



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

PROVA FINALE

DALLA STRADA ALLA PASSERELLA: NUOVI BUSINESS MODEL PER  
LE IMPRESE DEL FASHION STREETWEAR

RELATORE:

PROF. PAIOLA MARCO UGO

LAUREANDA:

JIN VALENTINA

MAT. N. 1113059

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>1. CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLA MODA E DELLO STREETWEAR.....</b>	<b>4</b>
1.1. LE NUOVE ABITUDINI DI CONSUMO .....	4
1.1.1. Millennials .....	5
1.1.2. La sfera emotiva nei processi di acquisto.....	6
1.2. INTERNET E LE AZIENDE DI MODA .....	7
1.2.1. Driver di valore .....	8
1.2.2. E-commerce.....	9
1.2.3. Social media .....	10
1.3. STREETWEAR .....	11
1.3.1. Storia .....	11
1.3.2. Marchi dello streetwear: sviluppo bidirezionale.....	13
1.3.3. Influenze sub-culturali e musicali.....	13
<b>2. ANALISI DEL FASHION MARKETING.....</b>	<b>14</b>
2.1. L'IMPRESA MARKETING-ORIENTED.....	14
2.1.1. Approccio marketing .....	15
2.2. SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO DI MERCATO.....	16
2.2.1. Segmentazione e targeting.....	17
2.2.2. Posizionamento di mercato.....	18
2.3. MARKETING MIX DELLA MODA E DELLO STREETWEAR .....	20
2.3.1. Prodotto.....	20
2.3.2. Prezzo .....	22
2.3.3. Distribuzione .....	24
2.3.4. Comunicazione e promozione.....	26
2.3.5. Branding.....	28
<b>3. CASI AZIENDALI – FASHION STREETWEAR .....</b>	<b>30</b>
3.1. SUPREME NY.....	30
3.1.1. Co-branding: Louis Vuitton x Supreme .....	31
3.2. ADIDAS + KANYE WEST: YEEZY .....	32
3.3. OFF-WHITE BY VIRGIL ABLOH.....	33
3.3.1. Store experience: il design del negozio .....	34
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>35</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....</b>	<b>38</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>39</b>

# INTRODUZIONE

*“Una moda che non raggiunge le strade non è moda”*

Così diceva Coco Chanel nei primi anni del ‘900, agli albori della sua straordinaria carriera artistica e professionale.

La filosofia di Gabrielle Bonheur Chanel, la stilista che ha rivoluzionato la visione dell’abbigliamento, soprattutto femminile, in un mondo fatto di corsetti, crine e broccati, creando quella che è la moda come la conosciamo oggi, è la chiave di lettura di questo elaborato. L’interpretazione che voglio dare a questa celebre frase è che, se la moda deve essere accessibile a tutti, allora vale anche il contrario, cioè che anche ciò che nasce dalla strada, se opportunamente sviluppato, può diventare moda.

È per questo motivo che il fenomeno che mi propongo di analizzare è lo “streetwear”, visto non solo come stile di abbigliamento, ma anche nella sua accezione più ampia, legata ad uno stile di vita ben preciso e alla cultura, la musica e l’arte ad esso connessi.

Da pochi anni, nel settore di abbigliamento urban e street style, hanno iniziato a diffondersi in maniera virale metodi e pratiche di marketing tanto semplici nel concetto quanto efficaci: la creazione e vendita di collezioni a tiratura limitata e stagionale (le cosiddette *capsule collections*), disegnate in collaborazione con personaggi famosi o maison di lusso; la promozione omnichannel sui canali social, in cui si sfrutta la fama di artisti e attori; le strategie di vendita attraverso “drop” periodici; l’esperienza che si fornisce nei concept store.

Grazie anche all’espansione del mercato del retail online, per la prima volta alcuni brand provenienti dalla cultura street e sportswear (come Supreme, Vetements ma anche Adidas e Nike) hanno creato un concetto di prodotto esclusivo ma allo stesso tempo conosciuto su scala globale, che era sempre stato solamente associato ai marchi di lusso. In parte, quindi, questi brand hanno innalzato ad un altro livello un abbigliamento che proviene da un mix di background culturali, ideologici e sociali legati alla “vita di strada” newyorkese, facendolo avvicinare sempre più all’high fashion.

L’analisi si vuole incentrare soprattutto su alcuni specifici casi aziendali, che sono riusciti a creare praticamente dal nulla un nuovo mercato, sugli strumenti di marketing che utilizzano e l’impatto che questi ultimi hanno sui consumatori e sulle loro abitudini di acquisto.

# 1. CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLA MODA E DELLO STREETWEAR

## 1.1. LE NUOVE ABITUDINI DI CONSUMO

Si è potuto osservare, negli ultimi decenni, una crescita significativa del mercato della moda e dei beni di lusso in generale, che non si sta arrestando nonostante la recente recessione globale.

Una delle principali spiegazioni a questo fenomeno è di natura macroeconomica e sociale, e riguarda lo sviluppo economico di paesi emergenti, come Cina e India, che ha portato alla luce un vastissimo mercato composto da “neo-ricchi”, alla ricerca di status symbol. Questo segmento di consumatori, oltre ad essere una vera e propria miniera d’oro per qualsiasi produttore di beni di largo consumo, beni durevoli e semi-durevoli, si caratterizza per la spiccata inclinazione ad una ricerca di oggetti e brand che rappresentino il loro nuovo status, nella società e nel mondo – paragonabile al *modus operandi* di tutti quei ceti sociali (la borghesia nel tardo Rinascimento, i liberti nell’antica Roma, ecc...) che, in passato, ostentavano il proprio miglioramento del benessere economico tramite l’estremizzazione del lusso e dell’opulenza.

Parallelamente, si sta verificando anche un’espansione del mercato tradizionale (Stati Uniti, Europa e, in parte, Giappone), che concerne una sostanziale crescita del potere d’acquisto del ceto medio e della volontà di possedere beni di lusso ed esclusivi. Che sia per il sensibile aumento degli stipendi, o per l’emancipazione e l’aumento della percentuale di donne lavoratrici, o per la nascita di nuove tipologie di prodotti “*New luxury*” – prodotti premium, ma comunque accessibili dalle tasche del consumatore medio – l’effetto osservabile è l’aumento inequivocabile dell’approccio a prodotti di lusso di segmenti non necessariamente benestanti. Spesso, anzi, anche chi ha un reddito relativamente basso decide di dotarsi di beni di lusso, di determinate categorie che ritiene particolarmente importanti.

Questo particolare trend è riconducibile fondamentalmente al marketing esperienziale e all’avvento del *Neo Lusso*, citato precedentemente (Silverstein e Fiske, 2005), e in entrambi i casi i principali esponenti della tendenza sono i *Millennials*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Millennial è il termine utilizzato per indicare la generazione nata tra i primi anni 80 e il 1995.

### 1.1.1. *Millennials*

Il cambiamento delle strategie dell'industria del lusso e l'avvicinamento della generazione X al mercato target sono l'uno la conseguenza dell'altro, e si influenzano reciprocamente.

Per capire come il comportamento dei Millennials abbia condizionato le strategie di marketing e i business model dei brand di lusso, bisogna intanto esporre le nuove correnti presenti sul mercato.

Il cosiddetto neo lusso è una nuova categoria di prodotti che riguarda tutti quei beni di consumo con caratteristiche di prezzo, qualità e modalità di vendita che li differenzia dai prodotti di massa, ma che non hanno quella superiorità di tecnica produttiva, esperienza e storia da renderli i classici, tradizionali beni di lusso – come le borse Chanel, o gli orologi Rolex, ecc...

Si possono identificare tre tipologie di neo lusso: gli “*Accessible superpremium*” sono prodotti con un prezzo top di gamma o quasi, ma comunque accessibile al consumatore medio, perché sono soprattutto beni di categorie relativamente basse, come ad esempio la vodka Belvedere, che costa quasi il doppio di una marca di fascia media, o il caffè Nespresso; la seconda tipologia si definisce “*Old luxury brand extension*” ed è la strategia di espansione del brand di storiche aziende del lusso, che aumentano il portafoglio di beni, integrandolo con prodotti di prezzo relativamente più abbordabile, o che abbassano il prezzo di alcuni articoli strategici, ampliando in modo rilevante il target, ma allo stesso tempo praticano un'estensione anche verso la direzione opposta, cioè incrementando il prezzo e le caratteristiche dei beni destinati all' “upmarket”; infine, come terza tipologia ci sono i “*Masstige*”, dall'inglese mass e prestige, cioè beni che si posizionano in un intermezzo tra prodotti standard e i superpremium o old luxury, come ad esempio i trucchi Mac, inseribili tra i prodotti L'oreal (target medio-basso) e quelli Dior (target alto).

Ciò che però accomuna questi tipi di beni di lusso è la loro capacità di smuovere emozioni e sensazioni nel consumatore: possono suscitare emozioni positive e negative, un coinvolgimento emotivo e psicologico, un senso di appartenenza ad un gruppo.

Ed è proprio questo l'attributo che avvicina il lusso ai giovani Millennials, ragazzi dai 21 ai 36 anni circa, nella fase iniziale o di crescita delle loro carriere lavorative, alla ricerca di modelli e stili di vita.

Questa generazione è caratterizzata da una visione molto chiara dei propri interessi e di ciò che cercano: secondo uno studio di Buzz Marketing Group<sup>2</sup>, ben il 95% dei partecipanti al

---

<sup>2</sup> Buzz Marketing Group è un'agenzia marketing di Haddonfield, New Jersey (USA), specializzata sul target dei Millennials.

sondaggio ha dichiarato di sapere quello che vuole come consumatore, si considera leale ai brand preferiti ed influente sul proprio circolo di familiari, amici e conoscenti. Per questo motivo, e per la generalmente alta autostima che hanno nei propri confronti, ricercano nei brand e nel lusso un modo per descriversi alla società, per distinguersi dalla massa e allo stesso tempo per creare un legame emotivo ed esperienziale attraverso l'atto d'acquisto in sé e l'azienda che lo rende possibile. I millennials sono quindi più alla ricerca di esperienze, che di beni materiali; o meglio, ambiscono a dei beni che procurino emozioni e creino ricordi.

È quindi comprensibile come un comportamento di consumo dettato dalle emozioni conduca a un'apparente schizofrenia negli acquisti. In realtà, il fenomeno di comprare beni di lusso e beni di fascia bassa è anche, se non soprattutto, conseguenza della maggior consapevolezza e attenzione del consumatore, che sceglie con meticolosità e razionalità quali tipi di beni hanno importanza per la sua sfera emotiva, e quali possono invece essere di fascia inferiore.

Perciò, capita non di rado, oggi, osservare una consumatrice di buona famiglia indossare un abito Prada e un foulard Ferragamo dalle migliori boutique di Milano, e allo stesso tempo portare un cappello Zara e una giacca H&M, o al contrario, un consumatore di ceto medio-basso sfoggiare un portafogli Montblanc e una maglia Primark. Ed è questo l'atteggiamento che sta portando al graduale ma sostanziale declino delle aziende del mercato intermedio, dei beni che non procurano né un engagement emotivo, né un beneficio di prezzo.

### 1.1.2. *La sfera emotiva nei processi di acquisto*

Secondo i due consulenti e manager di successo Michael Silverstein e Neil Fiske, nel loro libro *“Trading Up”*, i driver emozionali del consumo si possono suddividere in quattro categorie, i cosiddetti *spazi emozionali*.

“Taking care of me” e cioè *aver cura di me stesso*, si riferisce al comportamento di comprare oggetti o servizi che danno una gratificazione di tipo fisico o psicologico a noi stessi, come ad esempio un trattamento di bellezza, un impianto stereo di alta qualità, un vino pregiato, e così via.

“Connecting” indica come gli oggetti del neo lusso siano legati e facilitino le relazioni umane, creino connessioni e facciano sviluppare un senso di appartenenza ad un gruppo: basti pensare che vengono presi comunemente come oggetto di conversazione, a differenza di beni di uso comune; questi beni partecipano in maniera strumentale nella fase di creazione di un rapporto, durante lo sviluppo di esso e anche dopo la fine di questo, ad esempio come palliativo dopo la rottura di una relazione, poiché i beni portano conforto, sollievo e aumentano l'autostima.

La terza dimensione, il “questing” è lo spazio emozionale che più sta emergendo negli ultimi anni, soprattutto tra le nuove generazioni: indica come i beni e i servizi di lusso portino esperienze che soddisfano la ricerca di avventura e di nuove situazioni, che arricchiscono e stimolano l’intelletto, che creano sempre nuove sfide da superare, sia fisiche che psicologiche; questing riguarda la ricerca di nuovi stimoli, la scoperta di luoghi, culture e cose mai provate prima.

Infine, come si desume dal nome, “individual style” è la sfera dell’espressione di sé: la scelta di un determinato brand è data dal messaggio che esso potrebbe comunicare alla società, messaggio che può essere generato dalla filosofia e dalla mission del brand, come ad esempio acquistare scarpe Timberland per lo sforzo nella produzione sostenibile e nel volontariato che sostiene l’azienda; può anche essere un messaggio dato dal significato che assume il marchio nell’opinione comune, per esempio Louis Vuitton come emblema del lusso nella pelletteria; oppure il brand può essere scelto perché ha delle caratteristiche estetiche e funzionali che esprimono al meglio la personalità di un individuo, come può essere nel caso di Dr Martens, famoso soprattutto per i suoi anfibi e per lo stile rock e urban che ha ogni prodotto del brand.

Il consumatore moderno, quindi, è mosso da esigenze diverse e spesso anche contrastanti, e in fondo ciò che vuole comunicare è “I’m intelligent and discerning” (M. J. Silverstein e N. Fiske, *Trading Up*) – *sono intelligente e giudizioso*, alla società, al pianeta e anche a loro stessi, e perciò utilizzano la New Luxury come un linguaggio non verbale vero e proprio, tramite il quale soddisfano ed esprimono sé stessi e costruiscono un dialogo sociale.

## 1.2. INTERNET E LE AZIENDE DI MODA

Si ritiene comunemente che l’avvento del World Wide Web sia stata una svolta tecnologica epocale per la società e l’economia; se esso ha portato un cambiamento economico-strategico sostanziale per le imprese in generale, ciò è ancora più rilevante per le aziende nell’industria della moda.

La rete rende possibile una diminuzione, se non un annullamento, delle distanze fra retailers e consumatori, sia da un punto di vista geografico che di comunicazione reciproca: oltre alle campagne di marketing diretto, le aziende possono sfruttare il potere sociale e informativo di internet, traendone dati fondamentali per lo sviluppo di un vantaggio competitivo, tramite il contatto diretto con il cliente, venendo a conoscenza delle sue abitudini e preferenze reali e instaurando un rapporto più stretto.

Sebbene le caratteristiche fisiche e la tipologia di processi d’acquisto del prodotto di abbigliamento rendano difficoltoso applicare strategie interamente Internet-based in questo settore, esistono e possono essere creati modelli di e-business anche di grande successo.

Le potenzialità di internet si esprimono sotto forma di vari e differenti strumenti: l'e-commerce, i social network, le mailing list, solo per citarne alcuni.

Nei seguenti paragrafi si illustreranno i principali vantaggi legati all'e-business per le aziende di moda, grazie ai quali quest'ultime possono raggiungere gli obiettivi generali di creazione di valore per il consumatore, garantendosi allo stesso tempo un profitto nel medio-lungo periodo, e gli strumenti più comuni utilizzati da esse.

### 1.2.1. *Driver di valore*

Secondo la letteratura strategica, esistono tantissime e diverse fonti che creano valore dall'utilizzo di internet; si possono però individuare quattro principali fattori che interagiscono tra loro (Zott, Amit, Donley, 2000): efficienza, effetto *lock-in*, complementarità e innovazione in senso lato.

L'efficienza riguarda la razionalizzazione nella gestione, nella produzione e nella distribuzione: si può osservare come tecnologie internet-based possano abbattere costi di vario tipo, come costi di ricerca e negoziazione, di marketing e vendita, di comunicazione, di gestione delle transazioni. In particolare, può essere sviluppato ad un relativamente basso costo un efficace Customer Relationship Management, come avviene nel caso di Net-a-Porter<sup>3</sup>.

L'effetto *lock-in* è causato da transazioni ripetute da parte dei clienti, che, in questo modo, instaurano un rapporto più solido con l'azienda o il retailer, portando un aumento della fidelizzazione. Questo avviene perché esistono degli elevati *switching costs*, che si dovrebbero sostenere se si volesse rompere il sistema di relazioni consolidate tra i partner; essi possono essere indotti dal valore che assume il brand per il consumatore, dall'apprendimento di procedure, dalla familiarità nelle interazioni con la morfologia del sito, dalla possibilità di personalizzare, o anche dalla community che si viene a creare. Inoltre, vengono a crearsi anche delle forti esternalità di rete dirette – il valore per un consumatore aumenta con l'ingrandirsi del network di clienti del business – e indirette – la presenza di un maggior numero di consumatori che si contendono un prodotto rende lo stesso più appetibile.

Il valore generato dalla complementarità è invece legato alla possibilità data dal web di integrare più facilmente, e con pacchetti più complessi rispetto a quelli fornibili tramite canali fisici, un bene con prodotti o servizi che lo completano, sia verticalmente (ad esempio servizi

---

<sup>3</sup> Net-a-Porter è un sito londinese, retailer di prodotti di abbigliamento di lusso, nato nel 2000. È stato uno dei precursori della vendita online multimarca nel settore lusso, facendo del CRM e della *seamless shopping experience* tramite tutti i dispositivi elettronici (pc, tablet, smartphone) il cavallo di battaglia.



al consumatore pre e post vendita), sia orizzontalmente (in riferimento a prodotti diversi ma che presentano coerenza d'uso all'interno di un determinato processo di consumo).

L'innovazione è intesa in senso lato, poiché il vantaggio dato da essa non proviene solamente dalla creazione di nuove tipologie di prodotti e servizi, da nuovi metodi di produzione, progettazione condivisa o marketing, bensì è soprattutto data dalla struttura stessa delle transazioni d'acquisto, che si evolvono significativamente, rendendo possibili interazioni e scambi anche tra parti che precedentemente non potevano interagire a causa della distanza geografica e/o dell'asimmetria informativa (Marchi, Nardin, 2004).

Grazie allo sfruttamento dei giusti fattori, quindi, un'azienda capace di sviluppare una strategia di e-business idonea al suo settore (e al prodotto o servizio venduto) e alle sue capacità può acquisire un decisivo vantaggio competitivo, tramite l'implementazione di business model completamente nuovi, che non deformino la catena del valore esistente, ma piuttosto si devono basare su proposte di valore che soddisfino i bisogni del consumatore attraverso strutture d'offerta originali (es. HBX, lo shop online della rivista urban Hypebeast, che offre un portafoglio di prodotti legati alle collezioni del magazine).

### 1.2.2. *E-commerce*

Il principale strumento di rete utilizzato dalle aziende di moda è sicuramente l'e-shop, o negozio online. Questa pratica è ormai consolidata da circa due decenni ed è quasi scontato il suo utilizzo, per mezzo di una strategia omnichannel, che si avvale cioè di diversi canali (fisici e virtuali).

Nel campo della moda, le caratteristiche di estrema variabilità del mercato, la rapidità con cui cambiano le preferenze del consumatore, la forte frammentazione dei gusti e la conseguente ricerca di personalizzazione rendono il canale distributivo online una scelta estremamente conveniente per le imprese; instaurando relazioni dirette con i clienti, esse riescono ad accedere ad un'immensa banca dati praticamente a costo zero, che si aggiorna continuamente.

Anche se il commercio al dettaglio online rimane una percentuale bassa del fatturato totale delle imprese di moda, la maggioranza dei consumatori effettua abitualmente acquisti in rete e, come mostra lo studio in merito all'E-commerce dell'Eurostat (2016), il 64% di essi riguarda le categorie dell'abbigliamento e del materiale sportivo (fig. 1).

Bisogna però specificare che, in merito alle aziende con un forte brand identity, il commercio internet-based non può sostituire integralmente il canale distributivo offline, perlomeno non se il business model rimane sostanzialmente invariato: questo perché, nell'industria della moda, il consumatore ricerca nello shopping una vera e propria esperienza sensoriale e psicologica e quindi il negozio virtuale non riesce a rimpiazzare il valore, le

sensazioni e l'atmosfera che suscitano gli store fisici. Per i grandi brand di lusso e di fascia alta, l'utilizzo di punti vendita monomarca, con un design specifico che rispecchi la strategia di marchio, rimane ancora il core value del business. Questo non vuol dire comunque che internet non sia utile, se non fondamentale, nella società connessa e globalizzata di oggi. Perciò, ciò che queste aziende devono sviluppare è una strategia multichannel, in cui il Web fornisce servizi diversi e complementari a quelli degli store fisici.

Proprio per questi motivi, se invece si implementano strategie e business model originali, essi si possono creare in modo da incentrarli sulla vendita online, rendendo quest'ultimo parte necessaria e fondamentale della strategia d'impresa, come in alcuni casi che si approfondiranno in seguito.

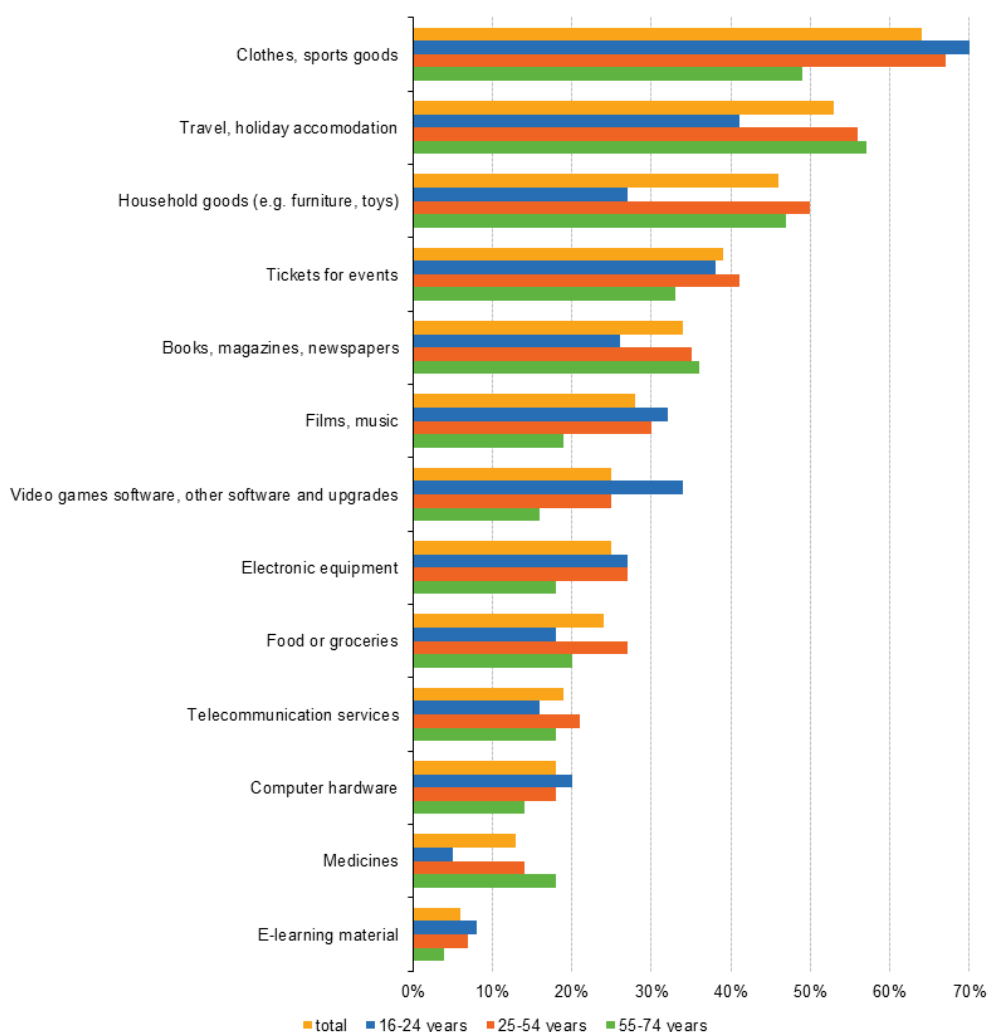


Fig.1, Acquisti online, EU28, 2017, da Eurostat

### 1.2.3. Social media

Dai primi anni Duemila, la popolarità dei social network è cresciuta esponenzialmente, e con essi sono esplose anche le aziende in grado di sfruttare e capitalizzare l'opportunità di connettersi con clienti presenti e futuri. Come tutti, anche i marchi di moda hanno saputo

cogliere l'occasione, espandendo i propri canali di comunicazione, di marketing e anche di distribuzione sulle piattaforme social.

Facebook, Twitter e Instagram, tra i tanti, rendono possibile la creazione di una solida brand image, oltre che essere strumenti per migliorare ed incrementare le strategie di marketing, vendita e public relation con i consumatori (Safko, L., *The Social Media Bible*, 2010).

Per il settore fashion, il social che più mette in risalto i prodotti di queste aziende è sicuramente Instagram. La sua diffusione massiva è avvenuta principalmente per due motivi: l'acquisizione da parte di Facebook nel 2012 ne ha aumentato il numero di iscritti quasi del 23%; allo stesso tempo, lo sviluppo dell'applicazione è avvenuto in concomitanza con l'avvento degli smartphone, evento che ne ha decretato definitivamente il successo.

L'utilizzo della piattaforma avviene attraverso il caricamento di foto, immagini o video con brevi didascalie: un visual marketing sempre più curato, che viene impiegato per attirare l'attenzione dei possibili o attuali consumatori, crea un engagement emozionale con il brand, dando la possibilità di esplorare anche i diversi utilizzi di un prodotto. L'immediatezza, la semplicità, il coinvolgimento emotivo sono i fattori che ne stanno rendendo uno strumento indispensabile per i brand della moda, le quali non si lasciano sfuggire l'opportunità di trarne vantaggio – come dimostra uno studio di Blogmeter del 2015 (Cosenza V., Burchi E.), che riscontra l'impiego del social da parte del 96% dei 200 top fashion brand mondiali.

### 1.3. STREETWEAR

Nell'immenso panorama degli stili e dei generi della moda, risalta in maniera particolare una corrente specifica: lo streetwear.

Attecchendo soprattutto tra i giovani e i giovanissimi, lo "stile da strada" è riuscito a ritagliarsi una parte non indifferente del mercato della moda, tra i grandi marchi di lusso e i colossi del fast fashion<sup>4</sup>. Una tendenza che non solo non risulta passeggera (la diffusione massiva è in corso ormai da quasi un decennio), ma che espandendosi crea una solida community, trasformando il trend alla stregua di un culto.

#### 1.3.1. Storia

Il concetto di *streetwear* nasce per la prima volta nei primi anni '80 nelle aree urbane dell'East Coast degli Stati Uniti.

---

<sup>4</sup> Il fast fashion è un termine che si riferisce alla strategia, adottata da alcune aziende della moda, di offrire prodotti a basso costo, che ricalcano i capi delle passerelle di lusso e con un rinnovo di collezioni molto più frequente della norma.

Inglobando influenze dalla scena culturale e musicale dell'hip-hop, del rap e dello skateboarding, si è presentato inizialmente come corrente di nicchia, frutto della ribellione di un piccolo gruppo di outsider, ragazzi di strada che si identificavano in un determinato stile di abbigliamento e lifestyle. Nel tempo, la definizione di streetwear si è ampliata, comprendendo un'ampia gamma di stili attinenti. Il tratto caratteristico rimane comunque l'esclusività, che prima era data dall'appartenenza ad un gruppo ristretto, poi dal prezzo e dalle quantità limitate dei prodotti.

Tra gli anni '90 e Duemila, un grande numero di marchi sono nati e scomparsi, ma quelli che hanno saputo contraddistinguersi per innovatività nel design, nel business model o nel marketing hanno avuto la possibilità di crescere esponenzialmente e di arrivare a posizionarsi nel mercato di fascia medio-alta. Esempi di aziende di successo sono la storica Supreme, Off-White, Palace, Bape e Stüssy, solo per citarne alcune.

L'espansione è avvenuta non solo all'interno del mercato di partenza, ma si è estesa anche geograficamente, arrivando in Europa e in Asia. Mentre in Oriente i consumatori e la società hanno accolto con entusiasmo la nuova tendenza, nel Vecchio Continente è stato più complesso costruire un seguito stabile: questo perché, in primis, la cultura urban non ha mai attecchito in maniera significativa; in secondo luogo, l'Europa e le sue principali città metropolitane sono la culla della moda, la quale ha una storia centenaria legata alla scuola di tradizionali brand di lusso, come Chanel, Prada, Gucci e Louis Vuitton.

Fino al 1994, anno di apertura del primo negozio di Supreme a New York, l'abbigliamento streetwear era solamente un by-product<sup>5</sup> di aziende di surf o skateboarding: Stüssy, ad esempio, era noto principalmente per le tavole da surf, mentre oggi le maglie con il logo iconico sono uno dei pilastri portanti dell'azienda. Supreme NYC è il brand che ha dato la svolta al settore, divulgando lo stile fra il grande pubblico e, allo stesso tempo, creando un'atmosfera di club ed esclusività attorno al marchio.

Uno dei fattori di questo enorme successo è stato sicuramente anche il cambiamento di tendenza delle abitudini di abbigliamento: minor rigidità e formalità per il look da "lavoro" e sempre maggiore inclinazione verso l'*athleisure*, cioè lo stile ibrido tra abbigliamento sportivo e casual. Il mondo dell'alta moda, dei VIP e degli influencer ha accettato la tuta da ginnastica come outfit vero e proprio, sorpassando l'idea che appartenga ad una sub-cultura da outsider.

---

<sup>5</sup> I by-product, o sottoprodotti, sono beni che risultano dalla produzione di un altro prodotto, solitamente di importanza maggiore per il business.

### 1.3.2. *Marchi dello streetwear: sviluppo bidirezionale*

Mentre i piccoli imprenditori fondavano aziende di nicchia, per poi espandersi su scala globale, le grandi multinazionali dell'abbigliamento sportivo, come Nike, Adidas e Puma, hanno cavalcato l'onda del successo da loro creato, con nuove collezioni, rivisitazioni di vecchi design e collaborazioni esclusive con celebrità. I big brands dello sport hanno colto l'occasione per ampliare ulteriormente i loro mercati verso il casual wearing; hanno implementato le divisioni non sportive, come la linea Adidas Originals, la quale ha contribuito notevolmente alla crescita complessiva del brand. Infatti, la visibilità portata dal mercato dello streetwear ha contribuito in maniera sostanziale all'aumento del fatturato e dell'utile globale (businesscommunity.it, 2018).

Nonostante l'estensione della definizione dello stile a brand non esattamente conformi a quelli originari, esiste una discriminante fra i marchi nati come urban-wear e i brand sportivi: il posizionamento sul mercato. I brand come Supreme, Bape e Off-White hanno creato una differenziazione per prezzo ed esclusività, targettizzando la fascia medio-alta di consumatori. Invece, Nike, Puma, Adidas hanno puntato sul consumo di massa, sebbene comunque ad un livello più alto rispetto al fast-fashion; il target è quel segmento di clienti "alla moda", che si sente rappresentato dallo stile di strada, ma non può e non vuole, per motivi economici o ideologici, acquistare i prodotti dello streetwear più esclusivi – nella fattispecie, si tratta soprattutto di ragazzi e giovani del ceto medio, generalmente ancora senza un reddito proprio.

Dunque, da una parte gli storici brand dello urban style si spingono sempre più vicino al mondo del lusso, dall'altra, altri brand, compresi nello streetwear per la definizione allargata, si fanno strada nel consumo popolare.

### 1.3.3. *Influenze sub-culturali e musicali*

Hip-hop, rap e tutte le tendenze "urban-pop-skate" sono le radici e le fondamenta dello streetwear come lo conosciamo oggi. Dai Run DMC a Kendrick Lamar, da Kanye West a Tupac (sebbene quest'ultimo abbracciava più lo stile urban generico, piuttosto che alcuni brand specifici), i grandi musicisti della scena Rap e Hip-hop del passato e del presente rappresentano i più grandi esponenti dello stile.

L'influenza che queste sub-culture esercitano sulle masse è strettamente legata al successo di questi generi musicali, il quale è dovuto principalmente alla composizione socio-demografica del pubblico – una generazione multietnica e multiculturale, composta da giovani che si ribellano alle convenzioni istituzionali, ma allo stesso tempo cercano l'appartenenza ad un gruppo; il senso di fratellanza scaturito dal ripudio comune verso una società "bianca"

perbenista e piena di preconcetti è un collante estremamente efficace, che ha appunto dato vita ad un seguito sempre più numeroso e fedele, soprattutto negli Stati Uniti.

Un numero cospicuo di artisti, anche non della scena rap e hip-hop, ha colto l'*hype* sempre maggiore del trend, facendosi portavoce o semplicemente indossando per gusto personale i capi simboli dello streetwear, come felpe oversize, sneakers e maglie con loghi; la tendenza ha innescato a sua volta un ulteriore avvicinamento a questo stile da parte dei consumatori, contribuendo ad aumentarne esponenzialmente la diffusione.

## **2. ANALISI DEL FASHION MARKETING**

### **2.1. L'IMPRESA MARKETING-ORIENTED**

Il marketing nel mondo della moda non ha sempre avuto la stessa importanza nel corso del tempo: fino a pochi decenni fa, le case di moda imponevano i propri prodotti sul consumatore, senza tener conto delle sue esigenze. Con l'avvento di internet e della globalizzazione, e della conseguente maggior informazione dei consumatori, si è creato un mercato molto più selettivo di quanto fosse in passato e ciò ha portato le aziende a dover sviluppare delle strategie *market-oriented*, cioè ponendo al centro del business il soddisfacimento delle richieste del mercato. Mercato che dev'essere analizzato nelle sue istanze psico-socio-culturali, per creare capi in funzione della società e ottenere profitto da ciò utilizzando lo strumento del fashion marketing, il quale fa incontrare e coordina domanda e offerta.

Il fashion marketing è una dinamica commerciale, una metodologia, tramite la quale l'azienda viene a conoscenza delle dinamiche e le richieste del mercato; è un processo che porta la spinta creativa, la produzione, la comunicazione e la vendita a conciliare gli interessi della domanda con quelli dell'offerta.

In concreto, attraverso il fashion marketing, un'azienda della moda deve comprendere il trend futuro del mercato, le richieste dei diversi segmenti di consumatori, quale segmento specifico targetizzare e come farlo, come posizionarsi di conseguenza, prendere decisioni di marketing mix e infine pianificare e controllare il processo di commercializzazione e comunicazione. È necessaria un'attenta analisi delle tendenze del passato e condurre sondaggi e studi per poter inquadrare e anticipare la domanda, soprattutto in un ambiente così dinamico come il mondo della moda, nel quale i cicli di vita dei prodotti sono molto brevi, e quindi bisogna rendere il processo di produzione il più rapido ed efficiente possibile.

Come anche in altri settori, il vantaggio competitivo fondamentale è dato non tanto dal soddisfare delle esigenze già formulate esplicitamente, ma piuttosto precedere i desideri dei consumatori, offrendo dei prodotti che non sanno ancora di volere. E perciò è importante anche saper influenzare in maniera indiretta il mercato, attraverso un mirato marketing mix.

I brand di lusso e dello streetwear fanno leva ad esempio sulla ricerca di esclusività di alcuni segmenti, oppure praticano strategie di comunicazione e influenza particolarmente efficaci per un determinato tipo di consumatori (Foglio, 2001). Queste aziende non solo sono market-oriented, ma si potrebbero perfino definire “market-influencer”.

### 2.1.1. *Approccio marketing*

Un approccio di tipo marketing delle imprese di moda è composto da una serie di passaggi in successione e coordinati tra loro.

Il punto di partenza è l’analisi e la valutazione del macro e micro-ambiente, cioè l’analisi dei fattori esterni all’azienda, quali il mercato, la concorrenza, il trade (fornitori, retailers), i consumatori, e di quelli interni, e quindi mission, vision, organigramma, obiettivi; a questi aspetti, va aggiunta anche l’analisi SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), che aiuta a comprendere le effettive potenzialità dell’azienda.

Si passa poi alla scelta degli obiettivi della funzione aziendale, che devono essere allineati agli obiettivi generali. Possibili obiettivi sono, ad esempio, penetrazione del mercato, margini di profitto, quote di mercato, superamento della concorrenza, ecc... È necessario anche stabilire una priorità degli obiettivi, in modo che i principali non vengano sopraffatti da quelli secondari.

In seguito, bisogna attuare la scelta del segmento di mercato verso cui volgere gli sforzi aziendali e la scelta delle strategie di marketing (marketing mix). Per segmentare, è necessario avere una conoscenza approfondita dei consumatori, in modo tale da offrire i prodotti adeguati; le decisioni del marketing mix devono essere improntate al conseguimento degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo, distinguendo strategie differenti a seconda dell’orizzonte temporale che si considera.

Un’importante decisione riguarda l’aspetto temporale della messa in atto delle politiche prese, cioè i tempi d’attuazione; come detto prima, bisogna tener conto delle specifiche temporali del settore moda.

Infine, è necessario un controllo continuativo dell’effettiva efficacia delle decisioni prese, del grado di allineamento agli obiettivi prefissati che si riesce a raggiungere; attraverso l’analisi della posizione nei confronti del segmento e degli scostamenti, si può valutare di modificare le strategie correnti, o attuarne di alternative.

A seconda della tipologia di approccio, risultano diverse soluzioni di strategie generali di marketing: la differenziazione (si considera il mercato composto da segmenti di consumatori diversi fra loro, a cui rivolgersi quindi in maniera differente e specifica), l'indifferenziazione (si utilizza un marketing indifferenziato per l'intero mercato), la nicchia (concentrazione su un segmento particolare, precludendosi il resto del mercato) o una tipologia mista (Foglio 2001).

Nel settore streetwear, la maggior parte delle aziende sono piccole o medie imprese che acquisiscono notorietà tramite il web, o negli ambienti di nicchia, per questo attuano principalmente un approccio concentrato, con cui offrono una gamma ridotta e specialistica di prodotti, generalmente ad un alto prezzo e tramite una distribuzione selettiva. Queste aziende non riescono e non vogliono differenziare il marketing, perché ciò vuol dire investire nella ricerca e nell'analisi dei segmenti, sviluppare strategie e monitorarne l'andamento, seguire ogni step del marketing e della vendita; per questo esso richiede un impegno ben più grande e complesso rispetto a quello necessario per la concentrazione (o l'indifferenziazione).

## 2.2. SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO DI MERCATO

Nell'ambito della moda, segmentare vuol dire aggregare in gruppi omogenei i consumatori, in base alla loro reazione e alla visione rispetto a un determinato prodotto o strategia di marketing. All'interno di questi gruppi – segmenti – si trovano consumatori che hanno in comune ideologie, bisogni, stili di vita, gusti, o che appartengono allo stesso ceto sociale o generazione; essi condividono tutte queste caratterizzazioni per un certo periodo di tempo.

La segmentazione permette di comprendere a fondo il mercato target, sotto diversi punti di vista (demografico, sociale, economico, commerciale e psicologico), e ciò consente all'azienda di trovare o crearsi *oceani blu*<sup>6</sup>, o comunque di identificare segmenti la cui domanda non è abbastanza coperta dalle offerte esistenti.

Insieme alla segmentazione, bisogna predisporre anche un posizionamento dell'azienda, cioè la realizzazione dello spazio strategico che si decide di occupare; si tratta di creare e gestire le variabili che fanno recepire in un determinato modo un prodotto o una collezione dell'azienda ai consumatori.

---

<sup>6</sup> La blue ocean strategy è una terminologia derivante da uno studio di Kim e Mauborgne, professori dell'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires). L'oceano blu è uno spazio di mercato inesplorato, in cui è praticamente inesistente la concorrenza; questo spazio può essere creato quando si presenta un'offerta innovativa che accende nuova domanda, dando un nuovo valore all'impresa.



### 2.2.1. Segmentazione e targeting

Non esiste un modo univoco di segmentare, ma l'aspetto fondamentale che deve necessariamente essere presente in una buona segmentazione è la scelta dei parametri indispensabili per catalogare il *modus operandi* del consumatore. Queste variabili devono permettere un raggruppamento di tipo omogeneo, e aziende diverse possono decidere di utilizzarne tipologie diverse, considerando il mercato di sbocco e le caratteristiche dell'industria in cui operano.

Le principali variabili sono: variabili di mercato, demografiche, geografiche, socio-economiche, psicologiche, psicografiche, comportamentali e aziendali.

Le variabili mercato sono necessarie per identificare il tipo di mercato o l'area specifica, il livello di vita, il reddito; sono tutti gli elementi generici del mercato, appunto, in cui si vuole operare.

Alcune variabili sono individuabili più facilmente, come le demografiche (età, sesso, tasso di crescita della popolazione, stato civile, ecc...) cioè tutte quelle variabili che si riferiscono a caratteristiche dei singoli consumatori, le quali indubbiamente influenzano i comportamenti d'acquisto; oppure le variabili geografiche, che chiaramente condizionano il modo di vestire delle persone, basti pensare alla differenza fra un abitante di una grande metropoli o di un villaggio montano; le variabili socio-economiche sono ad esempio il reddito, la cultura, la professione, il gruppo sociale d'appartenenza, e suddividono i consumatori in gruppi principalmente basati sulla disponibilità a spendere in prodotti della moda; i fattori aziendali riguardano le caratteristiche che l'azienda stessa è capace di crearsi, sulla base delle quali i consumatori possono segmentarsi, e sono ad esempio una strategia di vendita o marketing, una politica di prodotto, un forte brand, ecc...

Altri indicatori, invece, sono di più difficile identificazione, perché legati maggiormente alla sfera soggettiva degli individui, come le variabili psicologiche, che riguardano la personalità e l'immagine che si ha di sé, o l'autostima, la ricerca di status, l'ambizione o la soddisfazione; anche le variabili psicografiche fanno parte di questa categoria, essendo legate alla sfera comportamentale dei consumatori, i quali si possono dividere in tre macro-tipologie – consumatori integrati nella moda (o *élite*) sono i primi che approcciano la moda, gli *automotivati* trovano le motivazioni all'interno di sé e in genere sono innovatori, i consumatori motivati dall'esterno sono la stragrande maggioranza e sono influenzati dagli altri, da *opinion leader*, amici e *influencer*; infine ci sono le variabili strettamente comportamentali, legate all'idea e l'opinione che si hanno nei confronti della moda, agli atteggiamenti specifici verso i brand e i prodotti.

Tutte queste ultime variabili sono estremamente difficili da quantificare, ma allo stesso tempo, se comprese, possono essere molto utili per definire dei segmenti target precisi.

Per quanto le aziende dello streetwear siano varie sotto diversi punti di vista – si differenziano per mission, vision, offerta di valore, organizzazione interna, posizionamento di mercato – il target di queste imprese è generalmente uniforme e condiviso: la nicchia dei cosiddetti *Luxury consumers*, ovvero i consumatori disposti a spendere un cospicuo ammontare del loro reddito in beni di lusso, quali pelletteria, abbigliamento e gioielli, tra le categorie di beni trainanti il mercato del lusso. E per quanto sia considerata una nicchia, la percentuale di questi consumatori cresce in maniera costante di anno in anno, in particolare la sottocategoria dei Millennials; essi rappresentano già attualmente il 30% del mercato e contribuiranno alla crescita del lusso personale del 130%, costituendone il 50% entro il 2024, secondo le stime di The Boston Consulting Group<sup>7</sup> (febbraio 2018). Questo dato indica che i giovani consumatori sono un target in continua espansione, oltre che un investimento duraturo, se si instaura un rapporto brand-consumatore abbastanza forte.

### 2.2.2. Posizionamento di mercato

Il posizionamento di un'azienda nel mercato è direttamente conseguente alla segmentazione; infatti un buon posizionamento dipende da una corretta e valida segmentazione.

Sia secondo Foglio, in *Il marketing della moda* (2001), che Davis Burns, Mullet e Bryant (2016), esso indica il modo con cui il mercato percepisce un'azienda, la sua offerta e il suo brand, e perciò avviene indipendentemente dalla volontà dell'azienda. Può essere per questo di due tipi: attivo o passivo. Nel primo caso, il posizionamento fa parte di una strategia di marketing ben precisa e pianificata, che significa per l'azienda collocare i prodotti in una posizione che si ritiene vantaggiosa per raggiungere i propri scopi. Nel caso passivo, invece, l'azienda si trova a subire un posizionamento naturale, spinto soprattutto da fattori esterni (come concorrenza, segmento target, ecc...), anche se non è da trascurare la causalità di un'azione di marketing debole o inappropriata.

Posizionare un prodotto moda significa sostanzialmente offrire un prodotto che risponde alle esigenze di un segmento, e che abbia caratteristiche fisiche e di significato tali da renderlo appetibile e qualificato agli occhi dei consumatori target. Queste caratteristiche possono riguardare il prezzo, che dev'essere accettabile per quel determinato segmento, lo styling, il

---

<sup>7</sup> The Boston Consulting Group (o BCG) è una multinazionale statunitense di consulenza di management con 90 uffici in 50 paesi, fondata nel 1963 da Bruce Henderson, famosa, tra gli altri apporti, anche per essere la creatrice della matrice BCG, utilizzata in ambito strategico per valutare il posizionamento del business nel mercato.

design, il labeling e packaging, il design dell'imballo, la funzionalità. Tutti questi fattori, insieme al metodo di distribuzione e vendita, alla comunicazione e alla promozione, sono le variabili che devono determinare una differenziazione rispetto ai competitors, e verranno approfonditi in seguito singolarmente nell'analisi del marketing mix.

Il punto di partenza per un buon processo di posizionamento è l'individuazione delle necessità e delle attese che il prodotto si propone di collimare, insieme alla definizione del segmento in cui si vuole posizionarlo.

Dall'analisi dei fattori esterni si deve desumere gli attributi propri del prodotto offerto che soddisfino questi bisogni; l'azienda deve delineare il profilo del "prodotto ideale", l'unica variabile che possa controllare direttamente.

Oltre ad esaminare gli attributi intrinseci, non si può trascurare l'analisi del posizionamento dei brand concorrenti e del posizionamento ottimale del proprio brand per i consumatori. Si viene a tracciare quindi una mappa della concorrenza, che può basare su diversi dati: l'efficienza organizzativa, le strategie di marketing e advertising, lo styling, il prezzo, la quota di mercato, ...

Dalla parte dei consumatori, si cerca di identificare il grado di soddisfazione o insoddisfazione di essi, e i motivi che causano una determinata predisposizione, in modo da individuare gli "oceani blu" lasciati dalla concorrenza.

Nel contesto dell'industria della moda e dello streetwear, bisogna porre particolare attenzione all'andamento dei trend e delle correnti; nello street style, nello specifico, il volubile segmento target impone un rinnovamento continuo dell'offerta.

Avendo presente questi fattori, è necessario trovare una zona ideale di intersezione tra il posizionamento dato dalle variabili non dipendenti dall'azienda (visione del mercato, concorrenti) e il posizionamento che porta maggiori vantaggi al marchio.

Esistono principalmente quattro strade possibili nel posizionare un prodotto di moda: il posizionamento per caratteristiche differenziali, cioè vengono portati in evidenza quelle caratteristiche che distinguono il prodotto (qualità, design, styling, prezzo, brand, servizio, ecc...); il posizionamento per capacità di soddisfare il consumatore, e quindi esaudirne le attese (eleganza, vestibilità, praticità, durata, total look, ecc...); il posizionamento su specifiche occasioni, riferito a quei prodotti che dipendono dal tipo di azienda, dal mercato o dal loro ciclo di vita stesso; e infine il posizionamento in contrapposizione ai concorrenti, che quindi si fonda sul confronto diretto e continuo con i prodotti dei competitors.

Storicamente, le aziende dello streetwear si sono sempre posizionate, nel mercato più ampio, sia come prodotti di specifiche occasioni che differenziati dagli altri, poiché specifico e limitato era il segmento a cui si rivolgevano; con il processo di massificazione, hanno dovuto

riposizionarsi puntando sulle caratteristiche particolari, e quindi esaltandone il prezzo, l'esclusività e i design.

Si può anche notare la scelta di posizionamenti diversi di aziende facenti parte dello stesso settore: nel nostro specifico caso, ciò dipende dalle strategie e dalla storia di questi brand. Ad esempio Nike e Adidas si posizionano in maniera del tutto differente da Supreme o Vetements o Palace, e ancora diverso è il posizionamento di Stüssy. Le due grandi multinazionali sono leader nel mercato tecnico-sportivo, e l'offerta del casual wear si pone come business di supporto, indirizzandosi verso quei consumatori che comunque danno rilevanza al loro core business. I prodotti, perciò, vogliono esaudire le richieste specifiche dei consumatori, collegate alla diffusione del trend dello street style.

Puntano invece sulla qualità e il design particolare del prodotto Supreme e Vetements, nati come "puri" brand streetwear.

Stüssy, d'altra parte, pur condividendo il percorso iniziale con Supreme, vuole rimanere nella nicchia dei cultori dello skateboarding e del surf, fedele ai bisogni e alle caratteristiche del segmento originario (quindi applicando prezzi accessibili ai giovani outsider, limitando i capi a quelli classici dello stile, senza introdurre varianti eclettiche e stravaganti).

## 2.3. MARKETING MIX DELLA MODA E DELLO STREETWEAR

Il passo successivo al giusto posizionamento nel mercato riguarda le decisioni inerenti alla combinazione ottimale delle politiche di marketing.

Le 4 P di Kotler sono gli elementi che compongono il *marketing mix*:

- Product – caratteristiche del prodotto
- Price – strategie di prezzo
- Place – distribuzione, logistica, vendita, layout e store design
- Promotion – comunicazione e promozione

L'analisi e la conseguente applicazione di questi strumenti è fondamentale per delineare un efficace e profittevole strategia di marketing.

### 2.3.1. Prodotto

Il prodotto moda deve presentarsi come sintesi di una serie di caratteristiche, combinate tra di loro in maniera armonica e distintiva.

La "valenza moda" indica la misura in cui il prodotto segue i canoni della moda del momento, la capacità di rappresentare il significato che ha la moda per il consumatore – l'eleganza, la bellezza, l'utilità, la personalità.

L'attualità si riferisce soprattutto alla tempestività del prodotto, cioè alla sua capacità di arrivare "al momento giusto" e di soddisfare le esigenze congruenti al contesto sociale e culturale in un dato periodo storico. Alcuni prodotti possono nascere per determinati usi, ma, per l'imaturità del mercato, può succedere che non si diffondano nell'utilizzo di massa – è esemplificativo l'intero trend dello streetwear (come anche dello sportswear), che ha trovato l'accettazione del grande pubblico solo da pochi anni, mentre precedentemente l'uso era ristretto a determinate occasioni o nicchie.

L'innovazione è parte fondamentale del prodotto moda, poiché, come detto precedentemente, c'è un ricambio estremamente veloce delle tendenze, e quindi è importante che l'offerta porti novità. Allo stesso modo, anche avere un prodotto riconoscibile e riconducibile al marchio e una forte notorietà sono le basi per l'ottenimento di un vantaggio competitivo certo: si collega strettamente alla costruzione del brand image.

Bisogna considerare anche caratteri di tipo fisico del prodotto: lo *styling*, che si riferisce all'interpretazione creativa da parte dello stilista (lo stile inteso come insieme delle peculiarità che contraddistinguono un brand), il design, il tessuto, il colore<sup>8</sup>, la qualità<sup>9</sup>, la *silhouette* o linea, che si riferisce alla forma/sinuosità che dà quando indossato, la vestibilità. I prodotti dell'abbigliamento street style tendono a focalizzarsi su due caratteristiche fisiche in particolare: lo styling e il design. Infatti, specialmente i brand specifici del settore (Supreme, Vetements, Off-White, Bape, Palace) hanno fondato il proprio successo sulle particolarità delle collezioni, su design unici e, a volte, anche eccentrici (come la collezione DHL di Vetements, composto dalle divise dell'azienda multinazionale di trasporti merci DHL, v. fig. 2), sulle tipicità date da dettagli innovativi (l'etichetta in plastica che fa parte del design di Off-White, v. fig. 3), o in generale sullo stile contraddistinto da capi oversize, trasandatezza simulata, tessuti comodi e felpe, in voga tra i giovani e gli artisti. La qualità è una caratteristica che, in riferimento alla tipologia dei capi street, è difficile da esaltare, per questo motivo viene spesso e volentieri trascurata, diventando uno dei maggiori punti deboli per l'immagine dei marchi.

Secondo l'analisi di Antonio Foglio, in generale sul mercato si possono identificare quattro tipologie di prodotti, classificati in base a diversi mix di caratteristiche: l'*haute couture*, che indica i prodotti di famosi stilisti di alta moda, caratterizzati da prezzi elevati, design particolari ed elaborati, adatti ad occasioni speciali e indirizzati ad un segmento ristretto e selezionato; il *prêt-à-porter*, cioè la moda pronta da portare, è composto da quei capi che, pur

---

<sup>8</sup> L'accezione che può dare un determinato colore ad un capo è di grande rilevanza: poiché esso è la caratteristica che risalta a primo impatto, è necessario considerare il significato che può suscitare, anche involontariamente, nella mente del consumatore.

<sup>9</sup> La qualità può essere di tipo estetico-stilistico (design, creatività), sartoriale (dettagli di lavorazione, taglio), dei materiali.

essendo di stilisti famosi, o comunque marchi conosciuti e di alta qualità, sono rivolti ad un pubblico più vasto, perciò sono portabili quotidianamente e hanno un costo decisamente più accessibile rispetto all'alta moda; l'abbigliamento di massa è invece la categoria che raccoglie la maggioranza dei consumatori, con prodotti che seguono la moda e le tendenze dettate dall'haute couture e dal prêt-à-porter, ma con un prezzo normale; infine c'è l'abbigliamento sportivo, di tutti i tipi e per qualsiasi consumatore (Foglio, 2001).

Oggi, d'altra parte, come fa notare Olivier Abtan<sup>10</sup> in un articolo del 2017 pubblicato su WWD<sup>11</sup>, il confine tra lusso (rappresentato dal prêt-à-porter e dal couture) e abbigliamento sportivo si fa sempre più sfocato: i grandi marchi del lusso ricevono e accolgono contaminazioni dallo styling dello streetwear – Balenciaga, Louboutin e tantissimi altri marchi del lusso hanno integrato nel portafoglio di prodotti anche, ad esempio, le sneakers, simbolo indiscusso del casual wear – mentre i marchi *street* applicano strategie di prezzo e promozione tali da sovrapporli alla moda di lusso – sono rinomati i prezzi di Supreme, altissimi se si considerano semplicemente i connotati fisici dei capi.



Fig.3, Nike Air Presto X Off-White, 2018, da [nike.com](http://nike.com)



Fig.2, Vetements DHL collection, 2017, da [antonioli.it](http://antonioli.it)

### 2.3.2. Prezzo

La politica di prezzo nel fashion marketing è particolarmente difficile da decidere e praticare, poiché, a differenza di altri settori produttivi, non si basa principalmente sui costi, la concorrenza o la qualità del prodotto, bensì è connessa a ciò che il segmento target pensa e si

<sup>10</sup> Direttore della divisione Global Luxury del BCG, è anche consulente ed esperto della sezione consumatori e private equity della società.

<sup>11</sup> Il *Women's Wear Daily* è un famoso giornale trade di moda, indirizzato verso un'audience settoriale, che tratta delle tendenze più attuali.

aspetta. Inoltre, anche nel calcolo dei costi sostenuti dalle aziende di moda si possono riscontrare ostacoli non indifferenti, a causa del peso sempre maggiore delle attività di comunicazione e promozione rispetto ai costi fissi e variabili di produzione.

La scelta del prezzo da applicare ad un determinato prodotto deve partire da un'attenta analisi dei costi, quindi prima si attua il *costing*, e la conseguente determinazione di un prezzo aziendale (costo pieno unitario per l'azienda), e solo in seguito il *pricing* vero e proprio, cioè l'analisi dei costi di mercato e la decisione di prezzo.

Il *costing* è una procedura di analisi di tutti i componenti di costo che sostiene l'azienda per poter vendere un prodotto; è necessaria una verifica minuziosa dei costi sostenuti, in modo da cercare di minimizzarli, soprattutto nelle fasce di prodotto medio-basse, o in quelli indifferenziati e di massa, mentre nelle fasce alte sussiste un margine di manovra.

Gli elementi da considerare nella determinazione del prezzo base sono il costo di produzione, i costi fissi<sup>12</sup>, i costi variabili<sup>13</sup>, i costi di vendita e distribuzione<sup>14</sup>, che nell'ambito dello streetwear impattano in maniera estremamente rilevante sul prezzo finale, e il coefficiente di profitto<sup>15</sup>.

La decisione di prezzo vera e propria viene presa attraverso il *pricing*, cioè un'analisi dell'opportuna politica di prezzo da applicare, che si basa sul *costing* precedentemente sviluppato e su diverse altre variabili. Nella scelta della strategia, bisogna considerare: gli obiettivi di mercato e di segmento; l'immagine dell'azienda, poiché l'immagine del brand influenza significativamente la disponibilità a pagare di un consumatore; l'allineamento con le altre politiche del marketing mix; i prezzi concorrenziali, sia per capire l'andamento medio dei prezzi del settore, che per decidere se uniformarsi o porsi in diretta competizione; le norme legislative dell'area geografica in cui si vuole operare; la situazione economica generale; il grado di accettabilità del consumatore, che indica l'intervallo di prezzi che egli stabilisce per un prodotto moda, entro il quale può accettare un determinato prezzo – il prezzo che non gli sembra troppo elevato o troppo basso; il ciclo di vita del prodotto, dato che in fasi diverse è importante utilizzare strategie diverse.

Dopo aver valutato tutti gli elementi esterni e interni all'organizzazione che possono influenzare il prezzo, si decide che tipologia di strategia di prezzo seguire. Ne esistono di

---

<sup>12</sup> I costi fissi comprendono costi amministrativi, del personale, di gestione, le spese generali, come l'affitto, i contributi, le tasse, l'assicurazione, le bollette, ecc...

<sup>13</sup> I costi variabili cambiano a seconda delle quantità prodotte.

<sup>14</sup> I costi di vendita e distribuzione riguardano costi di trasporto, di gestione dei canali distributivi, ecc... di comunicazione (advertising) e promozione (fiere, tecniche promozionali...).

<sup>15</sup> Il coefficiente di profitto determina il profitto che si può generare da una certa struttura di costo.

tantissime varianti, strategie per prodotti nuovi, strategie di aggiustamento per prodotti già sul mercato... Principalmente si possono identificare tre macro-categorie (Kotler *et al.*, 2016):

- *customer value-based pricing*
- *cost-based pricing*
- *competition-based pricing*.

La strategia basata sul valore dato dal consumatore è quella più diffusa tra le aziende dell'abbigliamento street, in entrambe le sue varianti – *good-value pricing* e *value-added pricing*. Il fulcro di questa strategia è la percezione del valore che hanno i consumatori: il punto di partenza della decisione di prezzo è proprio come essi valutano un prodotto, considerando i propri bisogni e l'ideologia. Mentre nel *value-added pricing* le aziende applicano prezzi più alti giustificati dall'offerta di servizi o caratteristiche aggiuntive, nel *good-value* si offre un certo livello di qualità per un giusto prezzo. L'industria del lusso si fonda sulla strategia del valore aggiunto, ed esso rappresenta il suo essere; allo stesso modo, gran parte dei brand dello streetwear attuano la stessa strategia, applicando prezzi estremamente più alti della media, sfruttando mirate politiche di comunicazione e distribuzione (influencer, altri brand di lusso, scarsità del prodotto). Ciò non toglie comunque l'esistenza di aziende del settore che, pur avendo grande successo, rimangono nella fascia medio-bassa di prezzo.

Il pricing basato sul costo e quello sulla concorrenza sono più semplici da elaborare, poiché partono dalla determinazione dei costi. Il *cost-based* si riferisce sostanzialmente al *cost-plus pricing*, che al costo pieno aggiunge un mark-up standard; il *competition-based*, invece, prende come riferimento il prezzo e le strategie dei concorrenti come riferimento per la decisione di prezzo, con lo scopo di uniformarsi ad essi.

### 2.3.3. Distribuzione

Nell'industria della moda, oggi, si tende sempre più ad un'integrazione verticale verso valle del canale distributivo, cioè si sta passando da una distribuzione di tipo *wholesale*, con la presenza intermediari quali grossisti o commercianti al dettaglio, ad una di tipo *retail* diretto, in cui la vendita al cliente avviene generalmente tramite negozi monomarca appartenenti ai produttori stessi (Cappellari, 2017).

La varietà di politiche distributive (diretta, indiretta, intensiva, selettiva, esclusiva...) si sta velocemente riducendo, canalizzando le tipologie della distribuzione diretta nei flagship store e negli e-store, e dell'indiretta nella grande distribuzione organizzata, che in ambito moda si riferisce ai grandi magazzini plurimarca (*La Rinascente*, *Coin*...) e agli outlet. Mentre precedentemente si potevano trovare con facilità retailers indipendenti che dispongono di diversi marchi, o piccole boutique anch'esse multimarca, oggi questi negozi sono sempre meno



comuni; questo fenomeno è anche conseguenza del progressivo declino dei brand di bassa o media diffusione – ovvero quei marchi poco conosciuti su larga scala – poiché per le case di moda con un brand forte o i grandi marchi industriali del fast-fashion non è conveniente dal punto di vista organizzativo e di controllo adoperare tanti intermediatori nel circuito distributivo, potendo permettersi l'onerosa via diretta. Via che consente anche un vantaggio di brand image, dato che la dotazione di negozi propri ha un impatto positivo sulla qualità e sul valore del marchio trasmesso ai consumatori.

Non è da trascurare, poi, la sempre più frequente strategia di agglomerazione delle aziende (anche quelle più grandi in termini di fatturato e diffusione del marchio) in holding, come *LVMH* o *Kering*, che detengono la leadership nel lusso. È l'ambiente competitivo estremamente volatile e mutevole che porta a questa tendenza, sebbene comunque i marchi rimangano entità separate e con identità propria, esse necessitano del supporto di un gruppo societario per poter sopravvivere ed espandere ancora il business.

Ha grande importanza nello streetwear la strategia di distribuzione, poiché è proprio sulla scarsità dei prodotti, che non sono facilmente reperibili, che si basa gran parte del successo del settore. È importante capire che ciò che ha reso possibile un tale boom del trend è anche la natura del segmento a cui si rivolge: i Millennials, infatti, per quanto consumatori meglio informati rispetto ad altri, sono facilmente influenzabili dai *media*, dalla proposta di shopping esperienziale proposta dagli store e dall'esclusività dei marchi di street style, i quali danno voce ai bisogni opposti del segmento, di distinguersi dalla massa e allo stesso tempo di far parte di una community.

La distribuzione di tipo tradizionale si è trovata di fronte anche un'altra grande sfida: internet e i social media. Gli e-store, le applicazioni per smartphone e tablet e i grandi distributori digitali hanno dato vita a nuovi processi d'acquisto da parte dei consumatori, a cui le aziende hanno dovuto adeguarsi, sviluppando adeguate strategie.

L'omnichannel shopping experience si riferisce a tutto il procedimento che precede e sussiste durante e dopo l'acquisto, che avviene attraverso diverse piattaforme digitali e non di vendita: i canali distributivi sono collegati e lavorano in simbiosi tra loro, per offrire un'esperienza d'acquisto a 360°. Mentre inizialmente, quando il mercato era ancora acerbo, era idea comune che il web impattasse negativamente sul retailing fisico, perché base di proliferazione per concorrenti di prezzo, adesso si sta veramente capendo la potenzialità dello strumento digitale: è vero che i consumatori possono diminuire l'asimmetria informativa tra loro stessi e i venditori, ma questa maggiore conoscenza è un beneficio per le aziende, se esse la sfruttano per invogliare i clienti ad acquistare di più. È studiato che l'utilizzo di device elettronici induce a comprare di più e più volentieri (Kotler *et al.*, 2016); integrando la modalità

offline con quella online, ad esempio attraverso l'acquisto online con ritiro della merce in negozio, si può trarre vantaggio da questo fenomeno, mantenendo comunque vivo il business dello store tradizionale.

Il negozio diventa dunque più simile a uno showroom, dove i potenziali clienti sperimentano l'atmosfera, il lifestyle e l'idea che il/i marchio/i vogliono comunicare, oltre che ovviamente entrare in contatto con il prodotto, magari già visionato sull'e-store, o che intendono acquistare online (Zaghi, 2008).

Poiché il fulcro e l'attrattiva dell'abbigliamento street style è l'esclusività, la scelta della distribuzione dei brand streetwear è particolarmente selettiva: in genere distribuiscono solo in via diretta, tramite store monomarca di proprietà o online, oppure attraverso distributori e retailers accuratamente selezionati (devono rispettare determinati criteri di immagine, localizzazione geografica, target...), in ogni caso sempre con volumi molto piccoli di prodotto e un limitato numero di punti vendita – come i prodotti del brand Supreme, che sono acquistabili solamente sul sito ufficiale e in 11 store nel mondo, di cui 6 in Giappone; oppure si pensi alle *release* a tiratura limitata delle sneakers.

Anche la vendita via web può assumere diverse forme: sito ufficiale del brand (retail monomarca), siti specializzati nel settore<sup>16</sup>, siti di rivenditori fisici specializzati (Luisaviaroma, Snipes...) e pagine social (retail plurimarca).

Le decisioni di distribuzione, quindi, devono tener conto di tutti questi fenomeni in atto, dell'influenza di internet e dell'avvento della *seamless omnichannel experience* (lett. esperienza multicanale senza "cuciture"), che ricoprono un ruolo sempre più preponderante nel fashion market, molto più che in altri settori.

#### 2.3.4. Comunicazione e promozione

La comunicazione è parte integrante e fondamentale della moda: quest'ultima esiste proprio grazie ai messaggi che le case stilistiche riescono a trasmettere. Per questo le aziende investono soprattutto nella costruzione di una forte strategia di comunicazione. Un trend non esisterebbe se i consumatori non conoscessero i prodotti, il loro design, il marchio ad essi associato; la variabile distintiva che influenza la decisione d'acquisto di un capo rispetto ad un altro è sicuramente il significato che esso rappresenta, sviluppato attraverso specifiche politiche di comunicazione.

---

<sup>16</sup> Uno dei più rinomati è HBX.com, store online legato alla rivista street Hypebeast, tra le più seguite del settore. La particolarità di questi store è che presentano un'offerta di prodotti strettamente legata alle pubblicazioni della rivista (foto, collezioni, articoli).

Secondo la definizione di Kotler *et al.* (2016), i cinque principali strumenti di comunicazione sono: la pubblicità, che si rivolge in maniera indifferenziata ai consumatori, attraverso la presentazione e la promozione di idee, beni e servizi; le attività di promozione, intese come metodi a breve termine di incentivo all'acquisto (fidelizzazione, sconti...); il *personal selling*, o vendita personale, include tutte le strategie che implicano una *customizzazione* del processo di vendita o del prodotto venduto, con lo scopo di costruire una reciproca intesa tra cliente e brand; lo sviluppo di *public relations* (PR), che ha il fine di migliorare l'immagine al pubblico dell'azienda; infine, il marketing diretto e digitale rende possibile una personalizzazione ancora più profonda del messaggio, soprattutto se si basa su analisi e ricerche di mercato digitali (ad esempio l'utilizzo dei social fa individuare i gusti e le abitudini dei singoli consumatori).

La saturazione dei canali di comunicazione ha reso necessario il ricorso sempre più massivo ad attività di promozione non tradizionale e al *personal selling*, come ad esempio la sponsorizzazione di eventi non connessi all'ambito industriale di appartenenza o lo sfruttamento di testimonial e altri brand.

L' "economia delle esperienze" (Pine, Gilmore, 2009) è il concetto alla base dell'organizzazione di eventi mediatici ed esperienze: eventi che possono essere non inerenti alla moda – il "premio Hugo Boss", importante riconoscimento artistico in collaborazione con la Fondazione Guggenheim – o che aumentano l'engagement con il brand, la partecipazione al lifestyle che impersonano – la WDW (*World Ducati Week*), raduno periodico degli amatori della motocicletta Ducati.

Il declino della pubblicità intesa in senso proprio (spot televisivi, cartelloni, campagne con il dichiarato intento di vendita e promozione del marchio) è causa del maggiore investimento delle aziende di moda in campagne PR con le principali riviste e canali stampa specialisti, poiché la visibilità e i consigli dati per invogliare all'acquisto in maniera indiretta, sono percepiti molto meno negativamente dai consumatori. Basti pensare al diverso effetto di una pagina di pubblicità standard, che mostra il brand e il suo slogan, o di un articolo di un esperto di moda, in cui si propongono outfit e tendenze del momento, con riferimenti ai marchi in calce.

I brand dello streetwear attuano questa strategia attraverso i media digitali, principalmente ricorrendo ai social network. È scontato che nell'era digitale, avendo come target la generazione che più utilizza internet, queste aziende sfruttino la capacità comunicativa e di fidelizzazione generata dai fashion blogger e influencer: personalità che hanno avuto successo nell'ambito della moda, come Chiara Ferragni, o artisti e personaggi famosi che si fanno portavoce dei brand, come testimonial non convenzionali (Kanye West, Rihanna, il clan

Kardashian-Jenner). Il coinvolgimento è estremo, poiché i consumatori cercano di imitare lo stile di vita e di abbigliamento dei loro idoli e modelli, facendo dei brand il ponte di collegamento fra loro stessi e le persone che stimano e che apprezzano. Inoltre, non è da trascurare la creazione di un forte senso di appartenenza a un gruppo di persone con interessi e ideologie comuni.

Sebbene si sia parlato del ruolo del punto vendita nella distribuzione, esso è anche un'importante strumento di promozione.

Lo store design è un ambito in continuo sviluppo e la sua efficacia nell'accrescimento delle vendite non si limita all'effetto dato dalle tecniche di visual merchandising e retail management, ma la disciplina è importante anche, se non soprattutto, per il ruolo nella comunicazione. Esso è, infatti, la punta di diamante del brand; deve rappresentare l'incarnazione fisica dell'essenza del marchio e la posizione che vuole ricoprire nella mente del consumatore e della società. L'ideologia, il lifestyle, la cultura che l'azienda vuole suggerire devono essere presenti nel luogo di maggiore visibilità ed esposizione del brand.

Il cliente che entra nel negozio deve poter riconoscere le caratteristiche che ricerca, e questo è stato compreso appieno ed utilizzato in maniera massiva sia nel settore street e urban style, che da marchi di lusso. Abercrombie&Fitch, ad esempio, ne ha reso il carattere distintivo, progettando store che riproducessero l'atmosfera dell'ambiente a cui si ispira, attraverso un mix di profumi, musiche e luci soffuse. Sottostando allo stesso concetto, i flagship store di Louis Vuitton sono boutique di alta moda, in cui al cliente vengono offerti servizi supplementari, come champagne francese e consulenza personalizzata nell'acquisto.

Avendo compreso ciò, Off-White in particolare ha investito nel design dei suoi negozi di proprietà, rendendole vere e proprie opere d'arte.

### 2.3.5. Branding

Generalmente, l'analisi delle strategie di marchio non viene considerata come sezione a sé stante del marketing mix, ma poiché nell'industria della moda il valore del brand è un asset estremamente influente, è necessario trattarlo più a fondo.

Il processo di creazione di un solido *brand equity*<sup>17</sup> è complesso e richiede approfondite conoscenze specifiche nel brand communication e nella psicologia dei consumatori.

Il punto di partenza è il *brand positioning*, cioè, analogamente al posizionamento dell'impresa, bisogna ricavare uno spazio ben preciso dove collocare il brand nella mente dei

---

<sup>17</sup> Il brand equity si riferisce alla capacità di un marchio di differenziarsi dagli altri e di valorizzare la propria offerta, grazie all'effetto che ha sui consumatori la conoscenza del marchio (Kotler *et al.*, 2016).

consumatori target. Questo posizionamento può avvenire su tre livelli diversi: per attributi del prodotto o servizio, quindi il marchio viene associato alle caratteristiche fisiche dell'offerta, per benefici che apporta, in riferimento ai vantaggi utilitari che rende possibili (Geox è sinonimo di "traspirazione" e comodità), o per ideologia e valori, quando il consumatore è coinvolto nel brand più profondamente, sotto l'aspetto emozionale (Chanel si definisce "Ultimate House of Luxury, defining style and creating desire, now and forever", impersonando l'idea del lusso, della classe e dell'eleganza per antonomasia).

Il secondo step riguarda la scelta del nome del brand, compito che richiede una buona parte analitica – il nome deve essere riconoscibile, distinguersi dagli altri, brevettabile – ma anche una parte artistica. Sono importanti per il nome anche le sensazioni che induce e il senso intuitivo che implica: è il caso per esempio di Off-White, che si presenta come personificazione del colore che non è bianco né nero, e quindi "non-bianco" ([www.off-white.com](http://www.off-white.com)).

Il *brand sponsorship* e il *brand development* sono gli ultimi due passaggi nella creazione di valore del marchio.

Il primo si riferisce alle strategie di implementazione e diffusione della conoscenza del brand, come lo *store branding*<sup>18</sup>, pratica sempre più diffusa tra i grandi distributori (ne è esempio Asos, nato come rivenditore e-commerce, ha poi sviluppato la propria linea di abbigliamento con target giovanile), o il *co-branding*, estremamente diffuso nell'ambiente streetwear.

Il secondo, invece, riguarda quattro strategie alternative: line extension, cioè lo sviluppo delle caratteristiche dell'offerta all'interno delle linee esistenti, sotto lo stesso brand; brand extension, ovvero la crescita in termini di creazione di nuove linee prodotto (Armani Hotels ne è un esempio eclatante, ma anche Adidas che rimane nel settore abbigliamento con le sue linee di casual e street wear); la strategia multibrands, che racchiude sotto un'unica azienda diversi marchi che offrono la stessa tipologia di beni (il gruppo Inditex che incorpora oltre a Zara, anche Bershka, Pull&Bear e Stradivarius, le quali si rivolgono se non al medesimo segmento, a target molto simili); l'introduzione di nuovi brand, per coprire la necessità di nuovi segmenti con linee di prodotto diverse, che non possono ricadere strategicamente sotto lo stesso marchio (Rebel Queen by Liu-Jo è il marchio di Liu-Jo con un vibe più "rock" e alternativo, rivolto a consumatrici di una fascia d'età più bassa).

Mantenere un forte brand richiede ricorrenti aggiustamenti strategici, per cui è fondamentale un investimento continuo nel brand management.

---

<sup>18</sup> Definito anche private brand, si riferisce ai brand propri dei rivenditori, in contrapposizione ai national brands, cioè quelli di proprietà dei produttori di beni o servizi.

### 3. CASI AZIENDALI – FASHION STREETWEAR

#### 3.1. SUPREME NY

Supreme è nato nell'aprile del 1994, con il suo primo store a New York, sull'idea imprenditoriale di James Jebbia, americano di nascita, ma inglese di cultura e crescita.

Dopo l'esperienza professionale da Parachute, l'apertura del negozio retail Union NYC e la partnership con Shawn Stüssy, Jebbia decise di sviluppare un brand rivolto principalmente agli skater, che fosse un punto di riferimento per la crescente cultura hip-hop e urban della downtown di New York. Le particolarità del marchio, le caratteristiche che l'hanno portato sulla via del successo sono un mix fra un peculiare design e layout del negozio (gli store hanno una pista da skateboard nel centro dello spazio espositivo), lo stile dei prodotti, il logo semplice ma riconoscibile, una strategia di vendita basata sull'esclusività e le collaborazioni con brand e artisti famosi.

Il successo del negozio in Lafayette Street è stato il trampolino di lancio del brand, che si è diffuso sulla costa ovest degli USA, a Los Angeles, e anche nel resto del mondo, con l'apertura degli store a Londra e Parigi e altri sei negozi in Giappone.

Per quanto sia una diffusione incredibile considerando il periodo e il settore, la rete distributiva non è paragonabile a quella dei più famosi marchi di moda. In realtà, la politica seguita dal brand è in linea con la strategia di posizionamento, che vuole collocare l'azienda nel segmento del lusso.

Poiché il prodotto offerto non è in sé un bene esclusivo, Supreme deve utilizzare tecniche di marketing particolari per occupare e mantenere la nomea di "Chanel dello streetwear", definizione datagli dalla rivista Vogue nel lontano 1995. Questo il principale motivo della sua scelta di limitare la distribuzione dei prodotti.

In particolare, utilizza uno specifico metodo di vendita: non rilascia le collezioni in un'unica volta, ma mette in vendita da 10 a 15 capi alla volta, con *drop*<sup>19</sup> settimanali (ogni giovedì alle 11 am, ora di New York) nei negozi e online. In questo modo si mantiene sempre alto l'*hype*<sup>20</sup> e le immancabili code fuori dagli store.

Per acquisire ancora più visibilità, Supreme si è servita di collaborazioni con grandi società di moda, come Comme des Garçons, The North Face, Stone Island, Nike e Air Jordan,

---

<sup>19</sup> Nel mondo della moda, soprattutto negli ultimi anni con l'avvento dello street style, per "drop" si intende il rilascio di una collezione o, più frequentemente, parte di essa; esso è un fenomeno mediatico, seguito in maniera quasi ossessiva dai cultori del settore.

<sup>20</sup> Letteralmente "hype" vuol dire *montatura*. In campo pubblicitario, indica una strategia di marketing che crea forte attesa per il lancio di un prodotto.



### 3.2. ADIDAS + KANYE WEST: YEEZY

Nel 2015 il colosso dello sportswear Adidas e il famoso rapper Americano Kanye West danno inizio alla collaborazione più longeva nel panorama dello streetwear co-branding, primo del suo genere (fino ad allora e anche oggi, sono rapporti che durano in genere il tempo di rilascio di una collezione, mentre in questo caso, e nel caso successivo di Rihanna con Puma, si tratta di una cooperazione continuativa).

Dal punto di vista di immagine, fatturato e visibilità, Yeezy è un brand vero e proprio, seppur nato come un'estensione sotto al marchio e alla produzione di Adidas.

Sebbene già nel 2005 l'artista avesse disegnato una scarpa per la multinazionale tedesca, per poi collaborare con la concorrente Nike per ben 5 anni, solo con il lancio di Yeezy Season 1 è riuscito a conquistare il mercato delle sneakers, sedimentando ancor di più la propria posizione con l'uscita nel febbraio 2015 delle Yeezy Boost 350 (fig.5), il modello di sneaker che ha fatto impazzire migliaia di consumatori dello streetwear, alimentando in maniera spropositata il volume di vendite di Adidas nei mercati secondari<sup>21</sup> – lo share è passato dall'1% al 30% in pochissimo tempo ([Market Share](#), 2016).

Gli strumenti che utilizza il brand per catturare visibilità e aumentare il fatturato sono i classici usati nel settore: la leva psicologica sull'esclusività, il difficile reperimento dei prodotti e l'aggressiva campagna marketing sui social. In particolare, Yeezy sfrutta la popolarità e l'immagine del creatore artistico stesso e della sua famiglia (Kanye West è sposato con Kim Kardashian, l'ereditiera più chiacchierata del momento).

Pur non disponendo di una propria pagina Instagram, il sito ufficiale di rivendita del brand ([www.yeezysupply.com](http://www.yeezysupply.com)) è esso stesso uno strumento promozionale: il layout pulito e semplice e l'orologio digitale con il conto alla rovescia dello scadere della *release* sono funzionali alla strategia di West.

Sull'onda del successo della scarpa più *influencer* degli ultimi anni, tantissimi brand hanno preso spunto dal design inconfondibile delle Yeezy Boost, similmente al fenomeno di contraffazione delle borse di lusso: in questo caso, però, il fenomeno rientra nei confini della legalità<sup>22</sup> e, soprattutto, sono grandi marchi conosciuti, come Under Armour e Steve Madden, ad imitare lo stile di Kanye West.

---

<sup>21</sup> Un mercato secondario, utilizzato in questo caso in maniera impropria, poiché non si riferisce ai mercati mobiliari dei titoli e delle azioni, bensì al mercato dei beni – delle sneakers – è il mercato in cui i consumatori comprano da altri consumatori beni di seconda o successiva proprietà, cioè non acquistandoli direttamente dal produttore o rivenditore.

<sup>22</sup> Esiste ovviamente anche la contraffazione illegale, operata soprattutto da società asiatiche (il distributore più diffuso in Europa è il colosso Alibaba), ma si tratta di un fenomeno diverso, che non verrà trattato in questa sede.



La “febbre delle sneakers” è un altro fenomeno che, se non direttamente provocato da Yeezy, ne è stato ampiamente influenzato e si sta diffondendo in maniera virale tra i Millennials ma anche altri segmenti di consumatori meno giovani. Oltre all’enorme mercato secondario, in cui i prezzi arrivano a 10 volte quello di retail (in linea con il volume della domanda), la scarpa da ginnastica è diventata un vero e proprio culto: Stadium Goods ne è l’esempio lampante, con i suoi 3000 m<sup>2</sup> di spazio espositivo a SoHo, New York, è il reseller più importante di sneakers rare da collezione (alcuni pezzi perfino sono esposti sotto teche di vetro), con prezzi che vanno dai 1000 fino ai 25000 dollari.

In questo contesto, la scarpa di punta del marchio di Kanye West trova terreno fertile per la diffusione su ampia scala.



Fig.5, Adidas Yeezy Boost 350 V1, da [aw-lab.com](http://aw-lab.com)

### 3.3. OFF-WHITE BY VIRGIL ABLOH

A Milano, nel cuore della moda e del lusso, nasce il brand Off-White, progetto creativo di Virgil Abloh.

Forte della sua esperienza come *art & image counselor* di Kanye West, dell’internship da Fendi e dello sviluppo del brand Pyrex Vision, Abloh ha dato vita nel 2014 alla sua più grande ispirazione, cioè un brand streetwear che venisse associato attraverso featuring a marchi dell’alta moda, diventando quindi esso stesso parte di quel mondo con cui il designer ha sempre avuto a che fare. Questa ambizione ha avuto modo di essere ampiamente realizzata in meno di cinque anni, soprattutto grazie alle collaborazioni con Nike (la *capsule collection* “The Ten”, in cui Abloh ridisegna dieci iconici modelli dell’azienda, con le inconfondibili caratteristiche del suo brand) e lo specialista di scarpe da donna Jimmy Choo.

Parallelamente, egli si dedica a progetti apparentemente distanti dal mondo della moda, ma che fanno parte della sua strategia di PR e di costruzione dell’immagine del brand: notabili sono le collaborazioni con il DJ tedesco di musica elettronica Boys Noize, che ha dato vita ad

un album musicale “Orvnge”, con Ikea, disegnando per l’azienda svedese una collezione ancora in via di sviluppo di oggetti di interior design, e la creazione dei costumi per il balletto “Composer’s Holidays” della New York City Ballet.

Il brand Off-White è molto più che un semplice marchio di abbigliamento, si presenta al mercato come una piattaforma creativa che ingloba moda, streetwear, lusso, musica e design.

### 3.3.1. *Store experience: il design del negozio*

La particolarità del marchio è data principalmente dall’eccentrica personalità del suo ideatore e direttore artistico. La formazione da ingegnere e architetto di Abloh gli ha dato modo di approcciarsi al mondo della moda in maniera molto particolare; ricopre un’importanza centrale l’aspetto architettonico e di design del luogo dove vengono esposti i capi: lo store.

Sulla base del concept store di un’idea imprenditoriale precedente, la RSVP Gallery a Chicago, il negozio di Off-White a Tokyo è una vera e propria opera di design, in cui l’aspetto e il layout sono importanti quanto la merce che vuole vendere.

Il concetto all’origine del design dello store è che esso deve essere per prima cosa un’esperienza, poi, secondariamente, un canale per l’acquisto. Per questo motivo, viene introdotta la digitalizzazione del brand, in maniera innovativa rispetto ad altri marchi, le quali sviluppano l’aspetto digitale tramite app standard, volte alla vendita; diversamente, Off-White offre un’esperienza digitale tramite la “fotografabilità” dei propri negozi, nei quali la disposizione degli arredi e la luce li rendono facili soggetti di fotografie artistiche.

Ognuno degli attuali 24 negozi del brand nel mondo rappresenta un diverso tema, che può spaziare da un cantiere industriale (il nuovo store di Vancouver, v. fig.6) ad uno studio di avvocati (store nel quartiere Aoyama a Tokyo, v. fig.7).

L’originalità dei negozi è amplificata ancora di più dai prodotti che vengono disegnati e venduti in esclusiva per uno specifico store; una caratteristica che rende unica l’esperienza in ogni negozio.



*Fig.6, Off-White Vancouver Store, da off---white.com*



Fig.7, Off-White Tokyo Store “Something & Associates”,  
da [off---white.com](http://off---white.com)

## CONCLUSIONI

La rivoluzione digitale, il cambiamento del comportamento dei consumatori e la perdita di importanza dell’abbigliamento formale sono tutti fattori che intervengono nel graduale rallentamento della crescita del mercato del lusso. La rottura di questo trend pluridecennale ha portato a dei cambiamenti, voluti o meno, sia nella struttura interna delle aziende di lusso (business model, portafoglio di prodotti, strategie), che nel panorama generale dei marchi di lusso esistenti: lo streetwear e il posizionamento di alcuni dei maggiori brand esponenti dello stile su una fascia adiacente a quella del lusso ne sono la prova eclatante.

Alcune tra le tendenze dei consumatori del settore lusso in generale sono strettamente correlate al fenomeno studiato in questa ricerca, cioè la diffusione e lo sviluppo dello streetwear nel mondo dei grandi marchi di alta moda e prêt-à-porter. Questi trend sono: la diversificazione delle strategie di marketing, in particolare le collaborazioni tra diversi brand; l’esponentiale crescita dell’influenza dei social media e degli influencer; l’evoluzione dei canali vendita – multicanalità, negozi mono-brand; lo *switch* dall’abbigliamento formale verso uno stile sempre più casual.

La costruzione del proprio brand personale è il fattore principale alla base del successo delle collaborazioni tra marchi estremamente diversi tra loro, come lo sono Supreme e Louis Vuitton; i Millennials ritengono importante il fatto di poter esprimere al meglio la propria identità e personalità, trovando nel mix tra marchi di lusso e quelli legati alla cultura e stile di vita che sentono vicini il perfetto strumento di comunicazione del loro essere sofisticati e allo stesso tempo *cool*. Valutando pro e contro della strategia di co-branding, si può giungere alla conclusione a cui sono arrivate le più importanti case di moda (ad es. Alexander McQueen,

Kenzo, Balmain, Jil Sanders...): il connubio tra street style e lusso è vincente, nel panorama attuale di mercato.

Insieme alle tecniche di vendita in esclusiva e alle strategie particolari di distribuzione, che, fondandosi sui principi di marketing psicologico, aumentano il valore percepito di un prodotto attraverso la scarsità artificiosa di esso, questo è ciò che ha portato all'avvicinamento forzato della moda di strada al mondo del lusso.

Quello che invece ha reso possibile la sedimentazione del nuovo posizionamento dei marchi street nella fascia alta dei consumatori è l'influenza dei social e delle personalità del web, che operano sulla mente dei consumatori con un effetto definibile di *lock-in*, poiché fanno leva sulla tendenza all'imitazione e alla dipendenza dall'opinione pubblica data dai social media.

Infine, dai Millennials ai Baby Boomers<sup>23</sup>, a qualsiasi fascia d'età ci si riferisca, l'abbigliamento formale è ormai considerato troppo costoso per l'uso che se ne si fa ed è "fuori moda"; secondo lo studio di BCG con Fondazione AltaGamma "*The True-Luxury Global Consumer Insight*", edizione 2017, ben il 52% del campione composto da più di 12'000 consumatori di 10 nazionalità diverse ha riscontrato una discrepanza tra prezzi di vendita dei beni di lusso e il loro valore percepito. Perdita di valore che, per la maggior parte degli intervistati, soprattutto dei paesi in via di sviluppo, trova le radici nella diminuzione dell'esclusività dei brand tradizionali. È proprio sulla base di queste premesse che si fonda l'innegabile successo e l'elevazione al lusso dell'abbigliamento di strada, composto da un giusto connubio tra esclusività e casual wear. Se da una parte è vero che i prezzi medi del settore sono lontani dalle cifre a quattro zeri dell'high fashion, per l'interesse, i bisogni e i desideri che suscita nei consumatori, per le strategie di vendita e marketing utilizzate e l'attenzione mediatica che richiama, è in definitiva del tutto assimilabile al mondo dell'alta moda.

Avendo compreso il trend del mercato e la direzione verso cui sta andando, è il lusso stesso ad avvicinarsi allo streetwear. La recente nomina di Virgil Abloh a direttore creativo della maison francese Louis Vuitton, la presenza di Vetements e Off-White alle sfilate della settimana della moda di Parigi, la richiestissima linea di sneakers di Balenciaga sono solo degli esempi di come ormai sia normale sovrapporre le due realtà.

La domanda che ci si pone è se questa tendenza sia destinata a durare o sia semplicemente una meteora, una delle tantissime mode passeggere che arrivano e passano senza lasciar traccia, o quasi.

---

<sup>23</sup> I Baby Boomers sono la generazione dei nati tra il 1945 e il 1964, così chiamati perché hanno contribuito alla crescita demografica avvenuta negli anni successivi, denominata appunto *Baby Boom*.

Dalle analisi di Bain & Company<sup>24</sup>, i dati che arrivano sono positivi, ma il trend tende alla situazione di stallo: l'aumento delle vendite di beni di lusso è aumentato del 5% dal 2016 al 2017, anche se il dato rimane pressoché lo stesso nelle previsioni fino al 2020 (Bain&Company, 2017). Nonostante ciò, considerando vari fattori, tra cui il fatto che il trend non riguardi una categoria o un modello ben preciso di prodotto, bensì uno stile o una vera e propria ideologia di vita, le potenzialità di crescita artistica e multi-platform dei brand (vedi caso Off-White) e il vantaggio dato dai canali di media digitali, ci sono tutti i presupposti perché lo streetwear resista negli anni e acquisti sempre più quote di questo *New Generation Luxury Market*.

---

<sup>24</sup> Bain & Company è una società di consulenza strategica fondata nel 1973, con sede a Boston, Stati Uniti.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Armstrong G., Kotler P., Opresnik M. O., *Marketing: An Introduction*, Pearson Education, Harlow, 13<sup>^</sup> ed., 2017
- Bondaroff A., *Supreme: Downtown New York Skate Culture*, Rizzoli International Publications, New York, 2010
- Brognara R., *Digital megatrends in the fashion market*, Grand Union Italia, Milano, 2016
- Buzz Marketing Group, *Buzz on Multicultural Millennials*, Haddonfield, 2016
- Cappellari R., *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carrocci, Roma, 2016
- Davis Burns L., Mullet K. K., Bryant N. O., *The Business of Fashion: Designing, Manufacturing and Marketing*, Bloomsbury Publishing, 5<sup>^</sup> ed., New York, 2016
- Foglio A., *Il marketing della moda*, FrancoAngeli, Milano, 2001
- Marchi G., Nardin G., *Internet nell'industria dell'abbigliamento*, FrancoAngeli, Milano, 2004
- Mróz-Gorgoń B., *Co-branding as a Strategy – Fashion Market Perspective: Prestige or Masstige?*, International Journal of Sales, Retailing and Marketing, Vol. 5 n. 4, Access Press UK, Darwen, 2016
- Pine B. J., Gilmore J. H., *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business School Press, Boston, 2007
- Safko L., *The Social Media Bible*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2012
- The Boston Consulting Group, Fondazione AltaGamma, *The True-Luxury Global Consumer Insight*, 4<sup>^</sup> ed., Milano, 2017
- Silverstein M. J., Fiske N., *Trading Up*, Penguin Group, New York, 2005
- Zaghi K., *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze. Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, 2008

## SITOGRAFIA

- *A Brief History of Kanye West's Historic Adidas Collaboration*, 2016, in:  
[www.highsnobiety.com](http://www.highsnobiety.com)
- Abtan O., *Think Tank: When Luxury Goes Casual*, WWD, Fairchild Fashion Media, Giugno 2017, in:  
[wwd.com](http://wwd.com)
- *Adidas: crescita delle vendite e riacquisto delle azioni*, Marzo 2018, in:  
[www.businesscommunity.it](http://www.businesscommunity.it)
- *Adidas Set to Boost Partnership with Kanye West*, Giugno 2016, in:  
[www.marketwatch.com](http://www.marketwatch.com)
- Barry C., *Streetwear bringing steady growth to global luxury market*, Associated Press, ottobre 2017, in:  
[www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)
- Biografia di James Jebbia, in:  
[www.businessoffashion.com](http://www.businessoffashion.com)
- Casadei M., *I millennial trainano i consumi dello streetwear griffato*, Novembre 2017, in:  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- Casadei M., *Lo streetwear contamina il lusso*, Aprile 2018, in:  
[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)
- Cochrane L., *How streetwear restyled the world – from hip-hop to Supreme and Palace*, Marzo 2017, in:  
[www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)
- Dool S., *Will the year of 'The Drop' change fashion forever?*, Novembre 2017, in:  
[www.fashionista.com](http://www.fashionista.com)
- *Internet users who bought or ordered goods or services for private use in the previous 12 months by age group, EU-28*, Dicembre 2017, in:  
[ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)
- Musolino F., *Il casual di lusso è l'ultima frontiera della moda millennial. E Stadium Goods il suo profeta*, Maggio 2018, in:  
[www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)
- Salessy H., *The Virgil Abloh phenomenon, or how the Off-White designer conquered the world*, Marzo 2018, in:  
[en.vogue.fr](http://en.vogue.fr)

- *The key trends for the luxury goods industry in 2018*, Febbraio 2018, in:  
[www.bcg.com](http://www.bcg.com)
- *Top Global Fashion Brands on Instagram*, Dicembre 2015, in:  
[www.blogmeter.it](http://www.blogmeter.it)
- Vetrelli F., *La storia di Supreme: come nasce un brand di successo*, Marzo 2018, in:  
[www.gqitalia.it](http://www.gqitalia.it)
- [www.hypebeast.com](http://www.hypebeast.com)
- [www.net-a-porter.com](http://www.net-a-porter.com)
- [www.off--white.com](http://www.off--white.com)
- [www.supremenewyork.com](http://www.supremenewyork.com)
- [www.vogue.com](http://www.vogue.com)
- [www.yeezysupply.com](http://www.yeezysupply.com)