



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LE COLLABORAZIONI COME LEVA DI MARKETING NELLA
MODA
Da Fendace al Metaverso"**

RELATORE:

CH.MO/A PROF. ROMANO CAPPELLARI


LAUREANDO/A: FRANCESCA SALMASO

MATRICOLA N. 1217230

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1. IL MARKETING DELLE COLLABORAZIONI.....	5
1.1 Contaminazioni tra moda e arte nel Novecento e inizio del trend.....	5
1.2 Tipologie di collaborazioni nella moda	7
1.3 L’appeal per il consumatore	10
1.4 Vantaggi per le aziende coinvolte	14
1.4.1 Posizionamento e reputazione	14
1.4.2 Strategia di crescita.....	15
1.5 Rischi e accortezze nelle collaborazioni.....	18
1.5.1 Rischi reputazionali e comunicazione studiata.....	18
1.5.2 Coerenza strategica e valore aggiunto	19
CAPITOLO 2. CASI STUDIO – The X is Over	21
1.1 Fendace – La Bellezza dell’Unità.....	21
1.2 The Hacker Project – Autenticità e Ispirazione.....	23
1.3 Stella x Hunter – Focus sulla Sostenibilità.....	26
1.4. Balmain x Barbie – Genderless, Tangibile e Non Fungibile.....	28
1.5 Auroboros x Grimes Immersive Experience – MVFW.....	30
1.5 HA HA HA – Moda, Musica e Amicizia	31
CONCLUSIONE	34
BIBLIOGRAFIA	35

INTRODUZIONE

Dall'inizio degli anni Duemila le maison di moda hanno presentato collaborazioni a frequenza crescente sia nell'ambito della moda stessa che in altri campi: dalla tecnologia all'automotive. Tuttavia, le nuove tendenze in questo campo possono essere sintetizzate dal titolo di un articolo di Vogue: "The x Is Over" (Yotka, 2021).

La "x", simbolo di queste partnership, non è più sufficiente a stimolare l'interesse e l'ammirazione dei consumatori, sempre più disincantati e diffidenti dalle collaborazioni nate puramente da interessi economici: è necessario andare oltre, progettare nuovi modi creativi per comunicare, per esprimere un messaggio al pubblico, condividere valori e dimostrare che le aziende, specialmente di beni di lusso, non sono entità distaccate dalle problematiche attuali.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di analizzare il fenomeno delle collaborazioni utilizzando strumenti economico-manageriali e di fornire un'interpretazione di alcuni dei casi più interessanti degli ultimi anni.

Il primo capitolo si apre con un paragrafo dedicato ad alcune delle collaborazioni più iconiche a partire dallo scorso secolo, per mettere in evidenza come siano sempre state uno strumento capace di catturare l'interesse del consumatore, seppur presentate in modo molto differente rispetto ai casi attuali. In seguito, l'analisi contenuta nel primo capitolo ha il fine di fornire una panoramica sulla gestione delle collaborazioni sia dal punto di vista delle aziende che le progettano e devono trarne i vantaggi desiderati cercando di minimizzare i rischi, sia da quello del consumatore, in quanto punto di riferimento principale di ogni iniziativa di marketing. Le nozioni esposte derivano da uno studio di fonti di letteratura concernenti il marketing e il management, in particolare riferito ai beni di moda e lusso, come i testi di Kapferer e Bastien oppure di Corbellini e Saviolo, e aspirano a fornire gli strumenti necessari ad interpretare con una chiave di lettura strategica i casi di collaborazioni che vengono annunciate in questi anni. Di conseguenza, il secondo capitolo ha il fine di analizzare alcune rilevanti collaborazioni recenti e di fornirne un'interpretazione critica utilizzando gli strumenti di marketing e management esposti nel primo capitolo.

CAPITOLO 1. IL MARKETING DELLE COLLABORAZIONI

1.1 Contaminazioni tra moda e arte nel Novecento e inizio del trend

Collaborazioni come Fendace o l'Hacker Project di Gucci e Balenciaga hanno creato grande scalpore e copertura mediatica nel corso del 2021, ma il fenomeno delle collaborazioni nel campo della moda non è un'invenzione del XXI secolo, bensì un *modus operandi* radicato almeno nella prima metà del Novecento.

Le collaborazioni più iconiche del Novecento sono caratterizzate da una fusione tra moda e arte, che ha portato alla creazione di capi e collezioni che hanno rivoluzionato la storia della moda e hanno avuto un rilevante impatto sulla cultura.

Audace, trasgressiva ed eccentrica fu la collaborazione tra Elsa Schiaparelli e Salvador Dalí, che si concretizzò nel 1937 con la realizzazione del Lobster Dress, l'abito con l'aragosta.

Le parole della Schiaparelli, secondo la quale l'arte l'aveva liberata dalla "noiosa realtà della realizzazione di un abito da mettere in vendita" (Ambrosio, 2018) evidenziano come le collaborazioni siano in grado di portare un valore aggiunto allo spettatore – coinvolgendolo in un mondo onirico – ma anche alle creazioni in sé, che vengono dotate di significati simbolici aggiuntivi e si presentano come riferimenti valoriali e comportamentali per il consumatore.

In particolare, l'abito lungo e bianco, tradizionalmente legato alla simbologia del matrimonio e della purezza, venne trasformato nel significato dall'aragosta rossa dipinta sulla gonna all'altezza del bacino, che vi fece assumere un velato significato erotico. Questo non passò inosservato e lo scalpore generato dall'abito fu amplificato dal fatto che la prima ad indossarlo fu Wallis Simpson, in un servizio fotografico in occasione del matrimonio con il Duca di Windsor, al quale fu dedicato un articolo di otto pagine sul numero di Vogue US di maggio 1937.

È evidente il legame con il marketing inteso come mezzo per veicolare un messaggio da parte della stilista attraverso un personaggio pubblico, che può essere riassunto con le parole di Ann Schen nel libro *Nevertheless, She Wore It: 50 Iconic Fashion Moments*, in cui l'autrice afferma che l'abito comunica "il potere dell'innovazione e dell'emancipazione sessuale in una donna – e l'impatto che l'arte e la moda possono avere" (Sahli, 2021).

Benché non si tratti di una vera e propria collaborazione, va menzionata per i suoi risvolti anche l'ispirazione di Yves Saint Laurent nata dalle opere di Mondrian, al quale ha dedicato sei capi della collezione Autunno/Inverno 1965/1966.

Il designer e l'artista avevano in comune lo stile *minimal* ed elegante nato dalla fusione di geometria ed estetica, e con questi capi ispirati all'arte, Yves Saint Laurent è riuscito a riflettere le tendenze apprezzate dai consumatori degli anni '60, come gli abiti a trapezio, caratterizzati da silhouette lineari, stampe geometriche e colori vivaci, ma rivolgendosi al ristretto pubblico che poteva permettersi l'haute couture.

Tuttavia, in seguito alla grande copertura mediatica degli articoli incentrati sulla collezione, gli abiti "Mondrian" si diffusero in modo estensivo attraverso il mercato delle imitazioni, che ne determinò il successo commerciale essendo distribuite a prezzi più accessibili, anche se caratterizzate da una qualità e cura inferiore rispetto agli abiti confezionati da Saint Laurent.

A posteriori, si può affermare che il grande scalpore generato da questa "collaborazione illegittima" (Saint Laurent non chiese mai il permesso di utilizzare le opere di Mondrian, che al tempo era già deceduto) permise all'artista di entrare nel mondo dell'haute couture, e, di conseguenza, attraverso il meccanismo di imitazione che si innescò, anche nel mondo della cultura di massa, che rese il suo stile riconoscibile e largamente citato in diversi contesti.

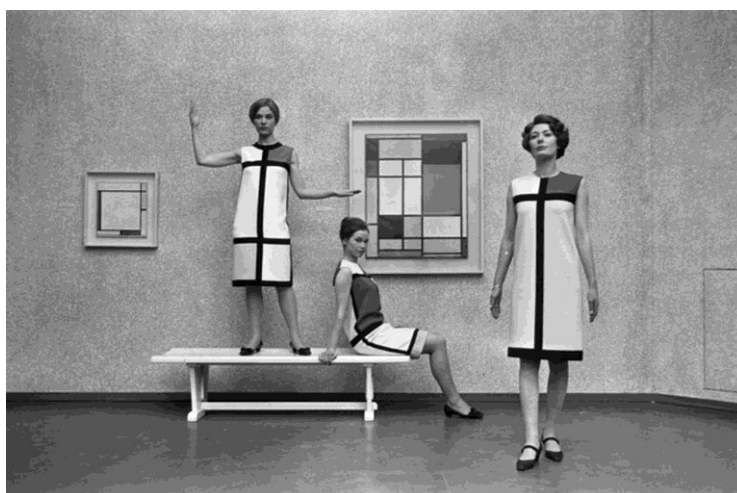


Figura 1 – Collezione Yves Saint Laurent ispirata a Mondrian

La prova concreta del valore aggiuntivo che questa contaminazione tra moda e arte ha creato sta nel valore monetario che hanno acquisito le opere di Mondrian che facevano parte della collezione privata di Yves Saint Laurent e Pierre Bergé, che sono state vendute all'asta da Christie's per cifre che arrivano a oltre 21 milioni di dollari (Christie's, 2009).

Se nel secolo scorso le collaborazioni si instauravano saltuariamente e come punto di contatto tra moda ed arte, all'inizio degli anni Duemila ha cominciato ad affermarsi una vera e propria tendenza di collaborazioni tra brand diversi.

Il punto di partenza delle collaborazioni come le concepiamo oggi può essere individuato in Karl Lagerfeld x H&M nel 2004. Il progetto di un accostamento tra un'icona dell'esclusività e un brand di fast fashion era sicuramente rischioso, ma Lagerfeld era spinto dalla volontà di rendere i suoi design più accessibili e voleva dimostrare che per vestire con gusto non era necessario acquistare lusso. Il risultato per H&M fu sorprendente: dopo un solo mese le vendite erano aumentate del 24% grazie all'attrattiva aspirazionale dei clienti verso i capi di uno stilista del calibro di Lagerfeld (Boone, 2004). L'azienda, rendendosi conto del potere di queste collaborazioni, iniziò a farne un evento ricorrente ogni anno e lo rese un proprio punto di forza. Anche Lagerfeld ne ricavò dei vantaggi: grazie allo scalpore e al successo della capsule collection, lo stilista divenne una vera star anche tra coloro che non sono clienti del lusso, contribuendo alla creazione di quella che oggi è una vera icona della moda e affermandosi come uomo che sapeva vedere oltre il proprio tempo ed era in grado di intraprendere con successo progetti audaci.

Ciò che emerge dagli esempi citati può essere sintetizzato con le parole di Maria Luisa Frisa: "il significato di queste collaborazioni è insieme economico e ideale: è la prova che il lusso è un concetto sempre più relativo, sempre più sfaccettato, e che l'atteggiamento delle persone rispetto al lusso sta cambiando a grande velocità" (Frisa, 2015).

1.2 Tipologie di collaborazioni nella moda

Nel settore della moda, con il termine collaborazione si intende una partnership che si concretizza nella creazione di un progetto al quale lavorano insieme i team di due o più brand, o, come nel caso di Karl Lagerfeld, una personalità di spicco.

Una classificazione che individua le possibili articolazioni di una collaborazione è quella proposta da Cegarra e Michel, che in base ai tre stadi di sviluppo del prodotto individuano tre tipi di alleanza, successivamente scomposti in due varianti strategiche ciascuno (Cegarra, Michel, 2001).

Graficamente, le differenti tipologie di co-branding individuate da Cegarra e Michel possono essere rappresentate nel modo seguente:

Tabella 1 – *Le strategie di alleanza di marca (Cegarra, Michel, 2001)*

Progettazione	Co-product development	<i>Strategia “monolitica”</i>
		<i>Strategia di appoggio</i>
Denominazione	Co-branding	<i>Tipo funzionale</i>
		<i>Tipo simbolico</i>
Comunicazione	Co-marketing	<i>Joint advertising</i>
		<i>Joint promotion</i>

In base a questa suddivisione, segue un approfondimento delle diverse strategie:

- **Co-product development**, termine che fa riferimento allo sviluppo di un prodotto o processo nuovo, contraddistinto dall’ibridazione delle caratteristiche e dei valori dei soggetti coinvolti nella collaborazione. È un tipo di alleanza strategica che parte dal momento della progettazione del prodotto che si vuole mettere in commercio. Generalmente, questo di approccio ha un orizzonte temporale limitato e il prodotto viene venduto per un periodo ben definito e talvolta addirittura esclusivamente in determinate aree geografiche o luoghi d’interesse.

La “strategia monolitica” fa riferimento al caso in cui il nuovo prodotto venga denominato con un nome nuovo, non collegato ai brand che hanno collaborato al suo sviluppo; al contrario, la “strategia di appoggio” comporta che uno dei due brand venga identificato nel prodotto.

Il punto di forza del co-product development è il fatto che la collaborazione nella progettazione e nello sviluppo del prodotto non è limitata al design, ma può anche coinvolgere metodi di lavorazione e tecnologie innovative di cui una o entrambe le aziende sono in possesso. Questa è sicuramente una spinta all’innovazione e allo stimolo di nuove idee e metodologie di lavoro, nonché alla condivisione delle conoscenze.

- **Co-branding**, che può essere definito come “l’utilizzo di entrambi i nomi di marca consolidati di due imprese diverse per lo stesso prodotto realizzato congiuntamente” (Kotler et al., 2019).

La differenza tra co-branding e co-product development è sottile e i due concetti possono coesistere, tuttavia, il primo è meno incentrato sullo sviluppo prodotto e si focalizza maggiormente sul potere dell’accostamento dei brand. In questo senso, il co-branding con una strategia di tipo “simbolico” può essere più “surface level” con l’obiettivo strategico di creare nella mente dei consumatori un posizionamento

convincente tramite un'associazione vantaggiosa tra i valori dei brand. Invece, la strategia di tipo “funzionale” fa leva sull'associazione della marca produttrice del prodotto con la marca del fabbricante di uno dei componenti e può essere definita anche con il termine “ingredient branding”.

Inoltre, il co-branding può essere applicato anche alla distribuzione con il fine di creare sinergie profittevoli, ad esempio permettendo a due marchi di esercitare le rispettive attività di vendita nello stesso locale.

Il co-branding può anche avere come output la creazione di un nuovo marchio, spesso sotto forma di una joint venture: si tratta di una partnership per la quale entrambe le aziende si impegnano ad impiegare risorse per la realizzazione di un progetto, con divisione degli utili. Ad esempio, Fendi e Design Holding hanno creato FF Design, attraverso la quale il brand fashion potrà sviluppare Fendi Casa grazie alla legittimazione e all'expertise dell'azienda con cui collabora, che di ritorno otterrà maggior visibilità anche al di fuori degli appassionati di design e potrà godere dell'associazione con un brand italiano di lusso.

I vantaggi di quest'ultima strategia sono la riduzione del rischio legato all'investimento, la possibilità di accedere a specifiche risorse cognitive (know how, competenze), fisiche o tecnologiche e una minore esposizione alla competizione per i partner coinvolti.

- Il **co-marketing**, infine, è definito da Cherubini come “il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie d'iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori” (Cherubini, 2000).

Secondo la classificazione di Cegarra e Michel, il co-marketing può articolarsi come “joint advertising” o come “joint promotion”. Nel primo caso, i brand “associano le loro risorse per sviluppare una campagna pubblicitaria comune” (Cegarra, Michel, 2001, p.2), mentre nella joint promotion “le marche si associano per mettere in campo un'operazione promozionale inter-marca” (Cegarra, Michel, 2001, p.2).

Il co-marketing è una scelta strategica vantaggiosa nel caso in cui il target tra gli enti interessati sia il medesimo, in quanto permette di massimizzare le sinergie per aumentare le vendite e al contempo ridurre i costi di marketing e generare economie di rischio. Questo approccio è spesso caratterizzato da un orizzonte temporale ridotto, durante il quale i partner beneficiano della comunicazione congiunta, ma non esclude la possibilità di obiettivi di medio-lungo termine. Ad esempio, aziende che operano

nello stesso settore e vogliono espandersi a nuovi mercati geografici o segmenti, possono trarre i vantaggi sopra citati da una comunicazione volta a penetrare il mercato in senso generale anziché attrarre i consumatori ad una o all'altra azienda.

Infine, è importante considerare che una collaborazione non è per forza limitata alle idee creative, alle risorse impiegate e all'output, bensì può essere un'occasione per i team di condividere cultura aziendale, valori, obiettivi strategici, politiche e usi nell'ambiente di lavoro e scoprire nuovi metodi di operare.

1.3 L'appeal per il consumatore

Non è un segreto che le collaborazioni esercitino un'attrattiva particolare sui consumatori: questo è l'effetto di una serie di caratteristiche che hanno le collaborazioni, tutte caratteristiche specialmente apprezzate dagli appassionati di moda e lusso.

Queste caratteristiche possono essere individuate attraverso il framework proposto da Corbellini e Saviolo, con riferimenti all'articolo di Vigneron e Johnson, per i quali gli elementi che fanno percepire un marchio come prestigioso, e dunque desiderabile, al consumatore sono il valore di unicità, il valore sociale, il valore edonistico ed il valore qualitativo (Corbellini, Saviolo, 2007, p.19).

Infatti, l'esaltazione e il conseguente sold out che le collaborazioni spesso producono sono dovuti allo "*scarcity value*" di queste, che generalmente si configurano come edizioni limitate ed attesissime, per cui i consumatori ne percepiscono il **valore di unicità** e si affrettano ad entrarne in possesso prima che non siano più disponibili.

In riferimento allo *scarcity value* dei prodotti nati da collaborazioni è da considerare anche il potenziale carattere di investimento di questi; infatti, una volta che i prodotti non saranno più in commercio, l'unico modo per entrarne in possesso sarà la rivendita tra privati. In questo modo i prodotti, specialmente se tenuti con cura, assumeranno un valore crescente nel tempo.

Per un amante della moda, inoltre, possedere un'edizione limitata di un articolo ha un **valore sociale**: produce un senso di appartenenza e di esclusività, che può essere riconosciuto anche dagli altri individui che fanno parte di questo gruppo – classificato dalla letteratura come gruppo di appartenenza secondario – all'interno del quale il soggetto cerca di assumere un ruolo. Questo bisogno di affiliazione può sembrare opposto alla ricerca di unicità attraverso la

differenziazione, ma “la motivazione di fondo è la stessa, [...], ovvero migliorare il proprio concetto di sé” (Dubois, Duquesne, 1993).

Inoltre, il marchio, attraverso il prodotto, è percepito come prestigioso se ha un **valore edonistico**, che fa riferimento a “benefici intangibili e soggettivi, come il valore estetico” (Corbellini, Saviolo, 2007). I prodotti ad alto contenuto estetico o di design, infatti, spesso acquistano valore agli occhi del consumatore per le emozioni che sono in grado di suscitare. Una Vespa 946 Christian Dior, ad esempio, richiama nello spettatore una serie di immagini iconiche e stati d’animo, dalle scene con Audrey Hepburn e Gregory Peck in “Vacanze romane” allo “spirito di libertà, movimento ed espressione” che anima i due brand (Vespa¹), e di conseguenza si presenta come un oggetto del desiderio per l’insieme delle esperienze con le quali fa sognare il consumatore: anche la città più grigia assumerebbe un nuovo fascino se esplorata a cavallo di una Vespa 946 firmata Dior.



Figura 2 – Vespa 946 Christian Dior ²

Infine, i prodotti di un brand che ha un elevato **valore qualitativo** sono considerati prestigiosi in quanto alla produzione sono associate una speciale cura, savoir faire e tecnologie all’avanguardia. Spesso anche il prezzo è utilizzato dai consumatori come un indicatore di qualità e resilienza del prodotto acquistato, tuttavia al giorno d’oggi la qualità, per un numero sempre crescente di consumatori che acquistano consapevolmente, deve essere sinonimo anche di sostenibilità del prodotto, sia per i processi produttivi che per la durabilità e i servizi post vendita. Come confermato dal report “The State of Fashion 2022” di McKinsey e BoF, “Customer demands are also changing, with environmental credentials becoming a prerequisite

¹ https://www.vespa.com/it_IT/landing-page/vespa-946-christian-dior/

² <https://www.vogue.it/moda/article/dior-vespa-946-collaborazione>

to compete, not a differentiating factor” (McKinsey, 2022, p.86). Per assumere maggiore affidabilità anche su questo fronte, dunque, le aziende devono prendere una posizione con iniziative concrete, come ad esempio la joint venture di Kering con Stella McCartney, Burberry e l’Apparel Impact Institute, che ha il fine di migliorare l’impatto prodotto dalla supply chain delle aziende di lusso Italiane che operano nel campo della moda attraverso la “creazione di una piattaforma destinata ai produttori per coordinare, finanziare e promuovere programmi ambientali con risultati misurabili” (Kering, 2021).

L’effetto di queste caratteristiche dei beni di prestigio, le medesime possedute dalle collaborazioni, è sicuramente amplificato dai legami simbolici e affettivi che i consumatori hanno con le parti interessate nella collaborazione. Prendendo come esempio Lagerfeld x H&M, un grande fan dello stilista, che non aveva la possibilità di acquistare i suoi capi, ha probabilmente cercato di cogliere l’occasione di acquistare gli articoli della collezione di H&M per sentirsi parte del suo mondo. Infatti, collaborando con un opinion leader, come uno stilista di fama internazionale o un personaggio famoso, l’azienda può riuscire a conquistare il suo gruppo di ammiratori, che ne seguono il gusto, aspirano ad avere lo stesso stile e a comunicare il loro allineamento anche sui fattori valoriali.

Le capsule che H&M lancia annualmente in collaborazione con brand di lusso sono un esempio perfetto per spiegare il valore delle collaborazioni di questo tipo per il consumatore, sul quale fanno leva con un mix di componente aspirazionale, legata all’essere in possesso di un prodotto progettato da noti stilisti, e di accessibilità del prezzo, altro tema molto attuale specialmente nel lusso: il “lusso democratico” (Cappellari, 2016, p.42).

A partire dal XX secolo, infatti, sempre più persone hanno la possibilità e la volontà di accedere al lusso, anche grazie all’aumento del potere d’acquisto e alla globalizzazione: è un’opportunità per le aziende di lusso, ma comporta anche il rischio di “volgarizzazione” del prodotto, ovvero il rischio che il prodotto di lusso diventi così diffuso da disincentivare dall’acquisto i consumatori che vogliono differenziarsi (Kapferer, Bastien, 2015, p.27). In questo senso, per mantenere la desiderabilità da parte del consumatore, è importante per le aziende avere delle radici culturali e valoriali solide: “il prodotto di lusso dovrà rappresentare non solo la differenziazione sociale, ma anche il fatto di essere radicato in una particolare cultura” (Kapferer, Bastien, 2015, p.31).

Per questo, anche il valore simbolico e culturale dei brand è una leva utilizzata nelle collaborazioni e anche più in generale nella moda per infondere i prodotti di questi attributi intangibili, che hanno un forte appeal per il consumatore. Si può notare, infatti, che le immagini presentate dalle aziende che si occupano di beni di lusso presentano un posizionamento valoriale, culturale ed estetico chiaro anche se non sempre esplicitato a parole. Dalla

collaborazione tra Dolce e Gabbana e Donnafugata, ad esempio, emerge chiaramente il richiamo ai valori della tradizione siciliana, alla quale sono legati entrambi i brand.



Figura 3 – Collaborazione tra Dolce e Gabbana e Donnafugata

Un'ultima leva utilizzata dalle aziende, in particolare del lusso, per “affascinare” il consumatore è la leva esperienziale: “il lusso non si consuma, ma è una ricerca di esperienza, di un vissuto edonistico e raro” (Kapferer, Bastien, 2015, p.40). La ricerca di esperienza del consumatore può essere incontrata dalle aziende tramite l’aspetto retail, i servizi aggiuntivi e l’edilizia.

Un esempio può essere la collaborazione tra The North Face e Gucci, alla quale era interamente dedicato lo store Gucci di Cortina d’Ampezzo da inizio dicembre 2021 a metà gennaio 2022: sicuramente una location e un tempismo ideali per il target della collaborazione. In occasione della medesima collaborazione un’altra iniziativa esperienziale è stata la creazione di un mini documentario di Sean Vegezzi, che mette in evidenza il legame tra natura, sostenibilità e avventura, valori caratterizzanti della collaborazione, e narra il processo di creazione della capsule, con approfondimenti da parte dell’ufficio stile, product development e artigiani (Sahli, 2021), accompagnati dalle immagini delle Dolomiti e della Sierra Nevada in California, patria di The North Face. Un documentario come quello di Vegezzi è infatti un modo in cui l’azienda ha l’occasione di raccontarsi e lo spettatore può essere coinvolto nel mondo della maison, per poi sentirsi più vicino ad essa.

Dalle precedenti riflessioni si evince, dunque, che agli occhi del consumatore, alla ricerca di autogrificazione – driver dei brand del lusso – e di assumere un ruolo nei suoi gruppi di riferimento, ciò che attira nelle collaborazioni nel campo della moda è la loro differenziazione dai prodotti, anche di lusso, che sono già diffusi e possono essere trovati facilmente.

Inoltre, la caratteristica delle collaborazioni di essere cariche di significati simbolici e spesso presentate con una forte dimensione mitica è ciò che le rende iconiche e spesso ricordate come eventi “*disrupting*”, che cercano di sfidare le convenzioni e sorprendere – *deliziare* – gli spettatori.

1.4 Vantaggi per le aziende coinvolte

1.4.1 Posizionamento e reputazione

Dal punto di vista del marketing e della comunicazione, il principale vantaggio delle collaborazioni sta nella “possibilità di ottenere un posizionamento convincente grazie al coinvolgimento di più marche” (Kotler, 2019, p.278).

In questo senso, le aziende possono sfruttare le collaborazioni per riaffermare il proprio posizionamento oppure, al contrario, per proporre uno diverso agli occhi dei consumatori.

Infatti, una collaborazione può aprire la possibilità ad un brand, tramite l’associazione con un’altra azienda, di essere legittimato in nuovi settori o nella produzione di specifici articoli.

È esemplare la collaborazione tra Moncler e Moon Boot, tramite la quale la prima azienda si è lanciata nel settore delle calzature invernali attraverso l’associazione ad un brand iconico come Moon Boot, dal quale sicuramente non ha ricavato solo legittimazione e credibilità, ma anche *savoir faire* e competenze tecniche.

Una collaborazione, però, può essere sfruttata anche da brand con posizionamenti diversi, per farvi assumere reciprocamente nuovi significati agli occhi del consumatore, arricchendo la proposta culturale di entrambi. Un esempio di questa strategia è la recente collaborazione tra Nike e Jacquemus, con la quale il secondo brand si sta riposizionando tornando verso le sue radici legate allo sport, come messo in evidenza dalle parole di Jacquemus: “Lo sport è sempre stato nel dna del mio brand.” – in quanto le sue collezioni 2014 e 2015 erano focalizzate sulle scarpe da ginnastica – “Man mano che brand cresceva, però, anche la ragazza Jacquemus cambiava: si metteva i tacchi!” (Yotka, 2022). Con questa collaborazione, dunque, sembra che il brand voglia riassumere nella mente del consumatore i connotati legati al mondo dello sport, dai quali negli ultimi anni si era allontanato.

Come si può notare dalle dichiarazioni di Jacquemus, le collaborazioni costituiscono anche un’occasione per il brand di raccontarsi, di spiegare le motivazioni che lo portano a voler collaborare con altre realtà, ed anche questo è un aspetto fondamentale: “Non c’è alcun brand del lusso senza *storytelling*” (Kapferer, Bastien, 2015, p.275). Infatti, le aziende ad alto contenuto di moda pongono un’attenzione particolare al racconto del proprio brand e del proprio *heritage*, cercando di rendere la loro storia unica e di mettere in rilievo i valori che le contraddistinguono dalle altre aziende del settore – valori con i quali il consumatore si deve riconoscere per acquistarne i prodotti.

Le collaborazioni, dunque, sono uno strumento sfruttato dall’azienda per gestire la propria reputazione, rilevante non solo per fidelizzare i consumatori ed aumentare il loro engagement,

bensi anche dal punto di vista finanziario: infatti, i valori che vengono comunicati, specialmente se etici, migliorano la reputazione e l'affidabilità del marchio, attirando di conseguenza maggiori investimenti da parte di banche e private equity (Corbellini, Saviolo, 2007, p.144). Gli stessi risvolti si possono osservare anche per i talenti manageriali, specialmente quelli appartenenti alle nuove generazioni, attirati da aziende con le quali condividono i valori e attraverso le quali sentono di poter generare un impatto positivo sulla società.

Un'altra componente caratterizzante delle collaborazioni è la loro potenzialità di creare scalpore e *Word Of Mouth*, infatti, "È la distanza tra il numero di persone che conoscono la marca ed il numero di persone che la indossano [...] che crea il sogno" (Kapferer, Bastien, 2015, p. 168). E per un brand di lusso e di moda, alimentare il sogno è parte integrante delle strategie di marketing.

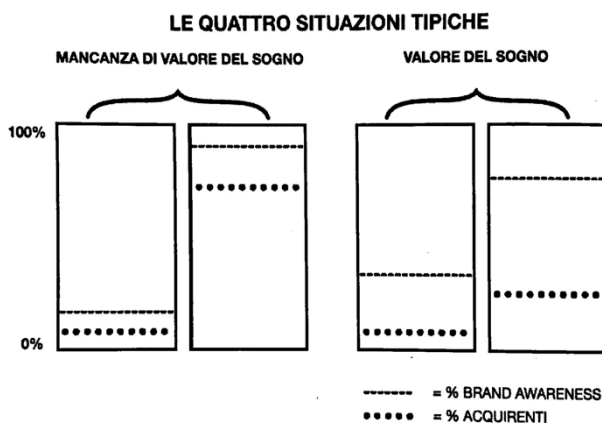


Figura 4 – Gestire l'equilibrio del sogno del lusso³

In sintesi, si può affermare che le collaborazioni, se progettate nel modo giusto, abbiano la potenzialità di migliorare l'immagine delle aziende, aumentarne la desiderabilità dei prodotti e contribuire all'attrarre risorse finanziarie e umane.

1.4.2 Strategia di crescita

Dal punto di vista strategico, le collaborazioni possono essere un'occasione di crescita profittevole per l'azienda, se questa è in grado di cogliere le opportunità di mercato ed individuare le tendenze emergenti.

³ Kapferer, Bastien, 2015, p. 168.

La matrice prodotto/mercato – strumento generico ma applicato in questo caso alle collaborazioni – è utile a visualizzare quali sono le possibili strategie con cui l’azienda può espandere il proprio business:

Tabella 2 – *Matrice prodotto/mercato*⁴

	Prodotti attuali	Prodotti nuovi
Mercati attuali	<i>Penetrazione del mercato</i>	<i>Sviluppo del prodotto</i>
Mercati nuovi	<i>Sviluppo del mercato</i>	<i>Diversificazione</i>

Ragionando sulle quattro strategie di crescita, si può notare come ognuna di esse possa costituire l’output strategico di una collaborazione: un’azienda che ha come obiettivo una specifica strategia tra quelle sopra menzionate può ottenerla attraverso una saggia scelta del partner con cui collaborare.

La **penetrazione del mercato**, che mira ad un aumento delle vendite ai clienti esistenti senza modificare il prodotto in commercio, può essere ottenuta attraverso una collaborazione tra aziende simili che presuppone la condivisione di punti vendita già esistenti o la stipulazione di accordi di co-marketing.

Se, invece, l’obiettivo è quello di **sviluppare il mercato**, l’azienda potrà scegliere come partner un ente con il quale ha caratteristiche in comune, ma che opera in mercati geografici o segmenti demografici differenti. In questo modo, l’azienda potrà farsi conoscere e legittimarsi in questi nuovi mercati. Un’azienda che ha implementato questa strategia per attirare il segmento di consumatori più giovani è stata Gap, che ha avviato una collaborazione con Kanye West alla quale si è successivamente aggiunto Balenciaga per la creazione della linea *Yeezy Gap Engineered by Balenciaga*. In questo modo Gap fa leva sull’immagine di Kanye, che si può considerare un opinion leader per le nuove generazioni, e su Balenciaga, un brand dallo stile innovativo, anch’esso molto apprezzato dai giovani, per cercare di affermarsi su questo segmento demografico di mercato. A conferma del fatto che l’iniziativa aveva come target le nuove generazioni, all’interno del flagship store dedicato alla collezione, aperto a Times Square, era possibile sperimentare un videogioco progettato da Kanye e Demna, direttore

⁴ Kotler et al., 2019, p.63

creativo di Balenciaga: una proposta esperienziale che permetteva al cliente di immergersi nell'universo dei brand.

Lo **sviluppo del prodotto** è probabilmente la strategia più diffusa nell'ambito delle collaborazioni nel settore moda e può declinarsi sia come puro co-product development – approfondito nel paragrafo 1.2 – sia come modifica estetica di prodotti esistenti.

È utile considerare che in questo caso le collaborazioni, pur non proponendo un prodotto completamente nuovo, aumentano la differenziazione del prodotto rispetto agli altri della gamma e a quelli dei competitor, sia dal punto di vista del design che da quello valoriale, permettendo all'azienda di allontanarsi da una situazione di concorrenza perfetta e, di conseguenza, di ottenere margini maggiori.

Infine, una strategia di **diversificazione** comporterà un certo livello di sviluppo prodotto combinato con una scelta dei partner studiata per entrare nel mercato obiettivo. Come accennato in precedenza, infatti, le collaborazioni sono un'utile leva per entrare in nuovi mercati in quanto possono facilitare l'accesso a nuovi canali di vendita e reti distributive.

Bisogna anche considerare che tutte le strategie citate comportano anche la possibilità di diminuire i costi di marketing imputabili alla singola impresa; infatti, considerando uno stesso effetto desiderato sui consumatori, l'investimento in termini monetari per ottenerlo potrà essere diviso tra i partner.

In generale, dunque, una collaborazione sfrutta la combinazione delle immagini di due o più brand noti per ridurre i costi di introduzione di un prodotto, permettendo di dividere i costi e i rischi tra le aziende partner e di produrre un maggior volume di vendita, appoggiandosi alle risorse e canali distributivi reciproci: in questo modo può portare ad opportunità di acquisizione di nuovi clienti (Kotler et al., 2019, p. 278).

A questi vantaggi va aggiunta un'altra considerazione, ovvero che le aziende partner possono ricavare dalla collaborazione anche competenze tecniche, savoir faire e *best practice*, che potranno implementare anche dopo il termine della partnership; in questo senso la collaborazione può anche essere vista come un'occasione di condivisione tra culture e saperi aziendali.

1.5 Rischi e accortezze nelle collaborazioni

1.5.1 Rischi reputazionali e comunicazione studiata

Come affermato da un dirigente di Nabisco “Affidare a qualcuno la propria marca è come affidargli i propri figli: bisogna essere sicuri che sia tutto perfetto” (Kotler et al., 2019, p.279). Le collaborazioni, infatti, “stuzzicano” i brand grazie a tutti i vantaggi esposti nel paragrafo precedente, ma sono operazioni molto delicate, che vanno studiate e progettate con cura e attenzione ai minimi dettagli.

Il rischio che potrebbe comportare più danni è che in seguito all’associazione ad un altro brand che si crea nell’immaginario dei consumatori grazie ad una collaborazione, uno dei due marchi sia coinvolto in episodi che ne compromettano la reputazione, rischiando così di intaccare anche la reputazione dell’azienda con cui ha collaborato.

Nonostante questa sia una situazione estrema, in ogni caso una marca non può controllare che effetto produce nella mente dei consumatori l’accostamento all’altra marca e a ciò che rappresenta (Kotler, 2019, p.279). Ad esempio, se le aspettative dei consumatori in riferimento alla collaborazione non venissero rispettate, potrebbero essere danneggiate le reputazioni di entrambi i brand coinvolti. Oppure, se un brand tende a lanciare frequentemente collaborazioni, il loro valore di unicità potrebbe diminuire agli occhi del consumatore, che, per saturazione, tenderà a prestare meno attenzione al messaggio che le aziende vogliono comunicare.

A livello di comunicazione, le aziende partner devono riuscire ad esprimere al meglio i punti di contatto e il valore aggiunto che caratterizza la collaborazione, infatti i consumatori avranno impressioni migliori dei due marchi “se questi sono complementari e offrono una qualità unica, anziché risultare simili e rindondanti” (Kotler, 2019, p.279). È per questo motivo che le collaborazioni di successo annunciate negli ultimi anni, come sarà illustrato nel secondo capitolo, sono sempre accompagnate da una spiegazione valoriale e spesso anche da un progetto più ampio, che le aziende si impegnano a realizzare.

Allo stesso modo, è importante trovare il giusto equilibrio nella dialettica tra heritage e innovazione: ai marchi è infatti richiesto di creare prodotti iconici e riconoscibili nel tempo, ma contemporaneamente di sfidare i codici del presente con una creatività in grado di sorprendere (Corbellini, Saviolo, 2007, p.31). Infatti, le aspettative dei consumatori portano all’esigenza dei marchi di evolvere continuamente, di sorprendere e stupire, ma senza perdere le radici del loro heritage, che rende le aziende di lusso delle entità culturali di riferimento.

Questo effetto è ampliato dal maggior senso critico dei consumatori moderni e del largo uso delle collaborazioni al giorno d’oggi, per cui, se non poste in luce sfruttando le leve del

marketing, vengono percepite come un evento poco rilevante; per questo è importante che le aziende riescano a far parlare di sé: “ogni cosa che il brand fa dovrebbe essere “PR-izzabile”” (Kapferer, Bastien, 2016, p.263).

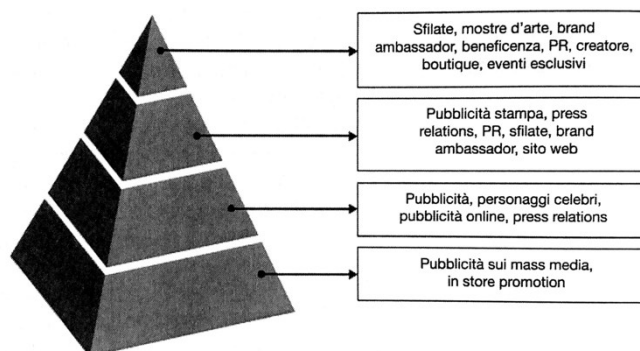


Figura 5 – I livelli della comunicazione di lusso ⁵

Tutte le iniziative illustrate nella figura 5 possono diventare strategie per dare alla collaborazione nuovi significati e devono essere sfruttate al meglio per comunicare il messaggio che le aziende vogliono fare trasparire; tuttavia, è importante che le aziende partner comunichino in modo coerente e siano coordinate su ogni tipo di azione di marketing. Se questo non dovesse avvenire, il rischio è che si generi un effetto di confusione nelle associazioni mentali dei consumatori oppure che la reputazione dei marchi sia intaccata dalla scarsa capacità di coordinazione.

Il concetto da tenere a mente è che un'azienda di lusso deve gestire l'intero sistema di offerta come un sistema di eccellenze (Corbellini, Saviolo, 2007, p.130), e dunque prestare un'attenzione particolare ai dettagli e alle esperienze percepite dai consumatori durante ogni fase del processo di offerta al mercato.

1.5.2 Coerenza strategica e valore aggiunto

Come evidenziato nel paragrafo precedente, le aziende di moda e lusso si stanno evolvendo per dare un valore aggiunto alle collaborazioni: la “x” – simbolo delle collaborazioni – se percepita come alleanza per avere vantaggi economico-finanziari ma vuota di contenuti, rischia di sfociare nella volgarizzazione, nella banalizzazione, il maggior nemico delle aziende che perseguono una strategia di lusso (Kapferer, Bastien, 2015). Infatti, un'azienda che persegue

⁵ Kapferer, Bastien, 2015, p. 264.

una strategia di lusso non deve cadere nella trappola delle collaborazioni che non offrono un valore aggiunto, anche simbolico, al consumatore, in quanto una mossa di questo tipo non sarebbe strategicamente coerente con gli obiettivi aziendali e, anzi, rischierebbe di comprometterne l'immagine di qualità e cura dei dettagli agli occhi del consumatore.

Le aziende devono inoltre tenere presente le macro Tendenze che caratterizzano i paesi occidentali e che si stanno diffondendo anche nei paesi emergenti: in questo contesto è rilevante considerare che il consumatore è sempre più istruito e sofisticato (Cappellari, 2016, p.19), dunque esercita un forte senso critico verso le proposte del mercato. Per questo motivo, non sarà difficile per i consumatori percepire quando una collaborazione è in linea con la visione strategica dell'impresa e quando, invece, si tratta di un escamotage per restare rilevante.

Affinché il co-branding abbia successo, infatti, “il requisito principale è una connessione logica” tra le aziende coinvolte (Kotler et al., 2019, p.279).

Infine, non bisogna dimenticare che una collaborazione è un contratto e, in quanto tale, gli accordi tra le aziende devono essere molto specifici e comprendere ogni aspetto della collaborazione: accordi finanziari, concessione di licenze, coordinamento dei programmi di marketing, eventuale condivisione di risorse e di know how e ogni altra accortezza che viene richiesta dal caso specifico.

Come evidenziato da Kotler, gli accordi finanziari tra i brand possono variare, ma l'approccio più utilizzato prevede che “la marca maggiormente coinvolta nel processo di produzione corrisponda all'altra diritti per la concessione di licenze e royalty” (Kotler et al., 2019, p.279).

Un caso particolare è quello in cui, ai fini della collaborazione, dovessero essere condivise tecnologie specifiche, materiali brevettati o conoscenze riservate agli operatori interni all'azienda: in questa situazione è bene che vengano definite le condizioni di utilizzo di queste tecnologie o know how, in modo che l'azienda che li possiede non rischi poi di essere privata di fonti di vantaggio competitivo sulle quali aveva investito. Sicuramente saranno necessari Non Disclosure Agreements, ma questo tema apre anche un possibile dibattito su cosa sia più corretto: una condivisione delle conoscenze che possa stimolare l'innovazione oppure una tutela delle risorse immateriali delle aziende?

Sicuramente va ricercato un equilibrio tra le due dimensioni, ma saranno le aziende partner, caso per caso, a decidere in che direzione andare: anche una disclosure volontaria su questo tema, in occasione di una collaborazione, potrebbe essere una presa di posizione valoriale da parte delle aziende.

CAPITOLO 2. CASI STUDIO – The X is Over

Questo capitolo ha il fine di analizzare una selezione di casi studio recenti per mettere in evidenza le tendenze che si stanno affermando nella comunicazione delle collaborazioni che hanno come contenuto prodotti fashion e quali sono le leve utilizzate per incuriosire e coinvolgere i consumatori.

1.1 Fendace – La Bellezza dell’Unità

Fendace attualmente non necessita di troppe presentazioni, il nome parla da sé. A settembre 2021, però, nel periodo della Milano Fashion Week, era ancora avvolta da un alone di mistero e suspense: il pubblico era in attesa di scoprire quale fosse la collaborazione tra Donatella Versace e Kim Jones, direttori creativi rispettivamente di Versace e Fendi, ma l’unica prova di questo progetto erano, come raccontato da Business of Fashion, degli inviti firmati da Donatella e inviati ad un’élite di fashion insiders. Il 26 settembre, giornata di chiusura della settimana della Moda di Milano, sono state presentate presso il Palazzo Versace di via Gesù due collezioni: Versace by Fendi e Fendi by Versace, frutto di uno scambio di ruoli tra i due direttori creativi.

Vogue definisce l’iniziativa un “dialogo creativo, un incontro tra le diversità per creare nuova bellezza” (Oliva, 2021), nel quale i due direttori creativi hanno saputo conciliare le icone del passato con una visione innovativa, si può notare anche dalla scelta delle modelle che hanno sfilato: dalle muse ispiratrici di Gianni Versace, Naomi Campbell e Kate Moss, a top model delle nuove generazioni come Gigi Hadid, Emily Ratajkowski e Lila Grace Moss.



Figura 6 – Naomi Campbell in Fendi by Versace



Figura 7 – Lila Grace Moss in Versace by Fendi

In riferimento alla classificazione esposta nel primo capitolo, si tratta di un caso di co-branding simbolico in quanto, specialmente dal punto di vista visivo, fa leva sul potere dell'accostamento dei due marchi e dei loro codici stilistici, al punto che è stata anche descritta utilizzando il termine "logomania" (Flaccavento, 2022); tuttavia, le due maison non la definiscono una collaborazione: "L'unione di Fendi e Versace, due iconiche case di moda, o più giustamente, due gruppi iconoclasti di persone, ha portato a questo momento unico nella moda. È sia una celebrazione della moda italiana che una rottura dell'infernale ordine delle cose prestabilito, Fendace è la moda con la F maiuscola e la V maiuscola. Insieme rappresenta Libertà, Divertimento e Virtuosità" (GQItalia, 2022).

Questo "scambio" fatto per amicizia, come lo definisce Kim Jones, lancia inoltre un messaggio di unità dopo la separazione dovuta alla pandemia, e dimostra come con la cooperazione si possa creare più valore che con la competizione.



Figura 8 – Kim Jones e Donatella Versace

Come si può notare dalle dichiarazioni delle due maison, si tratta di un'iniziativa carica di valore simbolico e di chiari riferimenti alla cultura delle due aziende, facilmente riconoscibili dal consumatore. Infatti, la collaborazione non ha il fine di legittimare una o l'altra azienda in nuovi settori, bensì può essere vista quasi come un esercizio stilistico, una celebrazione dei due heritage attraverso due collezioni ad alto contenuto di design e valore edonistico per il consumatore, che non fa altro che alimentare il "mito". Protagonista è la figura dei due stilisti, che per imprese di questo settore sono il "portavoce più importante" (Corbellini, Saviolo, 2007, p.146), in quanto "l'applauso sulla passerella alla fine della sfilata ne esalta la personalità, trasformando il designer in stile di vita, ossia nella rappresentazione tangibile dell'essenza dei valori aspirazionali del marchio" (Corbellini, Saviolo, 2007, p.146). Inoltre, dal tipo di

comunicazione e disclosure che è stata fatta, si evince una connessione logica tra i due brand, che rende l'iniziativa autentica, nata dalla reale volontà dei due esponenti di collaborare: sembra infatti che l'idea sia nata durante una cena nel salotto milanese di Donatella (Bara, 2022).

Ovviamente, Fendi e Versace hanno saputo sfruttare anche la leva esperienziale tramite l'inaugurazione globale di dieci pop-up stores in nove location strategiche: Dubai, Kuwait, Londra, Los Angeles, New York, Osaka, Parigi, Shanghai e Tokyo.

Le boutique, come in foto, riflettono lo stile opulento e vivace delle collezioni e sono l'unico punto vendita fisico nel quale è stato possibile acquistare la collezione, in seguito disponibile solo online.



Figura 9 – Pop-up store Fendace⁶

1.2 The Hacker Project – Autenticità e Ispirazione

L'Hacker Project è un'operazione iniziata durante la sfilata Autunno Inverno 2021 di Gucci il 15 aprile 2021. In quell'occasione ha sfilato la collezione Gucci Aria, celebrazione del centesimo anniversario del brand, seguita da una collezione configurata come "hackeraggio" dei codici di Balenciaga da parte di Alessandro Michele, direttore creativo di Gucci.

Come si può notare dalle figure, la collaborazione tra Alessandro e Demna Gvasalia, direttore creativo di Balenciaga, si configura come una commistione di codici estetici dei due brand, simile a quanto creato successivamente da Fendace.

⁶ Versace, <https://twitter.com/Versace/status/1526626781066821633>



Figura 10 – *Capo della collezione donna*



Figura 11 – *Capo della collezione uomo*

La spiegazione si può evincere dalle parole di Alessandro Michele: “Gucci diventa per me un laboratorio di hackeraggio, incursioni e metamorfosi. Una fabbrica alchemica di contaminazioni dove tutto è in contatto con tutto. Un luogo di furti e reazioni esplosive [...]. In questa ricorrenza, voglio dunque onorare il mio legame filiale tradendo l’eredità che mi è stata consegnata. Perché è solo nella capacità evolvente che si rinnova la promessa di una nascita interminabile.” (Cantarini, 2021). Il progetto dei due brand appartenenti a Kering solleva infatti il tema dell’autenticità, proponendo capi che portano il concetto di ispirazione all’estremo: l’uso del proprio logo insieme a quello del marchio che l’ha influenzato dal punto di vista creativo. È significativo anche il fatto che una collezione che sfida l’equilibrio tra heritage e innovazione sia stata presentata in onore del centesimo anniversario di Gucci, durante una sfilata con la quale Alessandro Michele ha ripercorso la storia del brand attraverso riferimenti in chiave moderna ai suoi predecessori – dallo stile di Tom Ford ai riferimenti equestri alla radice del brand. In questo modo si pone l’interrogativo su quale sia la sottile linea che divide l’ispirazione dall’appropriazione.

Successivamente è stato il turno di Balenciaga, che nella sfilata Spring/Summer 2022 di giugno 2021 ha presentato la sua capsule, rielaborando i simboli di Gucci: emblematica è la borsa Gucci Tote Graffiti in figura 12, che sembra essere una borsa Gucci, ma guardando attentamente si nota che il *Monogram* raffigura la lettera B; a evidenziare questo, la scritta “THIS IS NOT A GUCCI BAG” in stile graffiti, che rende il carattere ribelle e fuori dalle regole del progetto, facendo contemporaneamente riferimento all’opera surrealista di René Magritte “Il tradimento delle immagini” che recita la frase “ceci n’est pas une pipe”.

Un fatto interessante è che per la realizzazione delle due collezioni, i due stilisti non hanno lavorato insieme, bensì si sono dati “carta bianca” per l’utilizzo dei simboli reciproci, in quella che è stata definita dallo stesso Demna “un’appropriazione legale” (Pantano, 2021).



Figura 12 – Borsa Gucci Tote Graffiti di Balenciaga

Questo progetto sfida il termine stesso di co-branding, portando lo spettatore a riflettere sul tema etico della contraffazione, ma lo fa con una comunicazione ribelle e giovane, come le chat postate nelle storie della pagina Instagram di Gucci, che simulano una conversazione tra i due direttori creativi sul progetto e sulle loro ispirazioni creative⁷: un modo giocoso per creare storytelling e avvicinare il consumatore ai brand, perfettamente in linea con il giovane target di Gucci e Balenciaga, che secondo il Lyst Index 2022 sono posizionati rispettivamente 1° e 2° nella classifica “Fashion’s Hottest Brands and Products Q2 2022” (Lyst, 2022). Evidentemente le iniziative di Gucci hanno avuto successo, specialmente se si considera che nel 2020, anno in cui aveva realizzato un calo del fatturato del 22,7%, François-Henri Pinault – CEO della holding Kering – aveva dichiarato che fosse fondamentale creare eventi speciali come questa collaborazione per far aumentare nuovamente la redditività del brand (Cantarini, 2021).

⁷ Immagini delle chat disponibili sul profilo Twitter di Vogue Runway al link <https://twitter.com/VogueRunway/status/1382689960722063363/photo/3>



Figura 13 – Vetrina di uno store Balenciaga di Parigi

In sintesi, il motivo della posizione di Gucci e Balenciaga nella classifica Lyst è chiaro: progetti trasgressivi, forte presenza social utilizzando una comunicazione giovane e coinvolgente, eventi PR come sfilate “hackerate” uniti ad un aspetto retail esperienziale e senza precedenti sono una ricetta perfetta.

1.3 Stella x Hunter – Focus sulla Sostenibilità

Il caso di Stella McCartney e Hunter è perfetto per mettere in risalto l’aspetto di condivisione tecnico-scientifica nell’ambito di una collaborazione; infatti, nell’autunno 2019 hanno lanciato uno stivale di gomma definito da Vogue come il “più sostenibile mai realizzato finora” (Bara, 2019). I materiali utilizzati per realizzare gli stivali, disponibili in diverse colorazioni, sono peculiari: la gomma è naturale e certificata nelle foreste del Guatemala, assicurando la tutela delle foreste pluviali, il benessere dei lavoratori e delle comunità locali; la parte elasticizzata del calzino è invece realizzata in YulexTM, in sostituzione alla gomma sintetica, che permette di generare l’80% in meno di anidride carbonica.

In questo senso, facendo riferimento alle tipologie individuate nel primo paragrafo del capitolo 1, Stella x Hunter è un esempio di co-branding sia simbolico che funzionale, in quanto comprende anche *l’ingredient branding* di YulexTM, azienda che si propone di “risolvere sfidanti problemi ambientali, tra cui gli effetti nocivi che i materiali sintetici hanno sul pianeta e sulle persone” (Yulex⁸).

⁸ <https://yulex.com/about-us/>



Figura 14 – Stivali Stella x Hunter

Infatti, dal punto di vista simbolico, attraverso la collaborazione con Stella McCartney, Hunter – storico marchio britannico – si legittima nel suo impegno in un percorso di sostenibilità, per il quale si propone diversi obiettivi per i prossimi anni, come assicurarsi che tutte le loro calzature in gomma siano certificate FSC entro il 2025 (Hunter⁹).

Allo stesso tempo, dal punto di vista funzionale, i due brand fanno leva sul valore qualitativo del prodotto, composto da materiali sostenibili che offrono le stesse prestazioni in termini forza ed elasticità rispetto a materiali più dannosi per l'ambiente. Questo concetto è fondamentale per Stella McCartney, che ha dichiarato: “Mi piace che le persone entrino nelle mie boutique e che non sappiano che un articolo è biologico o in ecopelle. La sfida più importante consiste nel fare in modo che la gente non lo noti” (Frisa, 2015, p.90). Come dimostrano le iniziative della stilista, questo obiettivo è raggiungibile attraverso il finanziamento della ricerca e sviluppo di materiali adeguati, che salvaguardino l'ambiente senza compromettere l'alta qualità e durabilità dei prodotti, come ad esempio la collaborazione con Bolt Threads per utilizzare il Mylo™, una “pelle vegana” realizzata in fibra di micelio ricavata dai funghi, e la creazione del Mylo Consortium che comprende anche Adidas, Kering e Lululemon (Bolt Threads¹⁰).

Nel panorama attuale, in cui la moda è ancora uno dei settori meno sostenibili (The State of Fashion 2022) e in cui la sostenibilità è un fattore di competitività rispetto ai concorrenti, Stella McCartney si posiziona come un'entità culturale di riferimento, che interpreta le necessità attuali e divulga i propri valori ad un ampio pubblico.

⁹ https://www.hunterboots.com/it/it_it/discover/sustainability

¹⁰ <https://boltthreads.com/technology/mylo/>

1.4. Balmain x Barbie – Genderless, Tangibile e Non Fungibile

A gennaio 2022, Olivier Rousteing, direttore creativo di Balmain, ha lanciato una collezione genderless di 50 capi ispirati a Barbie e Ken. “Questa collezione non è solo il sogno di uno stilista di moda ma quello di un bambino a cui era stato impedito di giocare con le bambole. Il fatto di creare oggi questa capsule con Barbie dimostra quanto sia cambiato il mondo e quanto sia bello essere liberi di essere sé stessi senza la paura di essere giudicati” (Spellings, 2022) afferma lo stilista, liberando le figure di Barbie e Ken dagli stereotipi e conferendo un significato profondo ad un progetto dal carattere divertente.

Il messaggio è coerente con Barbie, un riflesso della cultura, che ha la *purpose* di ispirare le bambine e i bambini a perseguire il loro potenziale illimitato, come recita la nuova tagline del brand: “you can be anything”.

Anche in questo caso di co-branding, come per Fendace e l’Hacking Project, la collezione è caratterizzata da chiari richiami alla tradizione del brand, come il motivo Labirinth e l’ispirazione a Fabergé, insieme al rosa e all’anima pop di Barbie.

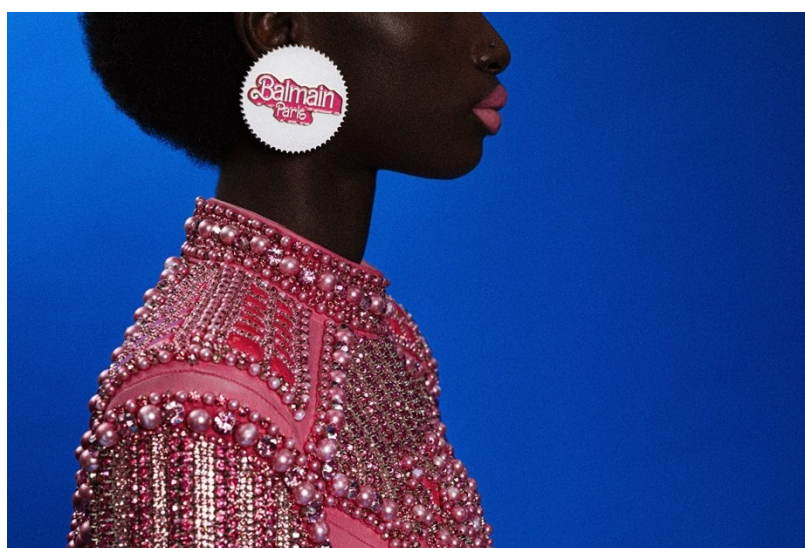


Figura 15 – Rivisitazione in chiave Barbie di un capo della collezione Fall 2012 ispirata a Fabergé

La collezione è inoltre composta da due aspetti: il tangibile – la collezione fisica in edizione limitata – e il non fungibile – una serie di 3 NFT messi all’asta.

Per quanto riguarda l’aspetto tangibile, non è mancata la leva del retail: infatti, è stato aperto un accattivante pop-up store in perfetto stile Barbie presso Neiman Marcus a Northpark Dallas dal 13 al 30 gennaio 2022; un’atmosfera che richiama le case giocattolo, nella quale il consumatore si può calare nel mondo di Barbie durante lo shopping, creando un potenziale legame con quelli che sono i suoi ricordi di infanzia.



Figura 16 – Pop-up store Balmain x Barbie

La componente non fungibile di 3 NFT, invece, è il primo approccio di Barbie con l'arte digitale, che con l'affermarsi del Metaverso diventa una leva sempre più utilizzata dalle aziende ad alto contenuto creativo. La peculiarità degli NFT – Non Fungible Tokens – è quella di essere pezzi unici e non replicabili, tracciabili ed identificabili in modo univoco, che in questo contesto vanno ad aumentare la percezione di esclusività della collezione, la rendono unica ed innovativa e al tempo stesso aprono la strada per un potenziale sviluppo di mercato.

Dal punto di vista del consumatore, invece, l'acquisto di un NFT di questo tipo può essere guidato dal valore di unicità che lo potrebbe caratterizzare come investimento, ma anche da un desiderio edonistico ed esperienziale di entrare a contatto con i brand anche nel Metaverso.



Figura 17 – NFT Balmain x Barbie

1.5 Auroboros x Grimes Immersive Experience – MVFW

Con il graduale affermarsi della moda nel Metaverso, è interessante approfondire il caso della prima Fashion Week nella storia della moda interamente svoltasi nell'universo virtuale di Decentraland, dal 24 al 27 marzo 2022.

Hanno “sfilato” brand noti come Etro, Dolce e Gabbana e Tommy Hilfigher, ma la collaborazione dell'evento è stata quella tra Auroboros, brand “*digital native*” specializzato in moda digitale di lusso, e Grimes, cantante e musicista canadese, musa ispiratrice del brand.



Figura 18 – Capo della collezione *Biomimicry* di Auroboros

In quest'occasione, Grimes si è esibita in una performance virtuale attraverso il suo avatar, personalizzato con un capo di Auroboros, ispirato a film di fantascienza come X-Men o Black Panther. L'esperienza immersiva era progettata per permettere ai partecipanti di osservare la collezione digitale e allo stesso tempo godersi l'esibizione di Grimes.

Molti amanti della moda sono ancora scettici riguardo alle implicazioni del Metaverso, ma Paula Sello e Alissa Aulbekova, fondatrici di Auroboros, incoraggiano i fan a vedere il “metaverso come una forma di magia, attraverso la quale possiamo realizzare ciò che è impossibile nel mondo fisico” e lo considerano uno strumento per “creare le fantasie più ultraterrene e incredibili”, aggiungendo che dopotutto, la moda è espressione di sé (Rodgers, 2022). In questa visione futura utopica, eterea e creativa, Auroboros e Grimes sono allineate e sicuramente, attraverso la performance, hanno saputo coinvolgere gli spettatori nel loro universo estetico e valoriale.



Figura 19 – Performance di Grimes durante la Immersive Experience

Questa collaborazione, che per il consumatore si configura come un'esperienza, può essere considerata un'iniziativa di co-marketing, che ha il fine di incuriosire gli spettatori e proporre un modello di comportamento che, attraverso la dimostrazione delle possibilità di espressione aperte dal Metaverso, attira verso il suo utilizzo come piattaforma dal forte valore sociale.

1.5 HA HA HA – Moda, Musica e Amicizia

HA HA HA, recentissima capsule realizzata da Alessandro Michele con Harry Styles, artista britannico, è stata annunciata a giugno 2022 e rappresenta l'evoluzione di un brand ambassador che assume un ruolo attivo nei progetti dello stilista, un passaggio dal *celebrity dressing* alla collaborazione.

La connessione tra le due figure è logica: rappresentano un coerente punto di riferimento culturale e valoriale per la generazione Z in termini di inclusività ma anche di abbigliamento genderless, positività e amore verso il prossimo, concetti che l'artista esprime nelle canzoni, video musicali, concerti e scelte stilistiche.

A conferma di questo, Harry Styles spesso veste Gucci nelle apparizioni pubbliche o in occasione di shooting fotografici, anche sfidando i codici di genere nell'abbigliamento, ad esempio utilizzando la borsa Gucci Jackie – presentando così un modello di comportamento – o indossando Gucci al Met Gala 2019 insieme ad Alessandro Michele. Questo approccio contribuisce ad elevare l'opinione del brand in modo autentico; infatti, “Nei codici del lusso

non si utilizza una “star” che esibisce il prodotto, ma una grande personalità che usa il prodotto” (Kapferer, Bastien, 2016, p.268).



Figura 20 – Harry Styles in Gucci durante il Late Late Show con James Corden

Rivolta alla generazione Z, la collezione utilizza una celebrity ammiratissima tra le nuove generazioni, che, come osservato in precedenza, sono anche più disincantate rispetto alle partnership pagate tra celebrità e aziende: in questo caso il problema non si pone; infatti, è risaputo dai fan che Alessandro Michele e Harry Styles sono carissimi amici. Questo fatto è messo in risalto anche da uno storytelling particolare, che fa riferimento alle chat tra i due, nelle quali una frase ricorrente era “ha ha ha”: una risata, che al tempo stesso è l’accostamento delle iniziali dei nomi dei due amici. Questo tipo di disclosure fa entrare lo spettatore nel mondo della loro amicizia, rendendola sincera agli occhi esterni, autentica.



Figura 21 – Alessandro Michele ed Harry Styles al Met Gala 2019

Coerentemente con quanto detto, la capsule ha riferimenti alle linee sartoriali inglesi e testimonia “una nuova mascolinità attraverso l’utilizzo stravagante del principe di Galles” ed è sintetizzata da Alessandro Michele come “un miscuglio di estetica pop anni Settanta, di spirito bohémien, di revisione dell’immaginario del gentleman in un ricordo ribaltato della sartorialità maschile” (Feroldi, 2022).



Figura 22 e figura 23 – Capi della collezione HA HA HA

CONCLUSIONE

Le collaborazioni continuano ad essere una leva di marketing largamente utilizzata dalle aziende che operano nel settore moda per incuriosire e coinvolgere i consumatori, ma anche per trarne specifici vantaggi in termini di posizionamento e creare nuove opportunità di crescita. Come messo in evidenza nel primo capitolo, però, sono anche operazioni molto delicate; infatti, specialmente per le aziende con un posizionamento di lusso, “la forte esposizione deve essere costantemente bilanciata dal lavoro sulla componente di esclusività” (Corbellini, Saviolo, 2007, p. 144), l’innovazione non deve annichilire l’heritage ed è indispensabile una comunicazione che evidenzi il valore aggiunto che le aziende vogliono creare attraverso la collaborazione.

In questa direzione, i casi presi in considerazione sono un esempio di come la “x” – simbolo delle collaborazioni, usata per legare i nomi dei partner – vuota di significato sia ormai un fenomeno passato e di come la chiave per una collaborazione di successo sia la comunicazione di un messaggio più profondo, che possa colpire e avvicinare il consumatore ai valori dei brand. Lo si è visto con Fendace, che ha lanciato un inno all’amicizia e al potere dell’unità in un momento socialmente difficile come la pandemia, celebrando al tempo stesso l’heritage dei brand, ma anche con Gucci e Balenciaga che hanno fatto riflettere gli spettatori più attenti sulla distinzione tra ispirazione ed appropriazione stilistica, un tema sempre più rilevante in un sistema moda spesso incentrato sul potere dei loghi. Le collaborazioni, inoltre, hanno saputo ispirare e avvicinare il consumatore ai marchi attraverso la sensibilità a temi più attuali che mai e coerenti con l’identità dei brand, come la sostenibilità per Stella McCartney e Hunter, la libertà di genere e di espressione per Balmain e Barbie, le potenzialità sociali del Metaverso secondo Auroboros e Grimes e, infine, la visione inclusiva e amichevole di Alessandro Michele ed Harry Styles.

La “x” è over, ma lascia spazio ad una concezione di collaborazione come strumento per parlare ad un ampio pubblico di temi rilevanti e dell’impegno congiunto dei marchi, non distaccati dalle problematiche attuali, nel creare un miglioramento nella società e nell’ambiente in cui viviamo.

BIBLIOGRAFIA

ALEXANDER, B., e CONTRERAS, L.O., 2016. Inter-industry creative collaborations incorporating luxury fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 20 No. 3.

AMBROSIO, 2018. *Non solo moda. La storia pazzesca di eccessi e trasgressioni tra Elsa Schiaparelli e Salvador Dalì*. Elle, 29 dicembre 2018. Disponibile su <https://www.elle.com/it/magazine/storie-di-donne/a25651167/elsa-schiaparelli-e-salvador-dali-storia/> [data di accesso: 25/04/2022]

ANTONIONI, 2022. *Sognanti ed eclettiche, le collab tra moda arte che hanno segnato la storia*. Harper's Bazaar, 21 febbraio 2022. Disponibile su: <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/tendenze/a39071840/moda-arte-storia-collaborazioni/> [data di accesso: 25/04/2022]

BARA, 2019. *Stella McCartney x Hunter Boots: la nuova collezione*. Vogue, 10 settembre 2019. Disponibile su: <https://www.vogue.it/moda/article/stella-mccartney-hunter-boots-stivali-collezione> [data di accesso: 24/08/2022]

BARA, 2022. *Le collaborazioni moda indimenticabili del 2022. Da Fendace alla nuova collezione di Lea T per Burberry*. Vogue, 5 aprile 2022. Disponibile su: <https://www.vogue.it/moda/article/collaborazioni-2022> [data di accesso: 18/08/2022]

BOLT THREADS, s.d. Bolt Technology – Meet Mylo™. [online] Disponibile su: <https://boltthreads.com/technology/mylo/> [data di accesso 24/08/2022]

BOONE, 2004. *Karl Lagerfeld boosts H&M sales*. Financial Times, 15 Dicembre 2004. Disponibile su: <https://www.ft.com/content/76974a3a-4e85-11d9-9488-00000e2511c8> [data di accesso: 12/07/2022].

CAIAZZO, 2021. *Fendi e Versace hanno in programma un evento segreto alla Milano Fashion Week (e la curiosità è alle stelle)*. Elle, 24 settembre 2021. Disponibile su: <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a37717697/versace-fendi-sfilate-moda-primavera-estate-2022/> [data di accesso: 17/08/2022]

CANTARINI, 2021. Gucci collabora con Balenciaga. L'Officiel, 12 aprile 2021. Disponibile su: <<https://www.lofficielitalia.com/news/gucci-collabora-con-balenciaga>> [data di accesso: 24/08/2022]

CANTARINI, 2021. *Gucci e Balenciaga insieme per i 100 anni del brand*. L'Officiel, 15 aprile 2021. Disponibile su: <<https://www.lofficielitalia.com/fashion-week/gucci-collezione-uomo-donna-collaborazione-balenciaga-sfilata-immagini-look>> [data di accesso: 24/08/2022]

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

CEGARRA, J.J., e MICHEL G., 2001. Co-branding: clarification du concept. *Reserche et Applications en Marketing*, Vol. 16 No. 4.

CHERUBINI, IASEVOLI, 2000. *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*. Convegno "Le tendenze del Marketing in Europa". Università Ca' Foscari, Venezia, 24 Novembre 2000. Disponibile su: <<http://archives.marketing-trends-congress.com/2000/pdf/cherubin.pdf>> [data di accesso: 27/07/2022]

Christie's, 2009. *Collection Yves Saint Laurent et Pierre Bergé*. [Online]
Disponibile su: <<https://www.christies.com/en/auction/Collection-Yves-Saint-Laurent-et-Pierre-Berg-22294?filters=%7CCoaArtist%7BMondrian%252c%2BPiet%2B%281872-1944%29%7D%7C&intSaleID=22294&loadall=true&page=1&searchphrase=&sortby=lotnumber&themes=>>>

CORBELLINI, SAVIOLO, 2007. *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi*. 1° ed. Milano: Etas.

DUBOIS, DUQUESNE, 1993. *The Market for Luxury Goods: Income Versus Culture*. *European Journal of Marketing*, 27 (1), 35-44.

FEROLDI, 2022. Gucci HA HA HA, Harry Styles e Alessandro Michele hanno (finalmente) creato una collezione insieme. *Vogue*, 21 giugno 2022. Disponibile su: <<https://www.vogue.it/moda/article/harry-styles-gucci-collaborazione-alessandro-michele-hahaha>> [data di accesso: 24/08/2022]

FLACCAVENTO, 2022. Arriva Fendace: come suscitare il desiderio con la ribellione controllata. *ilSole24ore*, 2 maggio 2022. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/arriva-fendace-come-suscitare-desiderio-la-ribellione-controllata-AEtBkhVB>> [data di accesso: 18/08/2022]

FRISA, 2015. *Le forme della moda. Cultura, industria, mercato: dal sarto al direttore creativo*. 1° ed. Bologna: il Mulino.

GQ Italia, 2022. «Fendace», la collezione firmata Fendi e Versace è arrivata in negozio. *GQ Italia*, 13 maggio 2022. Disponibile su: <<https://www.gqitalia.it/moda/gallery/fendace-collezione-fendi-versace-foto-lancio>> [data di accesso: 18/08/2022]

HUNTER, s.d. *Hunter Protegge*. [online] Disponibile su: <https://www.hunterboots.com/it/it_it/discover/sustainability> [data di accesso: 24/08/2022]

JANG, EUN-YOUNG, 2006. *An Analysis on Cases of Fashion Collaboration Strategy*. *Journal of Fashion Business*, Vol. 10, No. 6, pagine 110-121.

KAPFERER, BASTIEN, 2015. *Luxury strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.

KERING, 2021. *In collaborazione con Burberry e Stella McCartney, Kering lancia in Italia un'iniziativa per la tutela ambientale guidata dall'Apparel Impact Institute*. *Kering*, 9 febbraio 2022. Disponibile su: <<https://www.kering.com/it/news/in-collaborazione-con-burberry-e-stella-mccartney-kering-lancia-in-italia-uniniziativa-per-la-tutela-ambientale-guidata-dallapparel-impact-institute>> [data di accesso: 10/08/2022]

KOTLER P. et al., 2019. *Principi di Marketing*. 17° ed. Milano: Pearson

LYST, 2022. *The Lyst Index. Fashion's Hottest Brands and Products Q2 2022*. Disponibile su: <<https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q222/>> [data di accesso: 24/08/2022]

McKINSEY, 2022. *The State of Fashion 2022*. Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>>

MRAD et al., 2018. *From Karl Lagerfeld to Erdem: a series of collaborations between designer luxury brands and fast-fashion brands*. Springer Nature.

NEWBOLD, 2021. *Kate Moss e Naomi Campbell guidano un esercito di top model nella sfilata "Fendace" (Fendi + Versace)*. Vogue, 29 settembre 2021. Disponibile su: <<https://www.vogue.it/moda/article/fendi-versace-sfilata-insieme-milano>> [data di accesso: 18/08/2021]

OLIVA, 2021. *Versace by Fendi - Fendi by Versace: tutto quello che dovete sapere sulla sfilata evento della Milano Fashion Week*. Vogue, 27 settembre 2021. Disponibile su: <https://www.vogue.it/moda/gallery/versace-fendi-collezione-dettagli-sfilata-ospiti-naomi-campbell#intcid=_vogue-it-bottom-recirc_5d1d7c19-bcc4-4f89-bb33-278792a9fddf_entity-topic-similarity-v2> [data di accesso: 18/08/2021]

PANTANO, 2021. *Balenciaga Gucci: 4 pezzi della collezione The Hacker Project su cui investire*. Vogue, 16 novembre 2021. Disponibile su: <<https://www.vogue.it/moda/article/balenciaga-gucci-collezione-the-hacker>> [data di accesso: 24/08/2022]

RODGERS, 2022. *Inside AUROBOROS and Grimes' riotous Metaverse Fashion Week collaboration*. Dazed, 25 marzo 2022. Disponibile su: <<https://www.dazeddigital.com/fashion/article/55769/1/auroboros-grimes-metaverse-fashion-week-mvfw-nft-decentraland-unxd-avatars>> [data di accesso: 24/08/2022]

SAHLI, 2021. *Le piccole, grandi storie di moda: quella volta che Salvador Dalí rese l'aragosta un'icona fashion*. Vanity Fair, 11 settembre 2021. Disponibile su: <<https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2021/09/11/salvador-dali-aragosta-abito-elsa-schiaparelli-storia-moda-surrealismo>> [data di accesso: 25/04/2022]

SAHLI, 2021. *The North Face x Gucci, un documentario celebra il lato sciamanico della moda*. Vanity Fair, 9 gennaio 2022. Disponibile su: <<https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2021/01/09/the-north-face-gucci-collezione-shop-documentario-sean-vegezzi>> [data di accesso: 13/08/2022]

SPELLINGS, 2022. Balmain: una collezione no gender per la Barbie (e per le persone).
Vogue, 16 gennaio 2022. Disponibile su: <<https://www.vogue.it/moda/article/barbie-balmain-capsule>> [data di accesso: 24/08/2022]

TUZIO, 2022. Il video game di YEEZY GAP ENGINEERED BY BALENCIAGA.
Collater.al, luglio 2022. Disponibile su: <<https://www.collater.al/yeezy-gap-balenciaga-video-game-style/>> [data di accesso: 16/08/2022]

Vespa, s.d. *Vespa 946 Christian Dior* [online]. Disponibile su:
<https://www.vespa.com/it_IT/landing-page/vespa-946-christian-dior/> [data di accesso: 10/08/2022].

YOTKA, 2021. *What Have We Learned From a Year of Nonstop Fashion Collaborations?*.
Vogue, 16 dicembre 2021. [online] Disponibile su: <<https://www.vogue.com/article/fashion-collaborations-2021>> [data di accesso: 31/08/2022]

YOTKA, 2022. *Jacquemus e Nike, le immagini delle prime sneakers insieme*. Vogue, 16 maggio 2022. [online] Disponibile su: <<https://www.vogue.it/moda/article/jacquemus-x-nike-collaborazione-sneakers-accessori-capi>> [data di accesso: 31/08/2022]