventato uno dei pilastri della nuova moda. L'industria della moda ha una lunga storia di pratiche non sostenibili, soprattutto con l'avvento del fast fashion, ma negli ultimi anni l'attenzione verso l'impatto ambientale è cresciuta enormemente. Le sfide ecologiche che l'industria della moda deve affrontare includono lo sfruttamento delle risorse naturali, l'inquinamento dell'acqua e l'enorme quantità di rifiuti tessili prodotti ogni anno. Si stima che ogni anno circa 92 milioni di tonnellate di rifiuti tessili finiscono in discarica.

Il cambiamento, motore principale dell'era digitale, porta con sé una combinazione tra sfide e criticità che conducono le aziende a scegliere delle pratiche sostenibili, non solo per salvaguardare il pianeta, ma nel salvaguardare le loro tasche. Il principio portante della Green Economy è il riutilizzo e lo sfruttamento di materie prime e rinnovabili, che condurrebbero appunto ad un ciclo eco-sostenibile. Un trend che ultimamente ha preso piede, soprattutto con Vinted, un altro sito/app dove è possibile trovare vestiti di seconda mano, è il second hand ed il riutilizzo. Gli ultimi venti anni hanno dato spazio alla produzione di massa e ad un inquinamento pesante tramite il ricambio di vestiti da un mese all'altro caratterizzato da una velocità impressionante. Le persone al giorno d'oggi sono invece disposte a spendere un premium per vestiti provenienti dagli anni 90', fatte da tessuto di cotone morbido ma resistente a molteplici lavaggi. La ricerca di materiali ecosostenibili al giorno d'oggi è esasperante, provando ad estrarre tessuti da funghi ed alghe, per creare materiali rinnovabili e sostenibili per l'ambiente.

Una percezione del consumatore a riguardo delle aziende verte importanza sulla trasparenza, dove i consumatori vogliono essere al corrente sulla provenienza dei loro vestiti e dei loro accessori, dell'impronta carbonica e dagli impatti ambientali che l'estrazione delle materie prime comportano. Tra i marchi di spicco che puntano sulla trasparenza troviamo Patagonia e Stella McCartney, che mirano a produrre vestiti di ottima manifattura.

La socialità di oggi cerca di abbracciare più gruppi, mirano all'inclusività e alla diversità, cercando di appiattare il divario di genere e trattando temi delicati come il razzismo. La moda di Carla Bruni e di modelle di aspetto così perfetto da considerare divino esiste ancora, ma sta subendo una



trasformazione ed un cambiamento di immagine, dove le taglie iniziano ad allargarsi e l'ossessione per quel canone di bellezza sottile e immacolato è stato subordinato dalla naturalezza e dall'essere felici con il proprio essere. Oggi, grazie alla pressione sociale e all'evoluzione culturale, i brand stanno ampliando la loro rappresentazione, includendo modelli e modelle di diverse etnie, età, taglie e identità di genere.

La celebrazione della bellezza è cambiata, e la body positivity è un fenomeno che si sta facendo sempre più spazio sui social e soprattutto in televisione. Aziende come Aerie (marchio di lingerie) hanno smesso di ritoccare digitalmente le foto delle loro modelle, abbracciando la naturalezza e promuovendo una visione più sana e autentica del corpo. Allo stesso modo, brand come Savage X Fenty di Rihanna sono stati pionieri nel celebrare corpi di tutte le forme e dimensioni, rompendo con l'immagine stereotipata della moda.

Questa spinta verso l'inclusività si riflette anche nelle campagne pubblicitarie, che ora mostrano una rappresentazione più variegata della bellezza umana, accogliendo persone con disabilità, modelli non-binary e persone di ogni età. Il messaggio è chiaro: la moda non deve più escludere, ma includere e rappresentare l'unicità di ciascuno.

La rivoluzione digitale ha rivoluzionato anche il mondo del fashion. Non stiamo parlando solamente del modo in cui i vestiti e le nuove mode vengono comunicate, ma la tecnologia digitale ha svolto un ruolo magnifico nella creazione e nello sviluppo di modellini e nuove forme.

L'intelligenza artificiale, the man of the hour, o meglio, the artificial man of the hour, sostituisce l'uomo per molti processi che richiedevano una lunga catena di produzione e processi burocratici sofisticati, funge anche da previsione di nuove mode, migliorando la catena di fornitura e la produzione stessa. I marchi che possono analizzare i dati di acquisto e i comportamenti online dei consumatori nel minor tempo possibile saranno in grado di anticipare le tendenze, riducendo sprechi di produzione migliorandone l'efficienza nelle aziende facendo leva sulle **economie di scala**.

Per quello che concerne la produzione, l'utilizzo della **Stampa 3D** rappresenta uno strumento importante per prevedere la fattura di un capo di abbigliamento prima che questo sia prodotto in maniera vera e propria. In altre occasioni, l'utilizzo di questa stampante permette di produrre abiti su misura senza sprechi di tessuto e con un impatto ambientale ridotto. Alcuni designer stanno sperimentando la stampa 3D per creare pezzi unici e futuristici, completamente personalizzati.

Quando parliamo di cambiamento, trattando specificamente quello digitale, dobbiamo far fronte anche alle nuove tecnologie in via di sviluppo, che di qui a qualche anno richiederanno un mondo tutto loro. Stiamo parlando di quelle Radical Innovation che ci condurranno a creare un mercato a sé grazie alla creazione di questi prodotti. Infatti, il concetto di metaverse e moda virtuale è un aspetto che sta crescendo molto soprattutto grazie all'introduzione di AI e del visor pro da parte di

Apple. Un mondo dentro al mondo. L'esperienza di vivere un mondo che ti permette di essere ovunque in qualsiasi momento, sta cambiando non solo la percezione dello spazio, ma avranno un'influenza anche sul mondo della moda poiché all'interno del metaverso ci saranno dei veri e propri shops che permetteranno ai consumer di comprare e fare shopping per personalizzare ancora di più il loro avatar. È una tipologia di abbigliamento che non necessita produzione, è puramente virtuale, ma grazie alla narrativa ed alla percezione, il valore economico ed il significato dietro a questo crescono. Vari brand nel settore luxury della moda hanno partecipato insieme a società videoludiche ad eventi che permettessero di anticipare un futuro dove la moda digitale potrebbe diventare parte integrante del nostro modo di esprimere identità.

Come citato in precedenza per quelle persone che amano il second hand, all'interno del settore si percepisce una crescente tendenza verso il **slow fashion**, un approccio che si concentra sulla qualità, la durabilità e il rispetto per l'ambiente e i lavoratori coinvolti nella produzione, invece che su quella impronta distruttiva che il fast fashion porta con sé.

Il focus principale della slow fashion è quello di creare consapevolezza tra i suoi consumatori, portando il loro target a fare acquisti mirati alla durabilità e alla sostenibilità. Abiti e accessori che vengono prodotti con materiali ecofriendly, che salvaguardano non solo il pianeta ma anche gli essere viventi coinvolti. Lo slow fashion va di pari passo con il movimento di moda etica, che pone l'accento su pratiche produttive giuste e trasparenti. Everlane e molti altri brand si distinguono costantemente per l'impegno nel fornire trasparenza dei costi e dei costi di produzione, fornendo a tutti i clienti informazioni dettagliate e chiare riguardo ai metodi di produzione, alla provenienza e alla materialità del prodotto. Con la tecnologia il metodo di tracking del prodotto ci conduce all'utilizzo della blockchain.

Molte alternative all'acquisto compulsivo dovuto al fast fashion stanno crescendo negli ultimi anni. La possibilità di noleggiare vestiti su piattaforme come Rent the Runway riescono a ridurre l'impatto ambientale e ad aumentare la durabilità dei vestiti, permettendo alle persone di noleggiare vestiti di lusso per utilizzo quotidiano, o per occasioni speciali.

Grazie alla personalizzazione degli abiti e alla crescente richiesta di pezzi unici, i consumatori cercano abiti che riflettano la loro personalità creando uno stile che si distacca dalla massa ma allo stesso tempo richiama vari modelli stilistici. Con questo concetto ci colleghiamo all'artigianato e alla moda di una volta, alle commissioni fatte a sarti e stilisti locali. Il Made in Italy sparito da tempo sta tornando ma cerca di farsi spazio tra brand di lusso che producono comunque a basso costo. Questo

Le piccole realtà artigianali stanno avendo un momento di riscatto, poiché offrono alternative alla produzione di massa e creano capi con un valore aggiunto in termini di qualità e unicità. Il

consumatore moderno apprezza sempre di più il concetto di slow fashion non solo per motivi etici, ma anche per la connessione emotiva e personale che può stabilire con i capi.

La moda locale riesce sempre a trovare il suo spazio in un mondo sempre più globalizzato e con costante necessità di sradicare le proprie origini e stravolgerle iniettando spesso culture che non vi appartengono. Ancora una volta la narrativa dietro il vestito o l'accessorio, è quello che invoglia i consumatori a scegliere un marchio piuttosto che un altro. Marchi come Bode o Brother Vellies riescono a portare al pubblico un connubio particolare tra tecniche artigianali appartenenti alla tradizione, mescolando assieme le esigenze stilistiche moderne che celebrano comunque una certa diversità culturale.

Il rispetto della tradizione e delle identità che la tradizione trasporta con essa, portano in grembo valori importanti come l'etica del commercio equo e alla produzione locale che valorizza la comunità ed il lavoratore per la produzione dei capi.

### **1.3. Industria 4.0 vs 5.0: obiettivi delle aziende del settore moda**

Le esigenze odierne di costante connessione ed evoluzione in mondo ultra-evoluto portano la moda a digitalizzarsi e a scontrarsi con tecnologie sempre più evolute. L'Industria 4.0 e Industria 5.0 rappresentano i giocatori chiave per penetrare e rimanere significativi nel settore della moda. Queste due fasi non sono solo sequenziali, ma riflettono anche un cambiamento di priorità e di approccio nel modo in cui l'industria della moda (e non solo) affronta l'innovazione e la produzione.

L'Industria 4.0, conosciuta anche come la "quarta rivoluzione industriale", è caratterizzata dalla fusione di tecnologie digitali, fisiche e biologiche, e ha segnato un punto di svolta per l'industria della moda in termini di efficienza, velocità e personalizzazione. Le aziende del settore moda che hanno adottato i principi dell'Industria 4.0 hanno potuto beneficiare di una maggiore automazione, riduzione degli sprechi e velocità di produzione. Possiamo elencare quali sono i vantaggi che l'Industria 4.0 apporta la settore:

1. **Automazione e robotica:** da una realtà che sembrava possibile solo nei film, l'utilizzo di robo e automated machines contribuisce a portare la produzione ad un livello superiore, riducendo i costi grazie ad economie di scopo e alla riduzione della manodopera, aumentando la precisione nella creazione dei capi. La capacità della robotica di automatizzare i processi di produzione ha portato la moda ad un'efficienza mai vista prima.
2. **L'Internet of Things** permette la comunicazione fra macchine e alla creazione di un sistema complesso che forma un vero e proprio ecosistema. Tutti quei processi di monitoraggio in tempo reale riguardanti ogni parte del processo di produzione o assemblaggio, vengono tracciati dalle macchine, con le macchine.

3. **Big Data e intelligenza artificiale (IA):** Dallo scandalo di Cambridge Analytica al trattamento dei dati di ChatGpt, l'importanza dell'accesso ai dati per la profilazione dell'utente è fondamentale soprattutto nel mondo della moda. I Big Data aiutano a targetizzare in maniera corretta e far arrivare il prodotto immediatamente nei feed dei consumatori, mentre l'intelligenza artificiale migliora la produzione riducendo gli errori.
4. **Stampa 3D e personalizzazione:** Come introdotto in precedenza un elemento di decisiva importanza è la stampante 3D, la quale permette di presentare un prodotto e prevedere quest'ultimo sotto molti punti di vista, dalla qualità del tessuto alla qualità stilistica.
5. **Supply chain integrata e logistica intelligente:** Grazie alla Blockchain la logistica è cambiata ed è diventata più diretta. La semplicità con cui si può tracciare in tempo reale la fornitura dei materiali è cruciale, permettendo di ottimizzare i processi di distribuzione influenzando sui tempi di consegna.

Tali caratteristiche cercano di aspirare al raggiungimento di determinati obiettivi che hanno le aziende appartenenti al settore della moda nell'industria 4.0. Tra gli obiettivi abbiamo l'efficienza operativa che ha l'obiettivo di ridurre i tempi di produzione e i costi mediante l'utilizzo dell'automazione e la digitalizzazione, affiancata dalla flessibilità e personalizzazione in quanto si cerca di offrire dei prodotti su misura rispondendo in modo del tutto rapido alle richieste dei consumatori.

Non sono gli unici obiettivi a caratterizzare tali aziende, vengono affiancati anche dall'ottimizzazione della catena di fornitura con la quale si cerca di garantire una gestione più fluida e trasparente della logistica e della produzione, minimizzando i ritardi e inefficienze, e dalla riduzione degli sprechi che si avvale dell'automazione e del monitoraggio dei dati per il miglioramento della sostenibilità.

L'**Industria 5.0**, concettualizzata più recentemente, rappresenta un'evoluzione rispetto alla 4.0, con un focus più accentuato sulla collaborazione uomo-macchina, sulla personalizzazione estrema e sull'impatto sociale e ambientale. Se l'Industria 4.0 si concentra principalmente sull'automazione e sull'efficienza produttiva, la 5.0 pone l'essere umano al centro del processo produttivo, riconciliando tecnologia e creatività umana, nonché tecnologia e sostenibilità.

Per quanto concerne le principali caratteristiche dell'Industria 5.0 nella moda:

1. **Collaborazione uomo-macchina (cobot):** A differenza dell'automazione pura, l'Industria 5.0 introduce il concetto di **cobot** (robot collaborativi), in cui macchine e lavoratori umani operano insieme. Nel settore della moda, questo significa che i robot possono svolgere

attività ripetitive, mentre gli esseri umani si concentrano su compiti creativi e ad alto valore aggiunto, come il design e l'innovazione.

2. **Personalizzazione di massa:** L'Industria 5.0 porta la personalizzazione a un livello estremo. I clienti possono essere coinvolti attivamente nel processo di creazione dei loro capi, scegliendo dettagli, materiali e design. Le aziende di moda possono combinare l'efficienza della produzione automatizzata con la creatività umana per creare prodotti unici e altamente personalizzati.
3. **Sostenibilità e responsabilità sociale:** Un aspetto cruciale dell'Industria 5.0 è il focus sulla **sostenibilità**. Le aziende non solo cercano di ridurre l'impatto ambientale, ma anche di migliorare le condizioni di lavoro e di promuovere un commercio più equo. L'Industria 5.0 mira a trovare un equilibrio tra **produzione efficiente** e **valori etici**, riducendo l'impronta ecologica dell'industria della moda.
4. **Tecnologia umanizzata:** L'intelligenza artificiale, sebbene molto potente, viene utilizzata in modo più etico e umano, supportando il lavoro dei designer piuttosto che sostituirli. Questa sinergia tra tecnologia e creatività umana consente un'innovazione più sensibile e meno standardizzata, valorizzando le competenze umane.
5. **Economia circolare e riciclo avanzato:** Con l'Industria 5.0, l'economia circolare diventa un pilastro fondamentale. L'obiettivo non è solo produrre di più con meno, ma fare in modo che i capi di moda siano pensati per essere **riutilizzati, riciclati o riparati**, prolungando il ciclo di vita del prodotto. Le tecnologie di riciclo avanzato stanno permettendo la trasformazione di vecchi tessuti in nuovi materiali di alta qualità.

Le sfide che si presentano giornalmente sono fondamentali per aggiornare continuamente gli obiettivi. Questi ultimi differiscono a seconda dell'approccio, ma nel caso della moda l'approccio principale è quello di personalizzare e creare esperienze uniche per ciascun cliente. Lo sfruttamento delle sinergie tra tutti questi attori, robot e umani, macchine e materie prime, permettono l'industria della moda di spaziare e creare un universo caratterizzato dalla riduzione dello spreco e tutto ciò implica ancora più ricerca e creatività nel cercare modi nuovi di produrre. Non solo la costante ricerca, ma spesso il ritorno alla tradizione può giovare molti protagonisti nel settore, come artigiani e sarti, e soprattutto la considerazione del tempo, il quale è commisurato alla qualità del prodotto. Più tempo il prodotto impiega nella sua produzione e nel mantenimento durante la sua vita, più si tratta di un prodotto di alta qualità. Tutti i fattori appena citati come la moda etica, lo slow fashion ed il ritorno alla tradizione, vanno alla fin fine a comporre un mondo particolare che unisce le forze

per un futuro migliore, sia a livello ecologico che a livello psicofisico per tutte quelle persone che ne fanno parte.

## **1.4 Introduzione Generale al Marketing: le origini**

Il termine Marketing deriva dal verbo inglese “to market”, ovvero commercializzare, immettere sul mercato, indicando l’attività dell’impresa in relazione ai prodotti da offrire e vendere sul mercato. Se la sua etimologia è certa, come di consueto sulle origini ci sono opinioni contrastanti. C’è chi fa risalire le origini del marketing all’antica Grecia e Roma, dove venivano utilizzate delle tecniche di persuasione ai fini dello scambio e della vendita dei prodotti. Ci sono filoni che individuano l’origine del marketing nei primi anni del 900, mentre altre scuole di pensiero fanno risalire l’origine al XVII secolo, quando un mercante giapponese, nel disporre la merce esposta nel suo negozio in maniera non casuale, ha iniziato ad analizzare attentamente il comportamento dei suoi clienti.

La teoria del marketing moderno si è sviluppata a partire dai primi anni del 900 e ha raggiunto il suo ἀκμή (acme) a partire dagli anni ’50, periodo segnato da un boom economico in cui tutto il mondo si rialzava dalla catastrofe e dal decadimento che la Seconda guerra mondiale aveva causato. Come in tutti i periodi di ripresa, il consumo si fece strada in modo massificato e proprio in quegli anni divenne sempre più evidente la consapevolezza e la necessità di strutturare una disciplina capace di organizzare in modo sistematico la produzione, la distribuzione e la promozione. Le imprese erano però focalizzate esclusivamente sul prodotto e non sul consumatore; il loro obiettivo principale era quello di creare un prodotto maggiormente valido per il consumatore, ma ad un certo punto cominciarono ad esserci troppi prodotti che pretendevano di essere i migliori. Le imprese rischiavano una “Marketing Myopia” ovvero la possibilità di non accorgersi che il segreto del successo non era concentrarsi sul lato dell’offerta ma ascoltare il lato della domanda. Il concetto di orientamento alla vendita si sviluppa conseguentemente alla situazione creatasi negli anni ’60, dove le vendite ricoprono una posizione centrale nella strategia delle imprese e l’obiettivo di massimizzazione delle vendite. La considerazione dei bisogni effettivi dei consumatori è ancora una lontana visione, con l’attenzione delle imprese impostata sulla vendita dello stock di magazzino e delle merci invendute, offrendole ad un prezzo minore nel tentativo di convincere il consumatore a comprarle (Bruhn, Kirchgeorg, & Meffert, Marketing Weiterdenken, 2018). Assistiamo

ad un cambiamento negli anni 2000, quando il focus delle aziende si sposta alla cura delle relazioni. Le imprese iniziano a percepire il valore del consumatore nel tempo, la fedeltà di quest'ultimo nei confronti dell'azienda ed il ricavo che il cliente può generare nel tempo, soprattutto se si tratta di una molteplicità di anni, il ricavo stesso sarà sempre maggiore. Il marketing si concentra sulla gestione delle relazioni, permettendo alle aziende di operare in un contesto competitivo con asset maggiori e con maggiore raggio di operatività. Proprio da questo orientamento nasce il "marketing relazionale", il quale ha preso una posizione di rilievo negli ultimi due decenni (Palmatier, 2008). Nel medesimo lasso di tempo, si sviluppa il concetto di "Customer Relationship Management", dove l'obiettivo strategico di business era focalizzato sull'ottimizzare le relazioni per creare valore nelle interazioni tra impresa e i suoi partner in ambito economico come, ad esempio, fornitori, distributori e intermediari, influenzatori, legislatori, concorrenti, dipendenti e clienti.

La gestione delle relazioni acquistò rilevanza in molteplici settori economico sociali; il "Relationship Management" diventa un elemento cardine che va a toccare tutti i settori, con un approccio che emerge nell'industria e si afferma successivamente nei servizi e nella distribuzione. La figura del consumer viene rappresentata come un'individualista che le imprese tentavano di raggiungere con strategie di marketing ad hoc. Il motivo di base che portava le imprese a sviluppare relazioni con i clienti era per lo più di origine economica, poiché le aziende riuscivano ad ottenere migliori risultati quando il rapporto con il cliente si basava su di uno studio accurato del proprio consumatore in modo da identificare, acquisire, soddisfare e trattenere i clienti redditizi. Come affermato in precedenza, l'obiettivo di maggiore rilevanza del marketing relazionale è quello di mantenere un rapporto duratore con il cliente, il quale oltre alla motivazione economica, genera una soddisfazione nel cliente che porta ad avere una consapevolezza ed una fiducia nei confronti dell'azienda che possa trattenere il cliente stesso negli anni.

Nel 2013 l'American Marketing Association (AMA) ci fornisce la prima definizione di marketing basate sul valore creato e percepito, identificando il marketing stesso come "l'attività, l'insieme di istituzioni e processi volti a creare, fornire e scambiare offerte che hanno valore per i consumatori, clienti, partner e la società in generale" (American Marketing Association, 2022). Come possiamo notare molto diversa dalle nozioni precedenti, in quanto oltre ai consumatori, vengono aggiunti anche i portatori principali di interessi e viene fatto riferimento alla "società in generale". Le definizioni riportate dall'AMA vengono riviste e modificate ogni tre anni, di pari passo con l'avanzamento tecnologico e delle relazioni in generale, influenzate al giorno d'oggi anche dall'impatto stesso dei social media e dal loro ampio raggio di portata. La definizione del 2013 viene confermata nuovamente nel 2017, pavimentando la strada per il concetto di marketing sociale. Possiamo notare come nel tempo la concezione di marketing acquista un nuovo significato,

evolvendosi dalla semplice volontà di vendere il prodotto al consumatore finale, al concetto importante di società. Nel marketing tradizionale l'intento e obiettivo puro era quello di vendere beni e/o servizi; nel marketing sociale, invece, lo scopo è quello di influenzare con successo il cambiamento di abitudini e comportamento che andrà ad influire contribuendo in modo positivo sul guadagno individuale e sociale.

## **1.5 Millennial Marketing**

Dal 2010 assistiamo ad uno shift verso le reti digitali, dove il tema cardine è raffigurato dall'utilizzo delle nuove tecnologie e dalla rivoluzione digitale. La nascita di nuovi modelli di business, sempre più innovativi, dove il marketing mix ricopre un ruolo fondamentale, sostituendo piano piano tutti gli strumenti analogici con quelli digitali. A mano a mano, le aziende comprendono che la personalizzazione ed una differenziazione maggiore dei canali digitali a seconda del target crea un vantaggio competitivo, introducendo il concetto di integrated marketing o integrated digital marketing (Bruhn, Kirchgeorg, & Meffert, 2018).

A seguito della diffusione di massa delle digital technologies, dall'e-commerce alle mobili apps, il cliente assume una posizione senza precedenti nel rapporto con le imprese che offrono i propri prodotti e/o servizi, allo stesso tempo le aziende stesse fanno sempre più a gara per accaparrarsi informazioni chiave sui clienti in modo da ottenere una vera e propria profilazione del consumatore. Il consumer svolge quindi un ruolo da protagonista a pieno titolo per quello che concerne il consumo ed esalta il concetto di "marketing collaborativo". Il ruolo svolto dal cliente cambia a seconda della concezione di marketing di cui stiamo parlando, passando da una posizione passiva come nel marketing relazionale, fino ad arrivare ad avere un ruolo attivo nella collaborazione, apportando così un contributo attivo alla buona riuscita del prodotto. Il fine proprio del marketing collaborativo è quello di ottenere un interscambio tra clienti e aziende in modo da creare valore. Si parla in maniera vera e propria di co-creazione di valore; dove non si tratta più di fare marketing nella direzione unica e diretta dei consumatori, ma di farlo con loro.

Negli ultimi anni l'impronta dei servizi digitali ha cambiato radicalmente il comportamento dei consumatori, dove elementi chiave come la comunicazione, la distribuzione, il pricing hanno inciso sul risultato finale di quest'ultimo. A seguito di questo processo di digitalizzazione, le imprese stesse hanno avviato dei veri e propri programmi in maniera tale da stare al passo con l'innovazione tecnologica ed integrare in maniera progressiva i vari digital systems e sfruttarne le potenzialità. Lo sfruttamento degli espedienti tecnologico è un cambiamento drastico che però non annulla i concetti preesistenti di marketing tradizionale, ma si integra con esso. (Mosca, 2014).



I concetti appena citati sono colonne portanti del libro “Market-driven Management. Market Strategico ed Operativo.”, scritto da Lambin, dove vediamo la fusione fra cambiamento tecnologico e la concezione di marketing tradizionale, dove l’autore sostiene che “per qualche tempo si era diffusa l’opinione che Internet avrebbe cannibalizzato e sostituito tutti i modi tradizionali di fare business, rovesciandone i tradizionali vantaggi. [...] in molti casi Internet integra, piuttosto che cannibalizzare, le attività tradizionali delle imprese e le modalità di competizione. (“AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell’Università di Torino”) Le attività virtuali non eliminano completamente la necessità di svolgere attività fisiche, ma tendono piuttosto ad amplificarne la crucialità. Inoltre, Internet crea nuove opportunità per soddisfare in modo più efficiente i bisogni dei clienti” (Lambin, 2012).”

La pandemia COVID-19 ha ulteriormente inciso sul cambiamento tecnologico ed il modo di fare marketing, dove la necessità di incidere sulla sfera personale del cliente era sempre maggiore, come la distanza che si era creata tra i clienti ed i negozi fisici a cause dell’isolamento e delle misure di prevenzione. Per questo durante la pandemia si sono sviluppati nuovi bisogni e necessità che sembrano far parte della nuova normalità del consumatore, dove il cliente necessita qualcuno che anticipi e soddisfi i bisogni con sincerità, autenticità ed empatia. Alla base di ogni strategia di marketing vincente c’è il consumatore. Quello che conta è la volontà di mettersi in gioco e non quanto siamo privi di forza e motivazione. Questo scenario è stato la propulsione per l’innovazione nelle aziende e la propensione all’utilizzo di nuove tecnologie per sviluppare la customer experience ed appunto essere sempre in contatto con le mutevoli esigenze del consumatore. L’innovazione tecnologica non solo ha permesso di anticipare la moda ed i bisogni del cliente, ma ci ha permesso di eliminare molti costi di transazione che avrebbero portato il cliente ad optare per una scelta più facile e meno sicura.

Nei capitoli successivi andremo a capire come, tramite l’attenta analisi di strategie di marketing proattivo e reattivo possono essere applicate nel settore della moda e come le tecnologie emergenti siano in grado di trasformare l’interazione fra aziende e consumatori.

## **1.6 Strategie di Marketing Reattivo e Proattivo**

Le strategie di marketing reattivo e proattivo rappresentano due approcci distinti per gestire le dinamiche di mercato e rispondere alle esigenze dei consumatori. Questi due approcci non sono mutuamente esclusivi, e molte aziende utilizzano una combinazione di entrambi per affrontare le sfide del mercato.

Il **marketing reattivo** si riferisce a un approccio in cui le aziende rispondono a cambiamenti del mercato o alle richieste dei clienti dopo che questi si sono manifestati. In altre parole, le strategie di marketing reattivo sono incentrate su risposte immediate a situazioni emergenti piuttosto che su anticipazione o pianificazione a lungo termine.

Le caratteristiche principali del marketing reattivo sono le seguenti:

1. **Risposta a cambiamenti imprevisti:** Le aziende adottano il marketing reattivo per rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato, ai comportamenti dei consumatori o alle azioni della concorrenza. Questo può includere modifiche nei prezzi, nella promozione o nella distribuzione, sulla base di nuove informazioni.
2. **Risoluzione dei problemi emergenti:** Quando un problema o una sfida si presenta, le aziende che utilizzano il marketing reattivo reagiscono con azioni immediate per mitigare i danni. Ad esempio, un'azienda può lanciare una nuova campagna pubblicitaria in risposta a una crisi di reputazione o a una recensione negativa.
3. **Adattamento ai feedback dei consumatori:** Le aziende reattive prestano attenzione ai feedback diretti dei consumatori. Se una parte significativa dei clienti esprime una lamentela o suggerisce un miglioramento, queste aziende possono modificare i loro prodotti o servizi di conseguenza.
4. **Riduzione del rischio:** Le aziende adottano un approccio cauto, evitando di fare cambiamenti drastici prima di avere dati sufficienti a supportarli. Le decisioni sono prese solo quando c'è un chiaro bisogno o una situazione critica.

Il marketing reattivo è un approccio strategico che si concentra sul rispondere a stimoli esterni, come trend di mercato, feedback del consumatore e azioni competitive. Diversamente dal marketing proattivo, il quale anticipa i cambiamenti di mercato e si comporta di conseguenza, il marketing reattivo è caratterizzato dalla sua adattabilità e dalla sua tempestiva risposta. Varie teorie chiave girano attorno al concetto di marketing reattivo, provvedendo un panorama che permette di capire come le aziende, specialmente quelle dell'industria del fashion, possano fare leva su dati in tempo reale e feedback che modellano le loro strategie. Una delle teorie fondamentali fa parte del panorama Stimulus-Organism-Response (SOR), che spiega come gli stimoli esterni come il comportamento dei consumatori ed i trends di mercato influenzino i processi interni di un'organizzazione e risulti in risposte specifiche di marketing. Il modello SOR è utilizzato ampiamente per capire il comportamento del consumatore tramite varie impostazioni, includendo il settore della distribuzione e del fashion. Nel contesto del marketing reattivo, gli stimoli sono spesso un trend di mercato o il feedback di un consumatore, l'organismo rappresenta i processi decisionali

interni di un'azienda, e la risposta a seguito di questi comportamenti, è ritenuta la strategia di marketing o la campagna di lancio in reazione allo stimolo.

Quando parliamo di marketing reattivo, come spiega anche il modello SOR, parliamo prevalentemente a reazione agli stimoli provenienti da diversi input, e generalizzando, possiamo chiamarlo cambiamento e cambiamento strategico. Vari professionisti in ambito accademico percepiscono il cambiamento come un fattore esterno, a cui non possiamo fare altro che assistere e reagire. Nel nostro caso il marketing reattivo parla proprio di questo, reagire a contingenze esterne, ed è proprio in questa situazione che si sviluppa il cambiamento strategico, una risposta di un ente a stimoli esterni, che riesce ad incanalare il flusso del cambiamento e di modellarlo per creare servizi, contenuti, nuovi trend, permettendo di soddisfare il gusto del consumatore che subisce un'evoluzione a seguito della nuova ondata generazionale che spesso chiamiamo cambiamento. Un'altra significativa teoria è la Adaptive Marketing theory, che enfatizza l'importanza della flessibilità nelle strategie di marketing. Secondo questa teoria, le aziende devono essere capaci di adattarsi agilmente per sopravvivere e farsi largo nei mercati dinamici odierni. Questo include il monitoraggio continuo dell'ambiente esterno, ricollegandoci al concetto di cambiamento, ed essere pronti a fare perno sulle strategie di marketing (cambiamento strategico), in risposta alle nuove informazioni e *cambiamenti* nel panorama del mercato. L'industria del fashion, quella posta sotto analisi in questa tesi, conosciuta per la sua natura in costante evoluzione e di veloce passo, beneficia particolarmente del marketing adattivo poiché permette ai brand di rimanere rilevanti e competitivi, rispondendo tempestivamente alla domanda del consumer e alle mode.

Naturalmente dobbiamo scontrarci anche con il mondo della moda stesso, il quale sembra essere il principale motore di consumo al mondo, soprattutto il fast fashion che secondo "Statista" sembrerebbe raggiungere un consumo pari a 184,96 miliardi di dollari nel 2027. Il mondo della moda è un sistema complesso che si scontra con i principi stessi del marketing: beni durevoli, shopping goods, beni di largo consumo, beni non durevoli. Il fast fashion attira il consumatore per il basso costo, la grande forza estetica e la capacità di soddisfare le esigenze delle menti più manipolabili, come quelle dei teenager, che desiderano avere abiti all'ultima moda senza dover pagare le somme che corrispondono ai grandi brand di lusso.

Shein stesso ha colto per primo questa ondata, presentando vestiti che richiamavano la mente del consumatore a beni di lusso, essendo però oggetti ed abiti di basso costo e di larga produzione, contribuendo non solo all'inquinamento globale, ma mostrando una bassa condizione dei lavoratori, spesso con teorie riguardanti i lavoratori stessi richiedenti aiuto. Un video molto interessante è quello di "Progetto Happiness: Made in Bangladesh, inside the fast fashion factories, bambini

operai.”, che sembrerebbe mostrare le condizioni disastrose di lavoro di queste persone, tra cui bambini, e dell’impatto ambientale sulla stessa zona che ha lo smaltimento e la produzione di questi vestiti, destinati poi ad essere commerciati nell’occidente, come in Europa, America e altri già altamente sviluppati.

Tra i vantaggi possiamo discutere a lungo comprendendo quali sono i punti di forza effettivamente del ricorso a tale tipologia di marketing.

Il marketing reattivo permette alle aziende di rispondere rapidamente a cambiamenti nel mercato, alle richieste dei consumatori o alle azioni della concorrenza. Questa capacità di reazione rapida può aiutare a mitigare i rischi associati a situazioni impreviste o emergenti. Ad esempio, un'azienda che affronta una crisi di reputazione può reagire velocemente modificando le proprie comunicazioni o offerte per ridurre i danni e ripristinare la fiducia dei consumatori.

Poiché il marketing reattivo risponde a eventi concreti e osservabili, c'è un minor rischio di investire risorse in strategie che non porteranno risultati. Le decisioni di marketing vengono prese su dati e feedback reali, riducendo il rischio di fallimenti. Le aziende possono evitare investimenti eccessivi in iniziative rischiose, basandosi invece su risposte pratiche e mirate alle situazioni presenti.

Le aziende reattive ascoltano attentamente i consumatori, monitorando i loro feedback e le loro preferenze. In questo modo, sono in grado di rispondere tempestivamente a richieste specifiche, mostrando un orientamento al cliente molto forte. L'adattamento in tempo reale alle richieste dei clienti rafforza la fiducia e migliora la soddisfazione dei consumatori.

Infine, poiché si basa su dati consolidati, il marketing reattivo è generalmente considerato meno rischioso rispetto a un approccio più speculativo come quello proattivo. Le aziende non devono fare grandi investimenti in nuove idee o strategie senza essere sicure della loro efficacia.

Passiamo ora agli svantaggi iniziando dalla mancanza di visione a lungo termine in quanto l'approccio reattivo è, per sua natura, orientato alla gestione delle situazioni presenti o immediate. Questo può significare che le aziende rischiano di perdere opportunità di innovazione o di cambiamento più strategico, poiché si concentrano solo sulla risposta ai problemi correnti. Le aziende che si limitano a essere reattive potrebbero trovarsi a essere superate dai concorrenti che hanno una visione più lungimirante.

Un altro svantaggio è il rischio di essere sempre in ritardo, in quanto rispondere agli eventi del mercato piuttosto che anticiparli può mettere un'azienda in una posizione di svantaggio competitivo. Quando un'azienda reagisce, potrebbe già essere troppo tardi per ottenere un vantaggio significativo, soprattutto se i concorrenti sono stati più proattivi. Ad esempio, un'azienda che reagisce a una nuova tecnologia o tendenza solo quando è già consolidata rischia di perdere quote di mercato.

Quando parliamo di reattività in economia e soprattutto nel marketing, intendiamo quelle aziende che sono costrette a rispondere alle azioni poste in atto da altre aziende, piuttosto che dettare per prime delle azioni proprie. In molti casi essere un'azienda follower è considerato uno svantaggio soprattutto in microeconomia e quando abbiamo a che fare con due agenti come nella teoria dei Giochi. A seconda del comportamento di una determinata azienda, possiamo determinare indirettamente la personalità di un'altra e asserire se si tratta o meno di un'azienda dalla forte personalità.

Limitarsi a seguire il comportamento altrui non prevede lo studio del settore in maniera prospettica, di conseguenza poco lavoro di R&D significa poco sviluppo tecnico e soprattutto tecnologico. La capacità dell'azienda di essere una leader del mercato diminuisce, perché i suoi risultati economici dimostrano una poca innovazione dovuta al fatto che non hanno sviluppato tecnologie dirompenti nel mercato.

Il **marketing proattivo**, invece, si pone agli antipodi presentandosi come uno strumento di anticipazione di tendenze e bisogni. La famosa casa di produzione di iPhone e Mac, Apple, è famosa per creare un problema e vendere una soluzione. Stessa cosa nel marketing proattivo, se riesci a trovare un problema anticipandolo, puoi investire nel trovare la soluzione e offrirla ai consumatori. Per questo le aziende che adottano questo approccio fanno leva su Disruptive Innovation, diventando vere e proprie conduttrici del mercato, cercando di influenzare le concorrenti piuttosto che esserne succubi.

Analizziamo dunque quali sono le caratteristiche principali del Marketing Proattivo:

1. **Anticipazione dei bisogni dei consumatori:** La previsione dei trend e dei bisogni del consumatore sono l'elemento chiave della proattività nel marketing. Il cosiddetto R&D rappresenta un elemento importante nelle attività di una compagnia, la quale cerca di commercializzare un prodotto prima che questo diventi mainstream.
2. **Innovazione continua:** La capacità di un'azienda di mantenere il passo non solo a livello tecnologico ma anche di mantenimento della clientela, è un elemento chiave che prende parte dell'avviamento e di come quest'ultima possa trovare nuovi modi di comunicazione per fidelizzare il cliente.
3. **Creazione di nuove opportunità:** Invece di reagire alle esigenze esistenti, il marketing proattivo mira a **creare nuovi mercati** o segmenti di clientela attraverso l'introduzione di idee, prodotti o servizi innovativi. Ad esempio, l'iPhone ha creato un mercato completamente nuovo per gli smartphone.

4. **Focus a lungo termine:** Le aziende proattive adottano una visione strategica a lungo termine. Pianificano il futuro basandosi su previsioni e tendenze e investono in tecnologie emergenti e nuove competenze.

Il marketing proattivo permette alle aziende di guidare il mercato anziché limitarsi a seguirlo. Le aziende che anticipano i bisogni dei consumatori o introducono innovazioni prima della concorrenza possono stabilire una posizione di leadership. Un esempio è Apple, che ha spesso introdotto tecnologie innovative (come l'iPhone) prima che il mercato le richiedesse, posizionandosi come leader e modellando il comportamento del consumatore.

Un approccio proattivo consente alle aziende di creare nuove opportunità di mercato, introducendo prodotti o servizi che possono generare una domanda latente. Invece di rispondere a ciò che è già richiesto, le aziende proattive cercano di creare la domanda, difatti questo approccio può aprire mercati inesplorati e generare nuove fonti di reddito.

Le aziende che adottano un marketing proattivo possono costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, poiché continuano a innovare e migliorare i loro prodotti o servizi. Questo le aiuta a mantenere un vantaggio rispetto ai concorrenti che potrebbero essere più reattivi. La capacità di anticipare e rispondere ai cambiamenti del mercato aiuta a proteggere l'azienda da fattori esterni come la concorrenza emergente o i cambiamenti nelle esigenze dei consumatori.

Infine, l'ultimo vantaggio è relativo ad una visione strategica a lungo termine caratterizzata da una maggiore concentrazione. Le aziende proattive investono risorse per sviluppare soluzioni future, creando un posizionamento forte che può anche durare per anni. Questo approccio può portare ad una maggiore fidelizzazione dei clienti, poiché i consumatori si fidano dei marchi che dimostrano un impegno continuo verso il miglioramento e l'innovazione.

Tra gli svantaggi abbiamo l'elevato rischio, in quanto l'innovazione e l'anticipazione delle tendenze comportano rischi elevati. Le previsioni di mercato possono non realizzarsi come previsto e i nuovi prodotti o servizi potrebbero non avere successo. Investire in progetti innovativi prima che la domanda sia concreta può comportare fallimenti costosi. Ad esempio, Google Glass era un prodotto proattivo e innovativo, ma non ha avuto il successo sperato, causando perdite significative.

Essere proattivi richiede ingenti investimenti in ricerca e sviluppo, analisi di mercato, e tecnologie emergenti. Non tutte le aziende possono permettersi questi investimenti, soprattutto se i ritorni non sono immediati. Le aziende possono trovarsi a dover sostenere grandi costi per tecnologie o prodotti che potrebbero non raggiungere il successo atteso.

Un'altra sfida del marketing proattivo è che il mercato potrebbe non essere pronto per accogliere innovazioni troppo precoci. Un prodotto o servizio potrebbe non essere compreso dai consumatori o percepito come troppo avanzato rispetto alle loro attuali esigenze.

Le aziende possono spendere risorse per educare il mercato, ma senza garanzia di successo immediato.

<b>Marketing Reattivo</b>	<b>Marketing Proattivo</b>
Reagisce ai cambiamenti del mercato	Anticipa i cambiamenti del mercato
Basato su feedback e dati esistenti	Basato su previsioni e tendenze future
Tende a essere più a breve termine	Pianificato a lungo termine
Maggiore focus su risoluzione di problemi immediati	Focus sull'innovazione e creazione di opportunità
Meno rischioso in termini di investimento	Maggiore rischio, ma potenzialmente maggiori ricompense

Le aziende che adottano un approccio reattivo tendono a essere focalizzate sulla gestione di problemi immediati e sull'ottimizzazione delle risorse in base ai bisogni attuali del mercato, con un basso livello di rischio ma una limitata capacità di innovazione e leadership di mercato. Al contrario, le aziende proattive puntano a guidare il mercato con innovazioni e strategie a lungo termine, ma questo comporta rischi più elevati, inclusi costi di sviluppo significativi e incertezze sui ritorni economici.

L'approccio ottimale può variare a seconda del settore, del mercato di riferimento e delle risorse disponibili. Molte aziende di successo adottano una combinazione di marketing reattivo e proattivo per bilanciare rischi e opportunità.

## **Capitolo II: Marketing Proattivo e Reattivo**

### **2.1 Teorie di Marketing Reattivo**

Per un'accurata comprensione del marketing reattivo occorre anche contestualizzare l'evoluzione del marketing stesso in quanto sono intrinsecamente intrecciati in un percorso scaglionato da fasi

storiche, cambiamenti tecnologici e sociali, in continua risposta ai nuovi paradigmi dei comportamenti dei consumatori.

Per poter definire il concetto chiaro e conciso di marketing reattivo è necessario contestualizzare lo sviluppo graduale che lo ha investito mediante l'innovazione dei mezzi di comunicazione e nella gestione dei dati, portando in questo modo le aziende a riconoscere sempre di più la necessità di rispondere in modo tempestivo alle dinamiche di mercato.

Prima della metà del XX secolo il marketing era fondamentalmente un'attività del tutto proattiva. Il marketing con un'attività proattiva fa riferimento ad un approccio strategico in cui un'azienda tende ad anticipare le esigenze dei consumatori, le tendenze di mercato o le mosse dei concorrenti procedendo allo sviluppo di azioni pianificate in largo anticipo. Piuttosto che reagire ad eventi già registrati o semplicemente a rispondere a degli stimoli esterni, le aziende che optano per un marketing proattivo si impegnano nella previsione di cambiamenti e nella preparazione per poterli affrontare.

Le aziende, dunque, pianificavano campagne pubblicitarie a lungo termine, spesso focalizzate su pochi mezzi di comunicazione tradizionali come la stampa, la radio, e la televisione in un secondo momento.

La mancanza di strumenti per ottenere un feedback immediato e la limitata capacità di analisi dei comportamenti dei consumatori impedivano una rapida reazione agli stimoli esterni. Le campagne pubblicitarie venivano spesso ideate mesi, se non anni, prima della loro esecuzione, e raramente si modificavano una volta lanciate.

In questo periodo, le aziende potevano permettersi un atteggiamento più statico perché il mercato e i consumatori erano meno esigenti in termini di velocità e flessibilità. Le scelte dei consumatori erano guidate principalmente dalla fidelizzazione<sup>3</sup> e dalla familiarità con i marchi, e i cambiamenti nel comportamento dei consumatori avvenivano più lentamente rispetto a oggi.

Gli anni '60 e '70 segnarono un cambiamento significativo nel panorama economico e culturale. Il consumatore divenne più consapevole, attivo e influenzato non solo dalla pubblicità, ma anche dai mutamenti sociali. La diffusione della televisione a colori e l'aumento della pubblicità televisiva generarono una competizione più forte, poiché le aziende iniziarono a cercare nuovi modi per catturare l'attenzione del pubblico. Tuttavia, in questo periodo, il marketing rimaneva principalmente pianificato e i margini per cambiamenti reattivi erano ancora ristretti.

---

<sup>3</sup> Per Fidelizzazione si intende l'obiettivo delle tecniche pubblicitarie e di marketing consistente nel rendere fedeli i consumatori ad un marchio o ad una catena di negozi. Per determinare questo concetto si fa spesso riferimento al termine di loyalty. Una loyalty può essere indicata sotto forma di Customer Loyalty, con Brand Loyalty e Store Loyalty, e Loyalty Marketing. Cfr: Oxford Languages.



Un passaggio interessante avvenne con la crescente segmentazione del mercato, che rese evidente la necessità di comunicare in modo più diretto e mirato a gruppi specifici di consumatori.

La segmentazione di mercato è un processo fondamentale nel marketing che consiste nel dividere un mercato ampio e variegato in gruppi più piccoli e omogenei di consumatori che condividono caratteristiche simili, come bisogni, comportamenti o preferenze. Lo scopo è quello di identificare sottoinsiemi di consumatori che possono essere targettizzati in modo più efficace con prodotti, servizi e strategie di marketing personalizzati. La segmentazione dà la possibilità alle aziende di poter comprendere maggiormente i clienti, per ottimizzare le risorse, personalizzare le offerte ed essere caratterizzate da una maggiore competizione. Vi sono differenti criteri per segmentare il mercato in rapporto alle caratteristiche rilevanti per il loro prodotto o servizio.

Abbiamo la segmentazione demografica, una delle forme più comuni che divide il mercato sulla base delle caratteristiche come età, genere e reddito; a seguire la segmentazione geografica che divide il mercato in base alla posizione geografica dei consumatori: questo criterio risulta essere molto utile in quanto i consumatori in diverse aree geografiche possono avere delle esigenze diverse a causa del clima, della cultura, della disponibilità dei prodotti o delle preferenze locali. Abbiamo poi la segmentazione psicografica che si basa su caratteristiche psicologiche o comportamentali dei consumatori come i valori, le opinioni, gli stili di vita e le personalità.

Le ultime due tipologie sono la segmentazione per bisogni, che si basa sulla comprensione dei bisogni specifici dei consumatori, e la segmentazione comportamentale, basata sul comportamento di acquisto dei consumatori, come la frequenza con cui acquistano, la fedeltà al marchio o il motivo dell'acquisto ed è utile per capire cosa guida le decisioni di acquisto.

Questo fu uno dei primi segnali della crescente importanza di comprendere e rispondere ai bisogni individuali, un concetto che sarebbe diventato centrale nel marketing reattivo. Tuttavia, la tecnologia non era ancora in grado di supportare questa flessibilità in modo immediato.

Si passa poi agli anni '80 dove si è potuto assistere ad una vera e propria esplosione della concorrenza globale.

L'avvento dei mercati internazionali e l'espansione delle multinazionali, come Coca-Cola, Pepsi, Nike e McDonald's, intensificarono la competizione. Le aziende iniziarono a rendersi conto che dovevano essere più veloci nel rispondere ai cambiamenti, ma non solo a livello locale: dovevano farlo su scala globale.

Un evento cruciale in questo periodo fu l'introduzione della "New Coke" da parte di Coca-Cola nel 1985. Questo è un esempio significativo di come le aziende iniziassero a reagire più rapidamente ai cambiamenti di mercato. Per anni, Pepsi aveva guadagnato terreno con la sua strategia di marketing aggressiva, in particolare con la famosa "Pepsi Challenge", una sfida di assaggio cieco in cui i

consumatori preferivano spesso Pepsi a Coca-Cola. Per rispondere a questa minaccia, Coca-Cola modificò la sua formula, ma la reazione dei consumatori fu negativa. Coca-Cola dovette reagire nuovamente, riportando la vecchia formula sul mercato con il nome "Coca-Cola Classic". Questo episodio, pur avendo avuto un esito iniziale negativo, evidenziò l'importanza di una rapida capacità di risposta ai feedback dei consumatori.

Il vero spartiacque, però, per il marketing reattivo arrivò negli anni '90 con la diffusione di internet. La capacità di comunicare direttamente con i consumatori attraverso il web e di ottenere dati quasi istantanei sul loro comportamento cambiò completamente il panorama del marketing. Questo fu l'inizio del marketing in tempo reale, che sarebbe diventato poi un concetto fondamentale nel marketing reattivo.

Le prime aziende a sfruttare internet per reagire rapidamente alle esigenze dei consumatori erano quelle del settore tecnologico, come Amazon e eBay, che cominciarono a costruire modelli di business basati sulla personalizzazione e la risposta immediata. L'introduzione di strumenti di analisi online e la possibilità di monitorare il comportamento degli utenti in tempo reale offrivano alle aziende nuove opportunità di interazione diretta con i consumatori.

Inoltre, le email marketing campaigns cominciarono a prendere piede, permettendo alle aziende di rispondere rapidamente ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e di inviare messaggi personalizzati basati sulle azioni recenti degli utenti<sup>4</sup>.

Questo era solo l'inizio di una trasformazione ancora più grande.

Gli anni 2000 hanno segnato un vero e proprio salto nell'evoluzione del marketing reattivo assistendo alla nascita dei social media. Con la nascita di piattaforme come Facebook, Twitter e, in seguito, Instagram si sono creati dei veri e propri luoghi in cui i consumatori potevano interagire in modo del tutto diretto con i brand condividendo opinioni e soprattutto con delle risposte repentine. I social media crearono un ambiente in cui le aziende dovevano monitorare le conversazioni in tempo reale e rispondere alle richieste e ai feedback dei consumatori quasi istantaneamente. Un esempio significativo di marketing reattivo in questa era fu quello di Oreo durante il Super Bowl del 2013. Quando ci fu un blackout durante la partita, il team di Oreo reagì rapidamente con il tweet: "You can still dunk in the dark". Il messaggio divenne virale, dimostrando quanto fosse potente la capacità di rispondere prontamente a un evento inaspettato.

---

<sup>4</sup> Le email marketing campaigns (o campagne di email marketing) sono una strategia di marketing digitale che utilizza l'email come mezzo principale per comunicare con un pubblico di consumatori o clienti. L'obiettivo è promuovere prodotti, servizi, eventi o contenuti, mantenere i clienti aggiornati su novità e offerte speciali, o semplicemente rafforzare il rapporto con loro. Le campagne di email marketing possono essere pianificate e strutturate in modo strategico per raggiungere obiettivi specifici e sono una componente chiave del marketing digitale per molte aziende.



Figura 1 Tweet del team di Oreo durante il Super Bowl 2013

La capacità di rispondere in tempo reale divenne una vera e propria aspettativa da parte dei consumatori, spingendo le aziende a sviluppare team di marketing più agili e reattivi, spesso dedicati esclusivamente alla gestione della presenza online e delle interazioni sui social media.

Il marketing reattivo, come abbiamo potuto osservare nel corso degli anni che si sono seguiti alla sua definizione, si concentra sulla risposta ai bisogni, desideri e comportamenti del consumatore in tempo reale. Vi sono una serie di teorie che analizzeremo che si collegano al marketing reattivo e che basano tali concetti sulla risposta immediata alle azioni di mercato, alle esigenze dei consumatori e agli eventi estremi.

La prima teoria è **la teoria della domanda e offerta reattiva.**

Questa teoria si caratterizza per la sua capacità delle aziende di rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti nella domanda dei consumatori e alle condizioni dell'offerta di mercato. In maniera del tutto distinta dalle strategie di marketing proattivo in cui le aziende cercano di poter prevedere quelle che sono le esigenze future dei consumatori e di creare tendenze, il marketing reattivo si basa sull'adattamento rapido a ciò che il mercato sta chiedendo in un determinato momento.

La teoria della domanda e dell'offerta reattive affonda le sue radici nel tradizionale modello economico di domanda e offerta, secondo il quale il prezzo e la quantità di un bene o servizio sono determinati dall'importo che i consumatori sono disposti a pagare (domanda) e dall'importo che i produttori sono disposti ad offrire (offerta). Tuttavia, il concetto di marketing reattivo va oltre e sottolinea l'importanza di rispondere rapidamente alle fluttuazioni e ai cambiamenti nel comportamento dei consumatori e nelle dinamiche del mercato.

L'essenza di questa teoria non è cercare di prevedere le tendenze, ma monitorare continuamente i segnali del mercato e adeguarsi in tempo reale. Si tratta di una forma di marketing particolarmente utile in situazioni in cui il comportamento dei consumatori è instabile o in cui i cambiamenti tecnologici, economici o sociali possono avere un rapido impatto sulle esigenze del mercato. È indispensabile definire, per comprendere al meglio la seguente teoria, le caratteristiche dell'offerta e della domanda reattiva:

**Rispondere rapidamente ai cambiamenti della domanda:** le aziende che adottano un approccio reattivo possono monitorare continuamente il comportamento dei consumatori e rispondere ai cambiamenti nelle preferenze di acquisto e nelle abitudini di spesa. Ciò significa, ad esempio, introdurre rapidamente nuovi prodotti e servizi in risposta a tendenze improvvise o modificare la produzione in risposta a una domanda inaspettata.

Un classico esempio è il boom della domanda di mascherine durante la pandemia di COVID-19. Molte aziende di altri settori, come quello sanitario e della moda, hanno risposto rapidamente all'aumento della domanda producendo mascherine e altri dispositivi di protezione. In questo caso, le aziende hanno rapidamente adattato le proprie linee di produzione per soddisfare la grande quantità di nuova domanda.

**Adattamento ai cambiamenti dell'offerta:** il marketing reattivo non si limita solo alla domanda, ma tiene conto anche delle condizioni dell'offerta. Ad esempio, se alcuni materiali scarseggiano o i costi di produzione aumentano improvvisamente, le aziende reattive possono adattare i loro piani a queste situazioni. Potrebbe trattarsi di un cambio di fornitore, di un cambiamento nel mix di prodotti o di un adeguamento dei prezzi.

Un caso da porre come esempio si ha durante la crisi dei carichi del 2021-2022, molte aziende hanno subito ritardi nella catena di approvvigionamento. Le aziende che sono state in grado di reagire rapidamente hanno adattato rapidamente le proprie strategie di marketing per gestire impatti quali, ad esempio, comunica chiaramente i ritardi ai clienti o offri sconti sugli articoli in magazzino anziché sugli articoli in attesa di consegna.

**Flessibilità operativa:** per implementare con successo una strategia reattiva di domanda e offerta, le aziende devono essere altamente flessibili dal punto di vista operativo. Ciò significa disporre di catene di fornitura agili, processi decisionali rapidi e strutture organizzative che consentano cambiamenti tempestivi nelle operazioni e nel marketing.

**Monitoraggio continuo dei dati:** la raccolta e l'analisi dei dati in tempo reale è la chiave per un marketing reattivo. Le aziende devono essere in grado di raccogliere dati sul comportamento di acquisto dei consumatori, sulle tendenze del mercato e sugli eventi globali, per poi reagire in modo rapido e accurato sulla base di queste informazioni. Tecnologie come l'intelligenza artificiale e l'analisi dei big data possono aiutare a monitorare i cambiamenti in tempo reale.

Degli esempi di domanda e offerta reattiva nella pratica che noi possiamo citare all'interno di tale tesi possiamo ritrovarli nel Fast Fashion, nonché un'area, quella del mondo della moda, che utilizza il concetto di domanda e offerta reattive, in particolare il mondo della "fast fashion". Marchi come ZARA e H&M monitorano costantemente le nuove tendenze nel mercato della moda e reagiscono rapidamente producendo abiti che corrispondono a queste tendenze. Invece di prevedere le preferenze dei consumatori con largo anticipo, queste aziende rispondono in tempo reale alle tendenze che individuano sulle passerelle e sui social media.

Anche l'industria alimentare ha dimostrato la sua capacità di rispondere ai momenti critici. Un esempio è l'improvviso aumento della domanda di alimenti sani e biologici a cui molti marchi stanno rispondendo rapidamente lanciando nuove linee di prodotti biologici o senza glutine per soddisfare l'interesse dei consumatori per uno stile di vita sano.

In ultimo, il settore tecnologico, dove aziende come Apple e Samsung monitorano continuamente le richieste dei consumatori per nuove funzionalità e modifiche ai dispositivi elettronici. In questo contesto, il marketing reattivo si manifesta non solo nel lancio di nuovi prodotti, ma anche in rapidi aggiornamenti software in risposta al feedback negativo degli utenti o a problemi tecnici.

Tra i vantaggi che sono connessi a tale teoria abbiamo in primo luogo una maggiore soddisfazione del cliente, in quanto rispondendo rapidamente ai cambiamenti della domanda, le aziende possono offrire prodotti e servizi che soddisfano meglio le aspettative e le richieste dei consumatori. Ciò aumenta la fedeltà e aumenta la consapevolezza del marchio. In secondo luogo, l'adattabilità ai cambiamenti economici, considerando che in condizioni economiche in rapida evoluzione, come quella che abbiamo sperimentato negli ultimi anni con la pandemia, le aziende che adottano un approccio reattivo sono in grado di rispondere più rapidamente ai cambiamenti economici e sociali crisi. La Maggiore efficienza, inoltre, che può garantire il marketing reattivo consente alle aziende di evitare di investire risorse in previsioni a lungo termine che potrebbero non realizzarsi mai. Piuttosto che pianificare strategie basate su ipotetiche tendenze future, queste aziende si

concentrano sulla realizzazione di risposte rapide e mirate ai cambiamenti concreti del presente, ottimizzando l'uso delle risorse.

La seconda teoria da analizzare è **la teoria del ciclo di vita del prodotto**.

Il concetto di ciclo di vita del prodotto è uno dei concetti fondamentali del marketing e della gestione aziendale. È doveroso pensare al percorso che fa un frutto come a un viaggio, come la vita di un essere vivente: nasce, cresce, matura e infine declina nel tempo. Questo confronto ci aiuta a comprendere che i prodotti, come le persone, non sono giovani e forti, ma attraversano fasi diverse, ognuna con le proprie caratteristiche e sfide.

Il concetto di ciclo di vita del prodotto è nato a metà del XX secolo, quando sono esplose la produzione di massa e i mercati di consumo. In passato pochi pensavano che un prodotto potesse “vivere di più”. Ma col passare del tempo, gli esperti di marketing e gli economisti iniziarono a rendersi conto che un prodotto segue uno schema regolare: la domanda e la popolarità di un prodotto non sono costanti, ma variano in aree specifiche.

Ogni prodotto ha una storia e le aziende devono essere pronte a gestirne lo sviluppo. Non basta infatti lanciare un nuovo prodotto e sperare che venga venduto per sempre: bisogna anche pensare a come cambierà il mercato, al gusto dei consumatori e alla concorrenza.



*Figura 2 Le quattro fasi del ciclo di vita di un prodotto*

### 1. Fase introduttiva

Il ciclo di vita del prodotto inizia con la fase di input, e possiamo dunque immaginarlo come il periodo di nascita di tale prodotto. Quando viene lanciato un nuovo prodotto è concepito come il “nuovo arrivato” sul mercato: le persone ancora non lo conoscono, hanno bisogno di

sapere cos'è il prodotto e perché dovrebbero acquistarlo. Pensiamo a un prodotto nuovo come il primo iPhone: quando fu lanciato nel 2007 era qualcosa di nuovo e a cui il pubblico non prestava attenzione. Nella fase introduttiva, la maggior parte delle aziende investe risorse significative nel marketing per creare consapevolezza e interesse.

Uno dei problemi principali, però, di questo settore è che le vendite sono ancora basse, ma i prezzi sono alti. Consideriamo lo sviluppo del prodotto, la distribuzione e le esigenze pubblicitarie. Un errore comune che alcune aziende commettono oggi è quello di sovrastimare la rapidità con cui il mercato accetterà un nuovo prodotto. È sempre resistente al cambiamento e anche i prodotti più innovativi incontrano difficoltà iniziali.

## 2. **Fase di crescita**

Dopo il lancio, se tutto come sperato dai manager, si accede alla fase di crescita. Questo è il momento più emozionante nel ciclo di vita del prodotto, in quanto le vendite iniziano a crescere rapidamente e la popolarità del prodotto aumenta. Continuando con l'esempio dell'iPhone: pochi mesi dopo il suo lancio, il pubblico ha cominciato a comprenderne le potenzialità e le sue vendite difatti sono aumentate.

A questo punto si inizia a vedere la concorrenza: altre aziende vedono il successo del prodotto e cercano di entrare nello stesso mercato con soluzioni simili o migliori. Ciò incoraggia le aziende a investire di più per mantenere un vantaggio competitivo e differenziare i propri prodotti dalla concorrenza.

La crescita non riguarda solo le vendite, ma riguarda la visibilità e la presenza del tuo prodotto sul mercato. Le aziende cercano di espandere la distribuzione, entrare in nuovi mercati e raggiungere nuovi gruppi di consumatori. Le auto elettriche sono un buon esempio: Tesla ha registrato una crescita incredibile quando il mercato ha iniziato a utilizzare la tecnologia elettrica, ma non passò molto tempo prima che altre case automobilistiche come Nissan e BMW iniziassero a lanciare le proprie auto elettriche. Ciò rende la concorrenza più intensa.

## 3. **Periodo di Maturazione**

Dopo la crescita della pianta arriva la fase matura, possiamo considerarla come il momento in cui il prodotto raggiunge la sua massima capacità. Le vendite sono ancora forti, ma non in crescita. Attualmente il mercato è spesso saturo, il che significa che la maggior parte dei consumatori desidera acquistare i prodotti che sono stati realizzati, e ora il compito dell'azienda è mantenere le vendite, non aumentare. Il periodo di maturazione è un punto molto importante: da un lato i risultati, in questo momento, sono molto stabili e l'azienda può trarre grandi benefici dall'investimento iniziale; d'altro canto, è anche un periodo di

intensa competizione. Le aziende devono sapere come differenziare i propri prodotti, altrimenti rischiano di perdere terreno rispetto alla concorrenza.

#### 4. **Fase di caduta**

Alla fine, un prodotto entra nella fase di declino. A questo punto le vendite iniziano a diminuire, il prodotto perde la sua efficacia e il mercato si rivolge a soluzioni sempre più nuove. Ciò può accadere per una serie di ragioni: i gusti dei consumatori cambiano, le nuove tecnologie rendono obsoleti i vecchi prodotti o il mercato si satura senza spazio per la crescita. Un esempio di prodotto degradato possono essere le fotocamere a pellicola: con l'avvento delle fotocamere digitali e successivamente degli smartphone con fotocamere di alta qualità, l'uso delle vecchie fotocamere è drasticamente diminuito. Oggi, nonostante siano ancora pochi gli appassionati, la maggior parte dei consumatori ha abbandonato del tutto la fotografia su pellicola a favore della fotografia digitale. A questo punto l'azienda deve prendere una decisione difficile: continuare a sostenere i propri prodotti, magari riducendo i costi di produzione e commercializzazione, oppure ritirarsi dal mercato. Alcune aziende scelgono di mantenere i propri prodotti sul mercato il più a lungo possibile, concentrandosi su un piccolo gruppo di clienti fedeli, mentre altre decidono di concentrare le proprie risorse su nuovi prodotti e innovazioni.

Il concetto di ciclo di vita del prodotto non è una regola assoluta: non tutti i prodotti seguono lo stesso percorso. Alcuni prodotti hanno cicli di vita molto brevi, come i prodotti antiquati o alcuni prodotti tecnologici. Altri, come la Coca-Cola, rimangono nell'area matura per decenni.

Una delle maggiori sfide che ogni azienda deve affrontare è comprendere le fasi del ciclo del prodotto e adattare la propria strategia di marketing. Ad esempio, nella fase di lancio l'obiettivo principale è il riconoscimento del tuo prodotto, durante la maturità dovresti concentrarti sul mantenimento della quota di mercato. Inoltre, è importante ricordare che non è semplice individuare esattamente quando il prodotto passa da una categoria all'altra. A volte le aziende perdono qualcosa perché sono troppo lente nell'adattarsi o ritirano i loro prodotti dal mercato troppo presto.

Un'ulteriore teoria relegata alla teoria del marketing reattivo è **la Teoria del Marketing Contestuale**.

La teoria del marketing contestuale è una teoria che si concentra sull'importanza delle campagne pubblicitarie e promozionali in relazione al contesto in cui vivono i consumatori in un dato momento. In altre parole, mira a modificare al volo le informazioni aziendali, tenendo conto di fattori quali la posizione, l'ora del giorno, le attività precedenti degli utenti e persino gli strumenti che utilizzano. Questo tipo di marketing utilizza i dati raccolti sui clienti per fornire contenuti mirati e personalizzati, creando un'esperienza più coinvolgente e meno stressante.



La chiave del trend marketing è la pertinenza. Le aziende non si limitano a promuovere i prodotti in modo generale, ma cercano di promuoverli in modo specifico, anticipando caso per caso le esigenze dei clienti. Con i progressi digitali, i big data e la tecnologia che consente di monitorare costantemente il comportamento degli utenti, questo concetto ha preso piede. Esempi classici possono includere annunci che cambiano in base alla posizione dell'utente o contenuti che si adattano al dispositivo utilizzato dall'utente (smartphone, tablet o computer).

Prendiamo Gucci come esempio. Gucci potrebbe scoprire che un cliente ha visitato il sito Web più volte negli ultimi giorni per visualizzare un conto bancario. Ora, si immagina un cliente che passa davanti a un negozio Gucci. Utilizzando la tecnologia di geolocalizzazione, Gucci può inviare notifiche ai telefoni dei clienti, inviare messaggi personalizzati o promozioni speciali, e i clienti possono visitare il negozio per vedere le borse. Questa non è solo pubblicità, è marketing contestuale che integra tempo, luogo e comportamento passato dei clienti in un'unica esperienza.

Le origini del marketing contestuale possono essere fatte risalire agli albori dell'era digitale, quando le aziende iniziarono a rendersi conto che i cookie e altre tecnologie di tracciamento potevano raccogliere dati preziosi per i visitatori del sito web. All'inizio questa attività era limitata e spesso si concentrava sulla pubblicazione di annunci che riflettessero le esigenze generali dell'utente.

Tuttavia, col passare del tempo, si sviluppa qualcosa di più complicato.

Difatti oggi, grazie ai progressi nella raccolta e nell'analisi dei dati, le aziende possono creare rapidamente esperienze. Se qualcuno legge un articolo di moda sulla rivista Vogue, potrebbe vedere annunci contestuali di marchi che corrispondono strettamente ai gusti espressi nella lettura dell'articolo e ai dati storici di vendita. In questo caso, un'altra applicazione adatta sono i social media. Molti marchi di moda, come Balenciaga o Louis Vuitton, utilizzano piattaforme come Instagram per creare campagne di marketing contestuale altamente efficaci. Ad esempio, se qualcuno è interessato a un prodotto, potrebbe vedere contenuti sponsorizzati mentre scorre il feed di Instagram, non solo i suoi interessi ma anche l'ora del giorno o l'ora. Ad esempio, durante la settimana della moda di Milano, molti brand possono utilizzare questo tipo di marketing per promuovere eventi speciali, sfilate o visualizzazioni di collezioni, targettizzando gli utenti che sono vicini e che seguono o cercano hashtag pertinenti.

Uno degli esempi più efficaci di marketing contestuale nel settore della moda è l'uso della realtà aumentata (AR) e dell'intelligenza artificiale (AI). Molti brand di moda hanno creato esperienze digitali che permettono agli utenti di "provare" i vestiti prima di acquistarli. Consideriamo un'app come Zara in cui gli utenti possono immaginare come apparirà un capo di abbigliamento senza entrare nel negozio. Qui il contesto è che l'utente sta utilizzando uno smartphone (magari riposando)

e vuole vedere come si presenta il prodotto senza provarlo personalmente.

Un altro esempio recente è la partnership di Tommy Hilfiger con Snapchat. In occasione di eventi importanti come la settimana della moda, Tommy Hilfiger utilizza i filtri AR di Snapchat per consentire agli utenti di provare gli articoli della sua collezione direttamente sui loro smartphone. In questo caso i contesti sono due: un evento di moda popolare (evento), e il secondo è dovuto alla tecnologia, grazie alla quale gli utenti possono interagire con il brand senza essere fisicamente presenti.

Uno dei maggiori vantaggi del marketing contestuale è che consente ai marchi di moda di creare esperienze uniche. In un settore altamente competitivo come quello della moda, dove ogni messaggio ed emozione conta, la capacità di connettersi con i clienti nel modo giusto e al momento giusto è essenziale. I consumatori di oggi vogliono essere visti come individui unici, non come parte di un gruppo anonimo. La pubblicità tradizionale è considerata invadente o inefficace perché non tiene conto del contesto del cliente. Al contrario, il feature marketing mira a inserire gli annunci in un flusso naturale, per farli scorrere meglio e, soprattutto, trovarli utili anziché noiosi.

Infine, possiamo approfondire un'ulteriore teoria: **la Teoria del Real-Time Marketing (RTM)**.

La teoria del Real-Time Marketing (RTM) è una strategia che mira a sfruttare eventi, tendenze o momenti attuali per creare campagne di marketing tempestive, rilevanti e coinvolgenti. È una forma di marketing che richiede una grande prontezza e capacità di reazione, poiché l'obiettivo principale è intercettare l'attenzione del pubblico proprio nel momento in cui sta accadendo qualcosa di significativo o rilevante per il target di riferimento. Il concetto centrale del RTM è proprio nel termine "real-time": agire in tempo reale, con rapidità ed efficienza.

Le radici del Real-Time Marketing risalgono agli anni 2000, quando la velocità delle comunicazioni digitali ha iniziato a trasformare il modo in cui le aziende interagivano con i consumatori. Tuttavia, è stato con l'avvento dei social media e delle piattaforme online che il RTM ha trovato il suo ambiente naturale. Twitter, Facebook, Instagram e altre piattaforme hanno aperto la strada per interazioni immediate tra brand e consumatori, consentendo alle aziende di rispondere a eventi e conversazioni in corso quasi istantaneamente.

Uno dei momenti più celebri che ha segnato la storia del Real-Time Marketing è stato durante il Super Bowl del 2013, come abbiamo già citato in precedenza.

Le caratteristiche principali del Real-Time Marketing sono diverse ed è possibile osservarle come segue:

1. **Tempestività:** Il fattore critico del RTM è la capacità di rispondere in modo immediato a ciò che sta accadendo nel mondo. Questo può includere un evento sportivo, un evento di cronaca, una festività o persino una tendenza virale sui social media. La velocità è

fondamentale: se una campagna arriva troppo tardi, perde il suo potere. Ad esempio, i brand che vogliono cavalcare un trend su Twitter devono agire in tempo reale, mentre il pubblico è ancora coinvolto nella discussione.

2. **Rilevanza:** Non è sufficiente essere veloci. La campagna di RTM deve essere anche pertinente e appropriata rispetto all'evento o al momento che si sta sfruttando. Un brand deve trovare un modo naturale per collegare il proprio messaggio a ciò che sta accadendo, altrimenti rischia di sembrare forzato o inopportuno. Un ottimo esempio di rilevanza è quello di **Netflix**, che spesso risponde in tempo reale alle discussioni degli utenti sui social riguardo ai loro programmi originali, mantenendo viva la conversazione e dimostrando un'attenzione alle reazioni del pubblico.
3. **Creatività:** La creatività è l'anima del Real-Time Marketing. Le campagne più memorabili non sono semplicemente reazioni a eventi, ma trovano modi intelligenti e inaspettati di inserirsi nella conversazione. Un esempio può essere Snickers, che durante una partita di calcio in cui un giocatore commise un errore clamoroso, pubblicò un tweet che diceva: "You're not you when you're hungry" (Non sei te stesso quando hai fame), collegando l'errore del giocatore al proprio messaggio pubblicitario.
4. **Interazione con il pubblico:** Il RTM è spesso interattivo. I social media hanno reso possibile per i brand non solo parlare ai consumatori, ma parlare con loro. Le campagne di RTM più efficaci spesso incoraggiano una risposta, una condivisione o un coinvolgimento attivo da parte del pubblico, generando conversazioni che amplificano ulteriormente la portata del messaggio.

Nel mondo della moda il real time marketing è uno strumento molto potente. Si pensi ad eventi come la settimana della moda di New York o la settimana della moda di Milano: in questi eventi, i marchi di moda competono per attirare l'attenzione delle masse. I temi RTM possono evidenziare ciò che accade alle sfilate di moda, parlare delle tendenze imminenti o offrire offerte speciali relative a un evento.

Un esempio di RTM nel settore della moda è H&M, che potrebbe lanciare una campagna sui social media subito dopo una sfilata mostrando articoli simili alla nuova collezione. Si consideri il fatto che H&M pubblica un post su Instagram pochi minuti dopo aver lanciato una gamma di abiti floreali durante una sfilata di moda dicendo: "Ami i fiori? Scopri subito la nostra collezione primaverile sul nostro sito web."

Un altro nuovo esempio di RTM nel mondo della moda è il Met Gala 2021, quando le celebrità sono apparse con abiti belli e audaci, molti marchi hanno utilizzato Twitter e Instagram per parlare in tempo reale quando hanno fatto offerte o collezioni a causa dello stile del tappeto rosso. Questo

tipo di marketing enfatizza la connessione emotiva tra la campagna e i consumatori che desiderano partecipare alla conversazione.

Sebbene il marketing istantaneo presenti molti vantaggi, come un maggiore coinvolgimento e una spiccata viralità, comporta anche delle sfide. La chiave è la gestione del tempo: per ottenere il massimo dalla RTM, i marchi devono essere rapidi nell'identificare le opportunità e rispondere in modo appropriato. Ritardare la risposta fa sì che il messaggio perda impatto e rilevanza. Un'altra sfida è la metodologia. Nel tentativo di inserirsi nella conversazione in corso, i personaggi potrebbero rischiare di apparire fuori posto o potrebbero non essere rilevanti per l'evento o il pubblico a cui si rivolgono. Ad esempio, alcuni marchi sono stati criticati per aver tentato di adattarsi alle tendenze sociali o politiche in modo superficiale o opportunistico, provocando così reazioni negative.

Infine, c'è la questione delle risorse tecniche, considerando che RTM richiede strumenti di monitoraggio avanzati, analisi dei dati in tempo reale e un team di marketing agile, non tutte le aziende dispongono delle risorse o delle infrastrutture per rispondere rapidamente agli eventi che si verificano.

## **2.2 Teorie di Marketing Proattivo**

Il marketing proattivo è una strategia che si basa sull'anticipare le esigenze dei consumatori e le tendenze di mercato, anziché reagire a esse. In altre parole, mentre il marketing tradizionale (reattivo) tende a rispondere ai cambiamenti del mercato, il marketing proattivo cerca di prevedere e plasmare il futuro, guidando attivamente l'innovazione e il cambiamento. Il marketing proattivo si fonda sull'idea che le aziende non debbano aspettare che si verifichino cambiamenti nel mercato, ma dovrebbero essere loro stesse a crearli. Le imprese che adottano questo approccio cercano costantemente di comprendere i bisogni latenti dei clienti, le tendenze emergenti e le opportunità non ancora sfruttate. L'obiettivo è quello di essere sempre un passo avanti rispetto ai concorrenti e ai consumatori, proponendo soluzioni innovative e creando nuovi bisogni che i clienti non avevano ancora considerato.

Un esempio di marketing proattivo potrebbe essere l'introduzione di nuovi prodotti o tecnologie prima che ci sia una richiesta esplicita da parte del mercato. Pensiamo a casi come quello di Apple con il lancio dell'iPhone: non esisteva una forte domanda per un "telefono smart" così avanzato prima che venisse introdotto, ma l'azienda ha creato un bisogno e ha definito un nuovo standard per il settore.

Le aziende che adottano il marketing proattivo dedicano risorse significative alla ricerca e all'analisi delle tendenze. Non si limitano a monitorare ciò che sta accadendo nel presente, ma cercano di prevedere i cambiamenti futuri. Ad esempio, studiando il comportamento dei consumatori, i cambiamenti sociali, economici e tecnologici, possono anticipare le esigenze future e prepararsi in anticipo.

Non è sufficiente esclusivamente basarsi su una previsione delle tendenze, ma le imprese proattive sono in costante ricerca di nuove idee, prodotti o modi per migliorare l'esperienza del cliente. Le realtà aziendali non si accontentano di mantenere lo status quo, ma hanno l'obiettivo di voler sempre innovare e migliorare le loro offerte. Questo aspetto di innovazione ricercata continuamente potrebbe significare sviluppare nuove tecnologie, entrare in nuovi mercati o modificare l'offerta di prodotti in modo da anticipare la concorrenza.

Piuttosto che stare ad attendere la richiesta da parte dei clienti di un prodotto o un servizio, le aziende proattive devono anche cercare sempre nuove opportunità. Questo può registrarsi mediante la formazione del cliente su nuove tecnologie o nuovi utilizzi dei prodotti, oppure mediante il lancio di soluzioni che rispondono a bisogni che i consumatori non avevano ancora riconosciuti come tali. Il posizionamento strategico gioca un aspetto essenziale in tale strategia di mercato; infatti, le imprese proattive cercano di posizionarsi come leader di mercato, il che significa che desiderano non solo offrire dei prodotti innovativi, ma puntano anche ad educare il mercato e guidare e conversazioni su nuove tendenze.

Un esempio chiaro è Tesla che ha fornito una vera e propria educazione sulle auto elettriche al pubblico, contribuendo e spronando una domanda che prima di quel momento era molto di nicchia. Ci sono diverse teorie e approcci che possono essere collegati al concetto di marketing proattivo. Queste teorie aiutano a comprendere come le aziende possano anticipare il mercato e adottare un approccio strategico in anticipo rispetto ai cambiamenti.

La prima teoria di cui discuteremo è la **teoria dell'Innovazione Disruptive (Disruptive Innovation)**.

La teoria dell'innovazione disruptive, proposta da Clayton Christensen, è particolarmente rilevante per comprendere come alcune innovazioni possano cambiare profondamente ambiti e rendere obsoleti i modelli di business tradizionali. Applicare questa teoria alla moda aiuta a spiegare come alcuni marchi e tecnologie abbiano rivoluzionato il modo in cui i consumatori interagiscono con l'abbigliamento, rompendo i paradigmi del passato e creando nuove possibilità.

L'innovazione dirompente nella moda non implica semplicemente l'introduzione di nuovi stili o nuove tendenze, ma spesso emerge attraverso cambiamenti significativi nell'intero processo di produzione, distribuzione e consumo. Un esempio importante di questo tipo di innovazione è

l'emergere del fast fashion. Prima dell'arrivo di marchi come Zara e H&M, il modello dominante del settore era la moda stagionale, con collezioni rilasciate mesi prima di essere effettivamente vendute nei negozi. Questo modello tradizionale è progettato pensando alla produzione lenta e si basa su tendenze a lungo termine.

Tuttavia, l'innovazione dirompente del fast fashion ha distrutto questa logica. Marchi come ZARA hanno trasformato il loro intero ciclo produttivo, riducendo il tempo dalla progettazione alla consegna in negozio a poche settimane, consentendo ai consumatori di acquistare le ultime tendenze quasi in tempo reale. Ciò segnò una rottura netta con i modelli tradizionali e rese obsoleto il concetto di moda stagionale. La collezione non segue più un calendario rigido, ma viene continuamente aggiornata grazie ad un sistema produttivo più efficiente e flessibile. Ciò non solo ha reso la moda più accessibile, ma ha anche cambiato radicalmente le aspettative dei consumatori che ora si aspettano di trovare costantemente nuovi articoli nei negozi.

Un altro esempio di innovazione dirompente nella moda è l'emergere di piattaforme direct-to-consumer (DTC) come Warby Parker ed Everlane, che hanno sfidato i canali di distribuzione tradizionali. Invece di fare affidamento su rivenditori e intermediari fisici, questi marchi vendono online e sfruttano il potere del marketing digitale per adottare un approccio diretto alla creazione di connessioni più personali e autentiche con i consumatori. Ciò non solo riduce i costi associati alla vendita al dettaglio tradizionale, ma ci consente anche di offrire prodotti di alta qualità a prezzi più competitivi. Nella moda, le innovazioni dirompenti spesso provengono dalle nuove tecnologie. Ad esempio, l'introduzione della stampa 3D potrebbe cambiare completamente il modo in cui vengono realizzati gli abiti. Le stampanti 3D consentono la produzione personalizzata invece della produzione di massa, eliminando i tempi e i costi associati alla produzione tradizionale.

Questo tipo di innovazione potrebbe portare alla personalizzazione di massa, dove i consumatori possono ordinare abiti personalizzati direttamente da casa, e cambiare radicalmente il concetto di moda prêt-à-porter. L'aspetto più interessante dell'innovazione dirompente nel settore della moda è che cambia non solo il modo in cui i prodotti vengono realizzati e distribuiti, ma anche le aspettative dei consumatori e il loro rapporto con il consumo di moda. Marchi come Patagonia e altre aziende sostenibili stanno cambiando il modo in cui pensiamo al consumo di abbigliamento sfidando il concetto di "moda usa e getta" e promuovendo una maggiore responsabilità ambientale. Questo impegno per la sostenibilità è rivoluzionario perché sfida il paradigma dominante del fast fashion e costringe i consumatori a considerare non solo il prezzo e lo stile dei loro vestiti, ma anche il loro impatto ambientale e sociale. In sintesi, l'innovazione dirompente nella moda si verifica quando un'azienda o una tecnologia riesce a ribaltare i modelli di business tradizionali e a introdurre nuovi modi di produrre, distribuire e consumare abbigliamento.

Ciò crea nuove opportunità per i marchi, spesso ridefinendo le aspettative dei consumatori e aprendo la strada alla trasformazione del settore. Esempi come l'introduzione del fast fashion, delle piattaforme DTC e di tecnologie come la stampa 3D dimostrano come le innovazioni dirompenti possano non solo cambiare la percezione della moda, ma anche rimodellare interi settori.

La seconda teoria rilevante nell'ambito di tali strategie è la **teoria del First-Mover Advantage**.

Tale teoria si riferisce al vantaggio competitivo ottenuto da un'azienda quando entra nel mercato o lancia un nuovo prodotto prima dei suoi concorrenti. La prima cosa che si può fare è stabilire una posizione dominante, creare barriere all'ingresso per i concorrenti e ottenere la fedeltà iniziale dei clienti, tutte situazioni difficili da superare per i nuovi entranti.

Essere il primo in un settore consente di definire gli standard. Il brand può diventare il punto di riferimento a cui tutti i concorrenti devono adeguarsi. Questo tipo di leadership permette di dettare le regole del gioco, come accaduto con Coca-Cola nel mercato delle bevande. Anche se sono emerse numerose alternative, Coca-Cola è stata in grado di mantenere una posizione dominante grazie alla sua presenza anticipata e al fatto che ha plasmato le aspettative dei consumatori.

Il concetto di vantaggio della prima mossa è importante nei settori altamente innovativi, dove il cambiamento è rapido e coloro che sono in grado di introdurre nuovi prodotti guadagnano una quota di mercato significativa prima della reazione dei concorrenti. Un ottimo esempio è Amazon, che è entrato giovanissimo nel mondo dell'e-commerce ed è diventato rapidamente sinonimo di shopping online. Le prime mosse che hanno permesso a Jeff Bezos di creare una struttura logistica globale, di fidelizzare i clienti e di sviluppare un ecosistema oggi difficile da replicare.

Un vantaggio significativo per i first mover è l'effetto rete, che si verifica quando il valore di un prodotto o servizio aumenta man mano che più persone lo utilizzano. Facebook, ad esempio, ha beneficiato enormemente di questo principio: più utenti si iscrivevano, più la piattaforma diventava utile e attraente per altri utenti. Questo rende difficile per nuovi concorrenti entrare e sottrarre utenti.

Sebbene vi siano diversi vantaggi, i primi a muoversi devono anche affrontare rischi significativi. Se le aziende non riescono a rispondere adeguatamente alle sfide delle startup, potrebbero non essere in grado di mantenere i propri vantaggi per molto tempo. I problemi principali sono:

- **Costi elevati di sviluppo e ricerca:** Innovare significa investire grandi risorse in ricerca e sviluppo, ma non c'è certezza che il mercato risponderà bene. Il secondo concorrente può trarre vantaggio dalla situazione, imparare dagli errori del primo concorrente e lanciare una versione migliore del prodotto a un costo inferiore.

- **Conoscenza del mercato:** i primi ad adottare spesso hanno bisogno di conoscere il mercato del loro nuovo prodotto o servizio, un processo lungo e costoso. I concorrenti che arrivano dopo entrano nel mercato già istruiti e non affrontano questo onere.
- **Rischio di rapida obsolescenza:** essere i primi a introdurre una nuova tecnologia o idea non garantisce il successo a lungo termine. Nokia, ad esempio, era uno dei leader nel mercato della telefonia mobile, ma è stata rapidamente superata da Apple e Samsung perché non erano innovative quando sono arrivati gli smartphone. Le aziende first mover possono trovarsi in difficoltà se non innovano dopo il lancio iniziale.

Nel settore della moda, il concetto di first-mover advantage è stato esemplificato da brand come Zara. Il marchio spagnolo ha reinventato l'industria con il concetto di fast fashion, anticipando la domanda dei consumatori per abiti alla moda a prezzi accessibili e in rapida rotazione. Essendo uno dei primi a sviluppare un modello che combinasse produzione rapida e accesso diretto ai consumatori, Zara è riuscita a costruire un sistema di supply chain estremamente efficiente, che ha reso difficile per altri marchi di moda competere su velocità e prezzo.

Un altro esempio interessante è quello di Nike, che negli anni '70 è entrata nel mercato delle scarpe da corsa con un prodotto rivoluzionario, la suola "Waffle". Questo ha dato a Nike un enorme vantaggio rispetto ad altri produttori di calzature sportive e ha posizionato l'azienda come leader di mercato. Nonostante l'arrivo di concorrenti come Adidas e Reebok, Nike ha mantenuto la sua posizione grazie all'efficace combinazione di innovazione continua e marketing.

Un'altra teoria è **la teoria del Blue Ocean Strategy**.

La Blue Ocean Strategy è una teoria di business e marketing sviluppata da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, presentata nel loro libro "Blue Ocean Strategy" del 2005. Questa teoria propone un approccio innovativo alla competizione aziendale, in cui le imprese non devono necessariamente confrontarsi direttamente con i concorrenti in mercati già saturi (chiamati "oceani rossi"), ma possono invece creare nuovi spazi di mercato non esplorati, chiamati "oceani blu", dove la concorrenza è irrilevante perché il contesto è ancora incontaminato.

Occorre in primo luogo fare una distinzione tra i due Oceani che abbiamo citato:

- **Oceani Rossi:** Rappresentano i mercati esistenti, dove la competizione è feroce e le aziende si battono per ottenere fette di mercato già consolidate. In questi mercati, le imprese cercano di superarsi a vicenda cercando di ridurre i costi, migliorare la qualità, o lanciare nuovi prodotti leggermente innovativi. Tuttavia, questa competizione diretta porta spesso a una guerra di prezzi che riduce i margini di profitto e rende il mercato meno attraente. Il "rosso" degli oceani rappresenta, metaforicamente, il sangue versato nella lotta competitiva.



- **Oceani Blu:** Al contrario, rappresentano nuovi spazi di mercato non sfruttati, dove le regole non sono ancora state definite e dove l'azienda ha la possibilità di differenziarsi creando una domanda completamente nuova. Invece di competere direttamente, le aziende che adottano la strategia dell'oceano blu cercano di ridefinire il mercato, offrendo qualcosa di radicalmente diverso, che attiri nuovi consumatori o trasformi i consumatori esistenti in modi inattesi.

Il cuore della Blue Ocean Strategy è l'innovazione di valore, che si basa sull'idea che le aziende non devono scegliere tra differenziazione e basso costo. La strategia punta invece a offrire un valore superiore ai consumatori, riducendo al contempo i costi aziendali. Questo avviene eliminando o riducendo gli elementi che il settore dà per scontati e, allo stesso tempo, creando nuovi fattori che non esistevano prima.

Un esempio classico è quello di **Cirque du Soleil**, che ha rivoluzionato il tradizionale settore del circo. Invece di competere con i circhi tradizionali (l'oceano rosso), Cirque du Soleil ha creato un nuovo mercato combinando elementi di teatro, acrobazia, musica e arte visiva, eliminando gli animali e altri aspetti tipici del circo tradizionale. Questo ha attratto un pubblico completamente nuovo, disposto a pagare prezzi più alti per un'esperienza unica.

Il settore della moda offre numerosi esempi di Blue Ocean Strategy, dove alcuni brand hanno ridefinito l'industria attraverso innovazioni di valore.

- **Uniqlo:** La catena giapponese di abbigliamento Uniqlo ha applicato la strategia dell'oceano blu creando un nuovo segmento di mercato nella moda. Invece di competere con marchi di lusso o di fast fashion, Uniqlo si è concentrata sulla creazione di capi essenziali di alta qualità, funzionali e dal design minimalista a prezzi accessibili. Non cerca di seguire le ultime tendenze, ma di creare capi che siano senza tempo, utilizzando tecnologia avanzata nei tessuti. Questo ha attirato una clientela che desidera abiti di qualità ma senza i prezzi elevati dei marchi di lusso.
- **Stitch Fix:** Un esempio più recente di Blue Ocean Strategy nella moda è **Stitch Fix**, un servizio di abbonamento che combina moda e tecnologia per offrire consigli di stile personalizzati. Invece di aprire negozi fisici o competere direttamente con gli e-commerce tradizionali, Stitch Fix ha creato un sistema in cui gli utenti ricevono una selezione di capi scelti da un algoritmo e da stilisti umani, sulla base delle preferenze del cliente. Questo ha creato un'esperienza unica, risolvendo il problema della scelta travolgente che molti consumatori incontrano durante lo shopping online.
- **Rent the Runway:** Rent the Runway ha innovato nell'industria della moda proponendo un modello di business completamente nuovo: l'affitto di abiti di lusso. Invece di competere

direttamente con i marchi di moda di alta gamma, Rent the Runway ha creato un "oceano blu" offrendo un servizio che permette ai consumatori di noleggiare abiti costosi per eventi speciali a una frazione del costo di acquisto. Questo ha attratto una vasta gamma di clienti che prima non potevano permettersi abiti di designer, creando una nuova domanda.

Un'ulteriore teoria è quella **del Life Cycle Anticipation**.

Tale teoria si basa sull'idea che i prodotti, i mercati e le tecnologie attraversano cicli di vita prevedibili, e le aziende che riescono ad anticipare e gestire ciascuna fase del ciclo possono ottenere un vantaggio competitivo significativo. Questa teoria si collega direttamente al ciclo di vita del prodotto (Product Life Cycle), che si suddivide in quattro fasi principali: introduzione, crescita, maturità e declino. Tuttavia, il concetto di "anticipazione del ciclo di vita" si focalizza in particolare sulla capacità di un'azienda di prevedere e prepararsi a questi cambiamenti prima che diventino critici.

Le fasi del Ciclo di vita con le annesse anticipazioni seguono nel seguente modo:

- **Introduzione:** in tale fase il prodotto è stato lanciato sul mercato. L'obiettivo principale è installare e creare la prima applicazione. Le vendite sono inferiori, ma i costi di promozione e sviluppo sono più elevati. Le aziende che anticipano questa fase investiranno tempo e risorse per studiare il mercato, aumentare la consapevolezza e conquistare i primi utilizzatori. **Anticipazione:** nella fase di sviluppo del prodotto, le aziende possono cercare di comprendere le tendenze future, monitorare le esigenze dei clienti e prevedere come e quando il mercato sarà pronto per la creatività. In questo modo puoi ridurre i rischi associati al tuo lancio e aumentare l'efficacia della tua strategia di marketing iniziale.
- **Crescita:** quando un prodotto diventa popolare, le vendite crescono rapidamente e il mercato diventa più competitivo. In questo momento l'azienda deve essere pronta a soddisfare la crescente domanda e differenziarsi dai suoi concorrenti.  
**Aspettative:** le aziende che sperano nella crescita possono espandere le capacità produttive, organizzare campagne di marketing più aggressive e rafforzare la propria posizione sul mercato. La pianificazione è importante perché le aziende che non riescono a soddisfare la domanda rischiano di perdere opportunità di mercato a favore dei concorrenti.
- **Fase matura:** la crescita delle vendite rallenta a causa della volatilità del mercato ed entra nella fase matura. Oggi le aziende devono concentrarsi sull'ottimizzazione dei costi, sul mantenimento della quota di mercato e sulla ricerca di nuovi segmenti di mercato o altre innovazioni per prolungare la vita del prodotto.  
**Aspettativa:** la maturità prevista è un indicatore che il mercato sta raggiungendo il massimo. Le aziende che si preparano per questa fase possono introdurre modifiche,

miglioramenti o alternative al prodotto per aiutarle a mantenere l'interesse dei clienti e ridurre le vendite. Declino: in questa fase, il prodotto inizia a perdere rilevanza e le vendite diminuiscono, solitamente a causa della concorrenza e dei cambiamenti nelle preferenze dei consumatori. L'azienda deve decidere se investire in un nuovo prodotto o ritirarsi dal mercato.

- **Resilienza:** le aziende che anticipano una recessione hanno il vantaggio di pianificare nuove strategie, come offrire prodotti in parti o utilizzare i profitti rimanenti per reinvestire in nuovi progetti. In alcuni casi, possono trasformare un profitto in calo in un mercato di nicchia per lungo tempo.

L'anticipazione del ciclo di vita è importante perché consente alle aziende di pianificare strategie per ogni fase del ciclo anziché limitarsi a reagire ai cambiamenti del mercato. Un errore comune commesso da molte aziende è quello di non riconoscere i segnali di transizione da una fase all'altra, soprattutto tra la fase di crescita e quella di maturità, che può essere straziante nella prima dinamica nascosta nel mercato. Previsioni accurate possono anche aiutare a evitare errori costosi, come investire troppo in un prodotto durante una fase di recessione o non investire abbastanza durante un boom.

La capacità di prevedere i cambiamenti del ciclo di vita consente alle aziende di adattare marketing, produzione e distribuzione alle nuove condizioni di mercato. Sebbene il concetto di ciclo di vita del prodotto e le sue prospettive siano ampiamente accettati, permangono alcune critiche. Alcuni esperti sostengono che non tutti i prodotti seguono un ciclo di vita prevedibile e che in mercati altamente dinamici come quelli della tecnologia e della moda, i tempi del ciclo sono troppo brevi.

Inoltre, la previsione richiede la raccolta di dati accurati e la capacità di prendere decisioni rapide, entrambe cose non facili da ottenere.

A volte, le aspettative portano a decisioni sbagliate. Ad esempio, un'azienda può ritirare il proprio prodotto dal mercato perché ritiene che il prodotto sia entrato in una fase di declino, mentre il calo dei profitti sarà solo per un breve periodo di tempo.

Life Cycle Anticipation è una potente strategia di gestione che consente alle aziende di navigare con successo nelle varie fasi del ciclo di vita del prodotto. Comprendendo e prevedendo i cambiamenti del ciclo di vita è possibile adattare le risorse e le strategie aziendali per massimizzare i profitti e ridurre al minimo le perdite. Nel settore della moda, i cicli di vita possono essere molto brevi e la capacità di prevedere queste fasi può determinare il successo a lungo termine senza avere alcun significato.

## 2.3 Modelli Teorici di Riferimento

Nel contesto del marketing della moda, i modelli teorici di riferimento forniscono strumenti concettuali per comprendere il comportamento dei consumatori, sviluppare strategie efficaci e mantenere un vantaggio competitivo in un settore in rapida evoluzione. A differenza di altri settori, la moda è influenzata da fattori unici come tendenze, creatività, influenze culturali e sentimenti dei consumatori. Pertanto, è importante utilizzare un modello concettuale specifico per garantire il successo del marchio.

Tra i vari modelli teorici vi sono una serie di modelli che applicati possono garantire il successo del brand. Il primo modello è quello delle 4P di Kotler (Product, Price, Place e Promotion), che rappresentano i pilastri della strategia di marketing e sono fondamentali per la moda, dove il design, l'immagine e il posizionamento sono cruciali.

Per quanto concerne il prodotto, nella moda, il prodotto è al centro dell'esperienza di consumo. Si tratta di un oggetto altamente estetico e simbolico, che va oltre la sua funzionalità. Per un brand di moda, il prodotto è un insieme di stile, qualità dei materiali, artigianalità e, soprattutto, identità di marca. I prodotti devono essere coerenti con il messaggio del brand e allineati con le tendenze di mercato.

- **Esempio: Chanel** mantiene un'identità di prodotto forte attraverso la coerenza nel design e l'uso di materiali pregiati. Le sue borse iconiche, come la **2.55**, sono immediatamente riconoscibili e rappresentano uno status symbol.

Il prezzo, invece, nella moda è strettamente legato alla percezione del valore. I brand di lusso, come Gucci o Hermès, usano prezzi alti per sostenere l'esclusività del prodotto, mentre marchi come H&M adottano strategie di prezzo più accessibili per attirare i consumatori attenti al budget.

- **Esempio: H&M** ha costruito il suo impero basandosi sulla moda a basso costo, che consente ai consumatori di acquistare capi di tendenza a prezzi contenuti, favorendo un consumo più frequente e cicli di tendenza rapidi.

Quanto al Place, la moda si distingue anche per la gestione dei canali di distribuzione. I brand di lusso selezionano accuratamente i punti vendita per rafforzare l'esclusività, mentre i marchi di massa puntano su una distribuzione globale attraverso negozi fisici ed e-commerce.

- **Esempio:** Zara ha costruito una rete di negozi in tutto il mondo, abbinando la distribuzione fisica a un sito web efficiente, per offrire ai consumatori un'esperienza omnicanale, il tutto supportato da una logistica sofisticata per rinnovare le collezioni in modo rapido.

E, infine, la promozione.

Le strategie promozionali nella moda sono particolarmente potenti perché non riguardano solo la vendita di capi, ma la costruzione di uno stile di vita. La moda sfrutta massicciamente influencer, celebrità e social media.

- **Esempio:** La promozione di Balenciaga si basa su campagne non convenzionali, spesso irriverenti, che attraggono un pubblico giovane e anticonformista. Collaborazioni con celebrità come Kim Kardashian hanno amplificato la visibilità del marchio

Una seconda teoria molto rilevante è quella che attiene al metodo delle 4C.

L'evoluzione delle 4P ha portato al **modello delle 4C**, che pone il cliente al centro della strategia di marketing e non più solo il prodotto. Questo cambiamento è cruciale nel marketing moderno, soprattutto nella moda, dove l'esperienza cliente è fondamentale per costruire fedeltà e creare una connessione emotiva con il brand.

- **Cliente:** Il prodotto è progettato attorno ai desideri e alle esigenze del cliente. Nella moda, conoscere il cliente significa comprendere le sue aspirazioni e la sua identità sociale. Marchi come **Stella McCartney**, ad esempio, si concentrano su consumatori eco-consapevoli, offrendo prodotti sostenibili e cruelty-free.
- **Costo:** Non è solo il prezzo, ma il valore percepito che il cliente attribuisce al prodotto. I brand di lusso, come **Louis Vuitton**, giustificano i loro prezzi elevati con l'artigianalità, la qualità e la rarità dei loro prodotti, mentre brand come **Uniqlo** offrono un ottimo rapporto qualità-prezzo con prodotti funzionali e minimalisti.
- **Convenienza:** Il cliente deve poter acquistare i prodotti con facilità. Nella moda, l'e-commerce e le app mobili hanno trasformato l'esperienza di acquisto. Brand come Farfetch offrono una piattaforma globale dove i consumatori possono accedere a centinaia di marchi di lusso, con spedizioni rapide e un'interfaccia facile da usare.
- **Comunicazione:** Nella moda, la comunicazione è bidirezionale. Non si tratta solo di pubblicità, ma anche di ascoltare il cliente. I brand sfruttano le interazioni sui social media e il feedback dei consumatori per adattare e perfezionare la loro offerta.

- **Esempio: Fashion Nova**, un brand noto per la moda veloce, comunica costantemente con i propri clienti sui social media, rispondendo ai commenti, prendendo La teoria del comportamento dei consumatori è importante per comprendere come i consumatori prendono le decisioni di acquisto.

**La teoria del comportamento del consumatore** è essenziale per comprendere come i consumatori possano prendere decisioni di acquisto.

Nel mondo della moda, le decisioni sono spesso guidate da fattori emotivi, sociali e psicologici, non da bisogni pratici.

Emozioni e identità nel settore della moda, le emozioni influenzano notevolmente il comportamento dei consumatori. Il desiderio di avere potere o status sociale, il desiderio di esprimere l'individualità e la percezione di un capo da parte del consumatore sono i fattori principali. Ad esempio, i marchi di lusso come Rolex non vendono solo orologi, vendono potere e ambizioni. I consumatori che acquistano un Rolex lo fanno per commemorare un risultato personale o per affermare il proprio status sociale.

Influenza sociale, che, come sappiamo, la personalità è fortemente influenzata dalle dinamiche sociali. Le scelte di acquisto sono spesso guidate da ciò che è accettato o previsto in un particolare gruppo sociale. Le tendenze della moda si diffondono rapidamente attraverso i social media, creando una tendenza di interesse veloce e globale. Ad esempio: l'influenza di piattaforme come Instagram e TikTok è evidente nelle tendenze emergenti e nelle tendenze alimentate dai video che prendono d'assalto il mondo in pochi giorni. decidere I modelli teorici di riferimento del marketing della moda forniscono una comprensione più profonda delle dinamiche di mercato e del comportamento dei consumatori. Dal ciclo di vita del prodotto alle 4P di Kotler, ciascun modello fornisce strumenti utili per sviluppare strategie mirate, innovative e significative per un settore in rapida evoluzione come quello dell'aspetto suggerimenti e collaborando con influencer per generare contenuti in tempo reale.

## **Capitolo III: Case Study: Approcci Reattivi e Proattivi dei Brand nel Mondo della Moda**

Il mondo della moda è contraddistinto da cicli rapidi e mutevoli che ne richiedono ovviamente una maggiore attenzione al cliente, al ciclo di vita del prodotto, ma non solo, e un'accurata previsione di quello che può essere l'avvenire.

Le aziende nel loro meccanismo di competizione devono avere la capacità di una pronta reazione alle tendenze, o, come abbiamo precisato prima, di anticiparle.

In questo capitolo analizzeremo le evidenze empiriche che sono a supporto dell'efficacia strategica del marketing reattivo in contrasto al marketing proattivo. È chiaro che discuteremo dei casi studio che hanno visto la loro implementazione per comprendere come si caratterizza l'adozione di tali strategie e come è possibile integrarli nella propria realtà aziendale e lavorativa.

Come abbiamo approfondito nei capitoli precedenti, il marketing reattivo ha un maggiore focus sulla capacità di rispondere a delle situazioni di mercato, dei cambiamenti improvvisi e non previsti e preferenze dei consumatori in un tempo reale (perciò spesso s'intende come Real-Time Marketing).

Distintamente, il marketing proattivo prevede un approccio lungimirante in un'ottica più anticipatoria dei desideri che il mercato può manifestare, e definendo spesso delle tendenze vere e proprie capaci di influenzare il mercato stesso.

Mediante l'analisi di casi studio specifici si avrà modo di poter comprendere perché molti brand della moda prediligono un approccio rispetto ad un altro.

I primi casi studio di cui ne analizzeremo la strategia sono: Zara e H&M, nel contesto dell'efficacia del marketing reattivo.

L'efficacia del marketing reattivo è largamente supportata da diverse evidenze empiriche, specialmente in contesti molto dinamici come quello della moda, laddove la velocità e la capacità di riuscire ad adattare alle preferenze mutevoli dei consumatori sono essenziali per il successo.

### **La velocità come vantaggio competitivo**

Uno degli aspetti principali del marketing reattivo è la capacità di un'azienda di essere molto rapida nel cogliere le opportunità e tempestiva nel reagire a cambiamenti del mercato. Questo aspetto è particolarmente evidente in settori come quello del fast fashion, laddove marchi come Zara e H&M hanno sviluppato dei modelli operativi che si basano su cicli produttivi decisamente veloci.

Un esempio lo possiamo già osservare con il caso ZARA. Il modello di ZARA si basa su un ciclo di produzione agile che dà la possibilità di effettuare un passaggio dall'ideazione del prodotto alla sua effettiva messa in vendita in poco meno di tre settimane.

Questo è un approccio che garantisce la possibilità a Zara di disporre di una rapida risposta ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, come le nuove tendenze che emergono dalle passerelle o dalle celebrità.

Diversi studi hanno dimostrato che la velocità di risposta alle tendenze è uno dei fattori principali che porta i clienti a tornare in modo continuativo da Zara, favorendo in questo modo una maggiore frequenza di acquisto.

Questo approccio garantisce anche la riduzione del rischio di accumulo dell'invenduto, in quanto l'azienda produce in piccoli lotti che possono essere rapidamente sia smaltiti ma sia anche adattati alla domanda che ne viene fatta.

Un recente studio di McKinsey risalente al 2016 attesta che le aziende di fast fashion che adottano strategie di marketing reattivo vedono una riduzione del 50% nel time-to-market rispetto ai concorrenti più tradizionali. Questo sta a significare che i brand che utilizzano un approccio reattivo sono decisamente più in grado di rispondere alle richieste dei consumatori in tempo reale effettuando così una riduzione dei costi di magazzino e andando a massimizzare le vendite di articoli in linea con le tendenze attuali.

### **L'engagement attraverso i social media e le campagne mirate**

Il marketing reattivo si è dimostrato decisamente efficace anche nella sua capacità di reazione rapida con i consumatori mediante i social media e le piattaforme digitali.

Le aziende che riescono a rispondere ad eventi sociali, culturali o virali in real time sono in grado di coinvolgere in modo più rapido e maggiore il pubblico andando ad incrementare la percezione del brand.

Secondo un'analisi condotta da Adobe nel 2018, il 51% dei consumatori è molto più incline ad impegnarsi con i brand che rispondono in modo rapido a richieste, feedback o eventi. Questo dà un suggerimento chiaro sul fatto che un approccio tempestivo nel rispondere alle conversazioni o ai trend sui social media crea un legame più forte tra i brand e i consumatori.

### **La riduzione del rischio di fallimento**

Un altro beneficio empirico relativo all'adozione del marketing reattivo è la forte riduzione del rischio associata alla pianificazione a lungo termine in mercati caratterizzati da un'alta imprevedibilità. Siccome le aziende reattive producono in cicli più brevi e monitorano in modo costante la domanda, sono in grado di adattare rapidamente la loro offerta e mitigare il rischio di lanciare dei prodotti che non trovano riscontro sul mercato.

H&M, ad esempio, ha implementato piuttosto recentemente una strategia che si basa sui big data per ottimizzare le sue scorte e rispondere in modo rapido alle variazioni della domanda. Questo ha garantito all'azienda di assistere ad una riduzione degli invenduti del 10% in un solo anno,



dimostrando che la palese capacità di risposta rapida al mercato garantisce una riduzione delle perdite e migliora l'efficienza operativa.

Una ricerca di Harvard Business Review risalente al 2019 ha evidenziato che le aziende che operano in determinati contesti di incertezza e di volatilità e che adottano una strategia di marketing reattivo hanno un vantaggio nella riduzione del rischio di obsolescenza di prodotto.

Ad esempio, brand come Zara monitorano costantemente le vendite e regolano la produzione proprio basandosi su dei dati in tempo reale, riducendo in modo drastico il rischio di accumulo scorte di prodotti che non riscuotono molto successo tra i consumatori.

### **Personalizzazione e Soddisfazione del Cliente**

Il marketing reattivo, come è stato precisato in precedenza, fornisce il servizio di una maggiore personalizzazione in quanto le aziende possono adattare i loro messaggi e prodotti alle preferenze specifiche dei consumatori in tempo reale. Questo va a migliorare non solo l'esperienza del cliente ma anche quella che è la percezione del brand.

Un esempio può essere Net-a-Porter, un sito di moda di lusso, che ha implementato un sistema di marketing reattivo che punta all'offerta ai clienti di suggerimenti di acquisto sulla base di preferenze individuali che variano in real time in rapporto alle ricerche e agli acquisti precedenti. Questo approccio ha garantito un aumento del 25% delle vendite derivanti da raccomandazioni personalizzate.

Inoltre, secondo uno studio che è stato condotto da Accenture nel 2020, l'83% dei consumatori è disposto a condividere maggiori informazioni personali in cambio di un'esperienza più personalizzata. Il marketing reattivo dà la possibilità alle aziende di sfruttare tali informazioni per poter offrire dei contenuti e prodotto mirati.

Dopo aver definito le evidenze empiriche a supporto dell'efficacia del marketing reattivo è doveroso approfondire una visione più ravvicinata ai casi che ne vedono l'applicazione. Il primo caso che analizzeremo sarà quello di Zara.

La chiave del successo di Zara è la sua filosofia di "fast fashion". Sin dalla sua fondazione, il brand ha sfidato il tradizionale modello di business del settore, caratterizzato da lunghe tempistiche di produzione e lancio stagionale. Tradizionalmente, i marchi di moda creavano collezioni con molti mesi di anticipo, basandosi su previsioni di tendenze che potevano cambiare. Zara, invece, ha rivoluzionato questo modello riducendo il tempo di progettazione e produzione a poche settimane, un processo che viene spesso descritto come "*dall'idea alla vetrina in 15 giorni*".

L'approccio di Zara non è mai stato quello di anticipare i trend come un brand di lusso, ma di rispondere rapidamente a ciò che si verifica nel mercato. Se una celebrità viene fotografata con un

particolare capo di abbigliamento o una tendenza emerge durante una sfilata, Zara è in grado di replicare rapidamente quel look e renderlo disponibile ai consumatori quasi in tempo reale.

Uno degli aneddoti più interessanti riguarda la logistica e la supply chain di Zara. La sua sede centrale ad Arteixo, nel nord della Spagna, è il cuore pulsante del suo sistema produttivo. Il quartier generale di Zara è un edificio imponente, simile a un hangar, che include studi di design, centri logistici e magazzini. Ciò che lo rende straordinario è la capacità di comunicazione tra i vari reparti, che lavorano a stretto contatto per monitorare le tendenze globali e reagire tempestivamente.

Il modello di supply chain di Zara si basa su una stretta collaborazione tra designer, produttori e responsabili dei negozi in tutto il mondo. Questi ultimi hanno un ruolo fondamentale: inviano feedback costanti su ciò che sta funzionando e cosa no, consentendo ai designer di Zara di adattare in tempo reale le collezioni in base alle preferenze locali. Questo ciclo continuo di feedback e produzione rappresenta il cuore del marketing reattivo di Zara.

Un esempio emblematico di questa capacità di reazione riguarda un capo di abbigliamento molto semplice: una giacca di pelle nera. Quando la giacca è stata lanciata, non ha ottenuto subito un grande successo, ma i feedback raccolti dai negozi hanno suggerito che apportando modifiche al design e adattandola a una tendenza emergente, sarebbe potuta diventare un bestseller. Zara ha risposto immediatamente alle informazioni raccolte, apportando piccoli cambiamenti al modello e rilanciando il prodotto, che è diventato uno degli articoli più venduti della stagione.

Una delle storie più affascinanti che dimostra l'efficacia del marketing reattivo di Zara riguarda una celebre sfilata di moda a Parigi. Durante un'importante Fashion Week, un outfit specifico indossato da una top model ha catturato l'attenzione dei media e del pubblico. Nell'arco di poche ore, il team di Zara aveva già identificato la tendenza, e in meno di una settimana, un capo ispirato a quel look era in vendita nei loro negozi principali in Europa.

Questa capacità non si limita solo alla reazione alle passerelle. Nel 2015, quando il film "Star Wars: Il risveglio della forza" divenne un fenomeno globale, Zara lanciò rapidamente una linea di abbigliamento ispirata alla saga, con capi che presentavano riferimenti sottili ma riconoscibili. Sebbene il marchio non avesse formalmente collaborato con la produzione del film, riuscì a intercettare la passione dei fan, dimostrando la propria agilità nel rispondere a eventi culturali e movimenti pop.

La flessibilità produttiva di Zara si riflette anche nella frequenza con cui aggiorna le collezioni nei suoi negozi. Mentre altri marchi lanciano nuove collezioni stagionali, Zara introduce nuovi articoli ogni settimana, con una rotazione di capi che mantiene costantemente vivo l'interesse dei consumatori. Questa velocità crea una sorta di "urgenza" tra i clienti: sanno che se vedono un capo

di loro interesse, potrebbero non trovarlo più dopo poche settimane, il che li spinge ad acquistare immediatamente.

Zara utilizza una quantità significativa di dati per alimentare la sua strategia di marketing reattivo. I responsabili dei negozi in tutto il mondo inviano ogni giorno report dettagliati sulle vendite, e questi dati vengono analizzati per individuare pattern emergenti. Non si tratta solo di cosa vende di più, ma anche di come i clienti interagiscono con i prodotti.

*Quali articoli vengono provati di più nei camerini ma non acquistati? Quali modelli vengono restituiti?*

Queste informazioni vengono raccolte a livello globale e utilizzate per apportare modifiche in tempo reale alla produzione e alle nuove collezioni.

Un esempio interessante viene da una modifica radicale che Zara ha fatto ai suoi jeans skinny qualche anno fa. Grazie ai dati raccolti nei suoi negozi e online, l'azienda ha notato che molte donne restituivano i jeans perché risultavano scomodi o troppo stretti in alcune parti del corpo. Basandosi su questo feedback, Zara ha deciso di lanciare una nuova linea di jeans con una vestibilità più elastica e confortevole, che ha riscosso subito un enorme successo.

Questo uso intelligente dei dati permette a Zara di reagire non solo alle tendenze, ma anche ai desideri e alle esigenze pratiche dei consumatori in modo estremamente rapido, senza compromettere la qualità o la coerenza del marchio.

Uno dei motivi per cui il marketing reattivo di Zara è così efficace è la capacità di creare l'illusione costante di novità. I clienti che entrano nei negozi di Zara sanno che ogni settimana troveranno nuovi capi e questo genera un senso di scoperta. A differenza di molti brand che rilasciano collezioni stagionali ben definite, Zara non segue un calendario rigido. I suoi negozi vengono riforniti continuamente, mantenendo una freschezza costante che invoglia i clienti a visitare più spesso. Questo fenomeno è stato documentato da diversi studi sul comportamento dei consumatori, che mostrano come la frequenza di visita ai negozi di Zara sia significativamente più alta rispetto ai concorrenti, proprio grazie alla costante percezione di novità.

Zara ha perfezionato quello che è l'utilizzo del modello di marketing reattivo basandosi sulla velocità, sull'adattabilità e sull'uso intelligente dei dati. La capacità spiccata di risposta rapida alle tendenze e alle esigenze dei consumatori affiancata da una catena di approvvigionamento flessibile ha permesso all'azienda di riuscire a riscuotere successo.

Il secondo caso studio da approfondire in merito è quello relativo ad H&M.

H&M è un altro gigante del fast fashion che ha fatto del marketing reattivo una parte fondamentale della sua strategia globale. A differenza di Zara, che si concentra più su un approccio alla moda rapido e sul monitoraggio delle tendenze, H&M ha sviluppato una propria versione del marketing

reattivo, combinando la velocità con una crescente attenzione alla sostenibilità e all'inclusività. Questo mix di elementi ha reso il brand non solo un pioniere nel settore della moda a basso costo, ma anche un innovatore nel modo in cui i marchi rispondono alle esigenze mutevoli dei consumatori.

H&M si è posizionato fin dall'inizio come un brand "democratico", offrendo capi alla moda a prezzi accessibili. La sua filosofia è stata quella di rendere accessibili le tendenze globali a una clientela vasta e diversificata, pur mantenendo una certa qualità nei prodotti. Questo approccio ha richiesto una notevole capacità di adattamento e reattività al mercato, poiché il brand deve continuamente rispondere ai gusti dei consumatori che variano a seconda delle regioni geografiche, delle stagioni e delle mode emergenti.

Uno degli aneddoti che riflette questo approccio riguarda una campagna del 2014, quando H&M decise di collaborare con la celebre fashionista e icona pop Beyoncé. La collaborazione si concentrava su una collezione estiva, ma un aspetto interessante del progetto fu la capacità di H&M di adattarsi rapidamente alle preferenze dei consumatori. Quando la campagna pubblicitaria venne lanciata, H&M notò un'immediata risposta positiva alle immagini di Beyoncé in bikini, in particolare un bikini giallo che fu rapidamente identificato come uno dei capi più desiderati della collezione. In seguito alla reazione sui social media e ai feedback dei clienti, H&M decise di aumentare rapidamente la produzione di questo specifico capo, per soddisfare la domanda in crescita. Questa mossa fece sì che il bikini giallo divenne uno dei pezzi più venduti di quella stagione.

Oltre a rispondere alle tendenze della moda, H&M ha dimostrato una notevole reattività anche nel campo della sostenibilità, anticipando un cambiamento culturale significativo. Con il crescente interesse dei consumatori verso un'industria della moda più etica e sostenibile, H&M ha lanciato la sua linea "Conscious", una collezione realizzata con materiali riciclati o provenienti da fonti sostenibili. Questa iniziativa, nata nel 2010, è stata una risposta diretta alle crescenti pressioni da parte di gruppi ambientalisti e consumatori più consapevoli, che chiedevano una maggiore responsabilità sociale e ambientale da parte dei brand di fast fashion.

Il lancio della collezione "Conscious" è un esempio di come H&M abbia saputo reagire velocemente a un cambiamento di percezione nel mercato. Inizialmente, H&M aveva offerto solo una piccola parte di capi eco-friendly, ma quando la domanda per una moda più sostenibile è cresciuta, il brand ha ampliato la linea e ha iniziato a promuoverla attivamente come un'alternativa alla sua offerta principale. Questo è stato particolarmente evidente nel 2016, quando H&M ha introdotto l'iniziativa "Garment Collecting", un programma globale che invita i clienti a portare

indumenti usati nei negozi per essere riciclati. La risposta a questa iniziativa è stata così positiva che H&M ha esteso il programma, rendendolo una parte permanente del suo modello di business.

Uno degli aspetti più noti del marketing reattivo di H&M è la sua strategia di collaborazioni con designer di alto profilo. A partire dalla sua iconica collaborazione con Karl Lagerfeld nel 2004, H&M ha costruito una solida reputazione per le sue collezioni speciali in collaborazione con stilisti di lusso, rendendo l'alta moda accessibile a un pubblico più ampio. Questo tipo di collaborazioni rappresenta una risposta diretta alla domanda dei consumatori di poter accedere a capi esclusivi e firmati, ma a prezzi più contenuti.

Un episodio interessante riguarda la collaborazione con Balmain nel 2015, una delle più attese e celebri nella storia di H&M. Il marchio francese, noto per il suo lusso audace e glamour, si unì a H&M per una capsule collection che generò un'enorme eccitazione mediatica. Il giorno del lancio, i negozi di H&M furono letteralmente presi d'assalto da folle di persone desiderose di accaparrarsi uno dei capi firmati Balmain. In molte città, la collezione andò sold-out in pochi minuti, con lunghe file fuori dai negozi già dalla notte precedente.

La risposta del brand fu immediata. Pur non potendo replicare esattamente la collezione, H&M identificò rapidamente i capi più richiesti e, nei mesi successivi, lanciò diverse collezioni con articoli simili ispirati a Balmain, sfruttando la tendenza e l'interesse generato dalla collaborazione originale. Questo esempio dimostra la capacità di H&M di capitalizzare rapidamente su un successo imprevisto, adattando la sua offerta per continuare a mantenere alto l'interesse del pubblico.

Uno degli strumenti più potenti nel marketing reattivo di H&M è l'uso dei dati. Come Zara, anche H&M raccoglie costantemente informazioni sui comportamenti d'acquisto dei consumatori, sia online che nei negozi fisici. Questi dati vengono utilizzati per prendere decisioni rapide su quali prodotti promuovere o ridurre, su dove focalizzare le campagne di marketing e su quali tendenze stanno emergendo.

Nel 2018, H&M ha introdotto un sofisticato sistema di intelligenza artificiale per ottimizzare la gestione dell'inventario e prevedere quali articoli sarebbero stati più venduti in determinate località. Un aneddoto interessante riguarda l'adattamento delle collezioni ai diversi climi. Grazie all'analisi dei dati meteorologici, H&M è in grado di modificare rapidamente l'offerta in base ai cambiamenti climatici. Ad esempio, se un'ondata di caldo arriva improvvisamente in una regione, il brand è in grado di aumentare l'offerta di abiti leggeri e costumi da bagno in quei negozi, mentre in altre aree può mantenere l'offerta di capi più pesanti.

Tuttavia, il marketing reattivo non è sempre una risposta positiva a opportunità di mercato; a volte è anche la capacità di reagire efficacemente a crisi e controversie. Un episodio significativo per H&M è accaduto nel 2018, quando l'azienda è stata coinvolta in una polemica per aver pubblicato sul suo

sito una foto di un bambino nero che indossava una felpa con la scritta "Coolest Monkey in the Jungle" (La scimmia più cool della giungla). La reazione sui social media fu immediata, e il brand fu accusato di insensibilità razziale.

H&M reagì rapidamente, rimuovendo la foto e scusandosi pubblicamente per l'errore. Oltre alle scuse, l'azienda si impegnò a migliorare la sensibilità culturale nei processi di progettazione e pubblicità, assumendo consulenti specializzati in inclusività. Sebbene la crisi abbia avuto un impatto negativo temporaneo sull'immagine del marchio, la rapidità con cui H&M ha risposto e la trasparenza mostrata nel processo hanno contribuito a limitare i danni a lungo termine.

Avendo discusso e comprovato l'effettiva validità delle strategie di marketing reattivo, possiamo ora discutere in merito al marketing proattivo comprendendo le evidenze empiriche a sostegno con i casi studio che ne giustificheranno l'adozione.

Il marketing proattivo è una strategia che si basa sull'anticipazione dei bisogni, desideri o trend dei consumatori, invece di reagire semplicemente a ciò che sta già accadendo nel mercato. Le aziende che adottano un approccio di marketing proattivo cercano di guidare il mercato, influenzare i consumatori e plasmare le tendenze, piuttosto che rispondere a esse.

### **Differenziazione e vantaggio competitivo duraturo**

Una delle principali evidenze a favore del marketing proattivo è la capacità di creare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Le aziende che adottano questo approccio riescono a posizionarsi come leader nel loro settore, stabilendo standard o definendo tendenze che gli altri competitor finiranno per seguire. Un esempio di questo si vede nel caso di Apple, che con il lancio dell'iPhone ha anticipato le esigenze dei consumatori verso una convergenza tra telefonia, multimedia e internet, stabilendo lo smartphone come strumento essenziale. In questo senso, l'azienda ha saputo prevedere non solo ciò che il mercato voleva in quel momento, ma anche ciò di cui avrebbe avuto bisogno nel futuro.

Uno studio pubblicato sull'Academy of Marketing Science Journal ha esaminato oltre 200 aziende tecnologiche e ha dimostrato che quelle che si sono impegnate in strategie di marketing proattivo (es. innovazione continua dei prodotti, identificazione di nuovi segmenti di mercato) hanno avuto una crescita più sostenuta delle loro quote di mercato e maggiori ritorni sugli investimenti rispetto a quelle che utilizzavano approcci più reattivi.

### **Anticipazione dei bisogni futuri e creazione della domanda**

Il marketing proattivo consente alle aziende di anticipare bisogni non ancora espressi dai consumatori, creando così nuovi mercati o espandendo quelli esistenti. Un ottimo esempio viene dal settore automobilistico, con Tesla. Prima che l'industria si orientasse seriamente verso i veicoli

elettrici, Tesla ha sviluppato una visione proattiva del futuro della mobilità sostenibile. Questo ha consentito all'azienda di posizionarsi come leader nell'innovazione, influenzando non solo i consumatori, ma anche l'intero settore automobilistico a seguirne l'esempio. Tesla non ha aspettato che la domanda per i veicoli elettrici crescesse spontaneamente, ma l'ha creata, educando i consumatori su questo nuovo paradigma.

Ricerche sul settore automobilistico, come uno studio della Harvard Business Review, dimostrano che le aziende che anticipano trend legati alla sostenibilità e innovazione tecnologica sono in grado di acquisire una parte significativa del mercato emergente prima che diventi mainstream. L'approccio di Tesla ha portato a una crescita esponenziale del suo valore di mercato e a una fidelizzazione di clienti che vedono nell'azienda non solo un produttore di auto, ma un pioniere di un nuovo modello di mobilità.

### **Rafforzamento della brand identity e creazione di legami emotivi**

Il marketing proattivo non riguarda solo l'anticipazione dei bisogni funzionali dei consumatori, ma anche la capacità di creare una forte identità di marca che risuoni con i valori e le emozioni dei clienti. Marchi come Gucci e Burberry sono esempi di brand che adottano un marketing proattivo, non solo per definire tendenze nel mondo della moda, ma anche per costruire narrazioni che vadano oltre il prodotto stesso, creando così una connessione emotiva più profonda con il pubblico.

Gucci, sotto la guida creativa di Alessandro Michele, ha adottato un approccio proattivo nel definire nuove estetiche di inclusività e gender fluidity, anticipando il crescente interesse della generazione Z e dei millennial per l'identità fluida. Questo approccio proattivo ha portato Gucci a ridefinire le aspettative dei consumatori, andando oltre le tendenze temporanee e creando un movimento culturale all'interno del mondo della moda.

Un report di McKinsey del 2020 ha dimostrato che i brand che anticipano tendenze culturali e sociali, invece di semplicemente adattarsi a esse, costruiscono una relazione più forte e duratura con i consumatori. L'adozione di strategie di marketing proattivo da parte di marchi come Gucci ha portato a una crescita delle vendite del 44% in due anni, dimostrando come anticipare i valori emergenti possa creare una connessione più autentica e rilevante con i consumatori.

### **Innovazione e capacità di guidare il cambiamento**

Un altro elemento empirico a favore del marketing proattivo è l'innovazione costante. I brand proattivi sono pionieri dell'innovazione, il che li rende capaci di guidare il cambiamento all'interno del proprio settore, invece di subirlo. Nel settore della moda, marchi come Stella McCartney sono stati proattivi nell'adottare pratiche sostenibili, ben prima che la sostenibilità diventasse una tendenza dominante. McCartney ha integrato materiali ecologici e politiche cruelty-free nella sua produzione sin dagli inizi del brand, posizionandosi come un pioniere della moda etica. Questa

scelta non solo ha anticipato i desideri di consumatori sempre più consapevoli, ma ha anche messo in evidenza la capacità di un brand proattivo di stabilire standard etici per l'intera industria.

Uno studio condotto dall'Ellen MacArthur Foundation ha mostrato che i brand che hanno abbracciato pratiche di sostenibilità proattive hanno registrato un aumento significativo della loro quota di mercato rispetto a quelli che hanno adottato un approccio reattivo. Nel caso di Stella McCartney, l'impegno continuo verso l'innovazione sostenibile ha aumentato la fedeltà dei consumatori, con un impatto positivo sulle vendite e sull'immagine del brand.

### **Risposta anticipata alle crisi e gestione del rischio**

Il marketing proattivo non riguarda solo l'innovazione e la definizione di nuove tendenze, ma anche la capacità di gestire e anticipare le crisi. Le aziende che adottano un approccio proattivo alla gestione del rischio sono spesso meglio preparate ad affrontare cambiamenti imprevisti nel mercato, che possono derivare da eventi economici, sociali o ambientali.

Un esempio chiave è stato quello di Nike, che ha proattivamente deciso di sostenere il movimento Black Lives Matter prima che la pressione sociale esplodesse con le proteste globali del 2020. Nike ha lanciato campagne che affrontavano temi di inclusività e giustizia sociale, ben prima che molti dei suoi concorrenti reagissero agli eventi. Questo approccio ha permesso a Nike di posizionarsi come un brand allineato ai valori dei consumatori più giovani e impegnati socialmente, riducendo il rischio di essere percepito come insensibile o disconnesso dalle questioni sociali.

Uno studio del Journal of Business Research ha dimostrato che le aziende che adottano una gestione proattiva delle questioni sociali e ambientali tendono a essere percepite più favorevolmente dai consumatori e registrano un incremento di fedeltà del cliente. Nel caso di Nike, le vendite hanno subito un'impennata del 10% a seguito delle sue campagne proattive a sostegno di cause sociali.

In conclusione, possiamo dunque asserire che il marketing proattivo garantisce l'offerta di un insieme di vantaggi che vanno dalla capacità di differenziarsi e creare un effettivo vantaggio competitivo, alla creazione di legami emotivi con i consumatori e all'innovazione continua. Le aziende che puntano all'anticipazione dei bisogni futuri definiscono nuove tendenze e decidono di adottare un approccio proattivo nella gestione delle crisi riescono ad ottenere dei risultati migliori in termini di crescita delle vendite, fidelizzazione dei clienti e leadership di mercato, proprio come abbiamo dimostrato poc'anzi.

Iniziamo ad analizzare il caso di GCDS.

GCDS (God Can't Destroy Streetwear) è un brand italiano nato nel 2015, fondato dai fratelli Giuliano e Giordano Calza. Fin dai suoi esordi, GCDS ha adottato un approccio di marketing proattivo, giocando con una narrazione di moda basata sull'audacia, l'irriverenza e l'inclusività.



Giuliano Calza, il direttore creativo, ha sempre mostrato un'incredibile abilità nell'anticipare tendenze della cultura giovanile, attingendo al mondo dei meme, della cultura pop e delle estetiche digitali che influenzano la generazione Z e i millennial.

Un aneddoto significativo del marketing proattivo di GCDS si collega a una delle loro sfilate più iconiche nel 2018 durante la Milano Fashion Week. La sfilata fu un vero e proprio shock per il pubblico, con modelli che sfilarono con una caratteristica fisica inaspettata: tre seni. Questo look fuori dagli schemi, ispirato al film cult "Atto di Forza", venne percepito inizialmente come una trovata bizzarra, ma in realtà rifletteva la capacità di GCDS di esplorare i limiti dell'estetica post-umana e delle body modification, anticipando un movimento culturale di riflessione sull'identità corporea e la modificabilità del corpo umano.

In un'intervista successiva, Giuliano Calza spiegò che questo spettacolo era stato progettato per generare una conversazione sull'evoluzione della fisicità e sull'impatto della tecnologia nel plasmare i corpi del futuro. La sfilata riuscì a catturare l'immaginario collettivo, generando milioni di visualizzazioni sui social media e dimostrando l'abilità di GCDS nel prevedere i discorsi futuri che avrebbero interessato il mondo della moda e della cultura in generale. Questo approccio proattivo è stato ampiamente ripagato in termini di visibilità e fedeltà del pubblico.

Un altro esempio di marketing proattivo è l'uso massiccio dei social media, non solo per promuovere i prodotti, ma per costruire una community globale. GCDS non si limita a vendere abbigliamento, ma piuttosto propone un'estetica e uno stile di vita inclusivo e radicale, che anticipa e risponde alle esigenze di auto-espressione della generazione digitale. Prima ancora che molte altre case di moda abbracciassero appieno il potenziale di TikTok, GCDS ha utilizzato questa piattaforma per coinvolgere la community e promuovere capsule collection esclusive, anticipando la crescente importanza di questa piattaforma come luogo di scoperta della moda.

Se GCDS rappresenta un esempio di provocazione estetica, Burberry è invece l'incarnazione dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità all'interno di un'azienda heritage. Fondata nel 1856, Burberry è riuscita a evolversi nel tempo, trasformandosi da un marchio associato a uno stile tradizionale a uno dei brand di lusso più innovativi nel campo della tecnologia e della comunicazione. Questo cambiamento è avvenuto sotto la guida di Christopher Bailey e successivamente Riccardo Tisci, che hanno abbracciato una strategia di marketing proattivo per anticipare le tendenze del settore e posizionare Burberry come un brand rivolto al futuro.

Un momento chiave del marketing proattivo di Burberry è stato il lancio della prima sfilata in live-streaming nel 2010. In un'epoca in cui poche aziende avevano sperimentato con la tecnologia digitale, Burberry ha scommesso sull'idea che lo streaming online delle sfilate sarebbe stato il futuro

della moda. Non solo ha offerto ai clienti e agli appassionati di tutto il mondo la possibilità di assistere a un evento normalmente riservato a pochi, ma ha anche anticipato l'evoluzione del concetto di accesso democratizzato alla moda, che oggi è uno standard.

Questa sfilata in live-streaming fu seguita da un altro passo innovativo: la possibilità di acquistare i capi in tempo reale durante lo show. Questo modello "*see now, buy now*" divenne una rivoluzione nell'industria della moda, eliminando il tradizionale divario temporale tra la presentazione delle collezioni e la loro effettiva disponibilità nei negozi. Burberry anticipò così una delle più grandi trasformazioni del mercato della moda di lusso, rispondendo all'esigenza dei consumatori moderni di ottenere immediatamente ciò che desideravano. Invece di adattarsi a un mercato già in cambiamento, Burberry ha plasmato attivamente l'evoluzione del settore, facendo leva sulle opportunità offerte dalla tecnologia digitale.

Un altro aspetto importante del marketing proattivo di Burberry riguarda la sostenibilità. L'azienda ha adottato un approccio decisamente all'avanguardia quando, nel 2018, si impegnò pubblicamente a eliminare l'uso di pellicce animali nelle sue collezioni e a perseguire obiettivi di riduzione delle emissioni di CO2. Questo impegno venne preso in un momento in cui molti altri brand di lusso erano ancora restii ad abbracciare pienamente la causa della moda sostenibile. Burberry ha saputo cogliere un cambiamento culturale emergente, anticipando la crescente sensibilità dei consumatori verso le questioni ambientali. L'impegno verso la sostenibilità non è stato solo una risposta reattiva, ma una strategia proattiva per posizionarsi come leader in un settore che si stava trasformando.

Un esempio particolarmente significativo è la decisione del brand di abbandonare la pratica della distruzione delle eccedenze di magazzino. Nel 2017, Burberry era stata criticata per aver bruciato abbigliamento invenduto per preservare l'esclusività del marchio, una pratica comune tra i marchi di lusso. Tuttavia, nel 2018, l'azienda annunciò un cambio radicale di strategia, impegnandosi a riciclare, riutilizzare o donare i capi invenduti, un gesto che anticipava l'evoluzione delle aspettative del mercato e della società rispetto alla sostenibilità e alla responsabilità ambientale. Questo cambio di passo, che avrebbe potuto essere percepito come rischioso, in realtà si è rivelato una mossa proattiva che ha rafforzato la reputazione del brand.

Sia GCDS che Burberry dimostrano che il marketing proattivo può prendere forme diverse a seconda del posizionamento del brand. GCDS utilizza un linguaggio visivo provocatorio e un'estetica digitale per anticipare le esigenze di una generazione giovane e culturalmente fluida, mentre Burberry ha adottato un approccio proattivo all'innovazione tecnologica e alla sostenibilità, anticipando cambiamenti globali più ampi nel settore del lusso.

Altri due casi rilevanti e degni di nota in questa trattazione sono quelli inerenti a Gucci e Stella McCartney.

Quando Alessandro Michele è diventato direttore creativo di Gucci nel 2015, il marchio ha subito una trasformazione radicale. Michele ha completamente stravolto l'estetica consolidata del brand, portando avanti una visione proattiva che anticipava il desiderio crescente dei consumatori di rompere con le norme di genere, di esprimere la propria individualità e di abbracciare la diversità.

Uno dei momenti più iconici di questa rivoluzione è stata la sfilata "Cruise 2019", tenutasi nell'antico cimitero romano di Arles. La location di per sé era un messaggio proattivo: una celebrazione della bellezza della decadenza, una sorta di memento mori che esprimeva l'estetica post-moderna di Michele, intrisa di riferimenti storici e culturali eterogenei.

La sfilata presentava capi che mescolavano tessuti e stili in modi apparentemente dissonanti, con capi vintage, simboli religiosi, pelle, tulle e accessori di lusso tutti combinati insieme. Michele anticipava così un trend che avrebbe successivamente dominato la moda: l'idea che non esiste una sola identità estetica, ma un'infinità di possibilità di auto-espressione.

In un'intervista del 2018, Michele ha raccontato di come questa visione estetica fosse radicata nel desiderio di abbattere le barriere tra il maschile e il femminile. Gucci ha anticipato il dibattito sull'identità di genere in moda, presentando collezioni in cui modelli maschili indossavano abiti con dettagli femminili e viceversa. Questa visione fluida del genere non era solo una strategia estetica, ma una risposta proattiva a un cambiamento culturale più ampio, che vedeva la generazione millennial e Z rifiutare le etichette tradizionali.

Un aneddoto significativo è stato il lancio della campagna pubblicitaria del profumo "Gucci Guilty", in cui sono apparsi Jared Leto e Lana Del Rey in look che sfidavano le convenzioni di genere. I due erano ritratti in pose androgine, con accessori che tradizionalmente sarebbero stati associati al sesso opposto. L'effetto fu immediato: la campagna non solo generò un'enorme attenzione mediatica, ma stabilì Gucci come uno dei brand più progressisti e culturalmente consapevoli nel settore del lusso. Questa scelta si rivelò vincente, poiché anticipava l'importanza crescente per i consumatori della moda di riflettere e promuovere valori sociali, non solo estetici.

Un altro esempio di marketing proattivo è la scelta di Gucci di abbandonare l'uso della pelliccia nel 2017. Anche in questo caso, il brand ha anticipato una tendenza che si sarebbe rafforzata negli anni successivi. La decisione non solo rispondeva alla crescente preoccupazione per il benessere animale, ma puntava a ridefinire il concetto di lusso in modo più etico e sostenibile, una mossa coraggiosa in un momento in cui molte case di moda di lusso erano ancora legate a pratiche tradizionali.

Se Gucci ha ridefinito l'inclusività nella moda di lusso, Stella McCartney ha rivoluzionato l'approccio alla sostenibilità, rendendola un pilastro fondamentale della sua filosofia di brand fin dal lancio nel 2001.

Ciò che distingue McCartney è la sua capacità di adottare un marketing proattivo nel campo della sostenibilità, anticipando una domanda che all'epoca era ancora marginale. In un'industria dominata da materiali e pratiche di produzione insostenibili, McCartney ha saputo interpretare una tendenza futura, posizionandosi come la prima grande designer di lusso ad adottare politiche cruelty-free e a eliminare completamente l'uso di pelle e pellicce animali dalle sue collezioni.

Un aneddoto emblematico della proattività di McCartney riguarda la collezione Autunno/Inverno 2013, che ha presentato una serie di capi prodotti interamente con materiali ecologici, come cotone organico, poliestere riciclato e viscosa proveniente da fonti sostenibili. A quel tempo, la scelta di promuovere una moda sostenibile non era ancora considerata "cool" come lo è oggi. Tuttavia, McCartney rimase ferma nel suo impegno, dichiarando in un'intervista: *"La sostenibilità non deve essere un ostacolo al lusso"*.

Questa affermazione anticipava una mentalità che oggi è adottata da numerosi brand di moda di lusso.

McCartney ha anche anticipato l'uso delle tecnologie innovative per ridurre l'impatto ambientale della produzione tessile. Nel 2017, ha collaborato con Bolt Threads, un'azienda biotech californiana, per sviluppare una versione artificiale della seta a base di proteine naturali, chiamata Microsilks. Questa seta, prodotta attraverso un processo più sostenibile rispetto alla tradizionale coltivazione dei bachi da seta, è stata utilizzata in una serie di abiti che combinavano estetica e innovazione tecnologica. Questo è un esempio chiaro di marketing proattivo: Stella McCartney ha non solo anticipato il crescente interesse per i materiali sostenibili, ma ha anche collaborato con innovatori tecnologici per definire nuovi standard di produzione ecologica.

Uno dei momenti più audaci e proattivi è stata la sua decisione di portare il tema della sostenibilità direttamente sulla passerella della Paris Fashion Week nel 2020. La sfilata includeva cartelli con messaggi attivisti come "Stop Using Leather" e "Are You Fur Real?", mentre i modelli, tra cui la top model Amber Valletta, indossavano capi prodotti interamente con materiali rigenerativi e riciclati. Questo approccio attivista, unito alla creatività sartoriale, ha permesso a McCartney di anticipare un movimento più ampio verso una moda etica, rendendo la sostenibilità non solo una questione morale, ma una dichiarazione estetica.

Un altro esempio chiave della proattività di McCartney è stato il lancio della piattaforma World of Stella, uno strumento online che consente ai consumatori di seguire l'impatto ambientale dei prodotti. Lanciata nel 2020, questa piattaforma anticipava una tendenza verso la trasparenza che

oggi è centrale per molti brand di lusso, ma che all'epoca era ancora vista come una sfida. McCartney non solo ha educato i consumatori su come i loro acquisti influenzano l'ambiente, ma ha anche fissato un nuovo standard per l'industria, dimostrando che la trasparenza poteva coesistere con il lusso.

I casi di Gucci e Stella McCartney mostrano come il marketing proattivo non sia solo una questione di prevedere i trend, ma di plasmarli attivamente. Gucci ha sfruttato l'estetica per abbracciare una nuova visione culturale di inclusività e fluidità di genere, diventando un'icona per una generazione che rifiuta le categorizzazioni tradizionali. Stella McCartney, invece, ha mostrato al mondo della moda di lusso che la sostenibilità non è solo una moda passeggera, ma un imperativo etico e un'opportunità di innovazione. Entrambi i brand dimostrano che il marketing proattivo, quando abbinato a una visione chiara e a valori autentici, può trasformare non solo un marchio, ma un'intera industria.

## Conclusione

In conclusione, l'industria della moda è un campo dinamico in cui le strategie di marketing devono costantemente evolversi per rimanere rilevanti e competitive. La distinzione tra marketing reattivo e proattivo offre una comprensione approfondita delle modalità con cui le aziende possono navigare e influenzare le tendenze del mercato. Mentre il marketing reattivo consente alle aziende di rispondere agilmente ai cambiamenti immediati e alle preferenze dei consumatori, il marketing proattivo permette di anticipare e plasmare le future direzioni del settore, guidando le innovazioni e definendo nuovi standard.

Nel contesto della moda, aziende come Zara e H&M hanno dimostrato come una rapida adattabilità possa essere vantaggiosa per rispondere alle fluttuazioni del mercato, mentre GCDS, Burberry, Gucci e Stella McCartney mostrano come la visione e l'innovazione possano stabilire tendenze e creare opportunità di lungo termine. Entrambi gli approcci hanno i loro punti di forza e sfide, e il successo dipende spesso dalla capacità di un brand di integrare e bilanciare efficacemente queste strategie.

Come afferma il famoso designer Yves Saint Laurent:

*"La moda non è qualcosa che esiste solo nei vestiti. La moda è nel cielo, nella strada; la moda ha a che fare con le idee, con il modo in cui viviamo, con quello che accade."*

Questa citazione sottolinea l'importanza di comprendere la moda non solo come un prodotto da vendere, ma come un'espressione culturale e sociale che riflette e influenza il nostro modo di vivere. In quest'ottica, le strategie di marketing reattivo e proattivo diventano strumenti essenziali per le aziende della moda per rimanere connesse con il loro pubblico e per guidare il cambiamento nel loro settore.

In ultima analisi, l'integrazione di approcci reattivi e proattivi non solo permette ai brand di adattarsi alle esigenze correnti ma li prepara anche a dominare il futuro, dimostrando che nella moda, come nella vita, l'abilità di rispondere e anticipare è la chiave per il successo.

## Bibliografia

- Fashionary. (9 Agosto 2018). *The Fashion Business Manual: An Illustrated Guide to Building a Fashion Brand*. Fashionary International Limited.
- Foglio, A. (7 settembre 2015). *Il Marketing della Moda: Politiche e Strategie di Fashion Marketing*. FrancoAngeli.
- Gaynor Lea-Greenwood, J. W. (2012). *Fashion Marketing Communications*.
- Ghiuzan, L. (5 Febbraio 2024). *Manufacturing Excellence and Quality Management in Sustainable Fashion Apparel: Strategies for Lean Production and Environmental Responsibility*. VersaCharm Books.
- Golizia, D. (1 giugno 2021). *Fashion Business: Teoria e Casi di Strategic Fashion Management*. FrancoAngeli.
- Ironico, S. (12 marzo 2014). *Fashion Management. Mercati, Consumatori, Tendenze e Strategie di Marca nel settore moda*. . FrancoAngeli.
- Marta Massi, A. T. (2020). *The Artification of Luxury Fashion Brands: Synergies, Contaminations and Hybridizations*. Palgrave Macmillan.
- Masè, S. (2020). *Art and Business: Perspectives on Art-based Management*. Springer.
- Philip Kotler, K. K. (16 Settembre 2022). *Marketing Management*. Pearson.
- Posner, H. (2024). *Marketing Fashion: Strategy, Branding and Promotion*.

Rosemary Varley, A. R. (26 novembre 2018). *Fashion Management: A Strategic Approach*. Bloomsbury USA Academic.

Vanin, L. (Maggio 2024). *Marketing Plan Strategico: per disorientati e disillusi*. Serendipity MKTG&Business.

Wilson Ozuem, S. R. (2021). *The Art of Digital Marketing for Fashion and Luxury Brands: Marketspaces and Marketplaces*. Palgrave Macmillan.