



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA TERRITORIALE E RETI
D'IMPRESA

Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

LA LEADERSHIP NEL SETTORE DELLA MODA: IMPRESE
LUXURY E FAST-FASHION

Leadership in the fashion industry: luxury versus fast-fashion
companies

Relatore:
PROF.SSA FAVARO DONATA

Laureanda:
D'ERMES FRANCESCA
MATRICOLA 544161

Anno Accademico 2017-2018

*A papà Renato e mamma Marina che ci sono sempre stati
e ci saranno sempre,
a tutte le persone che hanno creduto in me
e mi hanno sostenuta durante questo percorso...*

Grazie di cuore

Indice

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1. LA RIVOLUZIONE DELL'INDUSTRIA DELLA MODA	9
1.1 Definizione e caratteristiche del fashion	9
1.2 Il ciclo della moda	11
1.3 L'industria del lusso: Storia di un concetto in continua evoluzione	12
1.3.1 L'Evolutione del Lusso	12
1.3.2 Tipologie di Lusso	14
1.4 L'industria del Fast Fashion	17
1.5 Lo slow fashion in contrapposizione al fast fashion	19
CAPITOLO 2. LE STRATEGIE COLLABORATIVE A SUPPORTO DEL BRAND: IL CO-BRANDING	21
2.1 Le alleanze strategiche	21
2.2 Definire un'alleanza di marketing	24
2.3 Il Co-branding	28
2.3.1 Il co-branding: tipologie ed implicazioni strategiche	28
2.3.2 Opportunità e rischi del Co-branding	32
CAPITOLO 3. SCELTE PRODUTTIVE	35
3.1 Controllo totale della filiera produttiva	35
3.2 L'integrazione verticale	36
3.3 Le strategie di Zara e l'Integrazione Verticale.....	38
3.4 Una guerra verticale tra titani del lusso: Kering e LVMH	40
CONCLUSIONI	45
BIBLIGRAFIA	47
SITOGRAFIA	48

Introduzione

Il presente lavoro vuole analizzare le scelte strategiche che le imprese di lusso e fast fashion hanno sviluppato come metodo di risposta ad un mercato caratterizzato da alta velocità di reazione. Dopo una breve introduzione relativa al Luxury fashion e Fast fashion in generale, verrà proposta una definizione condivisa dei modelli, una classificazione delle principali tipologie e quali effetti essi generano sui consumatori e sulle imprese.

Come hanno reagito le imprese ad una contrazione economica negativa che ormai perdura dal 2008? Ne sono uscite vittoriose? Quali sono le strategie che hanno adottato in merito?

La costante crescita e competitività delle aziende appartenenti al settore della moda, è di particolare interesse, e per questo motivo il presente lavoro punta ad indagare sulle origini dalle quali provengono i modelli e i loro fattori critici di successo che permettono alle imprese di sopravvivere in un contesto dinamico e caratterizzato da una grande variabilità. Il metodo seguito per descrivere le strategie di produzione è stato lo studio delle aziende dei modelli fast fashion e luxury. Ciò ha permesso di conoscere e di ottenere informazioni utili riguardo una delle alleanze di marketing più interessanti che stanno emergendo negli ultimi anni e che coinvolgono un numero sempre più ampio di attori.

Dopo una breve introduzione relativa alle alleanze strategiche e di marketing in generale, verranno analizzate le tipologie e le implicazioni di *co-branding* messo a punto dalle imprese al fine di conquistare o fidelizzare la clientela.

Oltre a questa analisi, l'obiettivo è stato quello di mettere a confronto, Zara, considerato il principale brand esponente del modello veloce con Kering e LVMH, titani del lusso. Si è argomentato di come le imprese sono da sempre state caratterizzate da un noto livello noto di integrazione verticale.

Il lavoro è costituito da tre capitoli e si divide essenzialmente in due parti: la prima ha natura teorica e generale, passa in rassegna brevemente le principali argomentazioni sul tema della moda, molto dibattuto e sempre al centro dell'attenzione del cliente e delle aziende; la seconda parte invece ha natura applicativa e si concentra sul caso Zara verso Kering e LVMH. Il primo capitolo della tesi fornisce una panoramica generale e sintetica dei concetti "Fast fashion" e "Luxury fashion". Dopo una breve introduzione sul ciclo di vita del mercato della moda, si propongono alcune definizioni del concetto di lusso, l'evoluzione, le tipologie ed alcuni esempi pratici. Successivamente, dopo un breve richiamo alle caratteristiche principali del fast fashion si dà rilievo ai fattori che hanno portato il modello al successo. Il capitolo si conclude con la descrizione del concetto del "Slow fashion" che promuove prodotti di qualità, di stile classico e con materie certificate.

Il secondo capitolo descrive il tema delle alleanze. La globalizzazione, la competizione tra imprese e il cliente sempre più esigente hanno spinto le aziende a stringere alleanze al fine di sopravvivere nel mercato, soprattutto per condividere conoscenze materiali ed immateriali. Il *co-branding* è una forma specifica di *co-marketing* messo a punto dalle imprese con uno o più *partner* per conquistare o fidelizzare il cliente. Caratteristica fondamentale del *co-branding* è la riconoscibilità da parte dell'acquirente di entrambe le imprese coinvolte nell'offerta. Si definiscono i molteplici obiettivi che possono soggiacere alla base di questa alleanza che sono: l'accrescimento della notorietà del marchio, l'ampliamento del target di riferimento e l'accesso a nuovi canali distributivi.

L'ultimo capitolo si dedica interamente alle scelte produttive come scelta effettuata per il controllo totale della filiera di produzione.

La descrizione passa all'analisi del caso Zara e dei due titani del lusso Kering e LVMH. In particolare in questa sezione viene analizzata l'evoluzione storica del grado di integrazione delle tre aziende evidenziando i motivi per cui è necessario che ciascun singolo aspetto della filiera produttiva sia sotto controllo.

Capitolo 1

La rivoluzione dell'industria della moda

1.1 Definizione e caratteristiche del fashion

Nella classificazione delle attività economiche, oltre alle più note e discusse industrie tessili e dell'abbigliamento, si aggiungono anche le industrie della pelle, delle calzature, dell'occhialeria, della cosmetica e della gioielleria. A livello di mercato, le note griffe di lusso e i colossi *fast fashion* riescono ad emergere tra le attività più interessanti da seguire e analizzare.

Nel presente capitolo verrà data una definizione dei modelli organizzativi *Luxury* e *Fast fashion*.

Attualmente la moda pronta si dimostra essere una tra i migliori modelli produttivi, il più citato e osservato per merito del suo clamoroso successo. Nato come ristrutturazione del metodo tradizionale, che prevedeva 24 mesi di tempo dallo studio dei trend e delle stagioni alla distribuzione nelle vetrine dei punti vendita, il nuovo modello, definito “veloce”, si poneva come obiettivo la riduzione del *time to market*, il cosiddetto tempo che intercorre dall'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione¹, consentendo l'inserimento di molteplici novità all'interno della stessa stagione.

Uno dei precursori dell'attuazione del modello *fast fashion* fu il gruppo Benetton, grazie all'innovazione del “tinto in capo”: una tecnica che consisteva nella colorazione di capi di abbigliamento già confezionati. Tale strategia consentiva di rispondere in modo efficiente alle richieste che provenivano dai punti vendita e dai trend del momento. Ma se da una parte le aziende della moda veloce sono state celebrate per l'abilità e la rapidità di riprodurre in tempi rapidi i capi visti durante le passerelle delle più note griffe del lusso, dall'altra è stata loro attribuita l'idea, poi diffusasi come opinione generale, di inserire nel mercato dei capi di scarsa qualità. Il modello *slow fashion* è nato proprio per contrastare la moda veloce: focalizza la produzione sull'idea del prodotto sostenibile, sia per quanto riguarda la selezione delle materie prime, sia sull'idea di creare un prodotto che duri nel tempo.

La diffusione di internet a livello globale ha reso il consumatore medio sempre più attento e informato sulle tendenze del momento. Al giorno d'oggi, l'individuo non è più dipendente dalle idee dettate dalla moda, ma utilizza gli strumenti tecnologici a disposizione per informarsi, cercare, confrontare e acquistare accessori e capi di abbigliamento. Nel corso degli

¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Fast_fashion

anni è diventato sempre più indipendente dalle regole dettate dagli stilisti e più intraprendente nelle scelte, tanto da definirsi co-creatore del proprio look.

All'interno del settore della moda sono presenti imprese differenti, ma ciò che le porta a contraddistinguersi l'una dall'altra sono le strategie che esse utilizzano per affermarsi nel mercato come riferimento e raggiungere un pubblico sempre più vasto.

Pellicelli² afferma che le imprese devono tenere in considerazione degli obiettivi ben precisi riguardanti la soddisfazione delle esigenze dei potenziali compratori, la risposta alla concorrenza e la scelta su quali segmenti competere.

Dario Golizia (2016) segmenta e analizza strategicamente il business model, offrendo una visione globale delle aziende che competono nella *fashion industry*.³ L'autore le suddivide in quattro gruppi strategici:

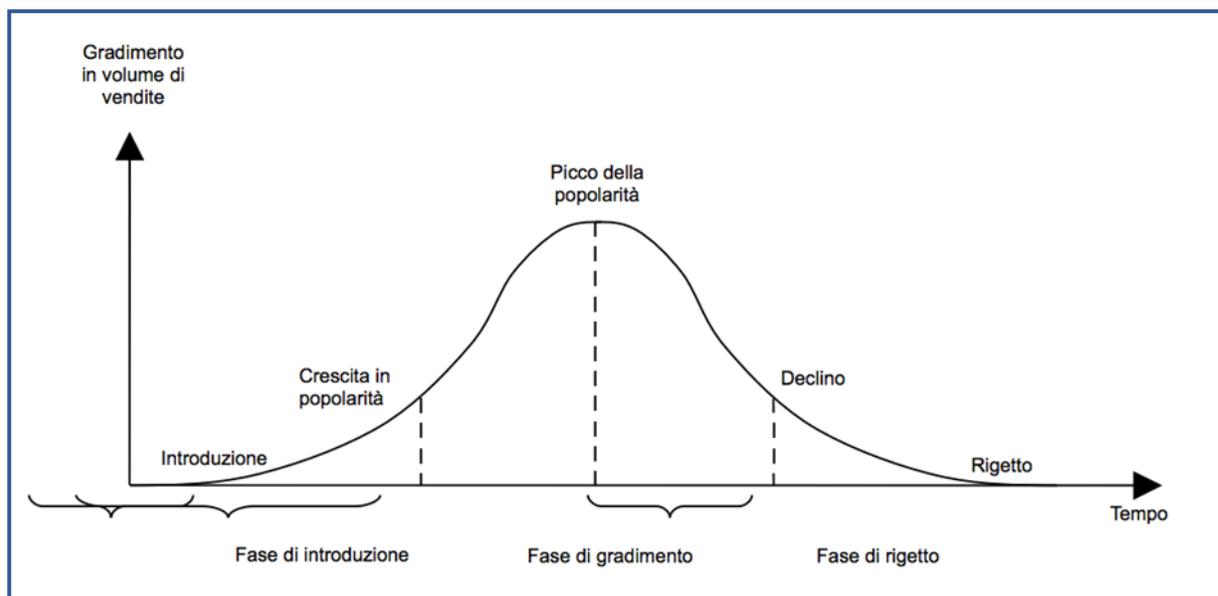
- “*griffe storiche*” (es. Hermes, Louis Vuitton), che rappresentano l'anima del lusso. Numerosi tratti distintivi contraddistinguono ciascun aspetto di fare impresa del brand, il prodotto è studiato, disegnato e realizzato su misura e i consumatori sono selezionati;
- “*griffe contemporanee*” (es. Giorgio Armani, Ralph Lauren), che rappresentano la democratizzazione del lusso. Lo stilista che sta a capo della *maison* ha abilità sia creative sia manageriali. La merce è prodotta in serie ed è venduta a prezzi inferiori rispetto alle griffe storiche, risultando quindi più accessibile ed economicamente raggiungibile per il consumatore;
- “*marchi industriali*” (es. Liu Jo, Pinko), creati da imprenditori. Si posizionano nella fascia medio-alta tra il lusso e il *low cost*. Il capo è standard e viene prodotto in serie;
- “*fast fashion*” (es. Zara, H&M) propongono prodotti a prezzi contenuti. Sono capi economici, ma allo stesso tempo glamour, sempre innovativi e al passo con le tendenze del momento. La rapidità nelle proposte e gli aggiornamenti frequenti dei cataloghi sono altri importanti punti di forza di questo gruppo.

² Pellicelli G. (2005), *Strategia d'impresa*, Milano: EGEA.

³ Golizia D. (2016). *Fashion business model Strategie e modelli delle aziende di moda*. Milano: Franco Angeli.

1.2 Il ciclo della moda

Figura 1.1: Il ciclo della moda



Fonte: Foglio, 2007.

Il ciclo di vita del mercato della moda è costituito da 5 fasi⁴: introduzione, crescita e picco di massima popolarità e diffusione, maturità, declino, rigetto. (Foglio, 2001)

- **Introduzione:** gli stilisti e le imprese, dopo approfondite analisi di mercato e attraverso la ricerca e il monitoraggio dei gusti dei consumatori, trasformano le esigenze in una moda (ad esempio i *leggings*) che verrà dettata tramite collezioni esposte in tutti i negozi. Testimonial, fashion blogger e personaggi dello spettacolo enfatizzano il lancio di una nuova moda, indossando e promuovendo i capi.
- **Crescita in popolarità:** l'incremento delle vendite avviene anche attraverso la propagazione fatta con i media e il commercio. I consumatori, influenzati e bramosi di seguire le tendenze trasmesse, si recano nei punti vendita per acquistare i nuovi prodotti promossi.
- **Picco della popolarità:** la moda è riuscita affermarsi tra differenti consumatori raggiungendo l'apice della sua popolarità.
- **Declino:** dal momento che i capi sono sempre più diffusi nel mercato della moda, diminuisce l'intenzione all'acquisto. Questa fase caratterizza tutte le mode (ad esempio, l'uso del *trench*).
- **Rigetto:** la moda diventa superata, con il conseguente allontanamento del consumatore

⁴ Foglio A. (2007). Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing. Milano: Franco Angeli.

che non vi è più interessato e non vi riesce più ad identificarsi, di conseguenza smette di acquistare.

1.3 L'industria del lusso: Storia di un concetto in continua evoluzione

1.3.1 L'Evoluzione del Lusso

Il concetto di lusso è stato molto dibattuto e di questo sono state date moltissime definizioni. Alcune vengono riportate di seguito.

- Laura Girelli sosteneva che “è lusso ciò che colloca il soggetto in una schiera di pochi eletti, il cui esclusivo privilegio è tuttavia reso tale dal desiderio dei molti esclusi...Non si ha lusso dei pochi senza lo sguardo dei molti e senza una condivisione simbolica collettiva del bene di lusso”.⁵ L'aspetto chiave dei prodotti di lusso sottolineato è di riconoscimento;
- Coco Chanel affermava che: "Il lusso è un'esigenza che comincia dove la necessità finisce". Per la famosa stilista, quindi, il lusso incarna un bisogno immateriale del consumatore;
- L'ex amministratore delegato Patrick Thomas, solo il secondo individuo al di fuori della famiglia Hermès a dirigere l'azienda, ha dichiarato: "L'industria del lusso è costruita su un paradosso: più la marca diventa desiderabile, più vende ma più vende, meno desiderabile diventa ". Il suo commento racchiude interamente la strategia di esclusività e rarità che il brand Hermès segue per il suo marchio.⁶

Nel corso dei secoli il termine "lusso" si è evoluto per assumere diverse connotazioni. Legato inizialmente allo status sociale di prestigio, si è trasformato per arrivare a descrivere lo stato emozionale e psicologico del consumatore. Il bene di lusso ha la funzione di soddisfare bisogni per lo più immateriali, come i desideri e le velleità. La manifattura artigianale di altissima qualità e il prezzo elevato sono le caratteristiche determinanti della pregiatezza del bene che l'individuo possiede.

A differenza della produzione classica, che si basava su pochi prodotti, fatti artigianalmente e a tiratura limitata, l'industria moderna è caratterizzata da una produzione in serie, capace di far fronte a molteplici ordini. Una caratteristica che persiste nel tempo è il continuo monitoraggio del prodotto, dalla fase di progettazione a quella di distribuzione.

⁵ Valdani & Vicari Associati (2007) in collaborazione con Il Sole 24 Ore e Gf Studio Marketing, Milano.

⁶ <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/hermes-the-strategy-behind-the-global-luxury-success/>

Tabella 1.1: L'evoluzione del Lusso

Old Luxury	Modern Luxury
Elitario	Democratico
Lavorazione artigianale	Lavorazione di massa
Pezzi unici	Pezzi per diffusione
Distribuzione limitata	Distribuzione meno selettiva

Fonte: elaborazione propria

Il capo di lusso deve essere, obbligatoriamente, pensato e curato nei minimi dettagli e realizzato con i materiali più prestigiosi e ricercati. Un altro elemento chiave che contraddistingue l'oggetto *custom* da quello *luxury* è il prezzo. La standardizzazione del costo della produzione, grazie alle economie di scala, ha reso il prodotto più accessibile a livello di budget e ne ha aumentato la gamma, con conseguente incrementando della domanda da parte del consumatore medio.

Secondo Dubois, Laurent e Czellar (2001)⁷, i beni di lusso si caratterizzano per la qualità eccellente, per il prezzo elevato, per l'unicità e la rarità, per la rilevanza estetica, per una patina di tradizione e, infine, per un carattere superfluo. L'eccellenza della qualità deriva dalla pregiatezza delle materie prime utilizzate e dall'attenzione minuziosa dell'artigiano, che impiega numerose ore di lavoro per la realizzazione del prodotto. L'aumentare della rarità e scarsità percepita fa aumentare conseguentemente il desiderio di acquisto. Il prodotto è rivolto quindi ad un mercato ben specifico, di nicchia, a cui viene riconosciuto uno status elitario. L'aspetto della raffinatezza estetica viene inteso dal punto di vista oggettivo: è un oggetto che cattura esteticamente l'attenzione dell'osservatore, lo fa sognare ad occhi aperti ed è in grado di stimolarne tutti i sensi.

Il prezzo elevato dà la misura dell'alto livello qualitativo ed esclusivo riconosciuto dal consumatore. Gli elementi estetici di ciascun prodotto identificano l'impresa, raccontandone tradizioni, stili e cambiamenti. Il termine superfluo è utilizzato per definire qualcosa che non ha alcuna utilità, ma che fornisce la capacità di identificazione nel consumatore.

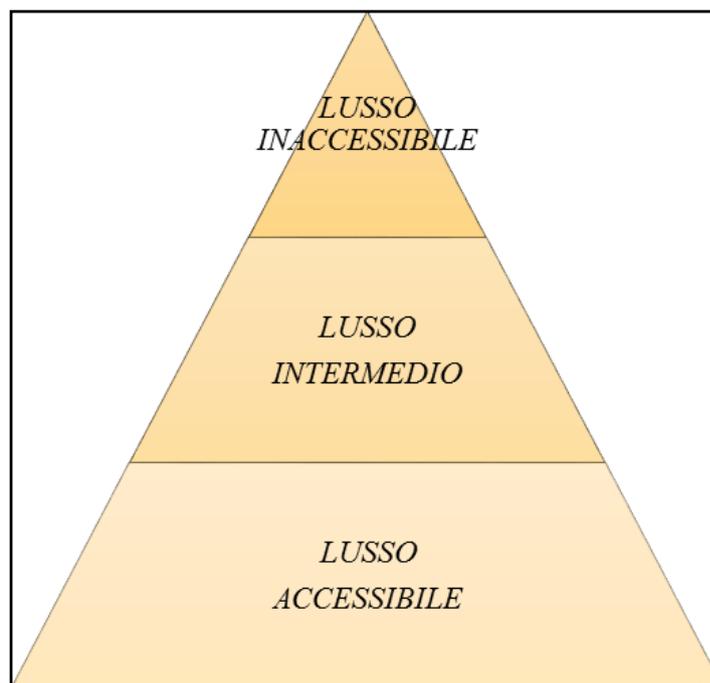
⁷ Dubois B., Laurent G., Czellar S. (2001), Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes, Working paper 736, HEC School of Management, France.

1.3.2 Tipologie di Lusso

Il termine lusso è spesso utilizzato per identificare differenti tipologie del *Luxury business*. Danielle Allèrès⁸, attraverso il modello della “Piramide del lusso”, immagina il mercato del lusso come suddiviso in tre grandi settori:

- lusso inaccessibile;
- lusso intermedio;
- lusso accessibile (o *masstige*).

Figura 1.2: La piramide del LUSO



Fonte: Allèrès, 2003

Il primo livello comprende i pezzi unici, spesso realizzati su misura con materiali pregiati e selezionati. Sono distribuiti attraverso canali altamente selettivi e possono raggiungere prezzi elevatissimi.

Un esempio è la “Mille e Una notte”, una pochette di diamanti a forma di cuore rivestita con interni di seta nera fatta dalla prestigiosissima boutique orafa House of Mouawad di origini libanese. È stata realizzata a mano da dieci artigiani insieme, che ci hanno messo 8.800 ore a finirla, è d'oro 18 carati e ha incastonato 4.517 diamanti, tra cui 56 diamanti rosa e 105 gialli. I carati in totale arrivano quasi a 400 e costa 3.8 milioni di dollari.

⁸ Allèrès D. (2003). *Luxe... stratégies marketing* (3rd ed.). Paris: Economica.

Figura 1.3: Borsa di diamanti “La Mille e Una notte”



Fonte: asdaabm.com

Il secondo livello raggruppa le linee sulla falsa riga dei prodotti inaccessibili, ma non sono fatte su misura. Questi prodotti sono realizzati con materiali meno pregiati e sono fabbricati in tirature limitate.⁹ Sono distribuiti in modo elitario e i prezzi sono molto elevati.

Un esempio è la Speedy di Louis Vuitton, il cui prezzo base varia dai 750 euro ai 2.600 euro, a seconda dei vari modelli.

Figura 1.4: Borsa “Speedy”



Fonte: louisvuitton.com

Infine, all'ultimo livello troviamo i beni di lusso accessibili e prodotti in serie. Sono prodotti distribuiti su più larga scala e i prezzi sono più contenuti. Il bracciale 'Return to Tiffany' by Tiffany ne è un esempio, il suo prezzo di vendita parte dai 400 euro.

⁹ Franchi M. (2008). *Raccontare il consumo. Strumenti per l'analisi*. Milano: Franco Angeli.

Figura 1.5: Bracciale con ciondolo Heart Tag – Please Return To Tiffany & Co.



Fonte: tiffany.com

In conclusione, si può affermare che esistono tre tipologie di lusso (accessibile, intermedio e inaccessibile), ma quello che descrive al meglio il concetto è il lusso inaccessibile. Nonostante la crisi economica degli ultimi anni, la domanda dei prodotti di lusso di nicchia è in continuo aumento. Il motivo è probabilmente da ricercarsi nell'offerta e nella difficoltà di reperimento, che creano così la domanda: più un prodotto è raro, maggiore sarà il desiderio nell'acquirente di possederlo.

Come si evince dalle precedenti riflessioni, l'aspetto fondamentale (e messo più in luce) è la trasformazione che la parola lusso ha avuto nel tempo: si parte da un prodotto funzionale, realizzato in edizioni limitate e utilizzato per ostentare uno status, fino ad arrivare a un oggetto che si tramuta in un'esperienza esclusiva, personale, unica e personalizzata.

1.4 L'industria del Fast Fashion

Figura 1.6: Fast fashion vs Luxury fashion



Fonte: www.nssmag.com

Figura 1.7: Fast fashion vs Luxury fashion



Fonte: www.fashionmimeo.weebly.com

Fast fashion è un termine usato per descrivere la caratteristica principale di un prodotto che dalle passerelle passa velocemente al punto vendita, tanto da influenzare le tendenze della moda: le aziende prendono spunto dalle collezioni presentate nelle sfilate della settimana della moda e iniziano a imitarle. L'ottimizzazione di questo processo deriva dalla catena produttiva, in particolare dalla progettazione e dalla produzione rapida dei capi, che devono rispecchiare le tendenze e soprattutto devono avere un prezzo di vendita a portata di tutti. I principali esponenti del modello veloce a livello internazionale sono i marchi H&M e Zara.

Il modello a "risposta rapida", sviluppato negli Stati Uniti negli anni '80, ha spostato il focus dal prodotto alla produzione.¹⁰

Gli anni '90 sono caratterizzati da numerosi cambiamenti nel settore della moda. L'avvento

¹⁰ Lowson B., King R., Hunter A., (1999). Quick response: managing the supply chain to meet consumer demand. Wiley, Chichester.

della globalizzazione, l'aumento delle imprese nei mercati precedentemente "protetti" e l'evoluzione del consumatore post-moderno sempre più esigente e attento alla moda hanno spinto le aziende a rivoluzionare le proprie modalità di gestione tradizionali.

L'industria della moda, che fino ad allora dettava le tendenze delle prossime stagioni attraverso sfilate ed eventi, ha visto superare il concetto di stagione, sostituito da mini collezioni pubblicizzate dai brand e messe prontamente in vendita nei negozi. La tecnica di "risposta rapida", dall'inglese *Quick Response* (QR), prevede la raccolta e il monitoraggio costante di dati dal mercato, con una pianificazione, produzione e distribuzione molto veloce e una conseguente immediata reazione di richieste di acquisto, che cambiano continuamente.

Le caratteristiche che contraddistinguono il *fast fashion* sono il ciclo produttivo breve, l'assortimento dei negozi rinnovato costantemente, i prezzi accessibili e il design attraente e ricercato. L'obiettivo che questo modello si propone di raggiungere è la capacità di soddisfare le richieste dei clienti al passo dei trend della moda e di vendere i capi a prezzi contenuti.

I negozi di *low cost*, a differenza delle grandi griffe di moda, mirano ad un target ben preciso, cioè il segmento *mass market* dell'abbigliamento, che generalmente acquista prodotti a prezzi accessibili e competitivi.

L'abilità dei negozi di moda veloce consiste nell'offrire subito al cliente i trend che desiderano e che sono stati visti nelle passerelle delle più grandi *maison* di moda. Il *fast fashion* è il secondo segmento di mercato per ricavi di vendite dopo quello del lusso e primo per gli altissimi volumi di vendita.

I *retail* vengono utilizzati come canale di trasmissione tra l'azienda e il consumatore standard. Il personale dei negozi comunica costantemente con l'azienda riportando l'andamento delle vendite, correggendo un prodotto o sollecitando l'invio di altri pezzi. Attraverso le richieste pervenute dai punti vendita le aziende sono in grado di stimare e di conseguenza produrre solamente ciò che si pensa di vendere, snellendo e ottimizzando la produzione e cercando di eliminare le cosiddette scorte o *stock*. Questo tipo di aziende hanno sviluppato strategie di *coolhunting* che consentono loro di individuare durante le passerelle i capi di spicco di una collezione, per poi riprodurli nel minor tempo possibile e immetterli nel mercato.

“Il Cool Hunter¹¹ è riconosciuto come professionista di moda e tendenze; può lavorare come free-lance o incaricato tramite agenzia. Il suo compito è fornire informazioni e materiali in anticipo, in modo da prevedere mode e linguaggi che verranno diffusi dai mezzi di comunicazione, dal *fashion system* e dai consumi culturali.”

Anche se i brand *fast fashion* mirano a target diversi da quelli delle grandi *maison* di moda, oggi giorno anche chi può permettersi di comprare capi di lusso acquista e mixa prodotti *low*

¹¹ <http://www.sapere.it/sapere/dizionari/neologismi/comunicazione/cool-hunter.html>

cost e luxury. Ne è un esempio Kate Middleton, che è stata fotografata dai giornalisti con una gonna Zara da 50 sterline.¹²

L'azienda *fast fashion* pone la soddisfazione del consumatore al centro del suo *core business*. Il suo ruolo è talmente fondamentale nell'organizzazione della *supply chain*, che è “una rete di organizzazioni coinvolte, attraverso collegamenti a monte e a valle, in differenti processi e attività per produrre valore sotto forma di prodotti e servizi destinati a un consumatore finale”¹³, che è organizzata sui bisogni specifici dell'uomo. È dalle esigenze del cliente che si tesse la struttura del mercato della moda veloce.

1.5 Lo slow fashion in contrapposizione al fast fashion

In opposizione al *fast fashion* nasce lo *slow fashion*, che cerca di modificare un comportamento del consumatore radicato nel tempo, cioè il bisogno e la necessità di comprare capi dettati dal mercato, innescando una nuova visione culturale che consiste nel comprare solo se necessario, nella piena consapevolezza della qualità del prodotto che si sta acquistando e della sua durata nel tempo. I capi del pronto moda vengono considerati “usa e getta”, proprio per la scarsa qualità dei tessuti e per i repentini e continui cambiamenti delle tendenze. Il *fast fashion* viene considerato la seconda causa di inquinamento dell'ambiente, dopo il petrolio.

Lo *slow fashion*, d'altra parte, sostiene prodotti di qualità, fatti utilizzando materie prime certificate e grazie ad una manodopera pagata secondo gli standard previsti. Il crollo del Rana Plaza in Bangladesh, avvenuto il 24 aprile del 2013, ha posto l'accento sulla sicurezza dei lavoratori nelle fabbriche del settore del *fast fashion*.

Le collezioni che vengono immesse negli *store* sono progettate e disegnate per durare nel tempo e per superare anche le tendenze dettate dalla moda.

I prodotti sono considerati versatili e possono essere indossati in più *outfit* e per più stagioni. Il presente metodo di produzione mira ad un segmento di potenziali consumatori ben precisi.¹⁴ La qualità va a sostituirsi alla quantità e le collezioni sono composte da un numero contenuto di prodotti. I designer possono collaborare con il consumatore alla co-creazione del capo, soddisfacendo le sue esigenze in termini di creatività e identità¹⁵.

¹² <https://www.panorama.it/economia/aziende/zara-vestiti-prezzi-2/>

¹³ Costantino F. (2007). *Supply chain management e network logistici: dalla gestione della partnership al risk management*. Milano: Hoepli.

¹⁴ Jung S. and Jin B. (2016). From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education, *International Journal of Consumer Studies*, 40: 410-421.

¹⁵ Jung S. and Jin B. (2016), Op. cit.

I prezzi sono generalmente più alti rispetto a quelli di massa, proprio perché vengono usate materie di prima scelta. La qualità e il prezzo sono le caratteristiche principali che generano nel consumatore il valore del prodotto acquistato: il prezzo più alto spinge in consumatore a sfruttare il capo il più a lungo possibile e di conseguenza anche ad acquistare meno capi di bassa qualità. A differenza del consumatore *fast fashion* che acquista più capi a prezzo basso, purché siano al passo con le tendenze della moda, quello *slow fashion* acquista un solo prodotto spendendo altrettanto, purché l'oggetto acquistato sia di stile classico e senza tempo, diventando l'emblema della continuità nelle stagioni. Grazie alla sostenibilità che lo caratterizza, lo *slow fashion* potrebbe in futuro spiccare rispetto agli altri modelli, spingendo i consumatori a sostituire la qualità alla quantità.

Tabella 1.2: Consumatore *slow fashion* e *fast fashion*

	Consumatore Slow fashion	Consumatore fast fashion
Utilità	Versatilità, forma e qualità	Accessibilità, quantità
Stile	Classico, senza tempo	Unico, alla moda, varietà
Aspettativa del consumatore	Forma, qualità, lunga durata, versatilità, bassa manutenzione, prezzo più alto	Bassa qualità, vita breve, sostituibile, accessibilità

Fonte: Watson and Yan, (2013), p. 148.

Dopo la crisi del 2009, le aziende hanno saputo reagire mettendo in atto strategie per sollevare la situazione economica. Doti creative e capacità strategiche sono state il punto di partenza adottato sia dalle aziende di lusso sia da quelle *low cost* per stabilizzare i fatturati.

Il *fashion business* è un macro struttura in continua evoluzione composta da tanti micro settori differenti: abbigliamento, calzature, gioielli, orologi, borse e così via. Le aziende *luxury* e *fashion* spesso competono in più di essi.

Prezzo elevato, rarità, manifattura pregiatissima, estetica accurata sono i fattori determinanti del successo del lusso; rapidità, reattività e accessibilità sono quelle del *fast fashion*; mentre qualità, versatilità e prodotti effimeri sono quelle dello *slow fashion*.

A completamento delle considerazioni sopra citate, come afferma Ralph Lauren "La moda è cambiamento, giovinezza e aspirazione. Parla di ciò che succede nel mondo, è una miscela di molte cose che accadono attorno a noi provenienti da direzioni diverse, dove il consumatore deve essere sempre sintonizzato".¹⁶

¹⁶ <https://www.marieclaire.com/it/moda/fashion-news/g19456806/frasi-famose-moda-ralph-lauren/>

Capitolo 2

Le strategie collaborative a supporto del brand: il Co-branding

L'uso di alleanze all'interno della moda è cresciuto drasticamente negli ultimi decenni. Un particolare fenomeno in questa direzione è il *co-branding* tra le aziende di moda di lusso e la moda del mercato di massa. Tre sono i punti chiave che verranno sottolineati durante il capitolo: i motivi che spingono la formazione di alleanze nel settore della moda, i processi coinvolti in tale procedura ed infine i fattori di successo che hanno permesso il raggiungimento degli obiettivi.

2.1 Le alleanze strategiche

Nello scenario competitivo di oggi, le aziende hanno preso in considerazione l'idea di stringere accordi di vario genere. Ad enfatizzare questo tipo di collaborazioni sono state la globalizzazione, le innovazioni tecnologiche, i mezzi di comunicazione che hanno permesso alle imprese di emergere e di conseguenza di differenziarsi nel mercato. I prodotti sono sempre più standardizzati, proprio per facilitare e velocizzare il processo produttivo e i margini di guadagno sempre più ristretti, realtà che hanno messo in difficoltà le piccole e medie imprese. Al contrario, le grandi imprese hanno saputo riorganizzare le loro strutture interne e i processi di produzione spiegando al meglio le proprie risorse.

L'elemento essenziale come preludio all'alleanza è la reciprocità delle opportunità economiche. Le aziende vogliono ottenere maggiori vantaggi rispetto a quelli che otterrebbero singolarmente. I clienti chiedono prodotti di alta qualità a prezzi più bassi.

I modi in cui le alleanze strategiche sono costruite possono essere molto differenti e permettono l'accesso a risorse, a mercati specifici di riferimento e a nuove tecnologie ed inoltre aspirano alla riduzione dei costi e dei rischi politici nell'entrata di un nuovo mercato.

Le aziende di moda, poiché si trovano a operare in un mercato particolarmente competitivo stringono collaborazioni a medio o lungo termine, per sfruttare al meglio le caratteristiche che le contraddistinguono e per trarne il maggior beneficio. Anche se unite da un'alleanza le imprese restano durante tutto il tempo sempre indipendenti, ciò che invece le unisce è il vantaggio che ciascuna trae dalla partnership. L'obiettivo finale è di stabilire e mantenere una collaborazione.

Ci sono numerosi tipi di alleanze che le aziende possono intraprendere alcune più semplici, altre più articolate.

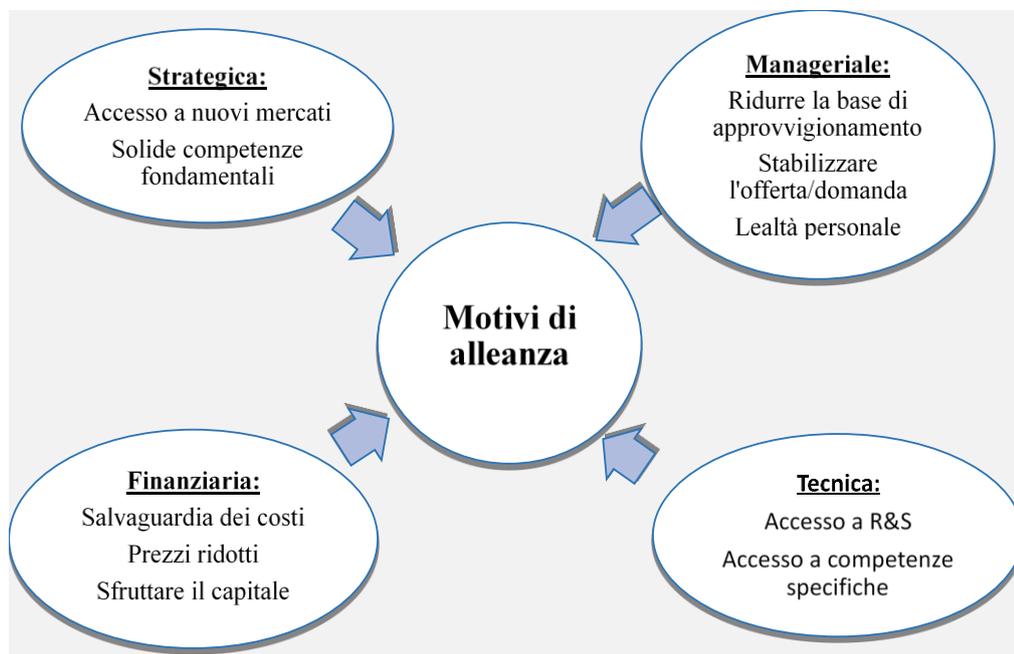
Un'alleanza strategica è una relazione formale che si forma tra due o più parti che, pur non perdendo la loro identità di organizzazioni indipendenti, raggiungono insieme una serie di obiettivi concordati o rispondono a delle necessità aziendali importanti.¹⁷ Può essere considerata come un'unione di forze e risorse, per un periodo di tempo determinato o indeterminato, al fine di raggiungere un obiettivo comune.¹⁸ Le alleanze strategiche sono sempre esistite, ciò che è andato via via cambiando nel tempo sono stati gli obiettivi:

- anni '70, le performance del prodotto
- anni '80, le economie di scala
- anni '90, lo sviluppo di capacità e competenze
- anni '00, l'abbattimento dei costi e l'aumento della gamma prodotti.

Whipple and Gentry (2000) definiscono la nascita di alleanze in quattro punti:

- strategica
- finanziaria
- tecnologica
- motivi manageriali.

Figura 2.1: Motivi di alleanze



Fonte: Whipple and Gentry (2000)

¹⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance

¹⁸ Fundación COTEC, CENTRIM, IRIM, Manchester Business School, Socintec (1998) TEMAGUIDE. A Guide to Technology Management and Innovation for Companies. Ricerca fatta nell'ambito del Programma per l'innovazione dell'UE.

La collaborazione con un *partner* è uno dei motivi strategici che le aziende utilizzano per aumentare la quota di mercato oppure per conquistarne nuovi. Il vantaggio competitivo è creato sfruttando le diverse competenze di ciascuna impresa per reciproco vantaggio, migliorando la posizione all'interno del mercato.

Rischio condiviso, aumento della capacità di credito complessiva, risparmio sui costi di ingresso sul mercato e di sviluppo del prodotto costituiscono i motivi finanziari di alleanza.

Le *partnership* consentono alle imprese di bilanciare la loro esposizione al mercato dove una sola azienda sarebbe soggetta a maggiori rischi.

Riduzione del rischio finanziario nei progetti di R&S, beneficio delle risorse interne e/o tecniche di altre società e accesso più rapido a nuove scoperte tecnologie costituiscono i motivi tecnologici. C'è una condivisione di competenze che consente alle aziende l'incremento delle quantità prodotte e in modo economicamente più efficiente rispetto alle risorse sviluppate singolarmente. Le collaborazioni consentono lo scambio di tecnologie complementari tra alleati.

I motivi manageriali fanno riferimento al desiderio delle aziende di ridurre al minimo la base di fornitori, creando economie di scala e riducendo l'offerta costi della catena e tempi di consegna del prodotto.¹⁹ Le aziende selezionano pochi fornitori ai quali garantiscono molto lavoro. La conseguenza di questa scelta è un prodotto finito di qualità eccellente.

In conclusione, la necessità di completarsi tra partner nelle competenze, la condivisione e l'efficace flusso di risorse tra i partner durante l'attuazione e la gestione della *partnership*, la fiducia reciproca e continua e la comunicazione con il mercato sono gli elementi essenziali e caratteristici per costituire un modello di alleanze nel settore della moda.

¹⁹ Wigley, S. M. and Provelengiou Aikaterini-Konstantina (2011). Market-facing strategic alliances in the fashion sector, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 2, pp.141-162.

2.2 Definire un'alleanza di marketing

Il marketing è un catalizzatore dello scambio commerciale. Le alleanze di marketing si sono molto diffuse negli anni; attualmente si stanno sviluppando in modo più sostenuto come metodo di risposta al mercato sempre più dinamico e con tempi di reazione brevi.

In passato le alleanze di marketing erano semplici accordi tra imprese a livello locale, mentre oggi, sono diventate molteplici tanto da ricoprire anche il territorio internazionale. Questa forma è passata da prevedere semplici alleanze tra produttori e distributori, a quelle sempre più articolate e complesse.

Una definizione più accademica del termine co-marketing (abbreviativo della definizione inglese cooperative marketing) è stata data da Cherubini nel 1999, che lo definisce come:

il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori.²⁰

Analizzando questa definizione possiamo definire gli elementi caratterizzanti del co-marketing:

- Presenza di uno o più partner che sono coinvolti in un processo che può prevedere attività anche diverse, ma necessariamente organizzate e reciprocamente accettate, evidenziando la complessità e la difficoltà di coordinamento tra di esse;
- Si ha co-marketing quando si sviluppa un'alleanza. L'obiettivo perseguito della *partnership* è un vantaggio che non necessariamente è omogeneo per ogni singola impresa partecipante;
- Le diverse finalità perseguite devono essere svolte volontariamente con modalità dirigenziali, quindi opportunamente organizzate, programmate e controllate;
- Gli obiettivi possono essere comuni o autonomi tra i vari partecipanti, ma tra loro compatibili;
- Questo processo deve consentire tramite la cooperazione l'innalzamento del valore offerto e della soddisfazione del cliente.

Cherubini e Iasevoli (2000) affermano che queste diverse tipologie di alleanze di marketing

²⁰ Cherubini S., Canigiani M., (1999). Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo. Milano: Franco Angeli, p. 18.

possono essere realizzate in modo differente:

- formale o informale;
- orizzontale o verticale;
- a termine o indeterminato;
- occasionale o continuativo;
- *equity* o non- *equity*;
- con *brand* specifici o separati;
- *profit* o non *profit*.²¹

Altri aspetti importanti nelle alleanze di marketing sono i fattori critici di successo.

Un primo pone particolare attenzione alla gestione di tutte le fasi del processo, infatti prima dell'ufficializzazione dell'accordo le aziende dedicano molto tempo a discussioni, dibattiti e scambi di proposte. In realtà l'accordo parte subito dopo la definizione dello stesso con la sottoscrizione degli obiettivi comuni e non. L'impegno che si prendono entrambe le imprese è di essere leali durante tutto il tempo, breve o lungo che sia.

Un secondo riguarda la volontà di perseguire il successo della cooperazione, cosa molto difficile da attuare se le aziende coinvolte hanno storie, mentalità o culture differenti. Le imprese devono essere coerenti; tenendo presente che gli obiettivi che si vogliono perseguire restano gli stessi durante tutto il percorso.

Affinché gli accordi generino risultati positivi è necessario che ciascuna impresa, fin dall'inizio del processo di costituzione di un alleanza, definisca il profilo ideale per la propria impresa ed in particolare indichi in maniera dettagliata ciascuna delle sei variabili chiave del *co-marketing* che sono:

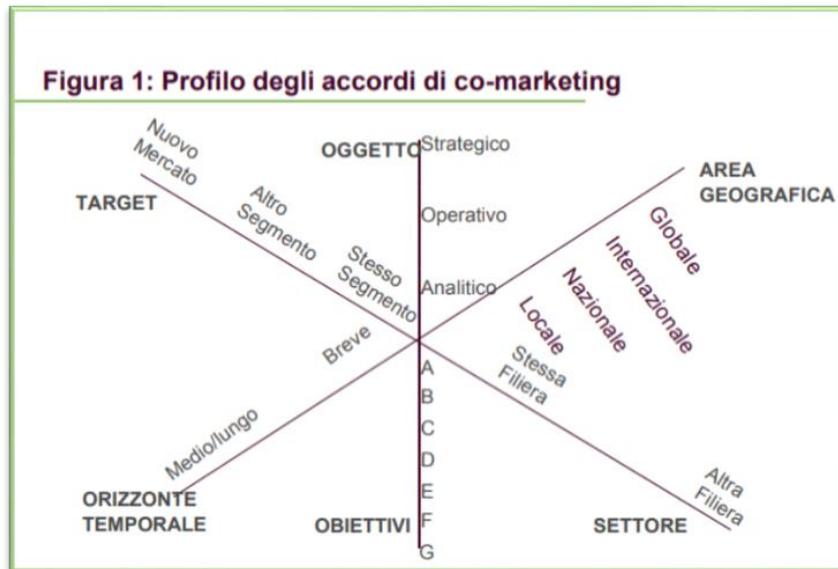
1. obiettivi perseguiti, ovvero se le aziende vogliono, per esempio, accrescere la soddisfazione del cliente (finalità immateriali) oppure più semplicemente vogliono diffondere il prodotto in nuovi paesi (finalità materiali);
2. oggetto dell'accordo. Definizione della fase di marketing in cui si sviluppa;
3. partner coinvolti. Esaltazione del tipo di affinità, elevato oppure ridotto;
4. *target* ricercato. Distinguere se l'output dell'azione di *co-marketing*, è rivolto allo stesso segmento della clientela del partner coinvolto o uno differente oppure uno nuovo;
5. area geografica di riferimento. Durante la stipula dell'accordo bisogna specificare a quale area geografica ci si riferisce, se specifica o più ampia;
6. periodo temporale di applicazione. Definizione della durata dell'accordo, se di breve o

²¹ Cherubini, S., Iasevoli, G. (2000). *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni. Le tendenze del Marketing in Europa*, p.4.

di lungo termine.

Di seguito riporto una sintetizzazione delle sei macro variabili.

Figura 2.2: Profilo degli accordi di marketing



Fonte: Cherubini & Iasevoli (2000)

Definiamo i principali vantaggi che possono derivare ai partner da un'alleanza di marketing:

- incremento dei benefici offerti. La creazione di un accordo tra due o più marchi può arricchire l'offerta sul mercato, aumentando la soddisfazione del cliente e arricchendo la gamma delle soluzioni già presenti.

Un esempio è l'accordo tra Philips e Nivea per la commercializzazione di un rasoio elettrico. Divenne un caso di successo, perché il prodotto incorporava delle cartucce ricaricabili di un'emulsione idratante, soddisfacendo così due bisogni.

- incremento delle vendite. La creazione di un accordo marketing è in grado di incrementare le vendite. Un esempio di successo riguarda Coca Cola e NutraSweet. L'unione dei due *brand* incrementò le vendite della Diet Coke, ma quando Coca Cola tentò di commercializzarla autonomamente, le vendite calarono drasticamente;²²
- maggiori possibilità di manovre di prezzo. L'incremento del valore percepito dell'offerta può determinare una variazione del prezzo del prodotto. Assemblare il marchio "Intel Inside" in un PC con una marca poco nota, consentì un incremento del prezzo del prodotto fra le 300 e le 600 mila lire;
- economie di costo. La possibilità di cooperare nello svolgimento di un'attività fornisce all'impresa il vantaggio di suddividere i costi tra i partner coinvolti. I profitti verranno

²² Blackett T., Boad B. (2000). Co-branding. The Science of Alliances. Londra: McMillan.

proporzionalmente ripartiti. Condividere costi tra imprese implica anche condividere i rischi connessi alla nuova iniziativa.

- economie di rischio. Se l'oggetto dell'accordo interessa la creazione di una nuova offerta per un nuovo mercato i partecipanti cercano di ridurre al minimo i rischi connessi alla commercializzazione.
- crescita della qualità erogata. Qualsiasi collaborazione può aiutare un'impresa ad accrescere la qualità fornita, oppure può far percepire al cliente la ricerca di ottimizzazione della gamma di prodotti offerti. Un esempio è l'accordo fatto fra Lancia e Bose. La casa automobilistica per accrescere la qualità di uno dei suoi ultimi modelli, la Lybra, ha stipulato con il marchio Bose, noto per l'elevata qualità dei suoi prodotti *hi-fi*, un accordo per la fornitura dell'impianto stereo da installare sui nuovi modelli.
- aumento della presenza sul territorio. Le imprese per diffondersi in nuovi territori, stipulano accordi con partner che non necessariamente producono beni simili, ma dispongono di risorse complementari. Un tipo di accordo che rientra in questo ambito è quello stipulato tra Mc Donald's e Agip che ha consentito la diffusione di punti ristoro in località con elevato transito automobilistico.
- incremento della visibilità. Spesso è espresso sotto forma di sponsorizzazione; di solito uno dei due partner è un "*media*". Esempi di questo tipo sono diffusi frequentemente nello sport. La Gazzetta dello sport interviene nella cooperazione di alcune manifestazioni con inserzioni gratuite di eventi sportivi.
- aumento del numero degli utilizzatori. Le collaborazioni possono portare un maggiore numero di consumatori con effetti positivi sul piano dell'immagine e della funzionalità.

Durante la Nike Summer League - organizzata da VerdeSport Benetton - la società Amway Italia sponsorizza la Benetton Basket diffondendo l'evento per aumentare gli spettatori, per pubblicizzare la struttura e contribuire al successo dell'evento.

Nonostante le imprese coinvolte nelle alleanze possano avere diverse finalità è necessario che l'accordo di co-marketing sia in grado accrescere la capacità competitiva dell'impresa.

È opportuno sottolineare come le alleanze di marketing basano la propria forza sull'associazione percepita dal consumatore di una *partnership*. All'interno del *co-marketing* troviamo il *co-branding*, di cui parleremo nel successivo paragrafo.

2.3 Il Co-branding

Numerosi autori hanno provato a dare una definizione più consona al *co-branding*, ma a quasi trent'anni dalla nascita del fenomeno questo risultato non è stato ancora raggiunto.

Una recente spiegazione del processo definisce il *co-branding* come: "una alleanza tra due o più marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta percepita come nuova o diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca" (HILLYER & TIKOO, 1995, p. 123).²³

Una delle caratteristiche fondamentali del *co-branding* è costituita dalla riconoscibilità delle imprese coinvolte che, nonostante offrano congiuntamente una molteplicità di beni e/o servizi, rimangono tra loro indipendenti sia nel piano economico, sia finanziario.

2.3.1 Il co-branding: tipologie ed implicazioni strategiche

Un co-brand di successo ha il potenziale per ottenere un'eccellente sinergia che sfrutta i punti di forza unici di ciascun marchio.²⁴ L'obiettivo principale è quello di generare ulteriori profitti, individuando nuovi *target* e nuovi mercati.

Doshi (2006), afferma che le aziende formano alleanze di *co-branding* per soddisfare diversi obiettivi, tra cui:

- ✓ espandere la propria base di clienti,
- ✓ ottenere benefici finanziari,
- ✓ rispondere alle esigenze espresse e latenti dei clienti,
- ✓ rafforzare la posizione competitiva sul mercato,
- ✓ introduzione di un nuovo prodotto con un'immagine forte,
- ✓ creazione di un nuovo valore percepito dal cliente
- ✓ ottenere benefici operativi.²⁵

Fattispecie di *co-branding* sono abbastanza comuni e note nel mercato della moda da tempo. Le marche coinvolte in questo processo devono essere conosciute dal consumatore; lo scopo di questo tipo di strategia è fare leva sull'*equity* di più marche (ospitante e ospitata) per accrescere valore percepito dell'offerta, volontà di potenziare la notorietà delle marche, entrare in nuovi mercati, avvalersi di canali distributivi complementari a quelli tradizionali, sfruttare economie di scala per investimenti legati al marketing e alla pubblicità.

²³Hillyer C., Tikoo S. (1995). Effect of co-branding on Consumer Product Evaluations. *Advances in Consumer Research*, 22.

²⁴ Chang, Wei-Lun (2011). Una tipologia di strategia di co-branding: posizione e classificazione, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge 12 (2), pp. 220-226.

²⁵ Doshi, G. (2006), Co-branding, *Ezine Articles*, available in: <http://ezinearticles.com/?Co-branding&id=341982>.

Infine, è utile sottolineare che tutte le decisioni di *co-branding* sono finalizzate alla creazione di un valore maggiore per il consumatore.

Possiamo distinguere due tipi di *co-branding*:

- funzionale, prevede l'indicazione sul prodotto di due o più marche. L'azienda della marca ospitante si accorda con il partner ospitato in modo da rendere esplicita sul prodotto offerto la collaborazione fra tali marche, trasferendo al consumatore le percezioni positive del *brand* inserito sul prodotto, facendoli figurare entrambi. È sufficiente al riguardo rammentare la collaborazione tra Nike e Apple, la quale ha portato all'ottenimento di *kit wireless* che permetteva alle calzature della Nike di dialogare con l'Ipod.

Figura 2.3: Apple, Nike collaborano alla nuova tecnologia indossabile



Fonte: <https://www.macobserver.com/tmo/article/apple-nike-teaming-up-on-wearable-tech-project>

Figura 2.4: Il CEO di Nike Mark Parker e il CEO di Apple Steve Jobs durante la presentazione di una partnership tra Nike e Apple per annunciare Nike + iPod, che unisce Nike Air Zoom Moire e Apple iPod per comunicare tra loro tramite il kit Nike + iPod, utilizzando un sensore nella scarpa per comunicare in modalità *wireless* con l'iPod per trasmettere informazioni dalla scarpa come distanza, ritmo, tempo in esecuzione e calorie bruciate.



Fonte: <http://time.com/3535382/nike-ceo-apple-collaboration/>

- simbolico-affettivo, consiste nell'associare alla marca del produttore una seconda marca, caratterizzata da attributi simbolici (di tipo psico-sociale o esperenziali) addizionali.²⁶ Consente, per un breve periodo di tempo, di mirare ad un segmento di clientela potenziale che ha delle conoscenze relative alla marca invitata. Il nome designato è composto dall'associazione due brand ed è per questo che viene anche definito *co-naming*. È una pratica utilizzata nel mercato automobilistico ed è questo per esempio il caso di “Fiat 500 con Gucci, Citroën C3 con D&G, Renault Twingo con Benetton, etc. “.

²⁶ Busacca B., Bertoli G., (2003). *Co-branding e valore della marca*. Report tratto dal congresso internazionale “le tendenze del marketing”. Università Ca' Foscari, Venezia. 28-29 novembre 2003.

Figura 2.5: “Fiat 500 by Gucci”. Lanciata nella giornata di apertura della Settimana della Moda di Milano, la “500 by Gucci” può considerarsi l'alto di gamma delle 500. È uscita nell'anno della celebrazione del 150° anniversario dell'Unità d'Italia e del 90esimo anniversario di Gucci, questa auto è il giusto mix di lavorazione artigianale e stile.



Fonte: <http://www.intoscana.it/it/articolo/500-by-gucci-viaggiare-con-stile/>

Figura 2.6: “Citroën C3 by D&G “. La linea firmata Dolce e Gabbana costruisce un listino alternativo a quello esistente.



Fonte: <https://www.motorisumotori.it/citroen-c3-dg/2205>

2.3.2 Opportunità e rischi del co-branding

Tutte le iniziative di co-branding prima di essere intraprese devono essere attentamente valutate cercando di preventivare benefici e una serie di rischi del percorso che dovranno intraprendere le imprese. Queste possono variare a seconda del caso e in base alla tipologia di co-marketing attuato. È possibile delineare in linea generale quali siano i principali benefici e rischi probabili nella maggioranza dei casi. Partendo dai benefici del *co-branding* funzionale, si denota che per la marca ospitante i benefici si riconducono alla segnalazione della superiore qualità del prodotto coinvolto.²⁷ L'azienda comunica al consumatore una qualità superiore del prodotto finale e la distanza rispetto ai competitor presenti nel mercato.

I benefici del *co-branding* simbolico riportano al trasferimento della marca ospitante delle peculiarità simboliche addizionali richiamate dalla marca ospitata. Il risultato è la crescente propensione all'acquisto da parte dell'acquirente.

Il riconoscimento della marca da parte del consumatore determina nel soggetto la riduzione del rischio percepito. La forza dei brand che contrassegnano il prodotto agisce come fattore attrattivo nei confronti della domanda intermedia e finale e ciò permette:

- Il miglioramento del livello di soddisfazione dei clienti "tradizionali", incrementando la fidelizzazione;
- Allargare il *target* della clientela, i quali gradiscono i benefici funzionali oggetto del *co-branding*;
- Consentire l'accesso nel mercato di nuovi consumatori che precedentemente ambivano al prodotto ma non potevano raggiungerlo, tramite l'abbassamento dei costi tramite che la singola impresa sosteneva individualmente;
- "Fronteggiare una curva di domanda un po' rigida dall'affaticamento della differenziazione sostenuti dai singoli brand nei rispettivi ambiti di produzione". (BUSACCA & BERTOLI, 2003, p. 5). Ne consegue che l'inserimento di un marchio noto con uno poco conosciuto, consentirà a quest'ultimo di aggiungere il prezzo di vendita;
- facile accesso alla distribuzione e contenimento dei costi di intermediazione.

I vantaggi connessi al co-branding, si manifestano anche in termini di economie di costi e di velocità, riduzione dei costi sostenuti e della riduzione dei tempi di introduzione di un nuovo prodotto sul mercato, l'acquisizione di nozioni mancanti, il posizionamento superiore del brand rispetto ai *competitor*.

Oltre ai benefici menzionati del co-branding è bene citare i rischi più rilevanti, che possono

²⁷ Ibidem p.5

essere legati alle strategie di marketing, alla marca e all'assortimento. Sono:

- le associazioni negative si possono formare se la marca ospitata è percepita dal consumatore di qualità inferiore rispetto a quella ospitante;
- l'impiego di una marca caratterizzata da un alto valore simbolico per la creazione di un prodotto di rilevanza inferiore, può svilire l'immagine della marca con conseguente perdita di credibilità e fiducia da parte del consumatore;
- intraprendere una strategia di co-branding con partner non adatti potrebbe portare l'alleanza a proprio vantaggio, difatti quest'ultimo potrebbe trasformarsi in un competitor. Si rischia quindi di avere una sostituzione(CANNIBALIZZAZIONE) dei prodotti originari delle aziende con quello cofirmato e conseguente riduzione delle vendite;
- una delle due marche partner può erodere l'immagine e la reputazione dall'altra; il brand ospitato è di qualità inferiore allo standard di quella ospitante. Si parla di "effetto alone"²⁸.

Concludendo, la strategia di co-branding richiede un'attenta valutazione di tutti quei fattori che contribuiscono al successo e all'insuccesso di questa politica di marketing. Apporta benefici alla marca che ha un valore inferiore, senza implicazioni su quella ospitante. Questa forma permette di ridurre l'esposizione dei rischi sul mercato, delle risorse utilizzate con conseguente condivisione dei costi con il partner alleato ed infine di difendersi dai *competitor*.

²⁸ Nel brand marketing l'effetto alone è quell'effetto per cui le caratteristiche positive di un particolare oggetto vengono estese agli altri oggetti della stessa marca.

Capitolo 3

Scelte produttive

3.1. Controllo totale della filiera produttiva

Negli anni '70-'80 le aziende più affermate svolgevano l'attività di coordinamento senza svolgere alcuna funzione produttiva, dalla metà degli anni novanta invece hanno iniziato a incrementare il loro grado di integrazione verticale. Si è assistito a un progressivo spostamento del controllo del mercato dal prodotto al cliente, colui su cui le aziende modellano la propria offerta. I comportamenti di acquisto sono diventati sempre meno prevedibili così le aziende hanno dovuto ricorrere al pieno controllo di tutta la catena produttiva al fine di migliorare la velocità di risposta ad un mercato sempre più mutevole. Il controllo della qualità e della velocità di reazione al mercato sono diventati parti di processo su cui le aziende pongono particolare attenzione proprio perché i competitor sono sempre più numerosi. Le case di moda dei brand prestigiosi hanno deciso di acquisire le fabbriche produttrici di materie grezze a causa dell'aumento dei prezzi di materiali come pelle di vitello, lana pregiata e pellami esotici.

Per citarne alcune:

- il gruppo LVMH nel 2011 rileva il 51% delle quote di Heng Long International Ltd, fra i più importanti fornitori di pelli di coccodrillo al mondo per l'industria del lusso;
- Hermès nel gennaio 2013 annuncia l'acquisizione delle Tanneries d'Annonay che con le Tannerie Du Puy fanno parte della sussidiaria HCP (Hermès Cuirs Precieux), una divisione formata da sei concerie, dedicate alla fornitura, tintura e finitura di pellami di alta qualità anche per conto terzi;²⁹
- Chanel ha acquisito uno dei suoi fornitori di pellame, il francese Bodin-Joyeux specializzato nelle pelli d'agnello con cui collabora da oltre 30 anni e fornisce la materia prima delle celebri borse matelassé della griffe, realizzate sotto la direzione creativa di Karl Lagerfeld;³⁰
- Kering ha comprato un allevamento di pitoni in Thailandia. La struttura garantisce il rispetto dei più alti standard internazionali di sostenibilità ambientale e sociale.

²⁹Caielli I., *Luxury farming, quando le case di moda si producono da sole le materie prime* (2017), <https://www.wired.it/economia/business/2017/07/04/luxury-farming-e-controllo-di-filiera-lintegrazione-verticale-e-in-nome-della-trasparenza/>

³⁰ <https://www.fashionmagazine.it/business/Strategie-Chanel-compra-il-suo-fornitore-di-pellame-Bodin-Joyeux-50108>

Le aziende che posso acquisire i propri fornitori hanno chiari vantaggi di coordinamento produttivo e di controllo della qualità. Integrare permette all'impresa il controllo delle forniture e di conseguenza scegliere la qualità superiore. I rigidi controlli sulla qualità dei materiali scelti e messi in produzione permettono un'eccellente prodotto finito e commercializzato. Acquisire fornitori implica velocizzare il processo di scambio delle informazioni e degli scambi.

L'integrazione verticale permette da un lato di assicurare materie prime eccellenti e processi produttivi di alto livello, offrendo un definito vantaggio competitivo – dall'altro, il controllo diretto sulla produzione rimane un potente strumento di marketing per trasmettere al consumatore esclusività e superiorità qualitative.³¹

L'attenzione ad una produzione sostenibile, una clientela sempre più esigente e un mercato sempre più competitivo richiedono che ogni singolo aspetto della filiera produttiva sia sotto controllo.

Nel seguente capitolo si discuterà sul processo di integrazione verticale che un'impresa può attuare per ricavare dei benefici economici.

3.2. L'integrazione verticale

Nella microeconomia e nel marketing strategico, la locuzione "integrazione verticale" consiste nell'internalizzazione di una serie di attività verticalmente correlate.

Le imprese integrate verticalmente sono unite attraverso una gerarchia composta da membri che si occupano di processi differenti e a capo di quest'ultima si trova un unico proprietario.

Il motivo per cui un'impresa può decidere di adottare una strategia di integrazione verticale è strettamente legato al raggiungimento del profitto e consente all'impresa di evitare determinati costi, ad esempio, quelli legati all'approvvigionamento della materia prima. L'impresa deve decidere quali attività svolgere all'interno della catena verticale "make" e quali attività lasciare ad altre imprese "buy". Le attività vengono verticalmente integrate quando i costi necessari per organizzarle sono inferiori rispetto a quelli richiesti dal mercato.

Queste attività sono legate al livello "corporate" e sono delle vere e proprie forme di strategia. Possiamo distinguere due tipi di integrazione verticale: a "monte" quando l'impresa assume il controllo e la proprietà della produzione degli input e a "valle" quando l'impresa assume il controllo sulla distribuzione.

Flessibilità, rapidità di adattamento alle richieste di mercato, possibilità di modulare la gamma prodotti, risorse adatte all'attività da implementare e competenze tecniche adeguate sono i motivi principali per cui un'azienda sceglie di integrarsi.

³¹ Caielli I., Op. cit.

Fino agli anni '70, le imprese, erano caratterizzate da un elevato livello di verticalizzazione. Numerose attività specifiche interne sono state affidate ad aziende esterne, questo processo definito 'outsourcing' ha permesso all'azienda di incanalare le proprie forze sull'attività principale aziendale e di risparmiare sui costi di attività in cui la stessa non è specializzata.

L'industria della moda è costituita dalla progettazione, produzione, distribuzione, il marketing, la vendita al dettaglio, la pubblicità e la promozione di tutti i tipi di prodotti. Un'azienda di abbigliamento integrata verticalmente produce e vende i propri prodotti. Il processo di integrazione riduce i costi operativi, difatti le aziende che producono input da sé riducono i costi di approvvigionamento inferiori. In passato produrre internamente consentiva alle aziende un alto livello di flessibilità, dopo il fenomeno della globalizzazione, le imprese hanno subito negli ultimi cinquant'anni una crescente spinta alla de-verticalizzazione e hanno deciso di esternalizzare la produzione non solo perché risultava più economica per il costo della manodopera, ma anche grazie alla diffusione di nuove conoscenze tecnologiche.

Negli anni recenti, invece, si è verificato un cambio di tendenza, da un lato per i cambiamenti avvenuti nel mercato, dall'altro perché si sono modificate le esigenze ed i fattori di spinta che portano l'impresa a scegliere di adottare una struttura più o meno integrata verticalmente. Le imprese infatti hanno compreso l'importanza della conoscenza interna come vantaggio competitivo verso i propri *competitor*. La conoscenza è necessaria per rispondere in modo efficace alle sempre più complesse richieste dei soggetti che operano nel mercato; la velocità di reazione alle variazioni dell'offerta misura l'efficienza dell'azienda a ricavare i nuovi cambiamenti grazie al *know-how* acquisito. Attraverso la *core competence* la società si distingue dalle altre e riesce ad ottenere un vantaggio strategico nel business in cui opera.

3.3 Le strategie di Zara e l'Integrazione Vericale

Zara è un marchio di abbigliamento e accessori di proprietà del gruppo spagnolo Inditex che è una delle aziende più grandi nel settore del cosiddetto “fast fashion”. I marchi più famosi del gruppo sono Zara, Class, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home.

Figura 3.3: Brands del gruppo Inditex



Fonte: Signorini (2016)

È il marchio di vendita e distribuzione più noto del gruppo. Produce capi che vengono disegnati da giovani stilisti anonimi e che successivamente vengono scelti dai responsabili dei negozi tramite e-mail ogni quindici giorni. I responsabili danno molta importanza ai gusti e alle opinioni dei clienti, tengono monitorate le scelte e i loro pareri intrapresi negli *store* e inoltre comunicano alle sedi centrali le informazioni che hanno raccolto e successivamente che verranno poi inviate ai designer e agli stilisti.

L'azienda garantisce una vasta scelta di prodotti tanto da coprire l'intero mercato dell'abbigliamento. Zara opera attraverso una gestione internalizzata delle attività a monte. I fornitori e gli impianti produttivi non sono diversificati per marchio commerciale, ma sono concentrati negli stessi centri di produzione e raccolta. Questo tipo di organizzazione comporta diversi vantaggi:

- perfetto scambio di informazioni;
- arginare le giacenze;
- distribuzione tempistica dei prodotti.

Obiettivo principale del brand è offrire ai clienti capi di abbigliamento a prezzi contenuti e di

tendenza in modo da assicurarsi la piena soddisfazione del cliente.

L'azienda spagnola si avvale di una struttura operativa e distributiva obbligatoriamente integrata e coordinata. L'integrazione verticale rappresenta l'aspetto che maggiormente ha caratterizzato il successo di Zara rispetto ai suoi competitor dello stesso segmento di mercato. Il susseguirsi di collezioni nei punti vendita spinge il consumatore ad acquistare poiché esso è consapevole che se non acquista il capo nei primi quindi giorni dall'uscita, una volta esaurito non sarà più riassortito. L'integrazione si ha sia a monte che a valle, la prima riguarda la lavorazione delle materie prime e l'assemblaggio del prodotto e la seconda la distribuzione al dettaglio.

L'attività produttiva di Zara si sviluppa attraverso la gestione di aziende di proprietà, consolidando l'internalizzazione dell'attività produttiva, che ha l'obiettivo ottimizzare i tempi di consegna e i livelli qualitativi del processo di produzione. L'azienda ha la possibilità di tenere monitorato i flussi di prodotto, garantendo continuità in tutte le parti della catena.

H&M e Asos sono gli antagonisti di Zara; entrambi producono capi conosciutissimi e diffusi a livello mondiale. Il rinnovamento continuo delle collezioni a cadenza bisettimanale consente al brand Zara di mantenere la *leadership* di mercato nel settore "fast-fashion".

Concludendo, si può osservare che ZARA con il suo modello strategico dell'integrazione verticale riesce ad offrire ai consumatori degli capi di tendenza. Questo sistema ha avuto successo grazie ai continui scambi di informazioni tra responsabili dei punti vendita e l'azienda stessa, passando attraverso le richieste del consumatore.

3.4 Una guerra verticale tra titani del lusso: Kering e LVMH

Kering è un gruppo internazionale che possiede marchi di lusso, come Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen, Bottega Veneta, Boucheron, Brioni, Pomellato.

Figura 3.2: Struttura del marchio Kering



Fonte: <https://mcqproposal.wordpress.com/2015/05/17/target-customers-competitors-brand-architecture-brand-position/>

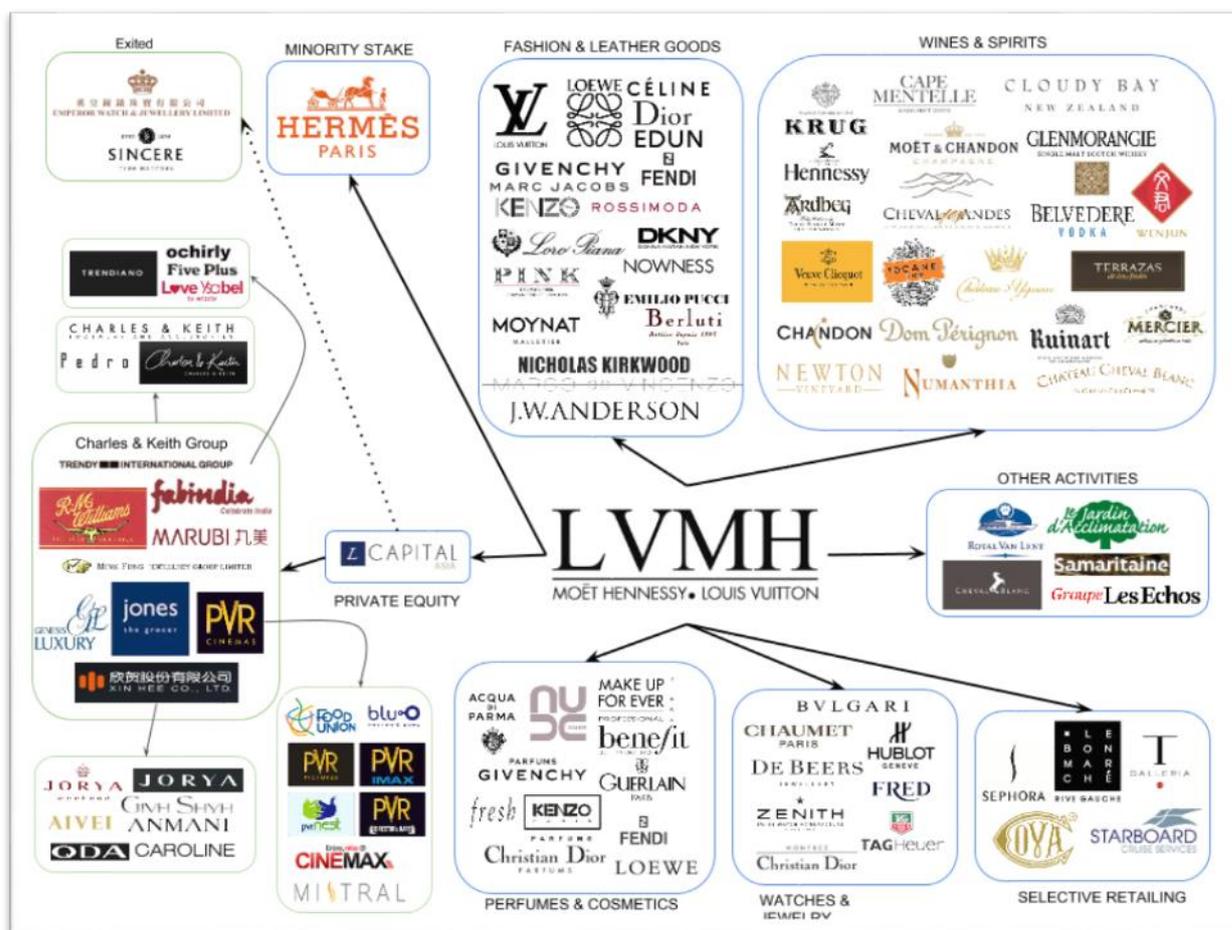
LVMH è proprietaria di numerose aziende di alta moda, come Bulgari, DKNY, Fendi, Givenchy, Kenzo, Loro Piana e Louis Vuitton, di orologi, come TAG Heuer, di alcolici come la Moët & Chandon, di cosmesi come Sephora e di editoria come Les Échos e Le Parisien.³²

Questo è l'unico gruppo presente nei cinque più importanti settori del mercato del lusso: Vini e Alcolici, Moda e Pelletteria, Profumi e Cosmetici, Orologi e Gioielleria, Distribuzione selettiva³³.

³² <https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>

³³ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/il-modello-lvmh/>

Figura 3.3: Mappa dei marchi della moda di lusso, LVMH



Fonte: <https://quiddityof.com/tag/brands-map/>

Kering e LVMH stanno usando l'integrazione verticale come mezzo per la conquista della leadership del mercato di lusso. Per molti anni le due aziende si sono sfidate tramite importanti acquisizioni che sono servite a garantirsi materie prime di altissima qualità. Il protrarsi di continue acquisizioni ha messo le aziende di fronte ad un nuovo quesito che fino a prima non si erano poste, come far continuamente a crescere un marchio senza intaccarne l'esclusività ed il prestigio. La risposta è l'acquisizione di nuovi brand che a loro volta verranno portati al successo. L'idea di acquistare un nuovo marchio, rielaborarlo, rilanciarlo e migliorarne l'immagine sfruttando le funzioni centralizzate nella casa madre, non sempre ha funzionato. Oggi la competizione nel mercato del lusso è molto più complessa, ed è facile assistere al successo improvviso di nuovi brand quanto al rapido declino di altri.

I due gruppi producono capi disegnati da rinomati stilisti garantendo una scelta limitata di capi di ottima manifattura. Tuttavia, chi acquista prodotti di lusso è sempre più interessato alla trasparenza dei processi aziendali e quindi a conoscere la "storia" del proprio prodotto, dall'origine dei materiali utilizzati, al percorso fatto per arrivare al punto vendita. Per il consumatore è molto importante conoscere il processo che sta a monte di un capo di

abbigliamento.

Obiettivo principale del brand di lusso è offrire ai clienti un capo di abbigliamento di tendenza e di altissima qualità in modo da assicurarsi la piena soddisfazione del cliente. I due brand operano attraverso una gestione internalizzata delle attività a monte. Entrambi hanno investito negli ultimi anni in fabbriche, concerie e fornitori di tessuti. Il boom delle vendite di borse di lusso nel mondo provoca delle tensioni sulla domanda di pelle di grande qualità. Comprando i propri fornitori oppure creando allevamenti ecosostenibili i marchi si assicurano forniture prioritarie di bellissime pelli, apprezzate per la loro rarità (le pelli esotiche), per la finezza della loro grana e per la loro assenza di difetti (le pelli di vitello o di agnello).³⁴

Kering ha acquisito una quota di maggioranza nella società France Croco, una delle principali pelletterie francesi specializzate nel trattamento delle pelli di coccodrillo.

LVMH invece, ha acquistato nel 2012 le concerie Roux specializzate in pelle di vitello.

A fine 2011, il gruppo aveva già acquisito una partecipazione maggioritaria nella società di Singapore Heng Long International, una delle più grandi concerie di pelli di coccodrillo del mondo.

Le aziende acquistano le concerie per assicurarsi l'unicità dei propri prodotti. Le materie prime che sono utilizzate per la realizzazione del prodotto devono essere impeccabili, poiché il cliente paga cifre elevate. I pellami preziosi (coccodrillo, alligatore, lucertola, serpente, struzzo) sono quelli più richiesti dai grandi brand di lusso. Si può osservare che Kering e LVMH con i loro modelli strategici dell'integrazione verticale riescono ad offrire ai consumatori degli abiti sempre all'ultima moda e di materie prime pregiate.

Possiamo concludere affermando che Zara è un interessante esempio di modello di business flessibile incentrato su una strategia di integrazione verticale a monte e a valle: design, fabbricazione, e vendita nei negozi di proprietà. Il processo di integrazione consente alla azienda di rispondere con la massima rapidità alle sollecitazioni del mercato. L'azienda si avvale di un sistema logistico tipico del fast-fashion.

Dal caso Kering e LVMH è emerso come il ruolo della distribuzione consiste sempre più nel creare una relazione duratura con il cliente, rendendosi necessari continui controlli e verifiche sia nella produzione, sia nella vendita.

Possedere una struttura che presenta un alto grado di integrazione determina un vantaggio competitivo non solo perché garantisce alti standard qualitativi ma anche il pieno controllo sulle fasi di produzione e di distribuzione. Infine, la decisione di un'impresa, grande o piccola che sia, di integrarsi verticalmente è quindi una decisione strategica di corporate. Ciascuna

³⁴ Bolelli G. (2013). La pelle, nuova sfida strategica nel settore del lusso, <http://it.fashionnetwork.com/news/La-pelle-nuova-sfida-strategica-nel-settore-del-lusso,319004.html#.WypBI1X7TIV>

azienda deve analizzare attentamente le sue esigenze strategiche, le sue risorse e le competenze. Successivamente dovrà stabilire quali attività svolgere internamente e quali esternalizzare valutandone i vantaggi e gli svantaggi connessi alle scelte. Le aziende di lusso si sono specializzate in poche attività della propria catena del valore, mentre le aziende fast-fashion hanno abbandonato i rapporti di fornitura a scadenza per riunire fasi della produzione.

Conclusioni

A completamento delle considerazioni contenute in questo lavoro, si può certamente affermare che il settore della moda rappresenta uno dei più complessi e competitivi mercati.

Il cliente è sempre più esigente, le vendite sono poco prevedibili, la società vive della moda come forma di identità ed espressione. Questo elaborato analizza in che modo il settore fashion è stato influenzato dai marchi della moda veloce e di lusso.

C'è una netta differenza tra imprese fast fashion e luxury fashion sul loro modo di elaborare, produrre e gestire le decisioni aziendali, queste implicano molti effetti sulle attività, sul pubblico, sul mercato. Le aziende di moda veloci stanno fornendo capi di tendenza a basso prezzo, invece quelle di lusso realizzano capi di lusso che trasmettono più funzionalità ai loro clienti come stato identificato, qualità eccezionale, raffinatezza estetica e rarità.

Inoltre, l'elaborato analizza come le collaborazioni di co-branding tra aziende abbiano influenzato la percezione dei marchi da parte dei consumatori, ma anche le opportunità e i rischi.

Con il capitolo riguardante l'integrazione verticale, si può definire conclusa la trattazione delle imprese luxury e fast fashion. Con un breve resoconto di quanto detto, verranno messe in evidenza le conclusioni a cui si è giunti attraverso la stesura del testo. Ciò che è stato fatto, ha riguardato l'evidenziare i comportamenti delle imprese operanti nel mercato della moda le quali hanno subito delle variazioni rispetto al passato a causa dei mutamenti delle caratteristiche del mercato. Il principio che sta alla base dei comportamenti delle imprese riguarda la loro capacità di adattamento alle particolarità del mercato in cui si trovano ad operare. Zara, azienda leader del gruppo Inditex, è un interessante esempio di modello di business flessibile incentrato su una strategia di integrazione verticale a monte e a valle: design, fabbricazione e vendita nei negozi di proprietà. La verticalizzazione ha consentito all'impresa di reagire in maniera più efficiente alla domanda in termini di tempi di produzione e di innovazione. Zara ha intuito che il vantaggio competitivo deriva dal fattore tempo e dalla rapidità di rispondere velocemente ai segnali del mercato. Kering e Lvmh sono un interessante esempio di business metodico incentrato su una strategia verticale che permette da un lato di assicurare materie prime offrendo un vantaggio competitivo all'azienda e dall'altro, il controllo diretto sulla produzione come strumento per trasmettere al consumatore esclusività e pregiatezza. I due gruppi hanno intuito che era necessario acquisire le aziende produttrici di materie grezze al fine di assicurarsi la fornitura necessari per la produzione dei capi.

Bibliografia

- Allèrès D. (2003). *Luxe... stratégies marketing* (3rd ed.). Paris: Economica.
- Blackett T., Boad B. (2000). *Co-branding. The Science of Alliances*. Londra: McMillan.
- Bolelli G. (2013). La pelle, nuova sfida strategica nel settore del lusso, <http://it.fashionnetwork.com/news/La-pelle-nuova-sfida-strategica-nel-settore-del-lusso,319004.html#.WypBI1X7TIV>
- Busacca B., Bertoli G., (2003). *Co-branding e valore della marca*. Report tratto dal congresso internazionale “le tendenze del marketing”. Università Ca’ Foscari, Venezia. 28-29 novembre 2003.
- Caielli I., (2017). *Luxury farming, quando le case di moda si producono da sole le materie prime*, <https://www.wired.it/economia/business/2017/07/04/luxury-farming-e-controllo-di-filiera-lintegrazione-verticale-e-in-nome-della-trasparenza/>.
- Chang, Wei-Lun, *Una tipologia di strategia di co-branding: posizione e classificazione*, Journal of American Academy of Business, Cambridge 12 (2), pp. 220-226, <http://tkuir.lib.tku.edu.tw:8080/dspace/handle/987654321/53542>
- Cherubini S., Canigiani M., (1999). *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*. Milano: Franco Angeli, p. 18.
- Cherubini, S., Iasevoli, G. (2000). *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni. Le tendenze del Marketing in Europa*.
- Costantino F., Di Gravio G., Tronci M., (2007). *Supply chain management e network logistici: dalla gestione della partnership al risk management*. Milano: Hoepli.
- Doshi, G. (2006), “Co-branding”, Ezine Articles, available in: <http://ezinearticles.com/?Co-branding&id=341982>
- Doubois B., Laurent G., Czellar S. (2001), *Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes*, Working paper 736, HEC School of Management, France.
- Foglio A. (2007). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. Milano: Franco Angeli.
- Franchi M. (2008). *Raccontare il consumo. Strumenti per l'analisi*. Milano: Franco Angeli.
- Fundación COTEC, CENTRIM, IRIM, Manchester Business School, Socintec (1998) TEMAGUIDE. A Guide to Technology Management and Innovation for Companies. Ricerca intrapresa con il sostegno del Programma per l’innovazione della UE.
- Golizia D. (2016). *Fashion business model Strategie e modelli delle aziende di moda*. Milano: Franco Angeli.
- Jung S. and Jin B. (2016). From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education, *International Journal of Consumer Studies*, 40: 410-421.

Lowson B., King R., Hunter A., (1999). *Quick response: managing the supply chain to meet consumer demand*. Wiley, Chichester.

Pellicelli G. (2005), *Strategia d'impresa*, Milano: EGEEA.

Valdani & Vicari Associati (2007) in collaborazione con II Sole 24 Ore e Gf Studio Marketing, Milano.

Wigley, S. M. and Provelengiou Aikaterini-Konstantina (2011). Market-facing strategic alliances in the fashion sector, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 15 Issue: 2, pp.141-162.

Whipple J.S. and Gentry J.J. (2000). A network comparison of alliance motives and achievements, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 5, pp. 301-22.

Sitografia

http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance

<http://time.com/3535382/nike-ceo-apple-collaboration/>

<http://www.asdaabm.com/en/>

<http://www.intoscana.it/it/articolo/500-by-gucci-viaggiare-con-stile/>

<http://www.laspola.com/inditex-37-mln-premio-ai-dipendenti/>

<http://www.sapere.it/sapere/dizionari/neologismi/comunicazione/cool-hunter.html>

https://it.wikipedia.org/wiki/Fast_fashion

<https://it.wikipedia.org/wiki/LVMH>

<https://martinroll.com/resources/articles/strategy/hermes-the-strategy-behind-the-global-luxury-success/>

<https://mcqproposal.wordpress.com/2015/05/17/target-customers-competitors-brand-architecture-brand-position/>

<https://quiddityof.com/tag/brands-map/>

<https://www.fashionmagazine.it/business/Strategie-Chanel-compra-il-suo-fornitore-di-pellame-Bodin-Joyeux-50108>

<https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/il-modello-lvmh/>

<https://www.macobserver.com/tmo/article/apple-nike-teaming-up-on-wearable-tech-project>

<https://www.marieclaire.com/it/moda/fashion-news/g19456806/frasi-famose-moda-ralph-lauren/>

<https://www.motorisumotori.it/citroen-c3-dg/2205>

<https://www.panorama.it/economia/aziende/zara-vestiti-prezzi-2/>