



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LO STREETWEAR E L'EVOLUZIONE
DEL MARKETING DELLA MODA"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDO: FRANCESCO MARINELLO

MATRICOLA N. 1113071

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

| | |
|--|----|
| Introduzione | 4 |
| La crescita del lusso | 4 |
| 1. Il ruolo del brand | 6 |
| 1.1 Il valore emotivo dei prodotti | 6 |
| 1.2 Il valore del brand | 6 |
| 1.3 La brand experience e le cinque esperienze di Schmitt | 8 |
| 1.4 Identità e immagine di marca | 9 |
| 1.5 Il Brand Identity Prism | 11 |
| 1.6 La segmentazione e le comunità di marca | 12 |
| 2. Il nuovo lusso è street | 14 |
| 2.1 Cos'è lo streetwear? | 14 |
| 2.2 Lo streetwear contamina il lusso | 14 |
| 2.3 Innovare o scomparire | 17 |
| 2.4 L'influenza dei Millennials | 18 |
| 2.5 Un cambiamento culturale | 19 |
| 3. Un nuovo modello di business | 22 |
| 3.1 Tre modi per innovare | 22 |
| 3.2 Il co-branding | 23 |
| 3.3 La scarsità artificiale e i drop | 25 |
| 3.4 Drop e lusso | 28 |
| 3.5 Le attività di PR e i testimonial | 31 |
| 3.6 La rivoluzione digitale | 33 |
| 3.7 L'evoluzione delle strategie distributive | 36 |
| 3.8 Il flagship store nel luxury streetwear | 38 |
| 3.9 Il ruolo dei retailer plurimarca | 39 |
| 3.10 Ssense: un caso di successo nella distribuzione luxury streetwear | 41 |
| 4. Case study: la trasformazione di Burberry | 44 |
| 4.1 Il declino del brand e il tentativo di rilancio | 44 |
| 4.2 La nuova strategia | 45 |
| 4.3 La distribuzione | 46 |
| 4.3 Lo streetwear trasforma Burberry | 47 |
| 4.4 Le prospettive future | 51 |
| Conclusioni | 53 |
| La coerenza e il mutamento | 53 |
| Bibliografia | 55 |

Introduzione

La crescita del lusso

Che cosa caratterizza il lusso oggi? Secondo Corbellini e Saviolo (si veda Cappellari 2016, p. 39) “il lusso è un sistema coerente di eccellenze che riguardano diversi aspetti quali la qualità del prodotto, la creatività, l’originalità, la comunicazione e i processi distributivi”.

Kapferer e Bastien (si veda Cappellari 2016, p. 8) inoltre sostengono che l'esclusività sia un carattere costitutivo del concetto di lusso.

Fino a pochi anni fa la parola “lusso” era legata a prodotti molto costosi e di conseguenza inaccessibili a gran parte dei consumatori; chi li acquistava, poi, lo faceva soprattutto per esibire il proprio status. Al giorno d’oggi, questa accezione del concetto di lusso è superata; il nuovo consumatore del lusso acquista un determinato prodotto perché si riconosce nello stile di vita proposto dal brand.

Secondo i dati della società di consulenza Bain & Company, il mercato mondiale dei *personal luxury goods* (comprendente categorie quali abbigliamento, calzature, accessori, gioielli, cosmetici e profumi) ha un valore attuale che supera i 263 miliardi. Dopo due anni di crescita piatta, Bain ha dichiarato che il settore sta entrando in una nuova fase, con proiezioni di crescita annua del 5% fino al 2020.

Lo straordinario sviluppo di questo settore può essere spiegato da diversi fattori: sono esplosi nuovi mercati, in particolare quello cinese, sono cambiati i canali distributivi con l'esplosione dell'on-line e dei negozi monomarca, e sono anche radicalmente mutati i comportamenti d'acquisto da parte dei consumatori.

Le aziende della moda non vendono semplicemente oggetti da indossare, ma cercano di proporre ai clienti uno stile di vita, un modo di essere.

Il prodotto di lusso, infatti, deve attingere al mondo della cultura, del design, esprimere esperienze in grado di suscitare emozioni, e fondere elevate performance con un mix di dimensioni simboliche, valoriali e di immagine (Cappellari, 2016).

Velocità, democratizzazione, social media sono alcuni degli aspetti che hanno caratterizzato questo grande cambiamento. In una società liquida (Bauman, 2000) e meno prevedibile, l’implementazione di innovative strategie digitali e di politiche creative da parte di artisti e

designer delle Maison svolgono un ruolo determinante nel realizzare un effettivo vantaggio competitivo.

Nel primo capitolo, si procederà ad analizzare il processo di creazione della brand identity e della brand image nel mondo della moda e del lusso. All'interno del secondo capitolo, verrà illustrata una nuova tendenza che sta rivoluzionando il mondo del fashion high-end: l'ascesa dello streetwear. Il terzo capitolo analizzerà le trasformazioni causate da questo trend nei modelli di business delle aziende. Nell'ultimo capitolo, sarà presentato il caso della fashion house inglese Burberry, e di come essa sta affrontando le trasformazioni e le crescenti sfide competitive del settore.

1. Il ruolo del brand

1.1 Il valore emotivo dei prodotti

In una prospettiva di marketing, quando si parla di prodotto si intende tutto quanto può essere offerto a un mercato per soddisfare un bisogno o un desiderio (Kotler et al., 2015). Questo concetto include beni tangibili, servizi, esperienze, idee o informazioni. Secondo la classificazione di Collesei e Grandinetti (si veda Cappellari 2016, p.36) è possibile distinguere tre dimensioni del sistema di offerta: una dimensione funzionale, legata alle prestazioni offerte; una dimensione semiotica, che riguarda il ruolo del prodotto come strumento di comunicazione verso gli altri e di relazione sociale; infine, una dimensione psicologica, che attiene alla sfera affettiva ed emozionale e quindi al potere evocativo che il bene esercita sugli individui. Comprando una felpa Givenchy, il consumatore sarà soddisfatto se essa gli consente di vestirsi in modo confortevole (dimensione funzionale), ma desidererà anche dare un'immagine di sé stesso quale persona alla moda (dimensione semiotica), e sarà gratificato da un prodotto che percepisce come coerente con il proprio modo di vivere e con i propri valori (dimensione psicologica).

Nella moda la dimensione semiotica e quella psicologica sovrastano spesso quella funzionale. Secondo Rullani (si veda Cappellari 2016, p.37) l'attività di consumo riguarda sempre meno gli aspetti tangibili e serve sempre più a comunicare un sistema di valori, uno stile di vita, a segnalare l'appartenenza a un gruppo, o semplicemente ad appagare il proprio senso. Il valore di un oggetto è sempre meno legato alle sue qualità materiali e dipende sempre più dal significato simbolico, emotivo, identitario che il consumatore gli attribuisce. La qualità eccellente dei materiali impiegati e delle lavorazioni eseguite non è più una condizione sufficiente per avere successo.

1.2 Il valore del brand

Nel sistema di offerta dei prodotti della moda e del lusso, il brand rappresenta un attributo ancora più importante di quanto non lo sia negli altri settori. Secondo la definizione ufficiale dell'American Marketing Association, la marca è “un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore differenziandoli da quelli dei concorrenti”. Il processo di branding consiste quindi nel

differenziare i prodotti, dotandoli di un'esperienza di marca, generando una brand knowledge e aumentando la brand equity. Anche se la differenza può avere radici oggettive, si tratta però di un fenomeno che avviene “nella testa del consumatore” (Kotler et al., 2015).

L'esperienza di marca comprende tutti gli elementi in cui il cliente s'imbatte: il prodotto stesso, il logo e i codici di marca, il packaging, le brochure e la pubblicità.

Il cliente s'imbatte nell'esperienza di marca facendo esperienza diretta del prodotto, del suo fascino sensoriale e affettivo (ad es. le bottiglie, i contenitori, le scatole o altre forme di packaging), nella comunicazione prodotta a fini di lucro (brochure, pubblicità stampa e TV, web, ecc.) e nel design del punto vendita (Ferraresi, Schmitt, 2006).

La gestione strategica del brand ha l'obiettivo di generare quella che viene definita una brand knowledge, l'insieme di pensieri, sensazioni, immagini, esperienze e convincimenti associati al brand (Kotler et al, 2015).

Il valore della marca (o “brand equity”) è considerato come la somma delle attività e passività legate a una marca ed è spesso quantificato in termini di notorietà del nome e del logo, o di associazioni di marca. Il Marketing Science Institute lo definisce come “l'insieme di associazioni e comportamenti riguardanti l'impresa madre, i membri del canale e i clienti della marca, il quale permette a quest'ultima di guadagnare volumi o margini superiori a quelli che avrebbe guadagnato senza il nome di marca (“brand name”) e fornisce un vantaggio forte, sostenibile e unico rispetto alla concorrenza”.

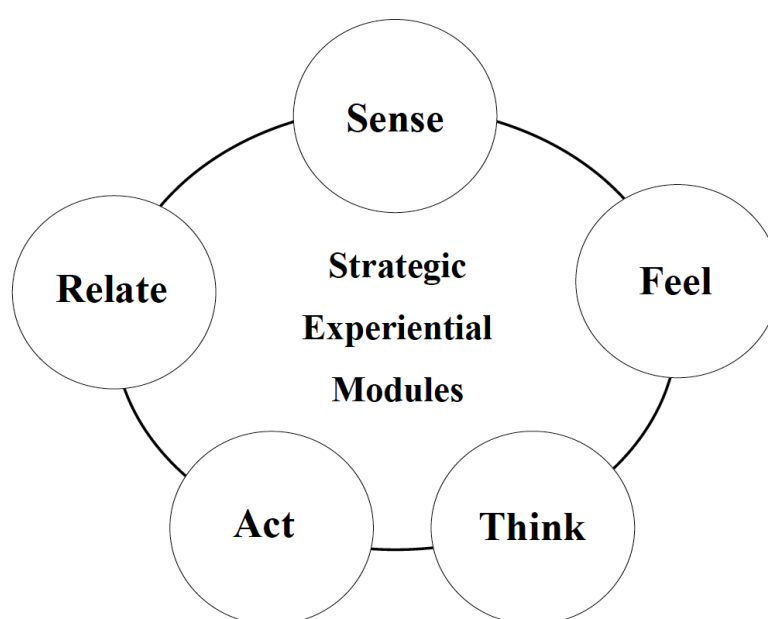
La notorietà e le associazioni di marca sono collegate alla fedeltà del cliente, a profitti marginali più elevati, a una quota di mercato maggiore, a tassi più alti di acquisizione dei clienti e a una quantità maggiore di passaparola (Ferraresi, Schmitt, 2006).

Il valore della marca nella moda e nel lusso dipende soprattutto dalla capacità di ‘attribuire un cuore e un'anima agli oggetti. I consumatori sono alla ricerca di prodotti che siano in grado di entrare in contatto con la loro parte spirituale e di rispondere a bisogni di condivisione di emozioni e di valori più che di soddisfare specifiche esigenze.

1.3 La brand experience e le cinque esperienze di Schmitt

La brand experience nasce dalla volontà dei brand di instaurare delle relazioni uniche ed indimenticabili con i consumatori.

L'esperienza può essere analizzata attorno a cinque dimensioni, quelle che Ferraresi e Schmitt (2006) definiscono "Strategic Experiential Modules", o Moduli Strategici Esperienziali (si veda la figura), i quali definiscono le strategie e gli obiettivi di marketing promossi dall'azienda.



SEM (Moduli Strategici Esperienziali)

La Sense Experience coinvolge il consumatore attraverso i cinque sensi: la vista, l'olfatto, l'udito, il tatto ed il gusto; l'obiettivo principale di questo modulo è quello di valorizzare i prodotti e stimolare le persone al fine di contraddistinguere il brand.

La Feel Experience coinvolge i sentimenti e le emozioni del cliente, con l'obiettivo di creare esperienze affettive che vadano da umori leggermente positivi collegati alla marca fino ad emozioni forti di gioia e orgoglio che possono generare un forte attaccamento al brand.

La Think Experience fa appello alle abilità creative ed intellettive del consumatore, alla capacità di problem solving, alla volontà di apprendere sempre cose nuove, alla voglia di rimanere sorpreso o provocato, con l'obiettivo di generare stimoli ed esperienze per la mente.

L'Act Experience condiziona stili di vita ed esperienze corporee dei consumatori. Come afferma Schmitt (1999), i cambiamenti negli stili di vita e nei comportamenti sono spesso motivazionali, ispiratori ed emotivi e spesso motivati da modelli di comportamento come star del cinema e atleti; l'obiettivo del modulo è quindi quello di proporre e allo stesso tempo di migliorare le interazioni e le esperienze fisiche.

La Relate Experience è un'esperienza che colpisce direttamente l'identità del consumatore; essa deriva dalle relazioni che è possibile instaurare con con altri consumatori, con il personale di vendita, e con altre culture.

Se gestita correttamente, la brand experience dovrebbe essere in grado di soddisfare completamente il consumatore, al fine di renderlo fedele alla marca. Al giorno d'oggi, la fidelizzazione è diventata un'impresa molto difficile a causa dell'evolversi dei comportamenti delle persone, che si riconoscono in molteplici identità e stili di vita.

L'attivazione dei moduli strategici Sense, Feel, Think, Act e Relate avviene attraverso strumenti che si definiscono Fornitori di Esperienza (o ExPro, Experience Provider). Gli ExPro sono componenti tattici d'implementazione a disposizione dei manager e utili a creare campagne incentrate sui diversi moduli esperienziali (Ferraresi, Schmitt, 2006). Essi includono:

- La comunicazione: pubblicità, PR, brochure, newsletter, annual report;
- L'identità visiva e verbale: nomi, loghi e codici di marca;
- La presenza del prodotto: design, packaging, product display;
- I co-branding: marketing degli eventi, sponsorizzazioni, alleanze e partnership, licensing;
- Gli spazi espositivi: edifici, uffici, stabilimenti, negozi, stand commerciali;
- I media elettronici: siti web, banner pubblicitari, chat;
- Le persone: personale di vendita, rappresentanti aziendali, erogatori di servizio.

1.4 Identità e immagine di marca

L'obiettivo finale è che i consumatori aderiscano al sistema di valori proposto dalla marca, in un mindset che sia in grado di creare una complicità e una forte intimità tra il brand e gli individui.

L'eccesso di offerta e di comunicazione rende sempre più difficile la differenziazione. Per definire l'identità di un brand è quindi necessario identificare gli elementi coerenti nel tempo che contribuiscono a renderlo unico e autentico. L'identità è il risultato di un percorso storico ed è quindi inimitabile.

Joachimsthaler e Aaker (1999, p.93) osservano che “l'identità di marca dovrebbe contribuire a stabilire un rapporto durevole tra marca e cliente generando un ammontare di valore che, almeno potenzialmente, implica benefici di tipo funzionale, emotivo o di auto-espressione e conferendo credibilità alle marche garantite”.

Kapferer (2004) oppone il concetto di identità di marca a quello di immagine. L'immagine di marca è il totale delle informazioni che i consumatori hanno ricevuto in merito alla marca, derivanti dall'esperienza, dal passaparola, dalla pubblicità, dal packaging, dal servizio, dal punto vendita, dall'impegno etico.

Kapferer evidenzia come il concetto di immagine sia un modello di ricezione: i consumatori ricevono dei messaggi e procedono poi a una loro libera interpretazione; in breve, è ciò che esiste nella mente dei consumatori. Al contrario il concetto di identità appartiene all'area dell'emissione, e si origina quindi dalla sfera della produzione e della comunicazione; è ciò che il brand trasmette al mercato.

L'immagine rilevante è quella percepita dal consumatore; essa riflette il modo in cui l'identità viene comunicata, ma anche le distorsioni percettive di chi riceve il messaggio e l'effetto del rumore che si sovrappone all'attività di comunicazione.

Il tutto deve essere coordinato in modo tale che l'immagine percepita dal consumatore e quella desiderata dal produttore coincidano.

Il richiamo alla storia dell'impresa per coinvolgere il consumatore dal punto di vista emotivo e per legittimare l'autenticità del brand è una pratica sempre più diffusa nel marketing della moda.

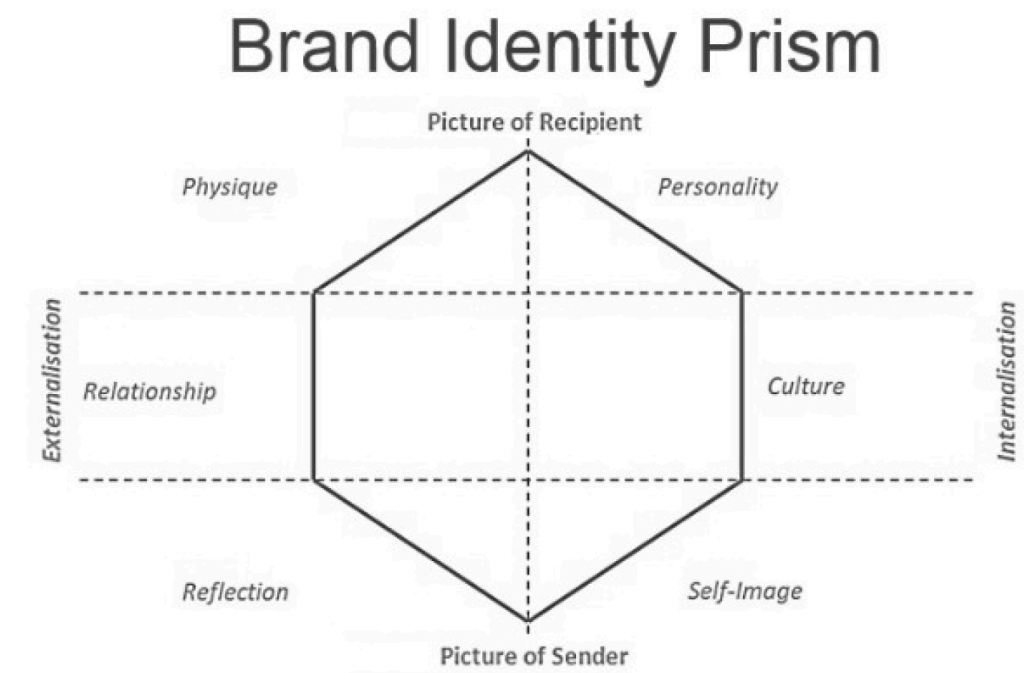
Secondo Gilmore e Pine (2009, p.30) “la sensibilità del consumatore per l'autenticità si estrinseca ogni volta che un individuo informato acquista in modo indipendente qualunque oggetto dal quale si senta intensamente coinvolto. L'autenticità ha preso il posto della qualità in termini di criterio di acquisto predominante. Non più soddisfatti unicamente da offerte disponibili, accessibili e di ottima qualità, oggi i consumatori acquistano basandosi su quanto

gli acquisti stessi siano conformi alla loro immagine personale. Ciò che acquistano rispecchia chi sono e chi desiderano essere in relazione a come percepiscono il mondo, giudicando il sottile confine tra reale e finto”.

Secondo Saviolo e Testa (si veda Cappellari 2016, p.70) una componente importante nel determinare l'identità del brand per le aziende della moda è rappresentata dall'identità stilistica, cioè dall'insieme dei codici stilistici permanenti che caratterizzano in modo continuativo i prodotti di un'impresa. L'identità di Louis Vuitton si basa sulla coerenza nel tempo dello stile che rende, stagione dopo stagione, riconoscibili i suoi prodotti rispetto a quelli di Prada o di Valentino. Non bisogna però confondere il concetto di coerenza dell'identità del brand con la mera ripetizione delle sue manifestazioni (Kapferer, 2004): se Vuitton riproponesse ogni stagione gli stessi abiti sarebbe considerato semplicemente superato. E' in quest'ottica che va vista la nomina di Abloh a direttore creativo della Maison: un'evoluzione radicale nella quale sarà importante non disperdere l'identità del brand.

1.5 Il Brand Identity Prism

Kapferer (2004) analizza l'identità di marca attraverso un modello a sei dimensioni, che definisce “Brand Identity Prism”:



La prima dimensione del prisma di Kapferer è la “personalità”: il brand acquisisce una propria individualità tramite le sue attività di comunicazione.

La “cultura” dell’impresa, la sua storia e i suoi valori devono essere adeguatamente rappresentati dalla marca.

Il brand influisce sulla “self-image” del consumatore: alcune marche simboleggiano successi economici, professionali e sociali; in breve, rappresentano uno status.

Il “riflesso” della marca indica la raffigurazione del consumatore ideale.

Il brand ha anche una “relazione”, uno scambio di contenuti con il consumatore.

La dimensione “fisica”, infine, rappresenta l’identità attraverso attributi e valori di prodotto.

1.6 La segmentazione e le comunità di marca

Per individuare i segmenti (cioè i gruppi di consumatori omogenei al loro interno ed eterogenei rispetto agli altri gruppi) ai quali rivolgere la sua offerta, ogni azienda deve analizzare il mercato e scegliere un target ben definito. I parametri di segmentazione utilizzati tradizionalmente sono quelli di natura demografica: il consumatore della moda viene descritto in base all’età, al sesso e al reddito disponibile.

Per il consumatore del nuovo millennio, l’utilizzo di tali parametri come base di partenza per la segmentazione del mercato è tuttavia oggetto di discussione (Cappellari, 2016). Pur essendo i consumatori della fascia tra i 25/30 e i 50 anni quelli che mediamente spendono di più per i beni di lusso, oggi tali prodotti vengono acquistati anche da ragazzi in età adolescenziale. Sta scomparendo anche la correlazione tra posizione professionale e tipo di abbigliamento acquistato: se alcune aziende ancora richiedono un dress-code molto formale, in molte altre l’abbigliamento informale è la norma. Nemmeno il reddito appare più una variabile di segmentazione efficace, dato che t-shirt e felpe da 300 euro non vengono oggi necessariamente comprati da consumatori più ricchi di quanti acquistano gli stessi prodotti che costano meno di 100 euro.

Appare quindi più efficace adottare una segmentazione di mercato utilizzando variabili psicografiche, che dividono cioè i consumatori sulla base di caratteristiche quali lo stile di vita, i valori di riferimento e la personalità. Un approccio alternativo è costituito dalla segmentazione tribale, nella quale non è l’analista di marketing a costruire dei gruppi di

individui attraverso l'osservazione del mercato, ma sono gli stessi individui a raggrupparsi spontaneamente sulla base di interessi e passioni comuni. Si pensi al forte senso di appartenenza al gruppo che esiste tra chi pratica lo skateboard.

Questo tipo di segmentazione è in forte crescita dal punto di vista quantitativo. La diffusione del Web, e in particolare dei social network, offre nuove opportunità efficaci ed efficienti, da un lato alle tribù per aggregarsi e, dall'altro, alle aziende di interagire con tribù anche molto disperse dal punto di vista geografico. Nelle neotribù il consumo rappresenta un modo di costruzione di un'identità e di aggregazione sociale, al punto che si moltiplicano le cosiddette "comunità di marca" che presentano casi eclatanti come quello dei fan di Supreme, disposti a sopportare ore di attesa fuori dal negozio pur di riuscire ad entrare in possesso di un capo esclusivo.

“I Millennials in particolare sono molto attenti alle diverse tribù di consumatori” afferma Dimitrios Tsivrikos, psicologo del consumatore presso l'University College di Londra. “Cercano di ispirare o impressionare coloro che condividono lo stesso tipo di interessi, che riconosceranno quella particolare T-shirt, un gruppo molto piccolo di persone. In alcuni aspetti, ciò che rende le persone vogliose di acquistare un determinato brand è l'aspetto sociale e competitivo: essere in grado di uscire in pubblico indossando vestiti che pochi indossano”.

2. Il nuovo lusso è street

2.1 Cos'è lo streetwear?

“Se si guarda al fashion oggi, si vede come lo streetwear domini ovunque” - Kim Jones, Ex Direttore Artistico maschile di Louis Vuitton.

Come definire lo streetwear? Nei suoi termini più ampi, lo streetwear è una "moda" che ha cambiato il retail prima negli Stati Uniti e poi nel resto del mondo. È uno stile sub-culturale che è passato al mainstream ed è diventato un'industria da molti miliardi di dollari. Le origini della street culture hanno definito un lifestyle e una mindset che coinvolge molto più dei soli vestiti; lo streetwear simboleggia successo e status sociale, è giovane, ottimista e affermativo. Riguarda l'arte di essere cool, e attualmente è il genere più importante, influente e in rapida crescita della moda.

Gli indumenti sono rappresentati da forme oversize e vestibilità ampia, che enfatizzano il comfort e la funzionalità. C'è un'enfasi su tessuti tecnici avanzati: Jersey fleecce, Gore-Tex, Neoprene, Lycra. I capi essenziali per l'abbigliamento street sono T-shirt, felpe, giacche a vento, cappellini da baseball (Adz, Stone, 2018).

2.2 Lo streetwear contamina il lusso

Dal punto di vista economico, lo streetwear non è mai stato così redditizio come oggi e questo non è certo passato inosservato.

Lo scorso 26 marzo la storica Maison parigina Louis Vuitton, il marchio del lusso con il maggior valore di mercato al mondo, ha nominato il 38enne afroamericano Virgil Abloh come nuovo direttore artistico per le collezioni maschili. Già fondatore del brand Off-White, Abloh avrà il compito di dimostrare che lo streetwear è ben più di un trend passeggero pensato per esaudire i desideri di facoltosi Millennials cinesi.

Dal suo lancio, Off-White ha generato una crescita a tre cifre anno su anno. “Negli ultimi due anni gli acquisti sono aumentati di oltre il 500%”, dichiara Damien Paul, responsabile del menswear di MatchesFashion.

Balenciaga ha anticipato la Maison francese quando nel 2015 ha nominato Demna Gvasalia come direttore creativo, che si è fatto conoscere creando felpe con cappuccio, bomber, jeans e magliette per il proprio brand Vetements. Proprio come la nomina di Gvasalia, quella di Abloh non è una resa alle logiche commerciali, ma l'ammissione che la moda oggi vive di contaminazioni forti, apparentemente antitetiche, ma capaci di spingere le vendite proprio grazie a una buona dose di energia nuova.

L'abbigliamento sportswear e casualwear fanno ormai parte del guardaroba quotidiano, rispecchiando una sempre più elevata attenzione alla comodità e una minore formalità del dress-code. “Indossare abbigliamento casual e in qualche caso abiti sportivi è diventato socialmente accettabile in occasioni formali o eventi”, spiega Lorna Hennelly, beauty and fashion analyst di Euromonitor International. Secondo le stime della società, lo streetwear è cresciuto ad una media del 4% annuo negli ultimi cinque anni, raggiungendo attualmente un valore superiore ai \$300 miliardi, ed è prevista un'ulteriore crescita del 4,2% annuo fino al 2022. La crescita è trainata dai nuovi prodotti ibridi, come le sneaker Triple S di Balenciaga e le felpe e le t-shirt divenute elementi chiave della “Guccification”.



Balenciaga Triple S

Come dimostra il report True Luxury Global Consumer Insight 2018 di Boston Consulting Group, il luxury streetwear è sempre più diffuso. Su un campione di 12mila consumatori del lusso intervistati dalla società a livello globale riguardo ai motivi che li spingono ad “abbracciare” lo sportswear, il 48% dice che esso è ormai socialmente accettato in più occasioni, il 31% sostiene sia a causa di una saturazione del formalwear, mentre il 27% perché più confortevole. In ogni caso, non si tratta soltanto di Millennials, ma la scelta del casualwear contamina anche le generazioni over 50.

Da qui l'interesse dei big brand, che cercano di “contaminarsi” con i marchi più blasonati dello streetwear per seguire i mutevoli gusti dei consumatori.

L'esempio perfetto risale alla sfilata F/W17 di Louis Vuitton. Accanto gli splendidi abiti e camicie sartoriali disegnate da Kim Jones, è spuntato il logo Supreme su t-shirt, felpe e borse. Per la prima volta un brand nato per gli skater faceva la sua apparizione sulla passerella di Parigi. I fan dei due marchi sono letteralmente impazziti, disposti a spendere una fortuna pur di possedere un capo della collezione.

“Per i Millennials e la Generazione Z è naturale scegliere uno stile street, perciò sono i brand di lusso ad aver davvero bisogno delle collaborazioni, non viceversa”, spiega David Fischer, fondatore del magazine Highsnobiety.

La collaborazione di Gosha Rubchinskiy, re della scena skateboard sovietica noto per aver riportato sulla cresta dell'onda brand popolari negli anni '90 come Kappa e Fila, con il leggendario brand Burberry è un altro esempio di questo trend. Ora che Riccardo Tisci (ex direttore creativo di Givenchy) è stato chiamato a guidare la maison britannica, la svolta street potrebbe essere ancor più marcata.

“Il fascino dello streetwear sta nel sapersi continuamente reinventare e adattare per ritagliarsi uno spazio nel clima sociale contemporaneo. La gente vuole abiti comodi, rilassati e t-shirt con grafiche cool”, aggiunge Fischer.

La direttrice creativa di Jimmy Choo, Sandra Choi, afferma che la collaborazione del brand con Off-White ha consentito di “esplorare una nuova strada e prendere parte a un nuovo stile di comunicazione”. “Mi piace lavorare con una diversa mente creativa. Possiamo combinare il nostro DNA per creare una collezione cool e sorprendente”, aggiunge Choi.



Il fondatore di Off-White Virgil Abloh (a sinistra) e Naomi Campbell allo show P/E 2018 di Off-White. Le scarpe di Campbell sono realizzate in collaborazione con Jimmy Choo.

Le collaborazioni tra brand del lusso e marchi o artisti street sono apprezzate dal pubblico a livello trasversale: secondo i dati di BCG, l'88% degli intervistati ammette di essere a conoscenza di queste partnership speciali, e il 33% sostiene che queste accrescono l'intenzione di acquistare anche la collezione principale del brand.

2.3 Innovare o scomparire

In un settore come quello del lusso, fondato sull'heritage, sul "senza tempo" e sul valore intrinseco del prodotto, innovare può essere una parola pericolosa.

I millennials sono portatori di una nuova estetica. Essi hanno nuovi valori e desideri, creano gruppi e si differenziano quando affermano le loro identità. Il rischio per gli incumbent del lusso è che il loro heritage diventi sinonimo di vecchio. Ciò minaccia di cambiare le dinamiche competitive del settore, poiché le barriere all'ingresso che proteggono i marchi consolidati si fanno più deboli e si aprono le porte a nuovi operatori che introducono nuove icone.

L'abbigliamento formale sta subendo i colpi più duri. Vediamo aziende come Salvatore Ferragamo, con il core business nelle calzature formali, sotto la pressione maggiore, a fianco, ad esempio, di Hugo Boss e Brioni. Le sneakers sono la quintessenza dello streetwear; brogues, vestiti e cravatte non lo sono.

Per le Maison del lusso, c'è un nuovo ultimatum per conquistare un gruppo di clienti più giovani: trovare un modo per guadagnare uno "street cred", o rischiare l'irrilevanza.

Per proteggere la loro posizione, i marchi del lusso devono identificarsi con il cliente e devono assumere i designer giusti che possono attingere a ciò che oggi desiderano i clienti. Gucci l'ha fatto, così come Balenciaga, Louis Vuitton, e Burberry. Questi designer - Alessandro Michele, Riccardo Tisci, Demna Gvasalia, Virgil Abloh - sono essi stessi seguaci della cultura street e stanno cambiando la definizione del lusso. Quando il lavoro di artisti come Tisci e Jones diventa popolare, il resto dell'industria della moda seguirà il trend. È fondamentalmente un "punto di svolta" nella filosofia del fashion (Adz, Stone, 2018).

2.4 L'influenza dei Millennials

"I giovani consumatori vogliono soluzioni 24 ore su 24 per i loro stili di vita mobili ed in continua evoluzione e si rispecchiano nello stile di Vetements, Off-White, Yeezy di Kanye West e Balenciaga" afferma Anupreet Bhui, senior editor di WGSN.

"L'alta moda era guidata da designer con anni di esperienza", aggiunge. "Ora con i pionieri dello streetwear di lusso come Virgil Abloh e Demna Gvasalia, abbiamo assistito ad un aumento di denim strappati, felpe con logo e influenze urbane sulle sfilate di moda".

Al centro del cambiamento c'è una nuova generazione di consumatori. Nei prossimi tre anni, Bain & Company prevede che i millennials e la Gen-Z aumenteranno il valore del mercato dei beni di lusso a \$324 miliardi, con le nuove generazioni che rappresenteranno il 45% del mercato entro il 2025. Questo rappresenta una sfida per molti marchi. I modelli di business tradizionali, fatti di pubblicità patinata, negozi sfavillanti e sfilate stagionali, non soddisfano i valori e le aspettative di Gen-Z e Millennials.

In passato, l'obiettivo di un marchio di lusso era quello di creare un prodotto superiore che racchiudesse ideali di esclusività e aspirazione. Ora, i marchi devono considerare i valori delle

generazioni più giovani, per le quali la comunità, l'autenticità e la trasparenza giocano un ruolo importante nel modo in cui acquistano beni di lusso; questi valori si estendono anche al prodotto, in quanto c'è una connessione personale con esso che diventa un'estensione di se stessi.

Secondo il fondatore di Sneaker News, Yu-Ming Wu, “quando acquisti lo streetwear di lusso, non paghi per il pezzo di abbigliamento più artigianale e di migliore qualità. Stai acquistando una sottocultura. È qualcosa di cui sei parte o di cui vuoi far parte”.

All'interno del settore dello streetwear, i consumatori amano davvero i brand. Essi sono legati ad un profondo senso di identità. Un marchio di successo dovrebbe avere una sorta di personalità. Questa personalità umanizza un oggetto inanimato ed è in grado di creare un collegamento con il cliente (Adz, Stone, 2018).

Marchi di lusso come Balenciaga hanno riscosso un enorme successo fra i millennials rivoluzionando il loro tradizionale modello di business e adottando un approccio incentrato sullo streetwear. Louis Vuitton sicuramente ha potuto notare il potere dello streetwear quando il predecessore di Abloh, Kim Jones, ha attuato la collaborazione con Supreme. Ora LV, con la nomina di Abloh, vuole mettere in atto un cambiamento radicale.

L'ascesa dello streetwear potrebbe anche avere implicazioni per la parte femminile del business. Mentre Louis Vuitton continua a fare la maggior parte delle sue entrate vendendo le sue classiche borse monogram, quello che, tra tutti i prodotti disegnati dal direttore artistico femminile Nicolas Ghesquière, è attualmente in prima fila nelle vetrine dei flagship di tutto il mondo e sui feed di Instagram delle influencer di alta moda è la sneaker Archlight.

2.5 Un cambiamento culturale

Il successo dello streetwear ha senso quando si guarda a come la moda e la cultura stanno cambiando. Sebbene la gente ne parli ancora come un movimento di nicchia, le sue caratteristiche rispecchiano quei cambiamenti più grandi nel modo in cui le giovani generazioni di acquirenti vivono e si vestono.

Gli abiti diventano sempre più casual e traggono ispirazione dagli sport, favorendo la popolarità di articoli come sneakers e felpe. L'hip-hop è cresciuto da una sottocultura alla forma musicale dominante negli Stati Uniti, superando il rock. Inoltre, i millennials sono nativi digitali e lo streetwear è più in sintonia con la cultura di Internet.

Negli ultimi dieci anni molti grandi brand di streetwear, primo fra tutti Supreme, si sono sempre più avvicinati al panorama della moda mainstream, diventando i più cool e ricercati, senza essere esclusiva degli skater a cui erano originariamente rivolti. La cultura street, come dice David Fischer, nasce nell'ambiente legato allo skateboard, al surf e all'hip-hop della East-Coast statunitense: “Lo spirito dello streetwear è skateboard, musica, t-shirt con grafiche uniche, gioventù e senso d'appartenenza”.

Oggi, però, chi acquista abbigliamento streetwear è molto più attento alla moda in sé e meno a tutti gli altri aspetti da cui questo movimento è nato.

“Nei primi anni 2000, indossare una t-shirt Supreme significava appartenere ad una nicchia. Oggi invece la gente sceglie lo streetwear perché vede celebrità, big dell'NBA e artisti che si vestono così e vuole imitarli. È un business molto importante, sia in termini economici, sia di fenomeno sociale” prosegue.

Nel suo rapporto del 2017 sul mercato del lusso, Bain & Company ha osservato che i marchi di moda di fascia alta stanno "investendo in streetwear di lusso" per attirare gli acquirenti più giovani. È stato stimato che il mercato delle sneaker di fascia alta è cresciuto del 10% tra il 2016 e il 2017, raggiungendo i 3,5 miliardi di euro (circa 4,2 miliardi di dollari) e le t-shirt sono cresciute del 25% a 2,5 miliardi di euro (circa 3 miliardi di dollari).

“L'enfasi è passata dalla qualità e dall'artigianalità all'unicità del prodotto”, afferma Demna Gvasalia. “La generazione più giovane è alla ricerca di qualcosa che li distingua e li renda speciali piuttosto che una finitura particolare che potresti trovare con alcuni marchi tradizionali”.

Supreme è il brand che più di tutti ha influenzato gli stili dell'alta moda. Che Supreme abbia ormai travalicato i confini dello streetwear, diventando il fashion brand più appetibile sul mercato, lo conferma l'operazione finanziaria avvenuta lo scorso ottobre con cui il fondo di

investimenti Carlyle ha acquistato circa il 50% delle azioni per circa \$500 milioni di dollari. Il brand newyorkese è stato quindi valutato l'incredibile cifra di un miliardo di dollari. Il fondatore James Jebbia ha voluto tenere il più possibile segreti i dettagli dell'accordo, temendo che una tale valutazione avrebbe potuto rovinare la reputazione "underground" a cui da sempre Supreme è associata.

Supreme trasmette valori in cui il proprio target si riconosce con facilità. Riesce quindi, a proporsi come modello ispirazionale e di appartenenza, al fine di creare una vera e propria community intorno al proprio brand.

"Supreme è stato avviato a New York dagli skater, il che lo rende autentico, o visto come autentico. Le persone che in origine indossavano questa roba erano vere, non lo indossavano perché era di tendenza" dice Jonathan Gabay, autore di *Brand Psychology: Consumer Perceptions, Corporate Reputations*.

"Se si tratta di un'azienda di streetwear, deve avere una sorta di autenticità, una storia alle spalle" afferma Walter Harvin, caporedattore della rivista *Uncommon*. "Una volta che un marchio perde l'autenticità, le persone si allontanano da esso".

Le fotografie di Terry Richardson che ritraggono celebrità quali Kate Moss, Michael Jordan, Lady Gaga, Neil Young che indossano le t-shirt di Supreme, e le collaborazioni con artisti che personalizzano tavole da skate, magliette e altri capi di abbigliamento hanno contribuito a generare un'immagine del brand ben definita. La lista di coloro che hanno collaborato con Supreme negli ultimi due decenni potrebbe riempire una galleria d'arte: Damien Hirst, Jeff Koons, Christopher Wool, Neil Young, Mark Flood, John Baldessari.

3. Un nuovo modello di business

3.1 Tre modi per innovare

Oggi i consumatori si aspettano novità e innovazione se vogliono rinunciare al loro denaro.

Come conciliare la ricerca di affermazione di unicità da parte del consumatore, e quindi la ricerca di prodotti esclusivi, con la conquista da parte delle aziende di mercati sempre più grandi?

In mezzo a questo tumulto, sono emerse tre tipi di risposte: il “make-or-break”, l'approccio incrementale e l'approccio "capsula".

Il primo è il più coraggioso e, quando funziona, il più riuscito. Ma è anche il più rischioso. È una rivoluzione che spazza via il passato per lasciare il posto a un'estetica completamente nuova. I successi di Kering con Gucci e Saint Laurent sono un brillante esempio del potenziale del percorso “make-or-break”. Ma il fallimento può essere netto e costoso, come nel caso di Justin O'Shea a Brioni. Il fallimento ripetuto può avere conseguenze potenzialmente devastanti, compresa la scomparsa del marchio.

La via incrementale è la più sicura, ma i risultati possono facilmente perdersi nella mischia di brand che cercano di attirare l'attenzione. Il problema è che questo approccio può essere facilmente trascurato o giudicato troppo timido dai consumatori. Bottega Veneta è un esempio di insuccesso di questa strategia: l'introduzione di colori e forme leggermente diverse per le sue meravigliose - ma déjà vu - borse "intrecciate" si è finora dimostrata insufficiente a riaccendere l'interesse.

L'approccio “capsula” è un mix intelligente dei primi due. Sfrutta l'innovazione di un approccio make-or-break, ma lo limita a parti mirate di una collezione, mentre il resto dell'offerta si evolve lungo un percorso incrementale. Per capsule si intendono collezioni composte di pochi pezzi spesso legate a collaborazioni temporanee tra aziende diverse, a determinati eventi o ricorrenze o anche a specifiche località nelle quali si sceglie di vendere il prodotto. Louis Vuitton è un esempio di successo di questa strategia.

Cinque o sei anni fa, l'interesse dei consumatori per Vuitton stava svanendo. Tuttavia, un mix di innovazione incrementale nella sua offerta di base e innovazione audace nelle collezioni "capsule" ha riportato il marchio al centro dell'attenzione. Vuitton ha aggiunto alla collezione principale prodotti di alta gamma come le borse Capucines, Lockme e Montaigne. Ma nel

frattempo, il marchio ha adottato un approccio “capsula” attraverso collaborazioni con designers del calibro di Karl Lagerfeld, Christian Louboutin e Cindy Sherman, la collezione LV x Supreme, e la “masters collection” di Jeff Koons.

3.2 Il co-branding

Le imprese si trovano oggi ad operare in un contesto di mercato dinamico in cui la concorrenza è sempre più accentuata. In questa situazione di complessità ambientale, le imprese ricorrono sempre più spesso alle collaborazioni per incrementare il proprio successo e la propria brand awareness. Le alleanze possono riguardare sia imprese appartenenti allo stesso settore sia imprese di settori differenti, e possono coinvolgere imprese di piccole, medie e grandi dimensioni.

Il co-branding è “un'alleanza tra due o più marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore dando luogo ad una nuova offerta, o ad un'offerta percepita come nuova o diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca” (Checchinato 2007, p. 13-14).

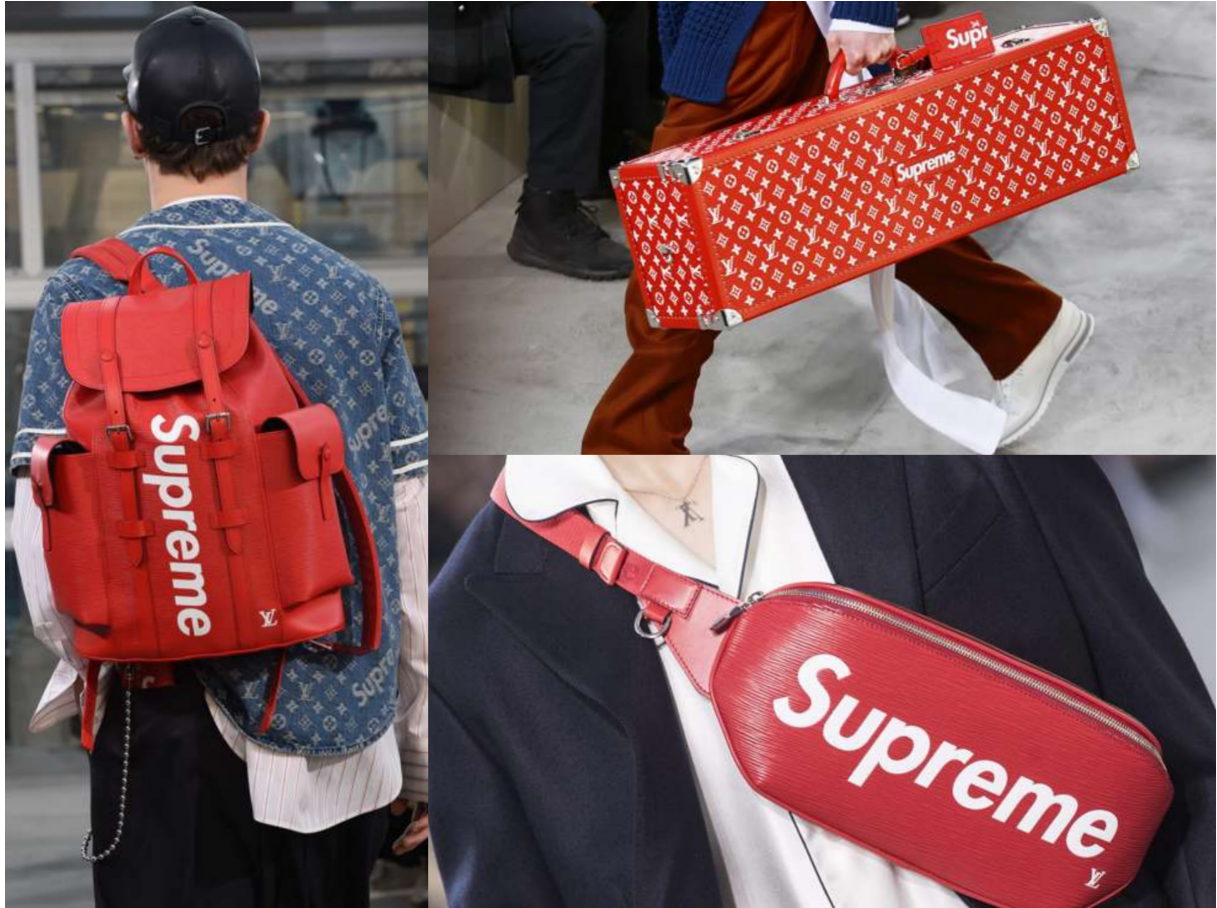
La finalità del co-branding è quella di creare nuovo valore per il consumatore. La marca contribuisce essa stessa a dare più valore all'offerta agli occhi del consumatore, e apporre una seconda marca significa quindi aumentare ancora di più quel valore.

Il co-branding può essere utilizzato come uno strumento per differenziare la propria offerta, al fine di mantenere una posizione competitiva e ottenere la fedeltà dei clienti, evitando che questi vadano a cercare novità dalla concorrenza.

Le collaborazioni danno ai marchi di lusso tradizionali uno slancio moderno, rendendoli di nuovo eccitanti e mantenendoli al vertice della cultura giovanile. Tali collaborazioni forniscono una dose di freschezza e accrescono il loro “street cred”, consentendo loro di competere con le altre case di moda popolari tra i Millennials.

I prodotti co-branded aumentano la brand awareness, possono attirare nuovi consumatori, aumentando le vendite e di conseguenza i profitti; inoltre questo genere di offerte non subiscono iniziative promozionali di prezzo a causa della loro eccezionalità. L'esempio più riuscito di co-branding è la recente partnership tra Louis Vuitton e Supreme. Già nel 2011, con

la nomina di Kim Jones come direttore artistico del menswear, LV adottò una chiara svolta verso uno stile street. La prima collaborazione tra Jones e la Nike fu definita da Elle “avanguardia dello streetwear” e Jones divenne “il pioniere dell’athleisure”.



Louis Vuitton x Supreme's alla Paris Men's Fashion Week.

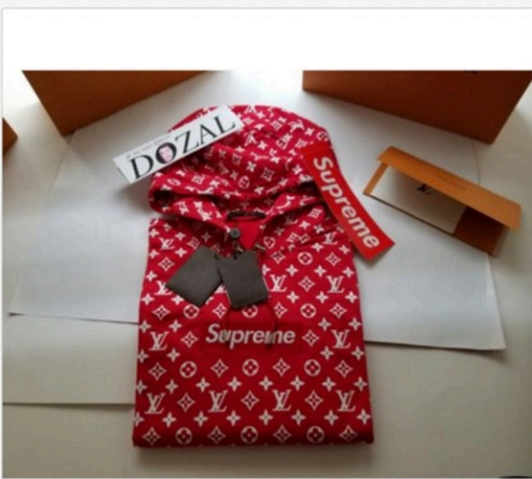
Nel giugno 2017 la Maison francese e il brand newyorkese hanno rilasciato l’esclusiva collezione in otto pop-up shop segreti in tutto il mondo, con location e orari completamente sconosciuti fino a due ore prima del lancio, che hanno immediatamente formato code di migliaia di persone non appena annunciati.

I pop-up shop sono negozi che sovvertono le consuetudini della vendita al dettaglio. Sfruttando il passaparola, essi rimangono aperti fintanto che la notizia della loro esistenza tiene separati i bene informati dalle masse che ne sono invece all'oscuro. La temporaneità delle offerte accresce l'emozione e l’hype per i marchi coinvolti.

La prima settimana di vendita ha visto dei risultati eccezionali: i giornali hanno scritto di più di settemila persone per negozio in coda. Il riscontro sui social è stato altrettanto incredibile, a cui hanno contribuito numerosi influencer che hanno subito postato selfie in total look LVxSupreme, come Chiara Ferragni, Fedez e Justin Bieber. Le ricerche sui motori e sui social relative ai due brand sono aumentate del 23%.

Come ha raccontato Kim Jones in un'intervista, "a tre anni dalla mia ultima visita in Cina, la clientela del brand era irreversibilmente mutata: una volta erano gli uomini e le donne mature a ricercare lo 'stile Vuitton', ora sono ventenni e trentenni alla moda". La Maison francese aveva bisogno di modernizzarsi svecchiando la propria immagine, orientandosi verso uno stile sempre più in voga in questi ultimi anni.

Nonostante le precauzioni adottate per evitare che alcuni pezzi finissero sul mercato secondario, e la grande attenzione prestata dal personale di vendita per selezionare i clienti che potevano aggiudicarsi un capo, era possibile trovare su Ebay pochi giorni dopo il primo lancio, alcuni pezzi della collezione dal valore più che raddoppiato rispetto all'originale.



Supreme Louis Vuitton Hoodie Box Logo Size L in hand ready to ship
🔥 43 viewed per hour

Item condition: **New with tags**

Price: **US \$25,000.00**

7 watching

[Buy It Now](#)
[Add to cart](#)
[Add to watch list](#)
[Add to collection](#)

New condition Located in United States

Shipping: [Calculate](#)
Item location: Long Beach, California, United States
Ships to: Worldwide

Delivery: **Varies**

Payments: [PayPal](#) | [See details](#)

Returns: **Seller does not offer returns.**

3.3 La scarsità artificiale e i drop

La collaborazione LV x Supreme ha mostrato un'ulteriore tendenza del mercato di oggi.

I brand stanno alimentando la domanda creando prodotti a edizione limitata, prodotti che per vincoli produttivi o, più spesso, per scelta aziendale sono offerti sul mercato in quantità

inferiore alla domanda o per un periodo di tempo limitato. Uno stock limitato comporta un aumento dell'esclusività del prodotto e crea un senso di urgenza.

I pezzi più richiesti spesso si esauriscono quasi all'istante. Si pensi al clamore che ha circondato la collaborazione tra Supreme e il marchio di valigie di proprietà di LVMH Rimowa: la loro edizione speciale del case in alluminio rosso è stata esaurita in 16 secondi quando è stata rilasciata il 12 aprile 2018.

L'appeal per i consumatori di linee esclusive e in edizione limitata è chiaro: compra ora o perdi per sempre.

“Il lusso è come un appuntamento”, afferma Guram Gvasalia, amministratore delegato di Vetements. “Se qualcosa è disponibile ed è di fronte a te, è meno desiderabile. La scarsità è ciò che lo definisce. Uno dei modi per creare scarsità è ridurre la curva di offerta. Più domanda c'è, maggiore è il desiderio che crea”.

Secondo Adam Alter, professore di marketing presso la NYU Stern School of Business, “se vuoi creare frenesia attraverso la scarsità e il tuo marchio ha un forte seguito, tutto ciò che devi fare è rilasciare un gran numero di prodotti diversi, ma molto pochi di ciascuno di essi. La bellezza della moda è che è visibile; tutti sanno cosa stai indossando, quindi se indossi un prodotto raro e alla moda ottieni il beneficio di sapere da te stesso che possiedi qualcosa di scarso, ma anche il vantaggio di essere in grado di mostrare ad altre persone che possiedi un prodotto raro”.

Questa tattica è riassumibile con una celebre frase del fondatore di Supreme James Jebbia: “Se so che ne posso vendere 600, allora ne produco 400”. Supreme rilascia ogni prodotto in quantità limitatissime, attraverso i cosiddetti “drop”, generando un continuo hype e incoraggiando così i clienti a essere sempre aggiornati, arrivando così a creare una sorta di rituale. Il drop è un rilascio controllato di nuovi prodotti in edizione limitata, spesso ad un ritmo settimanale o mensile, molto più veloce del tradizionale ciclo della moda e progettato per guidare l'eccitazione dei consumatori con un flusso costante di novità.

Ogni giovedì mattina, al 274 di Lafayette Street a New York, una lunghissima fila di persone, fan o semplici curiosi, attende con impazienza l'apertura dello store nel tentativo di aggiudicarsi un pezzo dell'ultimo drop settimanale. La stessa scena si ripete nei restanti dieci

flagship situati a Brooklyn, Los Angeles, Parigi, Londra, Tokyo, Osaka, Fukuoka e Nagoya. Mettersi in fila con gli amici per l'ultimo drop di Supreme è molto simile a quando ci si metteva in coda per l'ultimo album della propria band preferita.

I drop sono una strategia di gestione degli eventi alternativa affermata negli ultimi anni riconducibile ai principi del cosiddetto guerrilla marketing (si veda Cappellari 2016, p.85), che secondo Cova, Giordano e Pallera consiste nel dare vita ad azioni coinvolgenti ed eclatanti in grado di attivare un passaparola virale tra le persone per ottenere una risonanza elevata anche con investimenti contenuti.

In un'economia delle esperienze (Pine, Gilmore, 2000) l'impresa utilizza intenzionalmente i drop come palcoscenico e i beni come supporto per coinvolgere gli individui. I drop sono parte della shopping experience del consumatore, "modi del valore" attraverso cui il brand rende memorabile l'esperienza d'acquisto.

Secondo quanto dichiara Samuel Spitzer, responsabile dell'e-commerce di Supreme, ogni giorno dopo il rilascio di un nuovo drop il traffico sul sito web si impenna, con punte del +16.800%, confermando l'efficacia della strategia di "scarsità artificiale" adottata. Per far capire di che tipo di competizione stiamo parlando, l'8 dicembre scorso, il giorno del lancio della famosa t-shirt con il logo rosso, il sito ricevette 986.335.133 visualizzazioni e 1.935.195.305 tentativi di acquisto.

Questa strategia ha come conseguenza un effetto collaterale, probabilmente voluto e cercato da Supreme stessa, ossia il proliferare del mercato del resale, come illustra Kevin Wang su Market Revolution: "Se esistono persone disposte a pagare 5, 10 o addirittura 25 volte il prezzo originale per un prodotto Supreme, non si può certo biasimare chi prova a venderglielo. Un largo resale per Supreme non rappresenta una cosa negativa: mettiamo il caso in cui l'azienda decida di andare incontro alla domanda aumentando la produzione, o i prezzi, cosicché una maglietta che al retail costa \$40 e sul resale \$200, si trovi direttamente in negozio a \$200. Inevitabilmente diminuiranno le persone disposte a comprare Supreme sia tra i resaler che tra i veri compratori, e questo significa che la competizione per comprare una maglietta Supreme verrà a scemare e il processo di acquisto offline e online non diventerà più una gara".

In altre parole, verrebbe a mancare un elemento fondamentale: l'esclusività.

L'esclusività è dal punto di vista economico sorella della scarsità. Formando un club esclusivo di possessori del bene, le imprese possono far pagare ai clienti l'accesso ai loro beni.

Quando un'impresa limita la disponibilità di un articolo molto popolare, essa può trasformare in esperienza il semplice fatto di possedere questo bene (Pine, Gilmore, 2000). Facendo scarseggiare i propri prodotti, Supreme sublima l'esperienza del possederne uno.

3.4 Drop e lusso

Il concetto dei drop è stato sperimentato inizialmente in Giappone dal designer Hiroshi Fujiwara e reso popolare dai marchi streetwear come Supreme e Vetements che hanno adottato questo sistema sia nel retail che nell'online.

Ora le maison del lusso europee come Moncler, Gucci, Burberry e Balenciaga stanno abbracciando questo modello per connettersi meglio con i consumatori della Gen-Z e i Millennials, che si aspettano novità alla velocità di Instagram.

Secondo Mosca (si veda Cappellari 2016, p.113) il problema per le aziende i cui rilasci seguono il ritmo tradizionale delle stagioni è che il consumatore è ormai abituato a riassortimenti frequenti e anche le aziende che offrono beni di alta gamma devono incorporare nei loro modelli di business la velocità di risposta al mercato, che una volta si riteneva tipica del basso di gamma.

Hedi Slimane, nuovo direttore artistico di Céline, è pronto a rilasciare le nuove collezioni attraverso i drop a partire da questo autunno. A Burberry, il nuovo direttore creativo Riccardo Tisci sta lavorando a una serie di pezzi in edizione limitata. E' anche molto probabile che Abloh faccia diventare i drop di prodotti in edizione limitata una parte della sua strategia a Louis Vuitton.

Moncler è il marchio del lusso che ha dato la spinta più forte verso i drop.

A partire da febbraio, il brand ha sostituito le sue partnership stagionali con Thom Browne e Giambattista Valli, che curavano le collezioni Gamme Blue e Gamme Rouge, con drop

mensili di prodotto creati in collaborazione con stilisti esterni come Pierpaolo Piccioli, Hiroshi Fujiwara, Craig Green, Simone Rocha e altri. La società definisce questo nuovo approccio come “progetto Genius”.

Le collezioni includono giacche, maglieria e accessori e arriveranno una alla volta nei negozi Moncler, online e presso partner selezionati ogni mese. A ottobre, il marchio aprirà i pop-up Moncler Genius Building presso rivenditori selezionati e in città come New York e Tokyo.



Persone in attesa dell'ultimo drop di Gucci

La strategia riflette un mondo che cambia. “Non puoi parlare al tuo cliente ogni sei mesi, devi parlargli ogni giorno. Se vuoi rimanere in sintonia con diverse generazioni di consumatori, penso che sia l'unico modo, perché hai bisogno di un approccio che ti renda ogni giorno ‘top-of-mind’ per il cliente”, ha spiegato Remo Ruffini, presidente e amministratore delegato di Moncler. “Prima, il mondo era abbastanza statico e bastava fare uno spettacolo a febbraio e uno spettacolo a settembre. Spero che la strategia Genius possa portare una nuova generazione a parlare di Moncler in tutto il mondo”.

Operazionalizzare i drop non è solo una questione di accelerare i processi esistenti. L'intera supply chain deve cambiare. Moncler ha preparato il lancio di Genius per quasi due anni. L'azienda ha già aumentato gli investimenti in nuove strutture in Italia e Romania al fine di accelerare la produzione. "Velocità, intelligenza e flessibilità sono la chiave del successo di questo progetto", ha dichiarato Ruffini. "Abbiamo cambiato quasi tutto all'interno dell'azienda, dalle idee organizzative alla logistica. Ma il più grande cambiamento è stata la cultura interna. Per un'azienda che lavora con un ritmo stagionale dal 1952, ci vuole tempo per le persone della tua azienda per adattarsi, quindi faremo un passo alla volta".

Secondo Tribe Dynamics, Moncler ha guadagnato \$1,1 milioni in "earned media value" (EMV, un indicatore che misura l'impatto sui media) a giugno in seguito al primo drop della collezione Genius Project di Hiroshi Fujiwara per il brand, in aumento del 43% rispetto al mese precedente.

Ora, Ruffini sta progettando di estendere l'approccio alla linea principale di Moncler, che pesa dall'85 al 90% dell'attività.

Finora, i drop nel lusso hanno contribuito ad aumentare l'attenzione verso il brand piuttosto che a generare vendite in grandi volumi. Gli analisti stimano che tale progetto inizialmente rappresenterà circa il 10% delle vendite annuali di Moncler di 1,2 miliardi di euro.

Secondo John Thorbeck, presidente della società di analisi Chainge Capital, il passaggio alla distribuzione del prodotto in drop settimanali o mensili è potente, non solo per il suo valore di marketing, ma perché, con i giusti investimenti nella supply chain, consente alle aziende di essere più reattive ai segnali del mercato e allineare meglio domanda e offerta, riducendo così il più grande costo per le aziende della moda, ossia l'inventario invenduto.

Per i designer delle case di lusso, adottare il sistema dei drop significa creare costantemente prodotti che siano allo stesso tempo nuovi e fedeli all'identità del loro marchio. Un bene di lusso ha un valore non semplicemente per il suo design unico o per la sua qualità costruttiva superiore, ma perché detta le mode e incorpora un significato culturale. La domanda è: quanto tempo impiega il valore culturale a condensare attorno a un nuovo prodotto? E questo può accadere nell'istante in cui un oggetto arriva nei negozi e nei siti web tramite un drop, con un ritmo così veloce?

Quando Balenciaga ha presentato in passerella le sue sneaker Triple S a gennaio 2017, c'è voluto quasi un anno perché esse si diffondessero presso un pubblico più ampio e diventassero un importante motore di vendite per la casa.

Per una casa di lusso, creare il tipo di spirito di comunità che esiste attorno ai brand streetwear più potenti del mondo rimane una grande sfida. Solo perché funziona per lo streetwear, non significa che funzionerà per tutti gli altri.

3.5 Le attività di PR e i testimonial

Le PR, o public relations, sono una leva del communication mix che consiste in una serie di programmi per promuovere l'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti presso l'opinione pubblica, e che nella moda hanno come aspetto centrale l'attività di gestione delle relazioni con la stampa, in particolare quella specialistica (Cappellari, 2016).

L'inserzione su una rivista consente di colpire in modo preciso il segmento target: il lettore di "Vogue" ha, infatti, caratteristiche diverse da quello di "Hypebeast". Il messaggio risulta inoltre rafforzato dal contesto nel quale viene inserito, perché le riviste preferite dagli inserzionisti della moda e del lusso sono soprattutto riviste lifestyle, che tendono quindi a proporre uno stile di vita con il quale un brand può trovarsi in sintonia (Cappellari, 2016). Il lettore che si rispecchia in questo stile di vita può utilizzare le pubblicità presenti per ricavarne informazioni relative al look da adottare, ed è quindi maggiormente attento e ricettivo rispetto allo spettatore dei programmi televisivi.

Eventi come il drop della collaborazione LVxSupreme svolgono la doppia funzione di coinvolgere chi vi partecipa nei valori del brand e di offrire una notizia alla stampa per raccontare l'avvenimento generando redazionali.

Negli ultimi anni, marchi di lusso come Louis Vuitton, Dior e Gucci hanno iniziato a svolgere attività di PR nei confronti di magazine e siti web che propongono uno stile di vita street, come Highsnobiety e Hypebeast, che solitamente raccontano gli ultimi drop di Supreme.

A novembre 2017, Gucci ha collaborato con Highsnobiety su un lookbook promozionale promuovendo la sua collezione Cruise 2017 ispirata ai graffiti, creata in collaborazione con

l'ex snowboarder e artista Trevor Andrew, alias GucciGhost. Nella prima settimana della campagna, le immagini del lookbook hanno generato oltre 1 milione di impression e hanno spinto 2.700 clic sul sito di e-commerce di Gucci, secondo Highsnobiety.

Highsnobiety attira attualmente circa 9 milioni di visitatori unici al mese, e Hypebeast ha circa gli stessi numeri.

Per anni, i marchi del lusso hanno mantenuto le distanze, anche quando questi siti hanno iniziato ad espandersi e a far crescere il loro pubblico. “La gente ci etichettava soltanto come un blog streetwear”, dice Kevin Ma, fondatore di Hypebeast. “Venivamo percepiti come un sito web di nicchia, ma 500 milioni di impression al mese non sono una nicchia. Abbiamo sempre desiderato che lo streetwear e l'alta moda fossero insieme, non volevamo differenziarli”.

I brand hanno lentamente riconosciuto non solo l'ascesa dello streetwear, ma anche l'influenza crescente che i siti streetwear hanno sui Millennials.

“Per un marchio di lusso, è molto importante capire il modo in cui i Millennials percepiscono la moda, lo stile e la cultura; il nostro impegno in questo senso sta crescendo in modo esponenziale”, afferma Robert Triefus, direttore marketing di Gucci. “Penso che il rapporto con Hypebeast e Highsnobiety faccia parte del cambiamento nel modo di coinvolgere creando contenuti e narrazioni”.

Jennifer Sey, chief marketing officer di Levi's, che collabora con entrambe le pubblicazioni, aggiunge: “Ciò che proviene da noi direttamente è la pubblicità tradizionale, e il consumatore è scettico nei confronti della pubblicità tradizionale. Quando invece proviene da questi siti essa è percepita come un endorsement da parte delle testate. Non ci sono dubbi sul fatto che questo tipo di contenuti si stia dimostrando coinvolgente e stia portando a dei risultati”.

Strettamente legata alla strategia di PR è la scelta di avvalersi di testimonial, di persone note che per scelta personale o più spesso per contratto utilizzano i prodotti di un'azienda (Cappellari, 2016). Disporre di un testimonial noto attira l'attenzione sul messaggio e facilita la memorizzazione. La possibilità di identificazione da parte del consumatore aumenta se la scelta del testimonial è coerente con il target e l'immagine del brand.

Nella scelta del testimonial occorre cercare una persona che non soltanto sia nota, ma che abbia uno stile dei comportamenti il più possibile coerenti con i valori del brand. Una strategia di utilizzo di testimonial è tanto più efficace quanto più questo si identifica con il prodotto, scegliendo di utilizzarlo anche a prescindere da un accordo contrattuale che glielo imponga in determinate occasioni: è l'utilizzo spontaneo il messaggio più efficace per colpire il consumatore (Cappellari, 2016). Una strategia sempre più utilizzata è l'inserimento di prodotti nelle foto pubblicate dai fashion blogger. Attraverso personaggi come Gigi Hadid o Chiara Ferragni è possibile raggiungere rapidamente su Instagram diversi milioni di consumatori.

3.6 La rivoluzione digitale

L'era del digitale ha segnato un vero e proprio cambiamento nel modo di vendere i prodotti. L'aumento esponenziale dell'utilizzo di social, blog e forum ha di fatto creato nuovi canali di comunicazione nel mercato, traducendosi in un aumento del flusso di informazioni tra i consumatori.

Il digital marketing oggi rappresenta un mezzo indispensabile per rimanere competitivi in una società governata dagli utenti e dal libero accesso a qualsiasi informazione in ogni luogo o tempo.

Molte aziende iniziano a riconoscere i vantaggi garantiti da un'efficace presenza sul web e dallo sviluppo di brand communities. Il cosiddetto word of mouth, attraverso le reti social, aumenta esponenzialmente il grado di partecipazione dei consumatori alle comunicazioni dei brand. Il passaparola è diventato la fonte di informazione più importante, scavalcando le riviste e i media.

Secondo il rapporto True-Luxury Global Consumer Insight, del 49% di consumatori che attribuiscono a questo mezzo un ruolo nel processo d'acquisto, circa la metà fa riferimento a un passaparola fisico. L'altra metà si riferisce invece a un passaparola virtuale tramite i social media; a questa percentuale va aggiunto un altro 19% che dichiara che la decisione di acquisto è stata influenzata dall'aver visto il prodotto utilizzato da qualcun altro sul Web. Il selfie postato su Instagram, la condivisione su Facebook di un'esperienza d'acquisto gratificante, o

un video pubblicato su YouTube sono quindi nuovi strumenti del mix di comunicazione non meno importanti delle tradizionali riviste.

Le conversazioni sul prodotto e sulla marca che avvengono tra i consumatori che interagiscono sui social network sono al di fuori del controllo delle aziende. Dal momento che si tratta di comunicazioni sempre più importanti nell'orientare gli acquisti le imprese devono però cercare di influenzare in qualche modo tali conversazioni. Ma come fare ad influire sulla comunicazione spontanea inserendosi nelle conversazioni degli utenti? Secondo Troilo (si veda Cappellari 2016, p.102) le aziende devono essere in grado di creare contenuti interessanti per il target obiettivo e che abbiano la capacità di incentivare la condivisione affinché il messaggio diventi virale.

La customer engagement è divenuta un aspetto fondamentale nelle strategie di marketing delle imprese. L'industria della moda ha colto, forse per prima, il potere di intermediazione e comunicazione tra brand e consumatore rappresentato dai social media; piccoli e grandi marchi coinvolgono le persone nel proprio mondo utilizzando il web per mantenere vivo l'interesse dei consumatori stessi.

Brand storici quali Gucci e Louis Vuitton hanno da sempre proiettato, nelle loro campagne di marketing, un'immagine di esclusività. I social media hanno invece portato ad una democratizzazione del settore, obbligando le griffe ad adattarsi e a sfruttare al meglio l'avvento delle nuove tecnologie. Oggi non è sufficiente creare abiti stravaganti e sfilare nelle passerelle: il consumatore odierno è più veloce, desidera vedere, aggiornarsi e indossare in breve tempo.

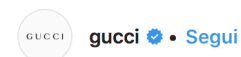
Il flusso multimediale ricco e diversificato di Internet è proprio quello che la gioventù globale stava aspettando. L'idea che le persone vogliano spingere la loro narrativa là fuori, raccontare la loro storia, è uno dei punti più potenti quando si tratta di diffondere notizie sui marchi streetwear. Il pubblico ha fame di raccontare le proprie storie attraverso i social media: più dei due terzi di tutti gli adolescenti americani hanno caricato contenuti autoprodotti.

L'avvento di Internet 2.0, in concomitanza con lo sviluppo di software, fotocamere, computer e altri gadget più veloci, più economici e migliori ha permesso ai marchi e ai loro consumatori finali di comunicare tra loro in modo più diretto e mirato che mai (Adz, Stone, 2018).

Una componente importante dell'attuale popolarità di Gucci è attribuita alla sua innovativa strategia digitale. Il brand ha sviluppato numerose piattaforme digitali per raggiungere i nuovi segmenti di consumo, tramite il sito web, l'e-commerce, i social media e le applicazioni mobile. Utilizzando molteplici piattaforme di comunicazione e punti di contatto con i consumatori, Gucci è stata in grado innanzitutto di influenzare al meglio le decisioni di acquisto e in seguito di fidelizzare il consumatore. Attraverso strategie di marketing multicanale, è stata in grado di fornire un'esperienza sia offline che online, generando delle vere e proprie comunità legate al brand.

La relazione che il brand è riuscito a creare con i suoi consumatori è assolutamente olistica. Una forte presenza digitale, costruita su un'identità di marca definita e supportata da un'impalcatura strategica, può avere un enorme impatto sul successo di un marchio.

I social media sono utilizzati per postare immagini dei lookbook e gli highlight delle collaborazioni in uscita. Oggi Instagram è la prima piattaforma per Gucci (che attualmente conta circa 28.6 milioni di seguaci), seguita da Facebook con 17.5 milioni di seguaci, e dai vari magazine online.



gucci @harrystyles returns in a new #GucciTailoring campaign shot by @_glen_luchford in the gardens of Villa Lante outside of Rome. Mixing pattern, patches and proportions—and a tiger head brooch inspired by a vintage Hattie Carnegie design—the new #GucciCruise19 tailoring collection contrasts against the villa's cascades, fountains, sculptures and grottoes.
Creative Director: #AlessandroMichele
Art Director: @christophersimmonds

Carica altri commenti

karen_kamel @carolousama ❤️❤️❤️
shara.ne @shamay_forbes 😊😍❤️❤️
laikenkrischke 😍😍😍😍😍😍
tinaswyles Goddess
karenribulah He's so perfecttttttt



Piace a 726.950 persone

18 SETTEMBRE

Aggiungi un commento...



Il successo della griffe è in gran parte dovuto alla comunicazione di uno stile di vita che la gente desidera emulare: la forte presenza social è infatti sostenuta da un alto grado di engagement dei consumatori. I post riguardanti i lookbook dell'ultima collezione hanno raggiunto anche più 700mila likes.

Per “engagement” si intende la capacità di un prodotto, un marchio, un blog, di creare relazioni solide e durature con i propri utenti. L'engagement può essere misurato in diversi modi, come il numero di commenti su un post, il numero di pagine viste per utente o il tempo di permanenza sulla pagina web.

Gucci sembra quindi essere riuscita a cogliere i fattori che determinano il successo in un mercato in cui risulta necessario fidelizzare i consumatori della millennial generation, una categoria nota per le proprie “fast-moving preferences”.

3.7 L'evoluzione delle strategie distributive

La gestione dei canali distributivi è una decisione tutt'altro che secondaria e, in particolare per i beni della moda di lusso, può essere considerata oggi una variabile strategica.

La decisione fondamentale in merito alla modalità con cui si intende raggiungere il mercato è se sia preferibile adottare il canale diretto, rivolgendosi quindi senza intermediari al consumatore finale utilizzando punti vendita propri o il sito web, oppure se adottarne uno indiretto, nel quale operano uno o più intermediari.

Negli ultimi anni si è avuta un'intensificazione dell'apertura di punti vendita gestiti direttamente dalle aziende produttrici (spesso chiamati DOS, directly operated stores) (Cappellari, 2016).

L'accorciamento del canale distributivo deriva dalla necessità di disporre in modo più tempestivo e diretto delle informazioni sulle tendenze del mercato. L'aumento della varietà e della variabilità della domanda insieme all'esigenza di proporre continuamente al mercato innovazioni di prodotto rendono infatti sempre più critico il processo di raccolta ed elaborazione dei dati di mercato.

Un altro tema che ha dato la spinta verso l'apertura di punti vendita DOS è la presa di coscienza dell'importanza del marketing esperienziale (Ferraresi, Schmitt, 2006). Una parte considerevole della produzione del valore del bene venduto avviene infatti attraverso l'esperienza nei contesti di acquisto e di consumo. Le aziende si sono quindi attrezzate per valorizzare con punti vendita più attraenti questa dimensione emozionale e di intrattenimento.

Le sensazioni originate dall'atmosfera del punto vendita, i profumi, la musica, la scenografia, sono elementi fondamentali nel generare il valore percepito dal consumatore e quindi il prezzo che riterrà ragionevole pagare. Nell'esperienza complessiva che il consumatore vive con il prodotto, dalla quale deriverà la sua soddisfazione, i momenti immediatamente precedenti e seguenti all'acquisto hanno un'importanza cruciale (Cappellari, 2016).

Il passaggio alla gestione diretta rappresenta inoltre un'opportunità di crescita di fatturato e di utili a parità di consumatori finali serviti (Cappellari, 2016). La medesima borsa acquistata da un consumatore finale porta un contributo al fatturato aziendale di 500 euro se viene venduta al dettagliante che paga un prezzo all'ingrosso, ma ne porta uno di 1000 euro o più se è la stessa azienda a venderla nei suoi punti vendita.

Lo sviluppo del retail diretto pesa ormai per più di metà del fatturato complessivo di molte grandi aziende. Uno sviluppo affidato esclusivamente alla distribuzione diretta presenta però alcune notevoli controindicazioni: in primo luogo è una strategia che richiede notevoli investimenti, perché i punti vendita devono trasmettere con forza l'immagine del brand e sono spesso progettati con l'aiuto di architetti famosi senza badare a spese. Di conseguenza lo sviluppo di una rete distributiva di negozi DOS difficilmente potrà essere rapido e capillare come quello affidato a diversi imprenditori partner che si dividono il rischio e lo sforzo finanziario. Il supporto alla crescita della strategia retail è uno dei vantaggi per le aziende che entrano a far parte dei grandi poli del lusso, che sono in grado di fornire sia competenze sui processi retail sia ingenti risorse finanziarie.

3.8 Il flagship store nel luxury streetwear

Negli ultimi anni ha assunto particolare rilevanza una nuova formula distributiva che ha rivoluzionato il mondo del retailing: il flagship store.

Secondo la definizione di Kozinets et al. (2002, p.17) “i negozi flagship si distinguono per tre caratteristiche. Innanzitutto, trattano una singola marca di prodotto. In secondo luogo, il produttore di quel marchio li possiede. Infine, sono gestiti con l'intenzione di costruire o rafforzare l'immagine del marchio piuttosto che operare per vendere il prodotto con profitto”.

Il ‘negozio ammiraglia’ è il punto vendita per eccellenza: è lì che si genera la brand experience, o esperienza di marca. Esso deve essere in grado di colpire il potenziale consumatore inizialmente attraverso il design esterno, che deve catturarne l'attenzione e suscitare in esso emozioni positive; e successivamente tramite il design interno, che ha l'obiettivo di coinvolgere ed intrattenere il consumatore in modo che esso possa vivere un'esperienza emozionante che resti impressa nella mente e nei ricordi.

La scelta della location in cui posizionare questi store è una decisione strategica: deve essere facilmente raggiungibile dal consumatore e deve implicitamente dimostrare lo status e l'importanza del brand.

L'architettura interna ricopre un ruolo centrale nella percezione del marchio. Nel flagship store, insieme alle novità e alle ultime linee di prodotto del brand, vengono spesso esposti prodotti storici che hanno contribuito a scrivere la storia del brand, o anche vere e proprie opere d'arte appartenenti ad artisti che abbiano un legame con il marchio e che siano in sintonia con l'immagine che il brand vuole comunicare. Il negozio in questo caso non è più solo un punto vendita ma si trasforma in una galleria d'arte o addirittura un museo che rispecchia la cultura aziendale.

Oltre a ciò, l'architetto può ideare dei luoghi esclusivi all'interno del flagship store: aree private riservate solo ai clienti più fedeli, fitting rooms spaziose e particolari che permettono l'interazione tra i prodotti ed il cliente, e piccoli aree relax dove potersi concedere una pausa.

Il flagship store è un format adottato soprattutto dalle aziende del lusso, poiché richiede ingenti investimenti, derivanti dalla scelta della location, dall'allestimento interno, dal design esterno, e dai servizi offerti al consumatore, che rappresentano implicitamente l'eccellenza e

il prestigio del brand. Questi posti sono molto costosi, ma la loro importanza strategica è indiscutibile: questi negozi hanno come obiettivi principali quello di comunicare ai potenziali consumatori la brand identity e quello di generare una particolare brand experience tale da invogliare il consumatore a ritornare nello store per rivivere certe emozioni.

3.9 Il ruolo dei retailer plurimarca

Oggi molte aziende di successo utilizzano già quasi esclusivamente la rete distributiva diretta. Questo significa che sono destinati a scomparire i punti vendita plurimarca, fino a pochi decenni fa padroni incontrastati del mercato?

Il punto vendita multimarca presenta delle specificità che suggeriscono di continuare a svilupparlo come canale distributivo. La varietà di marche che solo il multimarca è in grado offrire risponde all'esigenza del consumatore di non sposare un solo brand, ma di costruirsi in autonomia uno stile mischiando capi diversi. I negozi plurimarca indipendenti possono inoltre fungere da incubatori per marchi non sufficientemente noti o con un assortimento che non consente di soddisfare le esigenze della distribuzione monomarca (Cappellari, 2016). Tali negozi possono quindi diventare veri e propri 'negozi di ricerca', investendo su brand ancora lontani dai gusti e sulle conoscenze del grande pubblico.

Numerosi department stores, da Galeries Lafayette a La Rinascente a Selfridges, iniziano a proporre nei loro cataloghi lo streetwear di fascia alta.

L'interesse per lo streetwear è dovuto alla necessità di attrarre nuovi clienti tra i Millennials e di dare una scossa alla lenta crescita dei retailer plurimarca legata alle diverse abitudini di comportamento dei consumatori e all'aumento dei negozi e-commerce e monomarca. Tra il 2015 e il 2016, il fatturato globale dei department stores è cresciuto solo del 2,3%, mentre quelli negli Stati Uniti sono aumentati solo dell'1,4%, secondo i dati di Euromonitor.

"Lo street style ha offerto un modo per convincere i clienti a entrare nel negozio che forse non c'era prima", dice Jian Deleon, senior menswear editor presso WGSN. "Un tipico consumatore di streetwear potrebbe aver camminato in un Bergdorf o in un Barneys e

potrebbe non aver percepito nulla che parlasse al suo stile personale o alla sua cultura; con queste linee vediamo sicuramente un cliente più giovane nel negozio”.

Il canale distributivo che negli ultimi anni ha avuto il tasso di crescita più elevato è rappresentato da Internet. Il web ad oggi pesa per circa il 5% sul totale delle vendite del lusso a livello mondiale, ed ha avuto una crescita media annua di quasi il 30% nell'ultimo triennio. Oggi decine di aziende competono per la spesa di beni di lusso online. MatchesFashion ha registrato ricavi per \$280 milioni nel 2016 e gestisce tre negozi a Londra per integrare le vendite online. Farfetch ha venduto merce per \$800 milioni nel 2016, e di recente ha lanciato una IPO da \$6 miliardi. Yoox Net-a-Porter ha totalizzato \$2,5 miliardi di dollari di vendite lo scorso anno e LVMH ha lanciato un proprio e-tailer multimarca a giugno 2017, anche se rimane un piccolo player.

Le modalità attraverso le quali un brand può essere distribuito sul Web sono diverse. In primo luogo è possibile realizzare vendite direttamente con il proprio sito web aziendale: per gran parte dei brand della moda e del lusso il proprio e-commerce rappresenta il più grande negozio in termini di vendite.

Le vendite online possono essere realizzate anche attraverso un retailer plurimarca, come quelli elencati in precedenza. Questi possono essere retailer brick&mortar, che hanno affiancato alle vendite tradizionali un sito web, oppure pure player del mercato digitale.

La gestione diretta di un punto vendita online non implica soltanto la capacità di disegnare un sito web ma pone anche complesse sfide logistiche legate sia alla spedizione della merce sia alla gestione dei resi. Il vantaggio principale della soluzione monomarca è che, in analogia con quanto avviene con i negozi monomarca fisici, l'azienda proprietaria del brand ha il pieno controllo dell'immagine e delle modalità con cui viene venduto il prodotto (Cappellari, 2016).

In un'era nella quale la marca è la protagonista indiscussa nella moda e nel lusso, i punti vendita dovranno essi stessi trasformarsi in marca, acquisendo un'identità chiara e differenziata rispetto ai competitor (Cappellari, 2016). Si pensi a quanto hanno saputo fare retailer che sono diventati veri punti di riferimento per il luxury streetwear, come la canadese Ssense, la milanese Antonioli, o la fiorentina LuisaViaRoma, che ha fatto leva sulla reputazione conquistata con il proprio punto vendita nel corso di tanti decenni di attività per

lanciare le vendite online che oggi fatturano circa 90 milioni (la maggior parte dei quali con clienti internazionali) sui 98 totali dell'azienda.

3.10 Ssense: un caso di successo nella distribuzione luxury streetwear

Dopo cinque anni di lavoro, il primo flagship del retailer online di luxury streetwear Ssense è stato inaugurato a Montreal, nella città in cui è nata l'azienda. Il fondatore Rami Atallah ha dichiarato che Ssense è sulla buona strada per raggiungere 1 miliardo di dollari canadesi (circa \$800 milioni) di vendite entro il 2020 e prevede di aprire centri di distribuzione in Europa e Asia nei prossimi 12-18 mesi: un segno che l'azienda si sta posizionando ai vertici del suo settore.

Ssense spedisce attualmente in 136 paesi dal suo magazzino di Montréal.

Nel 2004, Atallah aprì una piccola boutique a Montréal. L'anno seguente si trasferì nella sua prima sede-magazzino, lanciando ssense.com nel 2006. Le entrate dell'azienda crescevano dell'80% all'anno. Con l'aiuto dei suoi due fratelli Firas e Bassel - ora rispettivamente chief financial officer e chief operating officer - ha trasformato la sua passione in un'attività a tutti gli effetti.

I millennials oggi rappresentano il 76% delle vendite. L'azienda ha pochi eguali nel far aprire il portafoglio dei suoi clienti: Ssense dice che il suo scontrino medio è di 800 dollari canadesi (\$700), molto più della media di Net-a-Porter di circa \$400.

A differenza di molti dei suoi concorrenti, Atallah afferma che Ssense è stato redditizio fin dal primo giorno e non ha mai raccolto investimenti esterni. Ciò consente alla società di guardare al lungo termine, assumendosi rischi per sostenere designer sconosciuti e investendo in contenuti editoriali e progetti come il negozio di Montréal che potrebbero non incrementare significativamente le vendite nel breve termine.

Nel 2015, Ssense ha assunto Joerg Koch, editore della rivista tedesca *032c*, come primo caporedattore del sito, e ha ridisegnato la homepage per nascondere i prodotti a catalogo dietro un menu a scomparsa, mettendo in primo piano articoli, video editoriali e interviste.

Per Atallah, l'investimento nell'editoriale è un altro tentativo strategico di distinguersi dai concorrenti, per creare una connessione emotiva tra Ssense e i suoi clienti, oltre a portare un nuovo pubblico, concentrandosi su storie e interviste piuttosto che sui prodotti.

Oggi, il 29% delle entrate viene generato dai lettori di Ssense. “Quando parli di una storia che non si riferisce al prodotto e cerchi di infilarcelo a forza, non è autentico”, ha detto Atallah. “C'è molto più valore nel coinvolgere emotivamente che nel cercare di forzare il prodotto”. Atallah descrive la missione di Ssense come uno “spostamento della cultura in avanti”, come dimostra il focus sui brand marchi emergenti del lusso.

Ssense sta investendo nell'espansione globale nel momento in cui le più grandi case di moda abbracciano l'estetica streetwear per attirare i clienti più giovani. Ssense è stato uno dei primi a credere nello stile di Demna Gvasalia e Virgil Abloh, il cui approccio alla moda era considerato fuori dai canoni tradizionali, e che ora è stato pienamente sdoganato; nel corso del tempo, a designer emergenti ispirati allo streetwear come A-Cold-Wall e Fear of God si sono affiancati marchi di lusso affermati come Saint Laurent e Givenchy. Solo l'anno scorso, Ssense ha aggiunto marchi di lusso chiave come Gucci, Balenciaga e Prada alla sua selezione online.

Il flagship di Montréal è stato progettato come un centro culturale in grado di ospitare eventi, lanci di prodotti, e la programmazione culturale guidata da Koch. Già sul calendario ci sono eventi organizzati da designer come Abloh, Craig Green e Grace Wales Bonner.

Il design è pensato per rendere ogni evento un'esperienza unica. I pavimenti, le pareti e i soffitti dell'edificio sono progettati per rendere tutto nel negozio, dai display alle luci, intercambiabile. L'ultimo piano è dedicato a un caffè e a una libreria, mentre due piani sono dedicati agli appuntamenti con un personal shopper.

Una caratteristica cruciale lo distingue da qualsiasi altro concept store: l'assoluta mancanza di vestiti nel negozio. Invece, Ssense Montreal funziona come un camerino glorificato. I clienti scelgono l'abbigliamento che vorrebbero provare tra i 20.000 articoli disponibili sul sito Web di Ssense, e nel giro di un'ora i vestiti saranno consegnati dal magazzino situato nel vecchio distretto manifatturiero di Montreal al Flagship store. Hanno sostanzialmente combinato le migliori parti dello shopping online - l'immenso catalogo disponibile - con la parte migliore

dello shopping in-store - provare un articolo per trovare la taglia corretta - per creare un'esperienza di shopping senza precedenti.

L'obiettivo è replicare il modello di Montréal in altre città in tutto il mondo.



SSENSE Montreal Flagship

4. Case study: la trasformazione di Burberry

4.1 Il declino del brand e il tentativo di rilancio

Burberry è una storica casa di moda di lusso britannica con sede a Londra, famosa per la produzione di trench, capispalla, accessori moda, occhiali da sole, profumi e cosmetici.

Fondata nel 1856 da Thomas Burberry e originariamente focalizzata sullo sviluppo di abbigliamento outdoor, la maison si è nel tempo posizionata nel mercato dell'alta moda, sviluppando un esclusivo tipo di tessuto chiamato Gabardine, completamente traspirante e impermeabile, utilizzato per sciarpe, trench e altri accessori moda. Il primo negozio fu aperto a Londra nel 1891.

Burberry gestisce negozi di proprietà e franchising monomarca in tutto il mondo, oltre a distribuire i propri capi attraverso negozi di terze parti. Ad oggi Burberry ha più di 500 negozi in oltre 50 paesi.

La nomina nel 2016 del nuovo CEO Marco Gobbetti, proveniente da Céline, segna un nuovo inizio per il brand. Gobbetti prende il posto di Christopher Bailey, che dal 2014 ricopriva sia il ruolo di CEO che quello di direttore creativo dopo l'addio di Angela Ahrendts che, dopo aver portato a nuovo splendore Burberry incrementando il fatturato di oltre 2 miliardi durante la sua guida, ha lasciato il brand di Londra per approdare in Apple. Un doppio incarico quello di Bailey che non ha dato buoni frutti. Il titolo Burberry ha infatti perso oltre il 20% in Borsa tra il 2014 e il 2016, oltre ad aver perso smalto sul prodotto. Sotto gli stimoli della Ahrendts, Bailey aveva dato il meglio di sé, ma poi la sua creatività si è spenta.

Dopo essersi classificata al 73° posto nella classifica Best Brand Global 2015 di Interbrand, davanti a Ralph Lauren e Hugo Boss, negli ultimi tre anni il valore del marchio è in costante discesa, posizionandosi al 94° posto nel ranking 2018. Il sentimento generale è che Burberry sia un marchio di "lusso accessibile", più strettamente allineato a Coach rispetto a Dior, e quindi troppo caro agli occhi dei consumatori.

Dal marzo 2018 Riccardo Tisci è il nuovo direttore creativo di Burberry, succedendo a Christopher Bailey dopo 17 anni. Tisci si unisce al megabrand britannico dopo oltre un decennio come direttore creativo di Givenchy, dove è accreditato di aver resuscitato il brand

di proprietà di LVMH con le sue collezioni dark, sensuali e sovversive. L'annuncio ha fatto aumentare il prezzo delle azioni della società di oltre il 5%.

Questa non è la prima volta che Tisci e Gobbetti lavorano insieme. Gobbetti è stato infatti amministratore delegato di Givenchy dal 2004 al 2008, periodo ha permesso al CEO di notare le capacità del designer. La sua abilità nel mescolare lo streetwear con l'alta moda è molto importante per rispondere al meglio al boom del mercato delle sneaker di fascia alta e dello sportswear, entrambe tendenze di cui Tisci è padre fondatore.

4.2 La nuova strategia

Gobbetti ha realizzato un piano quinquennale per riposizionare Burberry come un vero player del mercato del lusso e rienergizzare un marchio la cui crescita delle vendite è rimasta significativamente inferiore ai rivali LVMH e Kering. Il piano di turnaround messo a punto dal nuovo CEO si focalizza sul lancio di una serie di articoli in pelle, offrendo “drop” di prodotto veloci e regolari e appoggiando la revisione in stile contemporaneo dell’heritage del marchio da parte del nuovo direttore creativo Riccardo Tisci. Il piano include inoltre l’utilizzo di una strategia digitale per comunicare al meglio la trasformazione dell’offerta di prodotti, e un rinnovo totale dei flagship store ridimensionando allo stesso tempo il peso dei canali distributivi wholesale di fascia bassa.

L’obiettivo finale è quello di elevare Burberry da un posizionamento come brand "accessibile" a un vero player del lusso in grado di confrontarsi con le maggiori Maison europee, entrando in un’ambiente competitivo dove i prezzi sono più alti, i margini sono più ampi e la crescita è in genere più stabile. La nuova strategia è in linea con l’esperienza passata di Gobbetti presso marchi di lusso come Bottega Veneta, Givenchy e soprattutto Céline, che ha trasformato da marchio mediocre a brand di culto in collaborazione con la designer Phoebe Philo.

Il primo compito del nuovo CEO è di riposizionare il prodotto. Alcuni articoli Burberry, come le polo, costano molto meno rispetto ai concorrenti, con punte del 50%, mentre altri, come i trench, sono più allineati ai prezzi dei rivali. Ciò significa che alcuni prezzi saliranno, anche se non sarà una regola universale e differiranno per categoria di prodotto.

Il fulcro della strategia è una nuova attenzione per la pelletteria, che attualmente rappresenta meno del 40% delle entrate, con concorrenti come Gucci che generano il 55% delle vendite dalla categoria. Burberry ha recentemente acquisito CF&P, specialista in pelletteria fiorentina, che comprende un team interno di 100 artigiani. L'obiettivo è creare un nuovo "centro di eccellenza" focalizzato sulla pelle. Mentre l'iconico trench è destinato a rimanere un "campione" di vendite, le borse e gli accessori in genere generano margini più elevati e sono più adatti a fidelizzare i clienti.

Oggi i guardaroba dei consumatori sono già pieni di elementi iconici. Solo l'innovazione li spingerà ad acquistare. Per Burberry, ciò significherà creare costante novità rinnovando i prodotti principali, lanciando numerose capsule collection e creando una gamma di borse più ampia. La società ha inoltre effettuato investimenti significativi nell'e-commerce, nella vendita al dettaglio omnicanale e nell'analisi dei dati, al fine di costruire esperienze innovative come la sua app di realtà aumentata di recente introduzione.

4.3 La distribuzione

Un altro pilastro della strategia di Burberry è lo spostamento della sua distribuzione verso un approccio maggiormente orientato alla vendita diretta per controllare meglio la sua immagine di marca. La shopping experience del consumatore è di fondamentale importanza. I negozi migliori riceveranno un aggiornamento leggero ma di forte impatto, con personale addestrato su articoli in pelle e personal styling. I negozi più piccoli e quelli che si trovavano in località non strategiche, fra cui molti store all'interno degli shopping mall americani, sono stati chiusi, mentre altri stanno aprendo nei nuovi mercati della moda (tra il nuovo flagship di Dubai). Nel complesso, Burberry ha chiuso 34 negozi lo scorso anno.

Burberry ha anche portato il suo catalogo completo all'interno delle principali piattaforme di e-commerce come Farfetch e Ssense, rendendo disponibili tutti i suoi prodotti per gli acquirenti su Internet in 150 paesi. Gli analisti si aspettano che lo shopping online rappresenterà un quarto di tutte le vendite di beni di lusso entro il 2025, rispetto al 10% attuale, rendendolo un importante motore di crescita.

Come parte del piano di rilancio, il megabrand britannico sta adottando una strategia basata su frequenti "drop" di prodotto, con l'obiettivo di coinvolgere un pubblico di Millennials assetati di prodotti incentrati sullo streetwear e su un flusso costante di novità. La velocità sarà la chiave della strategia: rilasci di nuovi prodotti più frequenti e aggiornati per mantenere sempre viva l'attenzione del cliente. Il 17 di ogni mese Burberry presenterà qualcosa di nuovo ed entusiasmante per i suoi clienti come parte della nuova strategia.

La prima versione di questi rilasci mensili è denominata "B Series" e sarà disponibile per 24 ore esclusivamente attraverso gli account Instagram e WeChat.

“Abbiamo evoluto il nostro ciclo di consegna per renderlo più fluido e creativo” afferma Gobbetti. “Introducendo un flusso regolare di collezioni elaborate, collaborazioni inaspettate e capsule di prodotti limitati, saremo in grado di ispirare ed entusiasmare i clienti durante tutto l'anno”.

4.3 Lo streetwear trasforma Burberry

Il fulcro della strategia di Gobbetti è il designer Riccardo Tisci, che ha contribuito a rendere popolare l'integrazione tra alto lusso e streetwear in Givenchy e ha fatto il suo debutto per Burberry alla London Fashion Week.

Tisci si è formato alla Central Saint Martins di Londra, insieme a stilisti come Alexander McQueen e Marc Jacobs. Nel 2005, ha ottenuto il posto di direttore creativo delle collezioni prêt-à-porter e haute couture di Givenchy, e dal 2008 è stato anche responsabile della linea di accessori.

Tisci ha ricoperto quel ruolo per ben 12 anni. Al timone della storica casa di moda francese, ha creato un linguaggio visivo che sarebbe stato imitato da tutti durante gli anni '00 e l'inizio degli anni '10, tramite l'utilizzo di immagini religiose e neo-romantiche, grafiche irriverenti e stampe floreali. Secondo molti analisti, Tisci è stato il primo creativo a fondere lo sportswear con la moda. Ha collaborato con Nike nel 2014 per una collezione intitolata Nike x RT, e ancora nel 2017 sulla collezione Nike x RT "Victorious Minotaurs", che includeva l'abbigliamento per una squadra di basket immaginaria.

Tra i fan di Tisci vi sono Beyoncé, Rihanna, Kim Kardashian, Nicki Minaj e Kanye West. Per quest'ultimo Tisci ha disegnato l'abito per il matrimonio e gli artwork per l'album musicale "Watch The Throne".

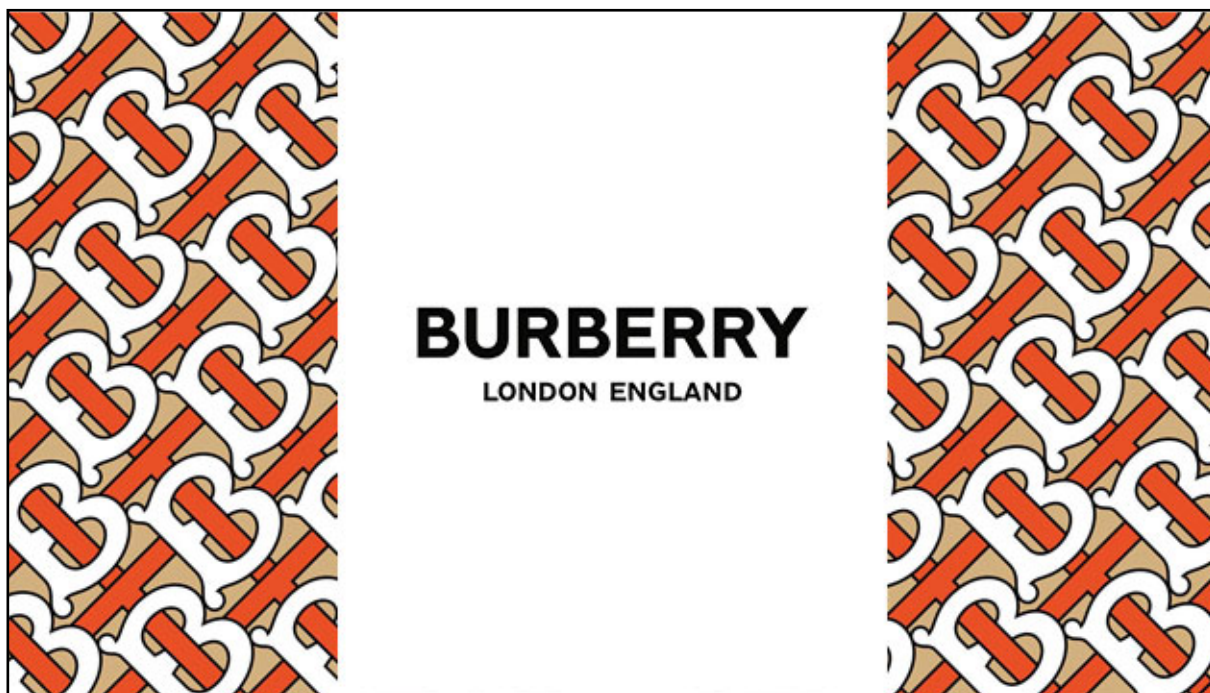
Se si guarda a come Tisci ha modificato i codici stilistici di Givenchy (un marchio precedentemente noto per essere la scelta di Audrey Hepburn) da elegante, glamour e chic a disruptive, giovanile e desiderabile, è possibile presumere che abbia grandi progetti per rivitalizzare Burberry, che saranno fondamentali per il successo del turnaround.

Nel mese di giugno è stata rilasciata una capsule collection in edizione limitata in collaborazione con l'icona della moda punk Vivienne Westwood, mentre nel mese di luglio è stata lanciata una capsule in collaborazione con il designer russo Gosha Rubchinskiy.

Unendo lo streetwear dell'Europa orientale con la classica sartoria britannica, questa collezione include un remake dell'iconico trench di Burberry, questa volta in una colorazione a doppio blocco, per coloro che vogliono davvero distinguersi. Per qualcosa di un po' più discreto, Rubchinskiy ha progettato una giacca Harrington reversibile, facilmente abbinabile a un paio di pantaloni sportivi.

Il direttore creativo del megabrand britannico ha inoltre dato una nuova identità grafica al marchio, svelando un nuovo logo - "Burberry London England" in lettere maiuscole, sostituendo il vecchio carattere più morbido e arrotondato - e il monogramma - le iniziali "TB" del fondatore Thomas Burberry. E' la prima volta che il marchio cambia il proprio logo da quasi 20 anni.

Sviluppato in collaborazione con il famoso art director e grafico britannico Peter Saville, conosciuto per il suo lavoro per Calvin Klein, il nuovo logo del marchio è ispirato a un vecchio logo del 1908 e celebra l'eredità e lo spirito del suo fondatore, le cui iniziali sono citate nel design.



Il nuovo logo e il monogramma di Burberry

Lo show S/S19 di Burberry svoltosi durante la London Fashion Week è un primo sguardo alla storica casa di moda britannica con il nuovo direttore creativo al timone.

Lo spettacolo si è aperto con una serie di look da donna interamente beige, una palette di colori pallida per cui Burberry è famosa, così come il classico trench, che è stato sottilmente reinterpretato con abbellimenti personalizzati e cinghie. Un cappotto indossato dalla web-star Kendall Jenner è stato decorato con dettagli dorati, un ritorno al genere di stranezze del design che Tisci spesso ha proposto mentre era a Givenchy.

Allo stesso modo, per il menswear, i primi look erano classici, sartoriali e business-like, con pantaloni larghi alla caviglia, in una palette di blu navy, azzurro e grigio.

Certo, Tisci è noto per il suo amore per lo sportswear e lo streetwear, e questi sono stati rivelati man mano che lo spettacolo progrediva, diventando più trasgressivo e intertestuale, con la comparsa di t-shirt grafiche e camicie casual a maniche corte decorate con patch, capispalla neri trattenuti da cinture ad altezza del busto, orli bordati di anelli metallici o frange oro, pantaloni aderenti a vita alta, bustier strizzatissimi e miniabiti inguinali effetto lingerie, camicie oversize e le immancabili chunky sneakers, donando alla collezione un tocco più contemporaneo.

I consumatori hanno intravisto un aspetto giovane e più elegante in ciò che l'ex designer Givenchy chiama le “icone della casa” come i cappotti, le giacche trapuntate, i kilt, i poncho e i trench.

Nonostante la sfilata abbia avuto luogo a settembre, la collezione non arriverà nei negozi prima di febbraio 2019. Secondo i dati di Instagram, che ha rivelato i marchi di moda più "buzz" durante la Fashion Week di Londra, Burberry si trova al primo posto tra le sfilate di moda più discusse, in base a parametri quali menzioni globali tramite tag, likes e commenti ai post.

Due modelli di t-shirt girocollo in edizione limitata con il nuovo logo sono state messe in vendita precedentemente alla sfilata per sole 24 ore tramite Instagram e WeChat per costruire hype prima dello spettacolo. Per festeggiare il suo debutto per il marchio, Tisci ha reso disponibile per l'acquisto alcuni dei pezzi della sua collezione di debutto per soli 30 minuti dopo l'evento, registrando prontamente il tutto esaurito, e anche Rihanna è stata vista indossare uno dei capi.



Ulteriori indizi sulla visione di Tisci si possono trovare nella trasformazione del flagship store londinese di Burberry su Regent Street. Nel complesso il negozio, il cui atrio è dominato da un'installazione dell'artista britannico Graham Hudson, ha molti meno prodotti in assortimento, dando allo spazio un aspetto più lussuoso. Ogni stanza ha un focus separato: una, ad esempio, presenta due borse in edizione limitata con dettagli metallici misti disegnati da Tisci in rosso e nero, e felpe total black con il nuovo logo stampato anteriormente. Il piano superiore è riempito con le icone di Burberry: i classici trench color miele, e scarpe stringate da uomo.

4.4 Le prospettive future

In generale, la Unique Selling Proposition di Burberry, insieme alla sua britannicità, è che si tratta di un marchio ambizioso, ma non intimidatorio e accessibile. Iniziative come The Art of The Trench, una delle loro prime campagne digitali di successo che mostrano le persone comuni che indossano trench Burberry, hanno aperto il marchio a un pubblico più ampio. Non è necessario essere un esperto di moda per indossare i capi del megabrand inglese e, a differenza di marchi come Supreme, non basa la sua popolarità su una pazza mentalità basata sulle liste d'attesa.

Mentre Burberry ha investito enormemente nel forgiare un'identità che rispecchi l'heritage britannico, il curriculum di Tisci mostra una sensibilità dark e gotica. A Givenchy, ha preso un brand che era l'essenza del bon ton parigino e lo ha rivoluzionato proponendo piercing, modelli transgender, espliciti riferimenti sessuali e un romanticismo urbano street-style.

Tuttavia, viviamo in un'era della moda in cui i marchi sembrano essere considerati come vasi vuoti che possono essere riempiti con una serie di contenuti completamente nuovi per stare al passo con gli ultimi trend. La parola d'ordine "disruption" consente di realizzare ogni tipo di cambiamento, spesso con scarso collegamento con ciò che è l'identità storica di un brand.

In seguito alle prime fasi di trasformazione, con la maggior parte dei cambiamenti ancora da realizzare, il marchio nel 2017 ha registrato un'utile operativo in crescita del 5% a \$629 milioni, mentre i ricavi annuali sono diminuiti dell'1%. Le vendite sono state di 1,66 miliardi

di dollari, in aumento del 9% rispetto a 1,51 miliardi di dollari nello stesso periodo dello scorso anno. Le vendite di accessori sono aumentate dell'1% durante l'anno, mentre le vendite menswear sono cresciute del 4% e quelle delle donne del 2%. A giugno 2018, le vendite sono cresciute del 4% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Sabrina Bonesi, l'ex designer di accessori Dior che ora è la responsabile della pelletteria e delle calzature Burberry, sta già lavorando con Riccardo Tisci su nuove gamme con diverse silhouette e un ampio range di prezzo.

Conclusioni

La coerenza e il mutamento

Quando il più grande gruppo di lusso del mondo abbraccia lo streetwear, c'è il pericolo che anch'esso diventi un altro modello inautentico. Ora che lo streetwear ha perso il suo status underground, sdoganato nei department store del lusso, ripreso dai tabloid e indossato dalle celebrità, gli osservatori si chiedono per quanto tempo può durare la sua popolarità.

Il mondo della moda si stancherà presto di questo trend o l'ascesa del lusso streetwear segna un cambiamento più duraturo nel modo in cui le persone si vestono?

“Lo streetwear, inteso come fenomeno culturale e non come tendenza, è certamente destinato a durare”, ha dichiarato Antonio Cristaudo, responsabile marketing development di Pitti Immagine.

Allo stesso modo, Matthew Henson, fashion editor di Complex, afferma: “L'attuale popolarità dello sportswear di lusso riflette un cambiamento generale nel modo in cui gli uomini si vestono e al modo di fare acquisti. È più che una semplice tendenza. Lo streetwear è un vero stile di abbigliamento; nessuno oggi vuole indossare un blazer per lavorare a meno che non sia un ambiente strettamente formale”.

Charlie Porter, critico di moda maschile per il Financial Times, è arrivato al punto di dire che il termine “streetwear” sia inappropriato. “L'industria deve smettere di chiamare ‘streetwear’ questi vestiti. Non lo sono: è ‘moda’. È degradante per i designer che lo fabbricano e per i clienti che lo acquistano. Molti tradizionalisti ne hanno paura e non hanno la capacità di comprenderlo. Ma questa moda è valida e rilevante come un vestito elegante indossato da una signora, o un abito formale per un amministratore delegato, se non di più”.

Henson prevede molta più interazione in futuro tra il cosiddetto streetwear e l'alta moda. “Prevedo che l'intersezione tra lo streetwear e l'alta moda si evolverà, lavorando insieme in modo più collaborativo. Alcuni dei meno noti designer di luxury streetwear avranno più opportunità per collaborare con marchi più importanti. Alcuni dei conglomerati e delle aziende della moda stanno investendo pesantemente nel luxury sportswear così come nei giovani designer, perché per questo genere i clienti ci sono già e lo spazio retail dedicato a questo stile sta aumentando”.

I giovani consumatori del lusso sono desiderosi di qualcosa di più divertente e fresco rispetto a quello che offre il mercato degli storici brand dell'alta moda. La marca ha la necessità di mantenere una personalità forte ed inalterata nel tempo ma ha il dovere dell'evoluzione in sintonia con il mutamento sociale, tramite un processo di dialogo con il consumatore, individuandone sensibilità, gusti e valori.

La continuità nel tempo rinforza l'identità di una marca ma l'evoluzione e l'innovazione ne mantengono la modernità; le marche invecchiano perché non sono in grado o non vogliono rinnovare la loro proposta, o perché la loro offerta è lontana dai nuovi stili e dalle nuove influenze. Mentre lo streetwear e l'alta moda continuano a integrarsi, la chiave del successo potrebbe risiedere nel modo in cui i marchi di lusso adottano il trend senza perdere il proprio DNA.

Bibliografia

ADZ, K., STONE, W., 2018. *This is not fashion: streetwear past, present and future*. 1° ed. Londra: Thames & Hudson.

CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci editore.

CHECCHINATO, F., 2007. *Co-branding*. 1° ed. Padova: Cedam.

FERRARESI, M., SCHMITT, B. H., 2006. *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.

GILMORE, J. H., PINE, B. J., 2009. *Autenticità. Ciò che i consumatori vogliono davvero*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.

KAPFERER, J.N., 2004. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4° ed. Londra: Kogan Page.

KOTLER, P., et al., 2015. *Principi di marketing*. 15° ed. Milano, Torino: Pearson Italia

PINE, B. J., GILMORE, J. H., 2000. *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*. 1° ed. Milano: RCS Libri.

Pubblicazioni su formato elettronico

AMARCA, N., 2017. Here's What the Industry Really Thinks About Supreme x Louis Vuitton. *Highsnobiety* [online], 24 Gennaio. Disponibile su <<http://www.highsnobiety.com/2017/01/24/supreme-louis-vuitton-reactions/>> [Data di accesso: 02/09/2018]

BAIN, M., 2018. Why isn't streetwear just called fashion?. *Quartzly* [online], 7 gennaio. Disponibile su <<https://qz.com/quartzly/1160897/why-isnt-streetwear-just-called-fashion/>> [Data di accesso: 01/09/2018]

BARRY, C., 2017. Streetwear Bringing Steady Growth To Global Luxury Market. *BusinessOfFashion* [online], 25 Ottobre. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/streetwear-bringing-steady-growth-to-global-luxury-market?source=biblio>> [Data di accesso: 17/08/2018]

BEAULOYE, F.E., 2018. Marketing to Millennials: How Luxury Brands Build Hype. *Luxe Digital* [online], 18 aprile. Disponibile su <<https://luxe.digital/digital-luxury-trends/marketing-hype-millennials/>> [Data di accesso: 04/09/2018]

CAPUANO, M., 2018. Supreme, il segreto del successo mondiale. *MyWhere* [online], 21 Febbraio. Disponibile su <<http://www.mywhere.it/supreme-segreto-del-successo-mondiale/>> [Data di accesso: 03/09/2018]

CASADEI, M., 2018. Lo streetwear contamina il lusso. *ilSole24ore* [online], 6 Aprile. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-04-05/lo-streetwear-contamina-lusso-214437.shtml?uuid=AEJhO9RE&refresh_ce=1> [Data di accesso: 29/08/2018]

CHEN, J., 2017. Why the Supreme and Vuitton Collab Was the Season's Most Brilliant Troll. *The Cut* [online], 7 Febbraio. Disponibile su <<https://www.thecut.com/2017/02/the-supreme-and-louis-vuitton-collab-was-a-brilliant-troll.html>> [Data di accesso: 08/09/2018]

CHEN, V., 2017. What Louis Vuitton men's artistic director Kim Jones really thinks about the Supreme collaboration. *South China Morning Post* [online], 17 Febbraio. Disponibile su <<https://www.scmp.com/magazines/style/people-events/article/2071796/what-louis-vuitton-artistic-director-kim-jones-really>> [Data di accesso: 25/08/2018]

CHEN, V., 2017. Why Kim Jones brings punk-influenced streetwear to Louis Vuitton. *South China Morning Post* [online], 14 Aprile. Disponibile su <<https://www.scmp.com/magazines/style/people-events/article/2087647/why-kim-jones-brings-punk-influenced-streetwear-louis>> [Data di accesso: 26/08/2018]

CHEN, V., 2017. Streetwear gets a luxe makeover as heritage brands aim to influence millennials. *South China Morning Post* [online], 8 Dicembre. Disponibile su <<https://www.scmp.com/magazines/style/fashion-beauty/article/2123433/streetwear-gets-luxe-makeover-heritage-brands-aim>> [Data di accesso: 22/08/2018]

CHITRAKORN, K., 2018. Burberry Collaborates With Vivienne Westwood. *BusinessOfFashion* [online], 6 Luglio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-bites/burberry-collaborates-with-vivienne-westwood>> [Data di accesso: 17/10/2018]

CHITRAKORN, K., 2018. Burberry Rebrands Under Riccardo Tisci. *BusinessOfFashion* [online], 2 Agosto. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/burberry-rebrands-under-riccardo-tisci>> [Data di accesso: 20/10/2018]

CLIFTON, J., 2016. Why Are So Many People Obsessed with Supreme?. *Vice* [online], 19 luglio. Disponibile su <https://www.vice.com/en_us/article/5gq393/supreme-and-the-psychology-of-brand-devotion> [Data di accesso: 05/09/2018]

COWEN, T.W., 2017. Supreme x Louis Vuitton Is Happening and This Is How You Can Get Your Hands On It. *Complex* [online], 19 Gennaio. Disponibile su <<http://uk.complex.com/style/2017/01/supreme-louis-vuitton-collaboration>> [Data di accesso: 12/09/2018]

DANZIGER, P.N., 2018. Why Farfetch Could Command A \$6 Billion IPO. *Forbes* [online], 21 agosto. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/08/21/why-farfetch-is-worth-6b-in-its-pending-ipo/>> [Data di accesso: 09/09/2018]

FERNANDEZ, C., 2017. Moncler “Genius” Promises New Strategy for Instagram Age. *BusinessOfFashion* [online], 14 Febbraio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/moncler-genius-promises-new-strategy-for-instagram-age>> [Data di accesso: 10/08/2018]

FOREMAN, K., 2018. Virgil Abloh on the Most Powerful Logo. *WWD* [online], 27 febbraio. Disponibile su <<https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/virgil-abloh-logo-exhibition-paris-fashion-week-pfw-1202596836/>> [Data di accesso: 06/08/2018]

FOWLER, D., 2018. The hype machine. Streetwear and the business of scarcity. *BBC* [online], 5 febbraio. Disponibile su <<http://www.bbc.com/capital/story/20180205-the-hype-machine-streetwear-and-the-business-of-scarcity>> [Data di accesso: 10/09/2018]

GREENWOOD, D., 2017. Perché il 2017 è l'anno in cui lo streetwear è diventato mainstream?. *Vice* [online], 18 Dicembre. Disponibile su <<https://i-d.vice.com/it/article/ywn3qv/streetwear-da-sottocultura-a-fenomeno-mainstream>> [Data di accesso: 02/09/2018]

GROBE, M., 2018. Essential Things to Know About Burberry Chief Creative Officer Riccardo Tisci. *Highsnobiety* [online], 3 Agosto. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/p/riccardo-tisci-burberry/>> [Data di accesso: 22/10/2018]

GROBE, M., 2018. Riccardo Tisci Debuts His Collection for Burberry SS19 at LFW. *Highsnobiety* [online], 12 Settembre. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/p/burberry-ss19-fashion-show/>> [Data di accesso: 22/10/2018]

HAWGOOD, A., 2012. Inside Supreme: Anatomy of a Global Streetwear Cult — Part I. *BusinessOfFashion* [online], 10 Gennaio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inside-supreme-anatomy-of-a-global-streetwear-cult—part-i>> [Data di accesso: 12/08/2018]

HAWGOOD, A., 2012. Inside Supreme: Anatomy of a Global Streetwear Cult — Part II. *BusinessOfFashion* [online], 11 Gennaio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inside-supreme-anatomy-of-a-global-streetwear-cult—part-ii>> [Data di accesso: 15/08/2018]

HOANG, L., 2017. Luxury's Generation Gap. *BusinessOfFashion* [online], 29 maggio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/bain-luxury-study-growth-millennials-generation-gap>> [Data di accesso: 03/09/2018]

INTERBRAND, 2018. *Best Global Brands 2018* [online]. New York. Disponibile su <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>> [Data di accesso: 26/10/2018]

JADELUCA, P., 2016. Marco Gobetti: il cosmopolita discreto dal rilancio di Céline alla guida di Burberry. *La Repubblica* [online], 18 Luglio. Disponibile su <https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/07/18/news/marco_gobetti_il_cosmopolita_discreto_dal_rilancio_di_celine_alla_guida_di_burberry-144410859/> [Data di accesso: 25/10/2018]

JOACHIMSTHALER, E., AAKER, D.A., 1997. Building Brands Without Mass Media. *Harvard Business Review* [online]. Disponibile su <<https://hbr.org/1997/01/building-brands-without-mass-media>> [Data di accesso: 10/09/2018]

JOHNSON, R., 2015. Will High Fashion's Love Affair with Streetwear last?. *BusinessOfFashion* [online], 2 Febbraio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/will-high-fashions-love-affair-streetwear-last?source=biblio>> [Data di accesso: 16/08/2018]

KANSARA, V.A., 2017. Supreme Confirms Investment From Carlyle Group. *BusinessOfFashion* [online], 6 Ottobre. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/bof-exclusive-supreme-confirms-investment-from-carlyle-group>> [Data di accesso: 30/08/2018]

KOZINETS, R.V., et al., 2002. Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects. *Journal of Retailing* [online]. Disponibile su <<https://pdfs.semanticscholar.org/2ef2/657951a969c4df9025b3e323ddfff993925a.pdf>> [Data di accesso: 03/08/18].

LEACH, A., 2017. Here's How Celebs and Instagram Heads are Rocking Sup x LV. *Highsnobiety* [online], 3 Luglio. Disponibile su <<http://www.highsnobiety.com/2017/07/03/supreme-louis-vuitton-instagram>> [Data di accesso: 05/09/2018]

MA, F., 2018. Burberry Adopts a Monthly Drop Model, With First Capsule Released on Oct. 17. *WWD* [online], 15 Ottobre. Disponibile su <<https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/burberry-adopts-monthly-drop-model-with-first-capsule-released-oct-1202879582/>> [Data di accesso: 19/10/2018]

MARK, A., 2017. Some Supreme x Louis Vuitton Pieces Are Now Reselling on eBay for Prices of \$5,000 USD and Up. *Highsnobiety* [online], 2 Luglio. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/2017/07/02/supreme-louis-vuitton-ebay-resale/>> [Data di accesso: 05/09/2018]

MCGARRIGLE, L., 2017. Here Are the Proposed Dates & Location of the Supreme x Louis Vuitton Pop-Up. *Highsnobiety* [online], 9 Maggio. Disponibile su <<http://www.highsnobiety.com/2017/05/09/supreme-louis-vuitton-nyc-pop-up?>> [Data di accesso: 05/08/2018]

MILNES, H., 2018. How streetwear infiltrated luxury fashion. *Digiday* [online], 5 marzo. Disponibile su <<https://digiday.com/marketing/streetwear-infiltrated-luxury-fashion/>> [Data di accesso: 02/09/2018]

MOORE, C.M., DOHERTY, A., DOYLE, S., 2010. Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing* [online], 44 (2). Disponibile su <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090561011008646>> [Data di accesso: 18/09/2018].

MORENCY, C., 2016. The Unlikely Success of Virgil Abloh. *BusinessOfFashion* [online], 29 Settembre. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-unlikely-success-of-virgil-abloh-off-white-?>> [Data di accesso: 09/08/2018]

MORENCY, C., 2016. Will Luxury Streetwear Get Millennials Into Department Stores?. *BusinessOfFashion* [online], 11 Novembre. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/will-luxury-streetwear-get-millennials-into-department-stores-?>> [Data di accesso: 08/08/2018]

MORENCY, C., 2017. How Luxury Came to Love Streetwear Sites. *BusinessOfFashion* [online], 5 Giugno. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/how-luxury-came-to-love-streetwear-sites-hypebeast-highsnobiety>> [Data di accesso: 10/08/2018]

MORENCY, C., 2017. Is Luxury's Love Affair With "Drops" More Than Marketing?. *BusinessOfFashion* [online], 9 Agosto. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/professional/is-luxurys-love-affair-with-supreme-style-drops-more-than-marketing-moncler-burberry-off-white-celine>> [Data di accesso: 18/08/2018]

MORENCY, C., 2017. What's Next for Virgil Abloh? *BusinessOfFashion* [online], 30 Settembre. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/people/whats-next-for-virgil-abloh-off-white-?>> [Data di accesso: 01/08/2018]

MORENCY, C., 2018. Ssense's Billion-Dollar Ambitions: More Than Hype. *BusinessOfFashion* [online], 1 Maggio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/professional/ssense-billion-dollar-ambitions-more-than-hype-ecommerce-retail?>> [Data di accesso: 22/08/2018]

NEMBHARD, C., 2018. Here's Every Piece From Gosha Rubchinskiy's Burberry Collection Available at DSM. *Highsnobiety* [online], 7 gennaio. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/p/gosha-rubchinskiy-burberry-buy-online/>> [Data di accesso: 11/10/2018]

NEMBHARD, C., 2018. Items From Riccardo Tisci's Debut Burberry Collection to Be Sold via Instagram for 24 Hours. *Highsnobiety* [online], 11 Settembre. Disponibile su <https://www.highsnobiety.com/p/riccardo-tisci-burberry-debut-instagram-launch/> [Data di accesso: 21/10/2018]

PEARSON, A., 2017. Even More Louis Vuitton x Supreme Pop-Ups Are Coming to the U.S. and Canada. *Highsnobiety* [online], 28 Giugno. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/2017/06/28/louis-vuitton-supreme-pop-up/>> [Data di accesso: 13/09/2018]

RUGGERI, A., 2017. Louis Vuitton e la collaborazione con Supreme. *GQ Italia* [online], 20 Gennaio. Disponibile su <<https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2017/01/20/louis-vuitton-e-la-collaborazione-con-supreme/>> [Data di accesso: 01/09/2018]

SAUER, A., 2017. Louis Vuitton x Supreme Collaboration Combines Luxury With Street Cred. *Brandchannel* [online], 25 Gennaio. Disponibile su <<http://www.brandchannel.com/2017/01/25/louis-vuitton-x-supreme-012517>> [Data di accesso: 01/08/2018]

SAWYER, J., 2018. Gucci, Burberry, Tom Ford, & Chanel Top Instagram's Buzziest Brands. *Highsnobiety* [online], 14 Marzo. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/p/gucci-instagram-buzziest-brands/>> [Data di accesso: 19/10/2018]

SCIOLA, G., 2018. Burberry, capsule ogni mese con B Series. *Pambianconews* [online], 16 Ottobre. Disponibile su <<https://www.pambianconews.com/2018/10/16/burberry-capsule-ogni-mese-con-b-series-245928/>> [Data di accesso: 18/10/2018]

SHANNON, S., 2017. Unpacking Burberry's New Strategy. *BusinessOfFashion* [online], 9 Novembre. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/burberry-unveils-grand-plan-to-become-a-true-luxury-player>> [Data di accesso: 11/10/2018]

SHANNON, S., 2018. Burberry's New Strategy Takes Shape. *BusinessOfFashion* [online], 16 Maggio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/burberrys-new-strategy-takes-shape>> [Data di accesso: 11/10/2018]

SHANNON, S., 2018. Riccardo Tisci's #NewEra Burberry: What to Expect. *BusinessOfFashion* [online], 17 Settembre. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/professional/riccardo-tiscis-newera-burberry-what-to-expect>> [Data di accesso: 15/10/2018]

SHAYON, S., 2018. Honoring Tradition, Burberry Reboots Brand With New Logo, CCO, Strategy. *Brandchannel* [online], 12 Settembre. Disponibile su <<https://www.brandchannel.com/2018/09/12/burberry-signals-bold-new-direction>> [Data di accesso: 26/10/2018]

SHULMAN, A., 2018. Will Riccardo Tisci Work at Burberry?. *BusinessOfFashion* [online], 27 Marzo. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/will-riccardo-tisci-work-at-burberry>> [Data di accesso: 11/10/2018]

SLONE, I., 2018. SSENSE's New Montreal Flagship Store is the Future of Retail. *FashionMagazine* [online], 2 maggio. Disponibile su <<https://fashionmagazine.com/fashion/ssense-montreal-future-of-retail/>> [Data di accesso: 12/08/2018]

SOLCA, L., 2017. The Newness Imperative: Innovate or Fade. *BusinessOfFashion* [online], 6 Maggio. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/professional/the-newness-imperative-innovate-or-fade>> [Data di accesso: 11/08/2018]

SULLIVAN, R., 2017. Cult streetwear label Supreme: Why fans go nuts over these clothes. *News.com.au* [online], 5 Luglio. Disponibile su <<https://www.news.com.au/lifestyle/fashion/designers/cult-streetwear-label-supremewhy-%20fans-go-nuts-over-these-ugly-clothes/newsstory/%209f961920a4843b2db1c2d0ff30e635d5>> [Data di accesso: 06/09/2018]

THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2018. *True-Luxury Global Consumer Insight* [online]. Milano. Disponibile su <https://altagamma.it/media/source/True%20Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202018%20-%20Sintesi%20in%20Italiano_Vsent.pdf> [Data di accesso: 30/08/2018]

TOGNINI, M., 2018. Il segreto del successo miliardario di Supreme: il brand di streetwear che in Italia spopola con Fedez & Ferragni. *Businessinsider* [online], 27 aprile. Disponibile su <<https://it.businessinsider.com/il-segreto-del-successo-miliardario-di-supreme-il-brand-culto-di-streetwear-che-in-italia-spopola-con-fedez/>> [Data di accesso: 15/08/2018]

VANTI, C., 2018. Come è andata la “prima” di Riccardo Tisci da Burberry. *Forbes Italia* [online], 18 Settembre. Disponibile su <https://forbes.it/2018/09/18/riccardo-tisci-debutto-burberry-londra/> [Data di accesso: 15/10/2018]

WANG, K., 2017. Come Supreme è diventato il brand di streetwear più importante sul mercato. *MarketRevolution* [online], 7 luglio. Disponibile su <http://www.marketrevolution.it/supreme/> [Data di accesso: 17/08/2018]

WHITE, S., 2018. Burberry Teams up with Farfetch in Online Push. *BusinessOfFashion* [online], 15 Febbraio. Disponibile su <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/burberry-teams-up-with-farfetch-in-online-push> [Data di accesso: 18/10/2018]

WHITE, S., SEGRETI, G., CRISTOFERI, C., 2017. Moncler Experiments with Monthly Product Drops. *BusinessOfFashion* [online], 31 Maggio. Disponibile su <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/moncler-experiments-with-monthly-product-drops> [Data di accesso: 08/08/2018]

WILLIAMS, A., 2012. Guerrilla Fashion: The Story of Supreme. *The New York Times* [online], 21 novembre. Disponibile su <https://www.nytimes.com/2012/11/22/fashion/guerrilla-fashion-the-story-of-supreme.html> [Data di accesso: 15/09/2018]

WOOLF, J., 2017. Supreme’s Founder Wants Those Lines to Be Shorter, Too. *GQ USA* [online], 5 ottobre. Disponibile su <https://www.gq.com/story/supreme-williamsburg-brooklyn-james-jebbia-interview> [Data di accesso: 18/09/2018]