



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"COLLABORAZIONI E CAPSULE NELLA MODA"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO/A: GIOVANNI CUSIN

MATRICOLA N. 1160909

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 – L’EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LUSO E L’ASCESA DEL CO-BRANDING	5
1.1 IL NUOVO LUSO: CONSUMATORE E PRODOTTI LIFESTYLE	5
1.2 CRITICITÀ EMERGENTI E RISPOSTA DELLE IMPRESE.....	6
1.3 IL CO-BRANDING.....	7
1.4 IL CO-BRANDING NELLA MODA	9
1.4.1 LE TIPOLOGIE DI CO-BRANDING NELLA MODA.....	10
CAPITOLO 2 – LE CAPSULE COLLECTION.....	12
2.1 NASCITA, EVOLUZIONE ED AFFERMAZIONE	12
2.1.1 I BENEFICI DELLE CAPSULE COLLECTION.....	13
2.1.2 I RISCHI DELLE CAPSULE COLLECTION.....	14
2.2 IL “LUSO DEMOCRATICO”	15
2.3 DALLA PASSERELLA ALLA STRADA	17
2.3.1 L’ASCESA DELLO STREETWEAR	17
2.3.2 IL LUSO SI FA STREET.....	19
2.4 MODA E CELEBRITÀ: I NUOVI TESTIMONIAL.....	22
CAPITOLO 3 – LE PROSPETTIVE FUTURE PER LE COLLABORAZIONI.....	25
3.1 IL CO-BRANDING INTERSETTORIALE.....	25
3.2 ASTRONOMICAL: FORTNITE X TRAVIS SCOTT	27
3.3 MAKING THE CUT: MODA, INTRATTENIMENTO ED E-COMMERCE.....	32
CONCLUSIONI.....	35
BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA	36

INTRODUZIONE

“Collaborare: partecipare attivamente insieme con altri a un lavoro per lo più intellettuale, o alla realizzazione di un’impresa, di un’iniziativa, a una produzione”¹.

Un paese come l’Italia, riconosciuto a livello internazionale per il contributo che fornisce al “sistema moda” (Cappellari, 2016) in termini di innovazione e competenze stilistiche (Lucci, Sacchi, 2014), si sta trovando ad affrontare un contesto sempre più complesso e competitivo. Nel panorama delle strategie messe in atto dalle aziende del settore per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori, sta emergendo, da alcuni anni, la scelta di collaborare con altre realtà del mercato della moda e non solo. La cooperazione fra imprese in un determinato mercato, infatti, offre un’ampia gamma di benefici: maggior potere contrattuale verso fornitori e clienti, vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, protezione rispetto a potenziali entranti e miglioramento generale della propria offerta (Johnson et al., 2017).

Nell’analisi che verrà fatta di seguito, focalizzata sui rapporti collaborativi instaurati da aziende operanti nella moda, si cercherà di cogliere in primis quali sono le trasformazioni in corso in tale mercato che hanno portato a una rapida affermazione di questo tipo di strategie (paragrafi 1.1 e 1.2). Quindi si cercherà di formalizzare gli elementi essenziali di questo tipo di accordi (1.3) e quelle che sono le loro caratteristiche nel contesto della moda (1.4). Nel secondo capitolo ci si focalizzerà, invece, su quello che sono le capsule collection, ovvero il risultato concreto del lavoro congiunto dei soggetti che hanno collaborato, sulla loro nascita ed evoluzione, sulle loro principali caratteristiche, sui benefici e i rischi che ne conseguono (2.1) e su quelle che sono le tendenze che le stanno caratterizzando (2.2, 2.3, 2.4). L’ultimo capitolo sarà, infine, concentrato sulla presentazione e sull’analisi delle ultime evoluzioni che le collaborazioni stanno avendo nel settore del fashion (3.1) e in particolare su due casi (3.2, 3.3) che ben rappresentano quello che potranno ancora rappresentare questo tipo di strategie per la moda.

¹ <http://www.treccani.it/vocabolario/collaborare/>

CAPITOLO 1 – L’EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LUSSO E L’ASCESA DEL CO-BRANDING

1.1 IL NUOVO LUSSO: CONSUMATORE E PRODOTTI LIFESTYLE

Negli ultimi decenni il mercato dei beni di lusso è stato caratterizzato da una costante crescita accompagnata, però, anche da una particolare evoluzione delle caratteristiche dei suoi consumatori (Cappellari, 2016).

A causa di profondi mutamenti economici (la crisi del 2008) e sociali (disintegrazione della famiglia tradizionale, aumento del reddito disponibile, maggior livello d’informazione e istruzione) è stato infatti sovvertito l’assunto che riteneva questo tipo di consumo solamente indirizzato all’esporre agli altri il proprio status e ricchezza (Cappellari, 2016). Le difficoltà economiche che hanno caratterizzato gli anni recenti hanno reso il consumatore del lusso meno interessato all’aspetto semiotico del prodotto che acquista (non desidera un logo vistoso) e si è convertito a una forma di consumo meno appariscente (Eckhardt, Belk, Wilson, 2015): egli è guidato più da fattori psicologici ed emotivi, come il desiderio di appartenenza ad un gruppo (Fabris, 2003) o di protezione del proprio capitale culturale (Makkar, Yap, 2018).

Chi acquista un prodotto di lusso è interessato a pagare il giusto prezzo rispetto alla qualità di ciò che ottiene in modo da segnalare agli altri individui la propria capacità di apprezzare specifiche caratteristiche del bene (Fabris, 2003); tale comportamento è presente tanto negli acquirenti con un reddito disponibile elevato quanto in quelli di fascia media (Cappellari, 2016).

Le scelte di consumo ricadranno, quindi, su quei prodotti, o meglio, su quei brand che saranno stati in grado di comunicare efficacemente il proprio valore al cliente il quale sarà, per questo, disposto a pagare anche una differenza di prezzo rispetto al medesimo bene senza il marchio (Kotler et al., 2018).

Tali mutamenti nei processi di consumo hanno ripercussioni sulla percezione che il consumatore postmoderno ha del prodotto di lusso. Secondo Fabris (2003), costui è sostanzialmente un soggetto individualista alla ricerca di emozioni ed è proprio per questo che il suo desiderio non potrà più limitarsi ad un bene con particolari caratteristiche qualitative ma sarà piuttosto rivolto allo stile di vita, ai valori e alle sensazioni che il brand associato ad esso gli trasmetterà (Cappellari, 2016). Il consumatore postmoderno è quindi alla costante

ricerca di oggetti dal grande valore immateriale e che gli consentano di vivere ed esprimere la propria unicità (Fabris, 2003).

Per rispondere alla prima esigenza, molti brand di lusso hanno intrapreso, da tempo, un processo di evoluzione che li ha portati da semplici venditori di prodotti a creatori di mondi intangibili di cui i consumatori vogliono far parte e che non possono limitarsi a un'unica categoria merceologica (come quella del fashion) ma devono proporre un intero modello di lifestyle (Cappellari, 2016).

Per quanto riguarda la spinta individualistica si assiste oggi alla diffusione sempre maggiore di pratiche di marketing differenziato, ove l'impresa cerca di realizzare la propria offerta in maniera specifica per un segmento di mercato, fino all'affermarsi di tecniche *one-to-one* che prevedono la personalizzazione di prodotti e programmi di marketing in base alle caratteristiche del singolo cliente (Kotler et al., 2018).

1.2 CRITICITÀ EMERGENTI E RISPOSTA DELLE IMPRESE

Il mutamento del contesto in cui operano molti brand ha fatto emergere negli ultimi anni l'esigenza di maggiore flessibilità in termini di gestione aziendale nonché della ricerca costante di soluzioni alternative che incontrino i mutevoli gusti dei consumatori (Checchinato, 2007).

Particolarmente critica è, nel settore moda, la necessità di trovare un connubio tra il desiderio di unicità che contraddistingue il cliente e la costante crescita di tale mercato (Cappellari, 2016).

Non va trascurata anche la difficoltà che un brand di moda incontra nella costruzione del proprio modello di lifestyle che, per riscuotere successo, necessita sempre di nuove immagini, suoni, attori che vivifichino e amplifichino il messaggio che intende trasmettere. Un marchio "giovane" e dinamico non possiede una grande storia da raccontare o grandi valori di riferimento da trasmettere. Anche marchi "storici" del lusso possono, però, incontrare difficoltà a rinnovare il proprio appeal senza snaturare la loro essenza. Per questi motivi intercettare nuovi segmenti di mercato distanti dal core business costituisce una sfida per l'intero settore moda, ma anche un'opportunità troppo interessante per essere trascurata.

La risposta alla crescente complessità ambientale degli ultimi anni è stato il ricorso sempre maggiore delle imprese a collaborazioni, accordi e alleanze di varia natura (Ernst, Halevy, 2000) i quali consentono il raggiungimento degli obiettivi prefissati con maggiore efficacia

anche grazie al contributo di competenze e know-how che un partner può apportare (Checchinato, 2007).

Il ricorso alle alleanze è stato spesso preferito nei recenti anni d'incertezza economica in quanto più semplice da gestire rispetto ad un'acquisizione e anche meno rischioso in termini di investimenti richiesti (Ernst, Halevy, 2000).

La cooperazione con altre imprese della catena di fornitura, poi, è funzionale al miglioramento complessivo della rete valore-servizio e della conseguente offerta per il cliente (Kotler et al., 2018).

Nel segmento del fashion, per poter capitalizzare al massimo il valore rappresentato dai brand, la strategia che si è più affermata è il co-branding nel quale l'affiancamento di due marche costituisce un elemento essenziale (Checchinato, 2007).

I dati della piattaforma Vestiaire Collective, specializzata nel reselling di lusso, hanno segnato, infatti, incrementi esponenziali del tasso di crescita delle vendite per collezioni frutto di collaborazioni quali Nike x Sacai (+8074 %), Moncler Genius (+1602%) o Moschino x H&M (+250%) (Beghelli, 2020)².

1.3 IL CO-BRANDING

Da un punto di vista teorico, per co-branding si intende l'alleanza tra due o più entità, entrambe con un significativo riconoscimento da parte del cliente, che prevede l'uso di entrambi i nomi di marca sul nuovo (o percepito come nuovo dal consumatore) prodotto o servizio realizzato congiuntamente (Kotler et al., 2018, Alexander e Contreras, 2016, Checchinato, 2007).

Da questa definizione si evince che essa può comprendere un ampio ed eterogeneo insieme di relazioni che, per altro, possono coinvolgere imprese molto diverse da un punto di vista della dimensione e del settore in cui operano (Checchinato, 2007).

Un'utile definizione delle diverse combinazioni di co-branding, che permette di cogliere gli obiettivi per cui vi si ricorre in diverse situazioni, è quella fornita da Cegarra e Michel (2001).

Tale classificazione nasce dall'incrocio di una duplice distinzione; la prima è basata sul tipo di attributi e/o benefici generati:

²² <https://www.ilsole24ore.com/art/le-previsioni-vestiaire-collective-ecco-marchi-quali-investire-2020-ACUdiNFB>

- co-branding funzionale, dove sono gli elementi tangibili del prodotto a evidenziare la presenza di due o più marche;
- co-branding simbolico, nel quale il partner, che spesso ha un peso superiore dell'altro marchio, viene scelto per la sua capacità di generare attributi simbolici addizionali.

La seconda distinzione divide, invece, le strategie di co-branding in quelle:

- esclusive, nelle quali i marchi coinvolti non possono stipulare ulteriori alleanze;
- non esclusive, ove la marca invitata può essere presente in molti prodotti della categoria.

Combinando queste definizioni è possibile distinguere:

- il **co-branding simbolico non esclusivo**: la non esclusività dell'accordo riduce l'impatto dell'alleanza, in termini di trasferimento di valenze, su entrambi i marchi; se poi il valore della brand equity del marchio invitato è nettamente superiore a quella dell'ospitante quest'ultimo può addirittura perdere in termini di visibilità;
- il **co-branding simbolico esclusivo**: un marchio di una categoria diversa compare sul prodotto di quella ospitante che in questo modo cerca di attrarre nuovi segmenti di consumatori influenzando la loro percezione attraverso il trasferimento, rinforzato anche dal carattere esclusivo dell'accordo, delle valenze positive del brand secondario;
- il **co-branding funzionale non esclusivo**: la marca ospitante trae beneficio dal fatto di garantire la qualità di una delle componenti del suo prodotto associandola al nome della marca ospite che finisce spesso per diventare caratteristica comune a tutti i prodotti della categoria;
- il **co-branding funzionale esclusivo**: punta ad offrire un prodotto di qualità nettamente superiore in quanto risultato del lavoro di due "savoir faire" che beneficiano anche del reciproco trasferimento positivo d'immagine .

(Busacca, Bertoli, 2003; Cegarra, Michel, 2001).

Un'ulteriore classificazione delle tipologie di co-branding può essere fatta basandosi sul livello di intensità e coinvolgimento da parte delle imprese nella collaborazione. Da un livello più soft dove i partner si limitano a sviluppare sistemi di comunicazione congiunta (*communication-based co-branding*) si arriva sino alla realizzazione di nuovi prodotti da zero (*product-based co-branding*) che implica un maggiore impegno e una maggiore complessità gestionale. Diversi autori sono, però, discordi nell'includere o meno la prima categoria nelle iniziative di co-branding visto anche che essa tende spesso a coesistere con la seconda all'interno di uno stesso accordo di collaborazione (Checchinato, 2007).

Gli accordi di co-branding possono essere descritti attraverso un'ulteriore dimensione: la durata temporale dell'accordo, con le conseguenti implicazioni manageriali che ne derivano. Un accordo di breve durata non consente un'approfondita conoscenza reciproca dei soggetti coinvolti tuttavia rende il marchio meno esposto al rischio di erosione del proprio valore simbolico. Nel caso di un prolungarsi dell'alleanza si incorre, invece, nel pericolo di una parziale perdita di controllo sul proprio brand essendo la sua gestione non più prerogativa esclusiva dell'azienda che lo possiede. Quest'ultimo tipo di co-branding richiede quindi un notevole impegno in termini di costi di gestione e controllo a fronte però di un maggiore interscambio di informazioni, conoscenze e competenze tra gli attori implicati (Newmeyer, Venkatesh, Chatterjee, 2013).

1.4 IL CO-BRANDING NELLA MODA

Il grande successo delle attività di co-branding nel mercato della moda e dei beni di lusso è dovuto alla possibilità di sfruttare l'associazione positiva che esiste nella mente dei consumatori rispetto a marchi forti e affermati come quelli del lifestyle. La forza del brand consente, quindi, a queste imprese di poter collaborare proficuamente sia all'interno del medesimo settore (*intra-industrial collaborations*), sia con partner appartenenti a settori diversi da quello della moda (*inter-industrial collaborations*) (Dorozala, Kohlbrenner, 2008). La collaborazione inter-settoriale costituisce un utilissimo strumento che le imprese della moda hanno per estendere la propria offerta merceologica verso nuovi segmenti di mercato sfruttando contemporaneamente il valore simbolico del proprio brand e il know-how del partner (Alexander, Contreras, 2016).

Tutto questo, però, non deve lasciar intendere che esista la possibilità di limitarsi ad esporre nomi e loghi su prodotti che non hanno alcuna correlazione tra loro.

La percezione di un aumento di valore da parte del cliente in relazione alla collaborazione resta il perno della ricerca del giusto partner con cui stipulare l'accordo (Dorozala, Kohlbrenner, 2008).

Le componenti che incidono sull'attitudine del consumatore sono state individuate da James (2006) applicando al co-branding il modello sviluppato da Aaker e Keller (1990) in riferimento alla brand extension:

- 1) Qualità del partner: l'associazione positiva che ciascun brand può ottenere dall'altro.

- 2) Fit: il livello di corrispondenza tra i marchi in caratteristiche quali competenza o immagine.
- 3) Propensione all'acquisto: desiderio del consumatore di possedere i prodotti frutto della collaborazione.
- 4) Difficoltà di realizzazione (opinioni del consumatore in merito all'output finale): se il prodotto risultasse troppo semplice il consumatore potrebbe pensare che i produttori stiano sfruttando solamente la sua brand loyalty.

Per le aziende del lifestyle la ricerca dovrà essere, quindi, focalizzata su partner con cui realizzare una collaborazione che venga percepita dai consumatori in armonia con l'immagine trasmessa dal brand (Dorozala, Kohlbrenner, 2008).

1.4.1 LE TIPOLOGIE DI CO-BRANDING NELLA MODA

Le imprese della moda hanno sviluppato nel tempo diverse forme di accordi di co-branding in modo da poterli adattare alle caratteristiche del settore, agli obiettivi perseguiti e al tipo di partner con cui si collabora (Alexander, Contreras, 2016).

- **Sponsorizzazione:** attività di comunicazione in cui l'impresa del lifestyle sostiene economicamente un evento o un personaggio pubblico (sportivo, cantante, ecc.) in modo da sfruttare l'associazione positiva ed il trasferimento d'immagine tra il proprio brand e il nome dell'evento o del soggetto sponsorizzato (Checchinato, 2007). In tali circostanze si sfocia spesso in attività di marketing esperienziale come il *guerrilla marketing* (Cova, Giordano, Pallera, 2012), strumento che permette, a fronte di investimenti contenuti, di ottenere una notevole risonanza mediatica e un ancor più radicale coinvolgimento del consumatore (Cappellari, 2016).
- **Ingredient branding:** il brand di moda utilizza il prodotto di un altro marchio come componente del suo. In tale modo il consumatore percepisce un innalzamento della qualità del prodotto finale in quanto realizzato con "ingredienti" di alta qualità (Alexander, Contreras, 2016). Un esempio è il tessuto tecnico Gore-Tex realizzato dall'omonima azienda e applicato su una vastissima gamma di capi d'abbigliamento realizzati da altre imprese: in questo caso si arriva a parlare di *ingredient brand*³.
- **Dual branding:** il marchio del lifestyle, al fine di penetrare in una nuova categoria di prodotti, collabora con un'azienda già presente nel settore per creare una propria linea

³ <https://www.gore-tex.com/>

utilizzando un nuovo brand o sub-brand (Alexander, Contreras, 2016). Armani per entrare nel mercato alberghiero ha infatti collaborato con EMAAR Properties PJSC, specialista del settore, sviluppando Armani Hotel (Crivelli, 2017)⁴.

- **Composite branding:** aziende diverse usano il co-branding per sviluppare un prodotto completamente nuovo da offrire al mercato (Checchinato, 2007). Le aziende del settore della moda utilizzano questa strategia per realizzare collezioni speciali o edizioni limitate in collaborazione con altri brand (Alexander, Contreras, 2016) le quali prendono il nome di capsule collection.

⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/gli-hotel-sogno-realizzato-giorgio-armani--AEcHXArC>

CAPITOLO 2 – LE CAPSULE COLLECTION

2.1 NASCITA, EVOLUZIONE ED AFFERMAZIONE

“Prima di uscire, guardati allo specchio e levati qualcosa.” (Coco Chanel)

La leggenda della moda e icona di stile Gabrielle Chanel con questo suo celebre aforisma non intendeva certo invitare le sue clienti ad avventurarsi per la strada semi svestite ma stava sinteticamente esponendo l'essenza di quello stile, moderno ed elegante ma allo stesso tempo essenziale, che l'ha resa celebre in tutto il mondo. Lo stile Chanel si contraddistingue, infatti, per la ricerca continua della perfezione del capo o dell'accessorio concepiti come veri e propri oggetti di design. Tale ricerca non è però basata sulla creazione di abiti elaborati per le sfilate e adatti solo a modelle dalle perfette proporzioni ma si concretizza in prodotti di culto utilizzabili da tutte le donne come gli iconici tailleur, resi celebri da Jacqueline Kennedy, altra icona di stile, e il profumo chiamato semplicemente N°5, che Marilyn Monroe indicava ironicamente come l'unica cosa che indossava per dormire (Morini, 2002).

La perfetta combinazione tra eleganza e funzionalità, tanto ricercata da Chanel, in una forma “classica” che non decade rapidamente costituisce uno degli elementi chiave che hanno portato alla nascita delle capsule collection (Lucci, Sacchi, 2014).

Il termine capsule collection deriva dall'espressione “capsule wardrobe” introdotta negli anni '70 da Susie Faux, proprietaria della boutique “Wardrobe” nel West End londinese. Faux si riferisce a un ristretto insieme di capi che dovrebbero essere sempre presenti nel guardaroba di una persona (con differenze tra uomo e donna) e che possono essere combinati per creare una serie di outfit adatti a diverse stagioni e situazioni. Nel 1985 la stilista americana Donna Karan, sviluppando questo concetto, realizza la collezione “7 easy pieces”. Durante la sfilata, partendo da modelle vestite solamente con body e collant, venivano via via fatti indossare gli elementi della collezione (costituita semplicemente da gonna, pantalone, camicia bianca, blazer e maglione in cashmere) andando a creare una serie di outfit perfetti per una serie di contesti diversi (Terracciano, 2017; Lucci, Sacchi, 2014).

Con il tempo il termine è passato ad indicare una collezione di pochi pezzi spesso frutto della collaborazione tra brand diversi (Cappellari, 2016) che offre alle imprese del fashion, ma anche a quelle di altri settori, la possibilità di raggiungere nuovi segmenti di consumatori e di innescare nuovi bisogni d'acquisto (Terracciano, 2017).

Vista la diffusione del fenomeno delle capsule collection, e la sua costante evoluzione, in questo capitolo si cercherà di evidenziare e analizzare le tendenze principali che lo stanno caratterizzando.

2.1.1 I BENEFICI DELLE CAPSULE COLLECTION

La realizzazione di una capsule collection, ovvero la creazione di una ristretta gamma di nuovi prodotti, rappresenta il massimo grado d'intensità del *product-based co-branding* tra due imprese. In virtù dello stretto legame che caratterizza l'accordo, i marchi coinvolti potranno accedere a una gamma di vantaggi superiore rispetto a quelli ottenibili con il co-branding limitato alla comunicazione (Checchinato, 2007).

Questo tipo di iniziative permettono di consolidare la posizione di mercato occupata dalle imprese che congiuntamente riescono a realizzare un'offerta migliore rispetto a quella di un singolo nuovo player del settore (Busacca, Bertoli, 2003).

Oltre al consolidamento, realizzando una capsule intra-settoriale un brand riesce a raggiungere una gamma di consumatori più ampia entrando in contatto anche con la clientela del partner nonché con nuovi canali di vendita (Kotler et al. 2018; Checchinato, 2007).

L'impatto di collaborazioni realizzate con settori diversi da quello del fashion è ancora più rilevante in quanto, attraverso nuovi know how, le imprese riescono ad accedere in nuovi settori e a competervi in maniera più efficace riuscendo anche a sviluppare interi sub-brand (Kotler et al. 2018; Checchinato, 2007).

L'associazione con le altre marche coinvolte nella capsule ha poi importanti conseguenze in termini di comunicazione e d'immagine. La risonanza mediatica che le capsule riescono a generare sui social network supera di molto quella ottenibile investendo in vere e proprie campagne pubblicitarie (Terracciano, 2017).

In termini d'immagine percepita dai consumatori, la compresenza di più marchi rappresenta una garanzia di qualità che contribuisce a un miglioramento generale dell'attitudine del cliente verso i nuovi prodotti e a una semplificazione dei processi di acquisto (Checchinato, 2007).

Per massimizzare i vantaggi è necessario che esista un valore individuale delle singole marche nonché una connessione logica, percepibile dal consumatore, tra le stesse (Kotler et al., 2018); in questo modo i messaggi prodotti dai brand si rinforzeranno a vicenda dando luogo ad

associazioni positive nei confronti della capsule nella mente dei clienti (Alexander, Contreras, 2016).

Ultimo, ma non meno importante, è il beneficio in termini economico-finanziari derivante dalla scelta di una strategia di co-branding. Questa infatti consente, come detto, di aumentare la visibilità del brand e di espandere i suoi orizzonti di mercato senza tuttavia necessitare di investimenti eccessivi in quanto il reciproco sostegno tra alleati consente di ridurre l'apporto richiesto a ciascuno e di ripartire i rischi finanziari (Checchinato, 2007).

2.1.2 I RISCHI DELLE CAPSULE COLLECTION

Nonostante gli innumerevoli vantaggi la realizzazione di una capsule collection non è del tutto scevra da rischi e difficoltà.

Se è vero, infatti, che l'affiancamento di più marchi costituisce quasi sempre un incentivo all'acquisto esso potrebbe finire per generare confusione nel consumatore (Checchinato, 2007). Questa può essere causata dal fatto che i clienti non percepiscono la coerenza in termini d'immagine tra le marche la quale probabilmente non è stata veicolata attraverso un messaggio efficace (Grossman, 1997).

Oltre a non comprendere i motivi della collaborazione, i compratori potrebbero anche rigettare l'offerta qualora ritenessero eccessivo il prezzo fissato per i prodotti (Checchinato, 2007). Tale rischio può essere evitato riuscendo a mantenere la percezione di esclusività della capsule. Per questo si deve ricorrere a una precisa calibrazione dell'offerta che quanto più sarà scarsa tanto più innescherà il bisogno spasmodico d'acquisto nei consumatori (Terracciano, 2017).

La strategia di apporre più marchi sul medesimo prodotto è anche rischiosa per il fatto che la loro compresenza può generare aspettative troppo alte per l'acquirente che potrebbe essere deluso dal prodotto finale finendo per modificare in negativo la propria percezione delle aziende coinvolte (Kotler et al., 2018).

Il rischio di distorsione ed erosione del valore simbolico del brand è uno dei pericoli maggiori specialmente per le aziende del lusso che dovranno evitare una sovraesposizione del proprio marchio (Cappellari, 2016) causata da iniziative incoerenti e poco controllabili (Checchinato, 2007). Tale pericolo è accentuato nei casi di lunghi rapporti di collaborazione tra le imprese che rischierebbe di far perdere via via sempre di più il controllo sul proprio brand a causa dell'uso scorretto che potrebbe farne il partner (Kotler et al., 2018).

Il prolungarsi dell'accordo genera, quindi, più costi in termini economici necessitando di più risorse per gestire il controllo del partner, gli accordi sempre più articolati e una comunicazione adeguata (Kotler et al., 2018).

Lo sviluppo di collaborazioni può rivelarsi rischioso per un brand anche nel caso in cui il partner, sfruttando la visibilità ottenuta, finisca per trasformarsi in competitor erodendo la quota di mercato dell'ex-alleato (Checchinato, 2007).

Il rischio di cannibalizzazione incorre anche se i nuovi prodotti realizzati congiuntamente distolgono i consumatori da altre linee del marchio intaccandone i profitti (Busacca, Bertoli, 2003).

I numerosi rischi legati alla creazione di una capsule collection rivelano, ancora una volta, la necessità di un'accurata scelta del partner da associare al proprio brand in modo da minimizzare i pericoli massimizzando l'efficacia dell'accordo (Kotler et al., 2018).

2.2 IL “LUSSO DEMOCRATICO”

Uno dei fenomeni che ha contribuito maggiormente all'affermazione delle capsule collection è la cosiddetta “esclusività low cost” o “lusso democratico”. Queste espressioni sono utilizzate per indicare le capsule collection realizzate da un marchio del fast fashion in collaborazione con designer e brand dell'alta moda e rese disponibili, in numero limitato, nei punti vendita (Cappellari, 2016).

I brand del fast fashion, come H&M e Zara, sono nati con un preciso modello di business basato sul riuscire a proporre, nei propri punti vendita, le tendenze protagoniste delle passerelle in tempi brevi e a un prezzo contenuto (Kotler et al., 2018). Tali marchi puntavano, quindi, a un pubblico prevalentemente giovane ponendosi come alternativa, economicamente molto più accessibile, ai capi di lusso inavvicinabili per gran parte dei consumatori (Labbrand, 2011)⁵.

Nel 2003 H&M riuscì a sovvertire la dicotomia tra il segmento del lusso e del fast fashion realizzando una capsule collection disegnata dall'allora direttore creativo di Chanel, Karl Lagerfeld. Ovviamente la qualità dei capi non era paragonabile ai prodotti firmati Chanel e il prezzo medio era superiore rispetto agli standard della catena svedese, tuttavia la collezione restava accessibile per gran parte dei consumatori. Questa è la grande rivoluzione inaugurata

⁵ <http://www.labbrand.com/brandsource/luxury-brands-and-co-branding-versace-hm>

da H&M: la democratizzazione del lusso che da prerogativa di una ristretta gamma di compratori diviene accessibile al grande pubblico (Terracciano, 2017).



Figura 1 – Campagna pubblicitaria Karl Lagerfeld x H&M.⁶

Da quel momento H&M ha iniziato a realizzare annualmente una serie di capsule collection con numerosi brand e stilisti tra cui Comme des Garçons (2008), Versace (2011), Alexander Wang (2014) e Balmain (2015) (Shen, Choi, Chow, 2017).

La spinta del brand svedese ha dato il via alla diffusione della pratica anche tra altre catene del fast fashion come Uniqlo con Jil Sander o Gap con Stella McCartney (Cappellari, 2016).

Questo tipo di collaborazioni fino a pochi anni prima sarebbero state percepite come pericolose per i brand del lusso i quali avrebbero rischiato di erodere il valore del proprio marchio associandosi a prodotti con una fascia di prezzo così bassa. Tuttavia non essendo più il prezzo alto un sinonimo di bene di lusso il rischio d'immagine viene assai ridimensionato. Inoltre la risonanza mediatica generata dall'evento combinata alla possibilità per il brand di lusso di ravvivare la propria immagine accostandosi a marchi giovani, come appunto H&M, rendono queste collaborazioni sempre più diffuse e di successo (Cappellari, 2016).

Il marchio svedese fondato nel 1947 è quindi riuscito a creare un'efficace formula che permette a due brand, con un posizionamento molto diverso, di raggiungere ottimi risultati

⁶ <https://www.nssmag.com/it/fashion/7872/h-m-best-designer-collaborations-before-balmain>

attraverso la collaborazione (Labbrand, 2011)⁷. Il lancio di queste capsule persegue infatti l'obiettivo di rispondere ai rapidi mutamenti nei gusti dei consumatori e di incrementare la loro fedeltà rispetto ai marchi coinvolti (Voss, Mohan, 2016).

Gli accordi di co-branding in questione, caratterizzati da un'elevata intensità, dall'esclusività e dalla breve durata del rapporto, hanno dimostrato come entrambi i marchi coinvolti siano riusciti ad incrementare la brand loyalty dei consumatori e addirittura ad ampliare la propria base di clienti (Shen, Choi, Chow, 2017). Come detto il brand con il posizionamento più alto riesce ad attrarre una clientela più ampia attingendo al consumo di massa del marchio del fast fashion che, invece, associandosi al mondo del lusso si rende più appetibile per la ricca clientela di quest'ultimo (Shen, Choi, Chow, 2017; Cappellari, 2016).

L'avvento del *luxury fast fashion* è la dimostrazione della sempre maggior sensibilità del consumatore, anche di quello dei prodotti di lusso, alla leva del prezzo (Terracciano, 2017) nonché la manifestazione della diffusione della logica del *mix&match*. Secondo quest'ottica il consumatore si avvicina allo shopping in maniera molto più critica e creativa scegliendo personalmente come abbinare i capi e acquistando da marche anche con posizionamenti di prezzo molto diversi (Cappellari, 2016).

2.3 DALLA PASSERELLA ALLA STRADA

La trasformazione nei comportamenti di consumo che ha permesso alle catene del fast fashion di utilizzare le capsule collection come ponte verso segmenti di mercato più ricchi è la stessa che ha spinto negli ultimi decenni diversi brand del lifestyle a fare una sorta di percorso inverso.

Le contaminazioni che vengono spesso sperimentate durante un accordo di collaborazione stanno portando, infatti, noti brand dell'alta moda ad avvicinarsi al profittevole settore dello streetwear sia per quanto riguarda il tipo di offerta sia in termini di mercato obiettivo.

2.3.1 L'ASCESA DELLO STREETWEAR

Quello che oggi chiamiamo streetwear è il derivato della cultura punk e hip-hop americana degli anni '70 e '80 con contaminazioni provenienti dal mondo del surf, dello skateboard e

⁷ <http://www.labbrand.com/brandsource/luxury-brands-and-co-branding-versace-hm>

dell'abbigliamento sportivo che ha conosciuto particolare fortuna e diffusione a livello globale a partire dagli anni '90 (Laux, 2019)⁸ e che oggi si è affermato come uno dei segmenti più dinamici dell'intero settore moda. Si parla infatti di un mercato da oltre 300 miliardi di dollari con una crescita del 4% l'anno (Casadei, 2018)⁹.

Gli indumenti streetwear si caratterizzano per l'enfasi posta su comfort e funzionalità combinati con l'uso di tessuti tecnici come Gore-Tex, Neoprene e Lycra.

I capi classici dell'abbigliamento street sono: T-shirt, felpe, giacche a vento, cappellini da baseball e sneakers (Adz, Stone, 2018).

Se l'inizio del movimento streetwear era contraddistinto da pochi player che offrivano prodotti casual ad un prezzo accessibile, oggi, anche a causa dell'ingerenza di marchi del lusso nel settore, questo paradigma è stato sovvertito. Tra i brand streetwear di maggior successo si trovano quindi marchi storici del movimento come Supreme, Stüssy, Nike e Adidas affiancati da realtà più recenti come Off-White™ e Vetements contraddistinte da posizionamenti di prezzo lontani da quella accessibilità tipica degli inizi (Mendez, Nitschke, 2019).¹⁰

Va detto, però, che pure i brand che scelgono ancora un posizionamento di prezzo inferiore hanno visto lievitare il prezzo effettivo di vendita dei propri prodotti. Con la diffusione delle piattaforme specializzate nel retail di streetwear si è, infatti, consolidata la pratica del cosiddetto reselling: non appena i capi delle nuove collezioni vengono resi disponibili sugli store online dei rispettivi brand, questi vanno immediatamente sold out per poi ridiventare disponibili sui suddetti siti a prezzi anche raddoppiati (Anyanwu, 2020; Williams, 2012¹¹).

Oltre all'avvicinamento a fasce di consumatori sempre più simili a quelle dei prodotti di lusso, negli ultimi anni i marchi di streetwear sono riusciti a rendere la propria offerta esclusiva quasi quanto la loro. Questo è stato possibile attraverso il ricorso alla strategia della scarsità artificiale dell'offerta ben descritta da una celebre frase del fondatore di Supreme, marchio storico del movimento streetwear (Anyanwu, 2020), James Jebbia: "Se so che ne posso vendere 600, allora ne produco 400" (O'Brien, 2009)¹².

Attraverso il rilascio in ristrette finestre temporali e in quantità limitatissime dei propri prodotti (drop) Supreme, come altri brand che lo imitano, riesce a mantenere l'hype tra i consumatori che a cadenza settimanale o mensile partecipano a questa sorta di rito collettivo

⁸ <http://www.bbc.com/culture/story/20190109-who-decides-what-is-cool>

⁹ https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-04-05/lo-streetwear-contaminailusso-214437.shtml?uuid=AEJhO9RE&refresh_ce=1

¹⁰ <https://strategyand.hypebeast.com/streetwear-report>

¹¹ <https://www.nytimes.com/2012/11/22/fashion/guerrilla-fashion-the-story-of-supreme.html>

¹² <https://www.interviewmagazine.com/fashion/james-jebbia-is-supreme>

nella corsa per tentare di accaparrarsi anche solo una semplice T-shirt (Anyanwu, 2020; Capuano, 2018¹³).

Supreme, e con lui svariati marchi dello streetwear, sono riusciti a creare qualcosa che va al di là della comunità di marca e si trasforma in un movimento socio-culturale che coinvolge i consumatori in maniera radicale e totale (Mendez, Nitschke, 2019)¹⁴.

2.3.2 IL LUSO SI FA STREET

Da quanto emerso si evince come la distanza in termini d'immagine e di tipo di clientela tra un brand di streetwear e uno di lusso si sia ridotta negli ultimi anni.

È vero, infatti, che la percentuale più alta di acquirenti dei prodotti streetwear è costituita da millennials e ragazzi della generazione Z di nazionalità cinese o coreana (Flora, 2019; Mendez, Nitschke, 2019¹⁵); tuttavia, recentemente, con l'affermarsi a livello sociale di una diffusa accettazione del casualwear anche in contesti formali, pure gli over 50 e 60 americani ed europei si sono trasformati in fedeli acquirenti di questi marchi (Casadei, 2018¹⁶; Hamanaka, 2018).

Il convergere di interessi verso i mercati asiatici, essendo attualmente la Cina uno dei maggiori acquirenti mondiali di beni di lusso (Cappellari, 2016), combinato alla possibilità per il marchio streetwear di affermare ulteriormente la propria posizione di mercato e per quello del lifestyle di rinnovare e “rinfrescare” la propria immagine (Lucci, Sacchi, 2014) rendono queste due tipologie di aziende i partner ideali per la realizzazione di una capsule collection.

Tali collaborazioni, infatti, hanno un notevole successo tra il pubblico; il report *True luxury global consumer insight 2019*¹⁷ del Boston Consulting Group riporta che il 90% dei consumatori di beni di lusso è a conoscenza di queste collezioni e il 50% è pure interessato ad acquistarle (quest'ultima percentuale sale ulteriormente nel segmento dei Millennials, 60%, e in quello della generazione Z, 67%).

Uno dei primi, se non il primo esempio di questo genere di collaborazioni non è ancora una capsule comprendente un'intera collezione ma una semplice sneaker, caposaldo di ogni

¹³ <http://www.mywhere.it/supreme-segreto-del-successo-mondiale/>

¹⁴ <https://strategyand.hypebeast.com/streetwear-report>

¹⁵ <https://strategyand.hypebeast.com/streetwear-report>

¹⁶ https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-04-05/lo-streetwear-contaminailusso-214437.shtml?uuiid=AEJhO9RE&refresh_ce=1

¹⁷ <http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf>

guardaroba street (Mendez, Nitschke, 2019)¹⁸. Nel 2000, infatti, sulla passerella della sfilata primavera/estate di Parigi compare una scarpa destinata a cambiare la storia dello sportswear e del fashion: la Chanel InstaPump Fury, realizzata dal brand parigino assieme a Reebok, uno dei marchi d'abbigliamento sportivo più in voga in quegli anni. Tuttavia, questo ormai introvabile prodotto venne realizzato esclusivamente per la sfilata divenendo presto solo un cimelio per collezionisti (Danforth, 2019)¹⁹.

Punto di svolta per questo genere di collaborazioni è stata, invece, la capsule collection presentata da Louis Vuitton alla sfilata F/W17 e realizzata assieme al brand newyorkese Supreme. Questa non ha solo registrato numeri da record nelle vendite e un boom di ricerche sui siti di entrambi i brand ma ha costituito un vero punto di svolta sia per l'ingegnosa gestione del retail (sono infatti stati adoperati pop-up store la cui ubicazione è stata resa nota solo a poche ore dal rilascio della collezione), sia per il livello di hype generato tra consumatori e addetti del settore. Questa collezione è riuscita a riscuotere un grande successo non solo tra i millenials ma pure tra gli over 50 disposti addirittura a pagare un prezzo triplicato il giorno dopo sul mercato del resell per i pezzi della collezione diventati quasi immediatamente icone dello stile streetwear contemporaneo (Hamanaka, 2018).

Oggi questo genere di collaborazioni sono diffusissime e molti marchi storici dell'alta moda sperimentano incursioni nello streetwear. Anche Dior, maison simbolo dell'*haute couture* (Morini, 2002), in occasione della propria sfilata Men Autunno 2020 a Miami ha presentato le nuove scarpe Air Jordan 1 High OG Dior realizzate in collaborazione con il celebre sub-brand di Nike e indiscusso protagonista del mercato di sneaker. Realizzate in Italia e decorate a mano rappresentano la perfetta celebrazione e unione tra il *savoir-faire* della pelletteria di lusso e la contemporaneità del design streetwear. Completa poi la collaborazione un'intera capsule collection di *prêt-à-porter* e accessori, firmata Air Dior²⁰: esemplare la scelta di combinare i rispettivi nomi di marca per sottolineare l'unicità dell'offerta (Checchinato, 2007).

¹⁸ <https://strategyand.hypebeast.com/streetwear-report>

¹⁹ <https://www.highsnobiety.com/p/chanel-reebok-insta-pump-fury/>

²⁰ https://www.dior.com/it_it/moda-uomo/air-dior



Figura 2 – La sneaker e alcuni capi della capsule Air Dior²¹.

Molti brand si sono spinti oltre le operazioni di co-branding e hanno attuato un radicale mutamento per intercettare le nuove tendenze di consumo.

LV, infatti, il 26 Marzo 2018 ha nominato come nuovo direttore artistico della linea maschile il 38enne afroamericano Virgil Abloh, DJ e fondatore del marchio streetwear Off-White™ (Friedman, Paton, 2018)²², segnando un'ulteriore evoluzione della maison parigina verso uno stile più vicino ai gusti delle nuove generazioni.

Operazione simile era stata fatta da Balenciaga nel 2015 scegliendo Demna Gvasalia, a sua volta fondatore del brand Vetements celebre per t-shirt, felpe con cappuccio e jeans (Socha, 2015).

Pure la direzione creativa intrapresa da Burberry sotto la guida di Riccardo Tisci (ex direttore creativo di Givenchy) si muove in tal senso. Lo storico brand londinese, infatti, ha iniziato a collaborare con designer inusuali per i suoi standard convenzionali, come Gosha Rubchinskiy, ideatore di un particolare e personalissimo stile streetwear ispirato all'immaginario sovietico (Carter, 2018)²³. L'azienda, poi, a fianco dei suoi iconici prodotti come trench e sciarpe, ha iniziato a proporre t-shirt e felpe con cappuccio con tanto di logo rinnovato dallo stesso Tisci²⁴ che, in effetti, si avvicinano più ai canoni estetici di un millennials di Pechino piuttosto che a quelli di un distinto gentiluomo britannico.

²¹ https://www.dior.com/it_it/moda-uomo/air-dior

²² <https://www.nytimes.com/2018/03/26/business/louis-vuitton-virgil-abloh.html>

²³ <https://www.forbes.com/sites/felicitycarter/2018/01/14/gosha-rubchinskiy-unveils-latest-collaboration-with-burberry/#a09818619213>

²⁴ <https://it.burberry.com/>

2.4 MODA E CELEBRITÀ: I NUOVI TESTIMONIAL

“I'm not a businessman; I'm a business, man!”

(Jay-Z, *Diamonds From Sierra Leone* Remix feat. Kanye West)

Nell'attrarre nuove segmenti di consumatori molti brand di moda stanno adoperando le capsule collection in un'ulteriore declinazione. Negli ultimi anni, infatti, si è consolidata tra le aziende la pratica di collaborare alla realizzazione di queste collezioni con chiunque abbia un minimo di riconoscibilità o di follower in rete spesso coinvolgendo soggetti che difficilmente possiedono anche un minimo di competenze adeguate (Terracciano, 2017). È il caso del marchio americano J.Crew che ha realizzato nel 2014 una capsule collection collaborando con Mayhem, volto dell'omonimo blog, che all'epoca aveva solo 4 anni (Tortora, 2014)²⁵.

Questa tuttavia può essere definita come una “deviazione” rispetto alla trasformazione che i rapporti tra celebrità e moda hanno avuto e che in molti casi hanno invece prodotto ottimi risultati.

Le capsule collection realizzate da un brand assieme ad un personaggio pubblico rappresentano un'evoluzione di operazioni quali la sponsorizzazione e l'uso di testimonial. Questo genere di strategie, che in alcuni casi possono essere giustamente identificate come operazioni di co-branding (Checchinato, 2007), sono impiegate per aumentare il riscontro mediatico delle campagne pubblicitarie. Inoltre, qualora la scelta del testimonial sia stata fatta coerentemente con l'immagine che il marchio desidera trasmettere, i consumatori saranno ulteriormente portati ad identificarsi nei prodotti proposti (Cappellari, 2016).

La scelta sarà quindi la chiave per il successo dell'operazione in quanto tanto più il nome associato alla collezione sarà in linea con i valori trasmessi dal brand tanto più i messaggi si rinforzeranno a vicenda dando vita a un fruttuoso interscambio (Alexander e Contreras, 2016).

Un esempio di eclatante successo è la partnership di Nike con Michael Jordan, icona mondiale del mondo del basket, che partendo dalla realizzazione, nel Marzo dell'85, di un paio di scarpe su misura (le signature shoes Air Jordan 1) ha poi sviluppato intere collezioni dove il classico swoosh Nike ha lasciato il posto a l'iconico Jumpman 23 (Brody, 2019). Col tempo Jordan è diventata un'icona dello streetwear trasformandosi in un intero sub-brand che spazia dalle scarpe e divise da basket a intere collezioni di abbigliamento casual ed è arrivato negli ultimi anni anche a firmare personalmente capsule collection con altre entità; basti pensare

²⁵ <https://www.vogue.it/sfilate/curiosita/2014/12/little-mayhem-collaborazione-con-j-crew>

alla sponsorizzazione, nata a partire dalla stagione 2018/19, con la squadra del Paris Saint-Germain Football Club che oltre a prevedere la realizzazione del secondo e quarto kit da gioco quest'anno ha dato vita a un'intera capsule di sportswear, con tanto di sneaker, firmata Jordan x PSG²⁶.



Figura 3 – Il quarto kit da gara e alcuni pezzi della collezione Jordan x PSG²⁷.

Un diretto concorrente di Nike, però, ha fatto ancora meglio: attraverso la collaborazione con il produttore e cantante Kanye West, Adidas, è riuscita a creare una linea d'abbigliamento e, soprattutto, sneaker denominata Yeezy che in pochi anni è diventato uno dei brand più rappresentativi del panorama della moda contemporanea insidiando pure la posizione di Jordan come leader del mercato delle sneaker.

La piattaforma di ricerca globale di moda Lyst, infatti, in base ai dati raccolti su oltre 9 milioni di consumatori al mese, ha inserito il sub-brand di Adidas al sedicesimo posto nella classifica dei marchi più "hot", in riferimento all'ultimo periodo del 2019, con addirittura un balzo di 9 posizioni rispetto alla precedente rilevazione (Theodosi, 2020). La stessa piattaforma inserisce poi le Yeezy 500 Stone, l'ultimo modello realizzato in collaborazione tra l'artista americano e l'azienda tedesca, al quinto posto tra i prodotti da uomo più desiderati della fine del 2019²⁸.

²⁶ <https://www.calciofinanza.it/2020/01/23/psg-quarta-maglia-2019-2020/>

²⁷ <https://www.highsnobiety.com/p/jordan-paris-saint-germain-fourth-kit/>

²⁸ <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q419/>

Il passo in più che è riuscita a fare Adidas è stato quello di non limitarsi a creare dei prodotti con il nome di West ma di realizzarli con la sua collaborazione diretta ponendo quindi l'accento sul contributo creativo fornito dall'artista. Yeezy è una delle ultime manifestazioni del profondo cambiamento in corso nei consumatori della moda; su questi ultimi non fanno più presa prodotti che vengono solamente pubblicizzati dal loro idolo, sportivo, cantante o influencer che sia. Il nuovo cliente desidera possedere un pezzo di quello stile di vita e non vuole più solamente assomigliare a Kanye West ma vuole sentirsi parte del suo mondo creativo, il che passa attraverso l'ascoltare la sua musica, seguirlo sui social e indossare gli esclusivi prodotti da lui realizzati. Kanye West non è più solamente un rapper, beat maker o stilista: è lui stesso un brand o, come si definisce un "product guy" e come tale tutto quello che fa e che milioni di persone osservano diviene il risultato di un processo di marketing necessario a mantenere il primato raggiunto nella musica come nella moda (O'Malley Greenburg, 2019).

Esempi simili a Yeezy sono il caso di Rhianna o di Chiara Ferragni: la cantante, partendo da una collaborazioni con Puma, nel 2017 ha lanciato il proprio marchio di abbigliamento Fenty (Tietjen e Ell, 2019) e lo stesso ha fatto Chiara Ferragni che dopo aver collaborato con vari brand di moda, di beauty e anche alimentari (come nel caso di Evian e Oreo) e lavorato per anni alla costruzione della propria immagine pubblica, nel 2013 ha creato il proprio marchio di abbigliamento e calzature Chiara Ferragni Collection²⁹.

Il successo delle strategie di co-branding tra moda e celebrità ha portato negli ultimissimi anni a una loro diffusione a macchia d'olio. In particolare il mondo della musica, da sempre legato a quello del fashion, fornisce sempre nuovi protagonisti del panorama della moda contemporaneo. H&M si dimostra ancora protagonista in questo campo in quanto già da alcuni anni ha affiancato alle capsule realizzate da noti stilisti quelle disegnate da star mondiali della musica come nel 2017 con The Weekend o quella di quest'anno in collaborazione con la nuova star della musica mondiale Billie Eilish.

In tutti questi casi le capsule hanno costituito un trampolino di lancio per un'ulteriore affermazione delle celebrità che le realizzano e che possono così entrare nel profittevole mondo della moda che a sua volta vede crescere i propri profitti grazie all'hype e alla curiosità generati dalle collaborazioni con i suddetti soggetti (Lucci, Sacchi, 2014).

²⁹ <https://www.theblondesalad.com/it-CH/chiara-ferragni/chiara-ferragni/chiara-ferragni>

CAPITOLO 3 – LE PROSPETTIVE FUTURE PER LE COLLABORAZIONI

3.1 IL CO-BRANDING INTERSETTORIALE

Negli ultimi anni, come detto precedentemente, molte aziende della moda nel tentativo di restare al passo con i mutamenti di mercato hanno accelerato sullo sviluppo dei loro brand in un'ottica di estensione di marca. La brand extension ha permesso, quindi, ai marchi del fashion di accedere a nuovi segmenti di mercato ampliando la propria gamma di prodotti e trasformandosi in marchi del lifestyle (Cappellari, 2016).

Per queste evoluzioni è già stato evidenziato come le collaborazioni inter-industriali abbiano costituito un utilissimo mezzo, per le aziende della moda, per integrare competenze e conoscenze adeguate per competere nei nuovi settori (Kotler et al. 2018; Checchinato, 2007).

Si ricorda che per collaborazioni inter-industriali si intendono gli accordi di cooperazione tra aziende operanti in settori diversi che spesso mirano proprio ad entrare in nuovi mercati che altrimenti non avrebbero raggiunto da sole (Dorozala, Kohlbrenner, 2008).

Tuttavia, col passare del tempo, queste collaborazioni, oltre a costituire dei preziosi “laboratori”, hanno dimostrato di essere sempre più apprezzate e ricercate dai consumatori.

La dimensione simbolica della collaborazione ha quindi cominciato a rivestire un ruolo preminente nella valutazione dei clienti che non trovano più bizzarri esperimenti di co-branding che, fino a pochi anni fa, sarebbero stati definiti inusuali (Terracciano, 2017; Cappellari, 2016).

Un esempio recente è l'edizione limitata delle bottiglie d'acqua che Evian, azienda specializzata nella produzione di “acque di lusso”, ha realizzato assieme a Chiara Ferragni: in tale situazione, ovviamente, il contributo dell'influencer in termini di competenze è stato nullo, tuttavia la sola presenza del nome della fashion blogger ha permesso di vendere le bottiglie da 75 cl a ben 8 euro l'una dimostrando come la semplice presenza della collaborazione (al di là di eventuali migliorie del prodotto) abbia innalzato il valore percepito dai consumatori (Massaro, 2018)³⁰.

Per le imprese della moda resta comunque complesso identificare il partner adeguato con cui collaborare, ancor di più rispetto alle collaborazioni intra-settoriali.

In questi contesti affinché i prodotti risultanti dalla collaborazione sviluppino un'attitudine positiva negli acquirenti è necessario che i brand associati non siano solo somiglianti (come

³⁰ <https://www.panorama.it/news/il-non-caso-ferragni-e-la-sua-acqua-spiegato-bene?rebelltitem=1#rebelltitem1>

posizionamento o immagine trasmessa) ma che risultino in armonia con i rispettivi sistemi di valori (Ahn, Kim, Forney, 2010).

In iniziative di brand extension come queste, quindi, è utile analizzare la coerenza (*fit*) tra le marche, elemento chiave per la riuscita della strategia (Checchinato, 2007), utilizzando le tre variabili fornite da Aaker e Keller (1990):

- **complementarietà:** indica la misura in cui i consumatori percepiscono i prodotti originali e quelli della nuova categoria come complementari. I prodotti sono considerati complementari se vengono consumati congiuntamente per soddisfare un bisogno particolare;
- **sostituibilità:** rappresenta quanto i consumatori percepiscono i prodotti come sostituti. I prodotti sostitutivi tendono ad avere una applicazione e un contesto d'uso in comune, potendo quindi venire usati uno in alternativa all'altro;
- **trasferibilità:** è la misura di come i clienti percepiscono la relazione tra i processi di produzione dei nuovi e dei vecchi prodotti. Rappresenta la percezione che i consumatori hanno dell'abilità che ha l'azienda nel produrre al di fuori della propria categoria merceologica di riferimento.

Grossman (1997) suggerisce anche che, a parità di coerenza di valori e d'immagine tra potenziali partner, è preferibile collaborare con brand caratterizzati da poche ma salienti associazioni in modo da ridurre il rischio di distorsione nei consumatori nei confronti dei nuovi prodotti.

Per le aziende della moda è, quindi, utile selezionare brand molto noti, con una buona reputazione e con un posizionamento di mercato simile al loro al fine di segnalare ai consumatori la superiorità dell'iniziativa stessa (Checchinato, 2007).

Ecco allora che un marchio d'alta moda come Dolce&Gabbana, per realizzare la propria versione del panettone, sceglie di collaborare con un'eccellenza del settore come Fiasconaro, specializzato, appunto, nella realizzazione di prodotti dolciari artigianali d'alta qualità³¹.

³¹ <https://www.goccedisicilia.com/it/panettoni-2019/771-panettone-fiasconaro-dolce-e-gabbana-agrumi-e-zafferano-di-sicilia-1-kg.html>



Figura 4 - Panettone Fiasconaro Dolce e Gabbana Agrumi e Zafferano di Sicilia³².

Quest'ultima è solo una delle centinaia di collaborazioni e di iniziative simili che i brand di moda stanno mettendo in atto in vari settori. Nell'ultimissimo periodo, infatti, stanno emergendo iniziative che coinvolgono e contaminano sempre più settori, anche contemporaneamente, più o meno distanti dalla moda e che, se gestite con intelligenza, stanno riscuotendo un grande successo presso i consumatori (Lucci, Sacchi, 2014).

Al fine di chiarire questa evoluzione in corso si analizzeranno due casi emblematici per quanto riguarda la direzione intrapresa dalle collaborazioni nella moda.

3.2 ASTRONOMICAL: FORTNITE X TRAVIS SCOTT

Fortnite è un videogioco del 2017 sviluppato dalla Epic Games, diventato celebre e diffusissimo grazie alla modalità denominata *Battle Royale* (una competizione tutti contro tutti in cui 100 giocatori, nella mappa di gioco, hanno l'obiettivo di eliminarsi a vicenda fino a quando non resta un solo vincitore)³³ e che oggi conta circa 350 milioni di utenti registrati che nel solo mese di Aprile hanno giocato per un totale di 3.2 miliardi di ore (Padovese, 2020)³⁴.

³² <https://www.goccedisicilia.com/it/panettoni-2019/771-panettone-fiasconaro-dolce-e-gabbana-agrumi-e-zafferano-di-sicilia-1-kg.html>

³³ <https://www.epicgames.com/fortnite/it/home>

³⁴ <https://www.tomshw.it/videogioco/fortnite-numeri-giocatori-ore-twitter-epic-games/>

Il gioco non è stato il primo a proporre tale modalità, tuttavia, è stato tra i primi a renderla gratuita, riuscendo così a raggiungere i numeri di cui sopra.

Il successo di *Fortnite* è legato ad un insieme di fattori tra cui la scelta di proporre una grafica in stile cartoon: in questa maniera, sebbene durante le partite gli utenti abbiano l'obiettivo di eliminare gli avversari attraverso l'uso di armi e trappole, non compare mai sangue nel gioco rendendo quindi l'esperienza ludica adatta a un pubblico appartenente a una fascia d'età ampissima (Tyrrel, 2018)³⁵.

Un'altra chiave del successo del gioco sviluppato da Epic Games è stata la sua rapida diffusione sulla piattaforma di live streaming Twitch dove è diventato uno dei titoli più popolari e seguiti con tanto di campionati e giocatori professionisti. Oltre a questi, poi, hanno iniziato a condividere le proprie partite su Twitch pure alcune celebrità del mondo della musica come Post Malone o Drake; quest'ultimo durante la sua live assieme allo streamer Tyler "Ninja" Blevins, cui poi si sono uniti il rapper americano Travis Scott e il giocatore NFL JuJu Smith-Schuster ha fatto registrare la cifra record di 635.000 spettatori connessi contemporaneamente (Baravalle, 2018).

Cogliendo le opportunità in termini di risonanza mediatica legata a questo tipo di eventi, la Epic Games ha deciso di spingersi oltre: tra il 24 e il 26 Aprile 2020 (vi sono state delle repliche per permettere ai giocatori intorno al mondo di prendervi parte rispettando i diversi fusi orari) ha organizzato *Astronomical*, un concerto virtuale di Travis Scott all'interno del gioco stesso a cui potevano partecipare gratuitamente tutti gli utenti³⁶.

Durante questo breve concerto (durato circa 8 minuti), cui hanno assistito quasi 30 milioni di giocatori (senza contare gli spettatori dei vari streamer che lo hanno trasmesso su Twitch e YouTube), il rapper americano, sotto forma di ologramma gigante, ha anche presentato in anteprima il nuovo singolo *THE SCOTTS*. Iniziative di questo tipo non sono nuove al popolare videogioco che, infatti, anche l'anno scorso aveva fatto esibire il DJ Marshmello con modalità simili anche se con numeri di pubblico decisamente inferiori³⁷.

³⁵ <https://www.ign.com/articles/2017/10/04/fortnite-early-access-review>

³⁶ <https://www.epicgames.com/fortnite/it/news/astronomical>

³⁷ <https://tg24.sky.it/tecnologia/2020/04/28/fortnite-astronomical>



Figura 5 – Immagine del concerto-evento di Travis Scott su Fortnite³⁸.

Elemento che indubbiamente ha contribuito alla riuscita del progetto in termini di spettatori, è stata la scelta di svolgere l'evento nel pieno del lockdown mondiale causato dal COVID-19 che ha incrementato esponenzialmente il numero di individui che, volenti o nolenti, si sono ritrovati a dover trascorrere gran parte delle proprie giornate a casa lontani da amici e soprattutto senza alcuna possibilità di assistere a eventi e concerti "reali". Null'ultimo anno, infatti, il processo di contaminazione tra moda e mondo virtuale è stato parzialmente accelerato dalla grave crisi sanitaria che ha spinto molte imprese del settore verso un maggior impiego di strategie di co-branding con aziende di videogiochi vista la difficoltà incontrata nell'operare in maniera più tradizionale e la possibilità di accedere a un pubblico già ampio, come quello dei videogiocatori, ma che ora sta conoscendo un'ulteriore espansione (Schaer, 2020).

Epic Games, per capitalizzare in termini monetari questo tipo di situazioni e in generale per monetizzare da un videogioco sostanzialmente *free-to-play*, rende disponibile all'acquisto, attraverso microtransazioni in game, una serie di skin e oggetti speciali legati all'evento stesso. Ecco allora che nello store del gioco compaiono personaggi con le fattezze di Cactus Jack (altro soprannome del rapper di Houston) nonché una serie di altre personalizzazioni a tema *Astronomical* che gli utenti non hanno esitato ad acquistare per manifestare la propria unicità e ricercatezza anche all'interno del mondo virtuale di Fortnite. Il rapper ha poi messo in vendita sul proprio sito anche una speciale capsule collection firmata Cactus Jack x Fortnite comprendente diversi capi e gadget.

La contaminazione tra settori molto diversi (gaming, musica, moda) è molto evidente in questa circostanza, tuttavia, essi riescono a combinarsi e contaminarsi dando luogo a

³⁸ <https://tecnologia.libero.it/come-e-stato-il-concerto-di-travis-scott-su-fortnite-35494>

un'offerta costituita non solo da semplici prodotti (le skin o le magliette *Astronomical*) ma da un evento multimediale per l'utente che progressivamente viene portato a integrare la propria esperienza d'acquisto nel mondo reale con quella virtuale la quale acquisisce una profondità e un'importanza sempre maggiore per l'individuo in termini socio-economici.

La rilevanza di *Astronomical* per il mondo della moda però non si limita alla capsule strettamente legata all'evento. L'ologramma gigante del rapper (e la skin che ne riproduce le fattezze) comparso nel gioco indossa, infatti, un ben visibile paio di Jordan 1 Retro High x Travis Scott facenti parte dell'ultima collezione realizzata in collaborazione tra Nike e Cactus Jack.

Nike, quindi, sfruttando la rinnovata attenzione del pubblico verso la sua partnership con il rapper, che conta già svariate sneaker nonché altri capi d'abbigliamento, ha deciso di rilasciare, ad appena un mese dall'evento virtuale, le nuove Nike Air Max 270 React ENG "Cactus Trails" realizzate, ovviamente, sempre in collaborazione con Travis Scott; le sneaker saranno anche accompagnate da una capsule comprendente una felpa, un paio di pantaloni e una t-shirt³⁹.



Figura 6 - Nike Air Max 270 React ENG Cactus Trails⁴⁰.

Lo sfruttamento di eventi eclatanti, come appunto il concerto virtuale, per generare passaparola e attenzione nel pubblico è un chiaro esempio di *guerrilla marketing* (Cova, Giordano, Pallera, 2012), che Nike ha saputo utilizzare a suo vantaggio sebbene non fosse

³⁹ <https://cactustrailstradingco.com/>

⁴⁰ <https://cactustrailstradingco.com/escape-kit.html>

coinvolta in prima persona nell'iniziativa e quindi senza dover investire particolari risorse in essa.

Altro aspetto interessante di questa capsule collection è stata la scelta di pubblicizzarne i prodotti attraverso un sito web appositamente creato con uno stile e una grafica simile a quella dei primi siti internet conferendo un alone vintage, tanto amato dai consumatori contemporanei (Cervellon, Carey, Harms, 2012), ai prodotti della collezione. Sul medesimo sito è stato poi reso disponibile uno stencil del logo Nike scaricabile gratuitamente e da utilizzare per personalizzare le proprie Air Max o qualunque altra sneaker desiderata⁴¹. Con questa iniziativa il brand americano ha ulteriormente incentivato i propri clienti a personalizzare i propri acquisti (attività già possibile grazie al servizio NIKEiD) assecondando il proprio desiderio di unicità. Il fatto di poter svolgere l'operazione di customizzazione in prima persona sottolinea ulteriormente come il cliente, oltre ad aver acquistato un prodotto già esclusivo di per sé (in quanto facente parte di una collezione limitata), potrà renderlo unico rispetto a tutti gli altri simili in circolazione. In questa maniera l'azienda sta applicando una strategia di marketing *one-to-one* poiché il prodotto viene personalizzato in base alle esigenze e ai desideri del singolo consumatore (Kotler et al., 2018). La perfetta fusione tra evento musicale ed esperienza videoludica, combinati con un'intelligente strategia di promozione dei prodotti, rendono *Astronomical* un caso emblematico dell'evoluzione delle strategie di co-branding; in particolare evidenzia le sempre maggiori opportunità che esistono nel mondo del gaming che le aziende del fashion stanno sempre più cogliendo e sfruttando.

Un altro esempio molto recente è la partnership tra Louis Vuitton e Riot Games per la quale la storica maison ha realizzato un trunk artigianale personalizzato per contenere la coppa del campionato del mondo del 2020 di *League of Legends*, popolare gioco sviluppato dalla casa di produzione. La collaborazione ha visto anche la realizzazione di una capsule collection e il rilascio di speciali skin a pagamento per il gioco disegnate dal direttore artistico dell'azienda di moda Nicolas Ghesquière. Anche LV ha quindi saputo sfruttare in maniera intelligente le possibilità offerte dalla collaborazione con un'azienda come la Riot, caratterizzata da consumatori molto giovani. La multinazionale francese riesce così a veicolare il proprio messaggio e ad attirare l'interesse di un target diverso da quello abituale (Cappellari, 2020)⁴². Notevole è anche la grande fortuna che sta incontrando il videogioco, sviluppato da Nintendo, *Animal Crossing: New Horizons* presso il pubblico, che dalla data di pubblicazione, 20

⁴¹ <https://cactustrailstradingco.com/swoosh.html>

⁴² <https://romanocappellari.com/2020/02/28/aprite-questo-baule-per-capire-cosa-vuol-dire-lusso-spoiler-i-soldi-non-centrano/>

Marzo, ha già registrato 10 milione di copie vendute solo in formato digitale (Bona, 2020)⁴³. L'enorme bacino di utenti, nonché la possibilità di visibilità a costo contenuto, hanno spinto già diversi brand, come Valentino e Marc Jacobs, a creare vere e proprie collezioni con cui è possibile rivestire i personaggi del gioco⁴⁴.

Questi sono solo alcuni esempi di come il mondo del gaming possa offrire molteplici opportunità alle aziende del fashion che, operando sempre con intelligenza, possono utilizzare collaborazioni, o accordi simili, per rinnovarsi e continuare a competere efficacemente in nuovi settori anche in una situazione drammatica, come l'attuale crisi sanitaria mondiale.

3.3 MAKING THE CUT: MODA, INTRATTENIMENTO ED E-COMMERCE

Tra il 27 Marzo e il 24 Aprile 2020 sono andate in onda su Prime Video, la piattaforma di streaming di Amazon, le 10 puntate della prima stagione del talent show *Making the cut*, prodotto dalla stessa azienda statunitense; le riprese della serie si sono svolte tra città icone della moda mondiale come New York, Parigi e Tokyo. Lo show ha coinvolto 12 stilisti-imprenditori internazionali, con un passato nella moda con proprie linee o negozi di abbigliamento, che si sono sfidati in ogni puntata per potersi assicurare la vittoria del programma. Le sfide consistevano nella realizzazione di una mini collezione, di volta in volta caratterizzata da un tema centrale (come lo streetwear o i pop up shop) composta da 2 abiti, uno da passerella e uno *prêt-à-porter*; il vincitore di ogni puntata ha visto, poi, quest'ultimo abito prodotto e venduto sul negozio online di *Making the cut* di Amazon.com (che di settimana in settimana sono sempre andati sold-out nel giro di poche ore)⁴⁵, mentre lo stilista con la collezione giudicata peggiore veniva eliminato (Andreeva, 2018)⁴⁶.

⁴³ <https://www.everyeye.it/notizie/animal-crossing-new-horizons-record-digitale-10-milioni-copie-vendute-450951.html>

⁴⁴ https://d.repubblica.it/moda/2020/05/20/foto/animal_crossing_gli_abiti_di_valentino_nel_gioco_nintendo_kara_chung_animalcrossingfashionarchive_instagram-4729163/1/

⁴⁵ <https://www.amazon.it/b?ie=UTF8&node=21034344031>

⁴⁶ <https://deadline.com/2018/09/heidi-klum-tim-gunn-exit-project-runway-amazon-new-fashion-reality-series-1202459089/>



Figura 7 – Immagine promozionale della serie *Making the cut*⁴⁷.

Particolarmente interessante, parlando di co-branding, è stata la quinta puntata poiché la vincitrice, la stilista israeliana Rinat Brodach, ha avuto come premio aggiuntivo la possibilità di realizzare un outfit in collaborazione con il marchio Puma che non si è lasciato sfuggire l'opportunità in termini di visibilità offerta dal programma⁴⁸.

Jonny Cota, vincitore del programma ha, invece, ricevuto come premio un milione di dollari e avrà la possibilità di lanciare, sempre sulla piattaforma di Amazon⁴⁹, la collezione che ha presentato per la sfida finale. Lo stilista-imprenditore sarà poi seguito da esperti della divisione Amazon Fashion per lavorare al proprio brand e cercare di svilupparlo al meglio (Moore, 2020).

Il programma prende chiaramente spunto dal più datato e celebre *Project Runway*, che dal 2004 ha dato il via a un intero sottogenere di trasmissioni televisive, essendo anche ideato e condotto dall'ex top model Heidi Klum e da Tim Gunn, già presentatori di *Runway*, che in collaborazione con Amazon hanno, però, reinventato la struttura base di questo tipo di show ponendo un accento più marcato sull'aspetto imprenditoriale legato alla moda senza tuttavia trascurarne i lati artistici (Berman, 2020).

Oltre alla stessa Klum, la giuria di *Making the cut* era composta dalla supermodella Naomi Campbell, dallo stilista-imprenditore Joseph Altuzarra, dall'editrice di *Vogue Paris* Carine

⁴⁷ <https://www.playblog.it/making-the-cut-una-sfida-tra-12-designer-su-amazon-prime-video/>

⁴⁸ <https://www.amazon.com/PUMA-Making-The-Cut-Pants/dp/B084LN47KJ>

⁴⁹ <https://www.amazon.com/stores/JONNYCOTASTUDIO/shopthefullcollection/page/19978039-D62B-4F46-A302-28DB9DF437D1?productGridPageIndex=2>

Roitfeld, dal personaggio televisivo-imprenditrice Nicole Richie, e dalla blogger-imprenditrice Chiara Ferragni (Petski, 2019⁵⁰; White, 2019⁵¹).

La varietà di figure professionali, legate al business del fashion, chiamate a giudicare, lascia trasparire la grande attenzione che è stata posta dal programma sull'aspetto più economico e commerciale della sfida. Il già citato vincitore Jonny Cota, infatti, è riuscito ad aggiudicarsi la vittoria proponendo capi non proprio dal design rivoluzionario ma di sicura presa sul pubblico e, quindi, garantendo un successo commerciale che costituisce l'obiettivo ultimo perseguito da Amazon attraverso questo programma. La scelta della piattaforma di e-commerce di collaborare con dei giovani designer rientra, infatti, nella più ampia strategia, messa in atto da Amazon già da alcuni anni, nel tentativo di acquisire credibilità e affermarsi come retailer d'alta moda (Cappellari, 2016). In tal senso la scelta di creare questo show, sfruttando anche l'espansione che sta conoscendo il servizio di streaming di Amazon, ha permesso di promuovere in maniera efficacissima il nuovo brand fondendo intrattenimento (per altro funzionale al racconto dello stilista e della sua storia imprenditoriale presso i consumatori) e shopping online, fenomeno in crescita, anche a causa delle limitazioni, causate dall'emergenza sanitaria, agli spostamenti (Moore, 2020).

Il connubio tra intrattenimento, e-commerce e moda che *Making the cut* è riuscito a proporre dimostra perfettamente come anche un colosso del calibro di Amazon, sebbene le enormi disponibilità economiche, preferisca collaborare con altre realtà, più esperte, per svilupparsi al meglio in un nuovo settore complesso come quello della moda, che però si sta anche dimostrando molto ricettivo verso iniziative innovative e intelligentemente gestite come questa.

In particolare, l'integrazione tra ricerca, incentivata dalla visione dello show, e acquisto del prodotto su piattaforme strettamente interconnesse (Prime Video e lo store di Amazon) rappresenta un esempio di *seamless omnichannel experience*. Tale strategia, che sta conoscendo un ampio successo nel settore moda (Cappellari, 2016), punta a unificare e rendere fluida l'esperienza d'acquisto del consumatore sfruttando tutte le potenzialità del web, combinate con sistemi di retail più tradizionali, e si sta dimostrando una delle chiavi del successo delle aziende più competitive del settore (Griffiths, Howard, 2008) come, appunto, Amazon.

⁵⁰ <https://deadline.com/2019/06/heidi-klum-tim-gunn-amazon-fashion-competition-series-title-naomi-campbell-nicole-richie-judges-1202638127/>

⁵¹ <https://deadline.com/2019/07/making-the-cut-chiara-ferragni-joins-1202647573/>

CONCLUSIONI

In un contesto di mercato in rapidissimo mutamento e soggetto a forti stress esterni, come nel caso dell'attuale situazione sanitaria mondiale, per le aziende del lifestyle è sempre più difficile competere efficacemente ed efficientemente (Lucci, Sacchi, 2014). I rischi sono sempre maggiori e difendere le proprie quote di mercato rappresenta una sfida quotidiana per le imprese del settore.

In questo lavoro si è cercato di analizzare ed evidenziare quelle che sono le caratteristiche di una risposta che si è fino ad ora dimostrata estremamente performante nel rispondere a tale situazione: la collaborazione (o co-branding).

Il successo degli accordi di collaborazione nella moda traspare chiaramente dai già citati dati dal report *True luxury global consumer insight*⁵² del 2019 del Boston Consulting Group. In particolare, l'impatto in termini d'interesse e di vendite di questo tipo di collezioni su alcuni dei segmenti del mercato del lusso più dinamici, come la Generazione Z e i consumatori cinesi, si è dimostrato molto importante. Tuttavia anche in questo tipo di strategie i rischi non mancano e sono anche legati all'enorme diffusione che le collezioni frutto di collaborazioni stanno conoscendo nel mondo del fashion. Questo è, infatti, un indicatore del loro successo presso il pubblico ma rappresenta pure un forte rischio di inflazione per il valore percepito dai consumatori nei confronti di tali prodotti.

Il successo dei casi analizzati non è infatti legato a un semplice reiterare la formula della collaborazione in contesti diversi ma si basa su un suo impiego e adattamento secondo logiche strategiche ben studiate (Checchinato, 2007). In particolare il suo utilizzo in contesti molto distanti da quello del fashion costituisce un esempio di come la continua innovazione e ricerca di contaminazioni rappresenti una possibile chiave per il successo delle aziende del settore moda (Alexander, Contreras, 2016).

⁵² <http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf>

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

AAKER, D.A., e KELLER, K.L., 1990. Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1.

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

AHN, S.-K., KIM, H.-J., e FORNEY, J. A., 2010, Fashion collaboration or collision? Examining the match-up effect in co-marketing alliances. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 14 No. 1.

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

ANDREEVA, N., 2018. Heidi Klum & Tim Gunn Exit 'Project Runway', Team With Amazon For New Fashion Reality Series. *deadline.com* [online], 7 Settembre. Disponibile su <<https://deadline.com/2018/09/heidi-klum-tim-gunn-exit-project-runway-amazon-new-fashion-reality-series-1202459089/>> [Data di accesso: 10/06/2020].

ANYANWU, O., 2020. Supreme Street Cred Challenged With Luxury, Art. *Women's Wear Daily*, 20 Gennaio.

BARAVALLE, A., 2018. Drake e Ninja giocano a Fortnite e infrangono il record di spettatori contemporanei di Twitch. *EUROGAMER.it* [online], 15 Marzo. Disponibile su <<https://www.eurogamer.it/articles/2018-03-15-news-videogiochi-drake-e-ninja-giocano-a-fortnite-record-di-spettatori-twitch>> [Data di accesso: 04/06/2020].

BEGHELLI, C., 2020. Le previsioni di Vestiaire Collective: ecco i marchi nei quali investire nel 2020. *ilSole24ore* [online], 29 Gennaio. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/le-previsioni-vestiaire-collective-ecco-marchi-quali-investire-2020-ACUdiNFB>> [Data di accesso: 17/04/2020].

BERMAN, J., 2020. On Amazon, Tim and Heidi find a new project. *TIME Magazine*, 6 Aprile.

BONA, C., 2020. Animal Crossing New Horizons da record in digitale: oltre 10 milioni di copie vendute. *everyeye.it* [online], 10 Giugno. Disponibile su <<https://www.everyeye.it/notizie/animal-crossing-new-horizons-record-digitale-10-milioni-copie-vendute-450951.html>> [Data di accesso: 11/06/2020].

BOSTON CONSULTING GROUP, 2019. *True luxury global consumer insight*. 6° ed. Milano: Altgamma.

BRODY, L., 2019. How did a handful of founders create a \$1 billion aftermarket for shoes that no one wears? It's a tale of hoops, hype, head-spinning colorways - and an object lesson in how entrepreneurs can spot opportunity in the chaos. *The Business of Hype* [online], Settembre. Disponibile su <<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=138069734&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeprI4y9f3OLCmsEieprNSsai4S7aWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqr0qurbJIuePfgeyx%2bEu3q64A&D=bth>> [Data di accesso: 25/04/2020].

BUSACCA, B., e BERTOLI, G., 2003. Co-branding e valore della marca. *Relazione presentata al terzo Congresso internazionale "Le tendenze del marketing in Europa"*. Venezia, 27-28 Novembre.

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

CAPPELLARI, R., 2020. Aprite questo baule per capire cosa vuol dire lusso (spoiler: i soldi non c'entrano). *Romano Cappellari – Fashion Retail Lifestyle* [online]. Disponibile su <<https://romanocappellari.com/2020/02/28/aprite-questo-baule-per-capire-cosa-vuol-dire-lusso-spoiler-i-soldi-non-centrano/>> [Data di accesso: 08/06/2020].

CAPUANO, M., 2018. Supreme, il segreto del successo mondiale. *MyWhere* [online], 21 Febbraio. Disponibile su <<http://www.mywhere.it/supreme-segreto-del-successo-mondiale/>> [Data di accesso: 17/05/2020].

CARTER, F., 2018. Gosha Rubchinskiy Unveils Latest Collaboration With Burberry. *Forbes* [online], 14 Gennaio. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/felicitycarter/2018/01/14/gosha-rubchinskiy-unveils-latest-collaboration-with-burberry/#a09818619213>> [Data di accesso: 19/05/2020].

- CASADEI, M., 2018. Lo streetwear contamina il lusso. *ilSole24ore* [online], 6 Aprile. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-04-05/lo-streetwear-contamina-lusso-214437.shtml?uuid=AEJhO9RE&refresh_ce=1> [Data di accesso: 15/04/2020].
- CEGARRA, J.J., e MICHEL G., 2001. Co-branding: clarification du concept. *Reserche et Applications en Marketing*, Vol. 16 No. 4.
- CERVELLON, M.-C., CAREY, L. e HARMS, T., 2012. Something old, something used: Determinants of women's purchase of vintage fashion vs second-hand fashion. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40 No. 12.
- CHECCHINATO, F., 2007. *Co-branding*. 1° ed. Padova: Cedam.
- COVA, B., GIORDANO, A., e PALLERA, M., 2012. *Marketing non-convenzionale*. 3° ed. Milano: Il Sole 24 Ore.
- CRIVELLI, G., 2017. Gli hotel, il sogno realizzato di Giorgio Armani. *ilSole24ore* [online], 20 Ottobre. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/gli-hotel-sogno-realizzato-giorgio-armani--AEcHXArC>> [Data di accesso: 11/06/2020].
- DANFORTH, C., 2019. Remembering the Unicorn of Sneakers, the Chanel x Reebok InstaPump Fury. *Highsnobiety* [online], 20 Febbraio. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/p/chanel-reebok-insta-pump-fury/>> [Data di accesso: 18/05/2020].
- DOROZALA, N., e KOHLBRENNER, A., 2008. *Co-Branding as a Tool for Strategic Brand Activation – How to Find the Ideal Partner; An Explanatory Case Study in the Fashion and Design Sector*. School of Economics and Management Lund University, Lund.
- ECKHARDT, G. M., BELK R. W., e WILSON, J. A. J., 2015. The Rise of Inconspicuous Consumption. *Journal of Marketing Management*, Vol. 31 No. 7-8.
- ERNST, D., e HALEVY, T., 2000. When to think alliance. *The McKinsey Quarterly*, No. 4.
- FABRIS, G., 2003. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: FrancoAngeli.
- FLORA, L., 2019. Luxury Brands Seek Streetwear Fountain of Youth. *Women's Wear Daily*, 1 Novembre.

- FRIEDMAN, V., e PATON, E., 2018. Louis Vuitton Names Virgil Abloh as Its New Men's Wear Designer. *The New York Times* [online], 26 Marzo. Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2018/03/26/business/louis-vuitton-virgil-abloh.html>> [Data di accesso: 19/05/2020].
- GRIFFITHS, e HOWARD, 2008. Balancing clicks and bricks – strategies for multichannel retailers. *Journal of Global Business Issues*, 1 Gennaio.
- GROSSMAN, R.P., 1997. Co-branding in Advertising: Developing Effective Association. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 No. 3.
- HAMANAKA, K., 2018. Louis Vuitton CEO Sees Future in California. *Women's Wear Daily*, 5 Ottobre.
- JAMES, D.O., 2006. Extension to alliance: Aaker and Keller's model revisited. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15 No. 1.
- JOHNSON, G., et al., 2017. *Strategia. Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia. Ediz. mylab. Con eText. Con aggiornamento online*. 11° ed. Milano, Torino: Pearson Italia.
- KOTLER, P., et al., 2018. *Principi di marketing*. 15° ed. Milano, Torino: Pearson Italia.
- LABBRAND, 2011. *Luxury brands and co-branding: Versace for H&M* [online]. Disponibile su <<http://www.labbrand.com/brand-source/luxury-brands-and-co-brandingversace-hm>> [Data di accesso: 14/05/2020].
- LAUX, C., 2019. Who decides what is cool?. *BBC designed* [online], 9 Gennaio. Disponibile su <<http://www.bbc.com/culture/story/20190109-who-decides-what-is-cool>> [Data di accesso: 03/05/2020].
- LUCCI, P., e SACCHI, S., 2014. *Brand jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.
- LYST, 2019. The Lyst Index Q4 2019. *Lyst insights* [online]. Disponibile su <<https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q419/>> [Data di accesso: 21/05/2020].
- MAKKAR, M., e YAP, S.-F., 2018. Emotional experiences behind the pursuit of inconspicuous luxury. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 44, Settembre.

MASSARO, B., 2018. Il (non) caso Ferragni e la “sua” acqua spiegato bene. *Panorama* [online], 11 Ottobre. Disponibile su <<https://www.panorama.it/news/il-non-caso-ferragni-e-la-sua-acqua-spiegato-bene?rebelltitem=1#rebelltitem1>> [Data di accesso: 29/05/2020]

MENDEZ, E., e NITSCHKE, A., 2019. Streetwear Impact Report. *Hypebeast* [online]. Disponibile su <<https://strategyand.hypebeast.com/streetwear-report>> [Data di accesso: 17/05/2020].

MOORE, B., 2020. Is Amazon’s ‘Making the Cut’ Winner Jonny Cota the Luckiest Designer in the World?. *Women’s Wear Daily*, 27 Aprile.

MORINI, E., 2002. *Storia della moda: XVIII-XX secolo*. 2° ed. Ginevra-Milano: Skira.

NEWMAYER, C., VENKATESH, R., e CHATTERJEE, R., 2013. Co-branding arrangements and partner selection: A conceptual framework and managerial guidelines. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 42, Giugno.

O’BRIEN, G., 2009. James Jebbia is Supreme. *Interview Magazine* [online], 18 Febbraio. Disponibile su <<https://www.interviewmagazine.com/fashion/james-jebbia-is-supreme>> [Data di accesso: 20/05/2020].

O’MALLEY GREENBURG, Z., 2019. Kanye’s Second Coming. *Forbes*, 31 Agosto.

PADOVESE, M., 2020. Fortnite è il gioco preferito di tutti: milioni di giocatori e miliardi di ore, ecco i numeri. *Tom’s Hardware* [online], 7 Maggio. Disponibile su <<https://www.tomshw.it/videogioco/fortnite-numeri-giocatori-ore-twitter-epic-games/>> [Data di accesso: 03/06/2020].

PETSKI, D., 2019. Heidi Klum & Tim Gunn’s Amazon Fashion Competition Series Gets Title, Naomi Campbell & Nicole Richie Among Judges. *deadline.com* [online], 26 Giugno. Disponibile su <<https://deadline.com/2019/06/heidi-klum-tim-gunn-amazon-fashion-competition-series-title-naomi-campbell-nicole-richie-judges-1202638127/>> [Data di accesso: 10/06/2020].

SCHAER, C., 2020. The ‘Gamification’ of Fashion Is Accelerating. *Women’s Wear Daily*, 14 Aprile.

- SHEN, B., CHOI, T.-M., e CHOW, P.-S., 2017. Brand loyalties in designer luxury and fast fashion co-branding alliances. *Journal of Business Research*. Vol. 81, Dicembre.
- SOCHA, M., 2015. Balenciaga Makes Its Choice: Vetements' Demna Gvasalia. *Women's Wear Daily*, 7 Ottobre.
- TERRACCIANO, B., 2017. *Social Moda: Nel segno influenze, pratiche, discorsi*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.
- THEODOSI, N., 2020. Off-White, Moncler Among Biggest Winners in Lyst's 'Hottest Brands' Index. *Women's Wear Daily*, 4 Febbraio.
- TIETJEN, A., ELL, K., 2019. That Rihanna Reign Just Won't Let Up. *Women's Wear Daily*, 23 Dicembre.
- TORTORA, L., 2014. Little Mayhem with J.Crew. *Vogue Italia* [online], 10 Dicembre. Disponibile su <<https://www.vogue.it/sfilate/curiosita/2014/12/little-mayhem-collaborazione-con-j-crew>> [Data di accesso: 20/05/2020].
- TYRREL, B., 2018. Fortnite Save The World Early Access Review. *IGN* [online], 20 Novembre. Disponibile su <<https://www.ign.com/articles/2017/10/04/fortnite-early-access-review>> [Data di accesso: 03/06/2020]
- VOSS, K.E., e MOHAN, M., 2016. Corporate brand effects in brand alliances. *Journal of Business Research*. Vol. 69, Ottobre.
- WHITE, P., 2019. 'Making The Cut': Fashion Designer & Influencer Chiara Ferragni Joins Amazon's Heidi Klum and Tim Gunn Fashion Series. *deadline.com* [online], 17 Luglio. Disponibile su <<https://deadline.com/2019/07/making-the-cut-chiara-ferragni-joins-1202647573/>> [Data di accesso: 10/06/2020].
- WILLIAMS, A., 2012. Guerrilla Fashion: The Story of Supreme. *The New York Times* [online], 21 Novembre. Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2012/11/22/fashion/guerrilla-fashion-the-story-of-supreme.html>> [Data di accesso: 19/05/2020].