



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

## **Limited edition e co-branding**

Analisi cross-settoriale di strategie, rischi e benefici nel  
settore dei beni di consumo

**Relatore**

Ch. Prof. Giorgio Soffiato

**Laureanda**

Lisa Titotto

Matricola 862286

**Anno Accademico**

2020 / 2021



## INDICE

Introduzione .....	pag.5
<b>Capitolo 1: il consumo comunitario: persone e community .....</b>	<b>pag.9</b>
1.1. L'evoluzione dei consumi .....	pag.10
1.1.1. La società dei consumi .....	pag.10
1.1.2. Il consumatore postmoderno .....	pag.10
1.1.3. La Consumer Culture Theory .....	pag.12
1.2. Il consumo comunitario e l'importanza delle comunità .....	pag.13
1.2.1. Definire una comunità .....	pag.13
1.2.2. Le comunità classiche e postmoderne .....	pag.14
1.2.3. Le comunità di marca .....	pag.15
1.3. Le comunità virtuali .....	pag.17
1.3.1. Alle origini delle comunità virtuali .....	pag.17
1.3.2. Classificare le comunità virtuali .....	pag.18
1.3.3. L'architettura interna della comunità virtuale .....	pag.20
1.3.4. Word-of-mouth virtuale e impatto sulla comunicazione aziendale .....	pag.20
1.4. Le figure chiave all'interno delle comunità .....	pag.21
1.4.1. Ruoli e competenze: opinion leader e influenzatori .....	pag.21
1.4.2. La gestione delle comunità .....	pag.23
1.4.3. Gestione delle crisi .....	pag.26
1.5. Le tribù di consumo e il Marketing Tribale .....	pag.27
1.5.1. Le tribù di consumo .....	pag.27
1.5.2. Il Marketing Tribale .....	pag.29
1.5.3. Il "valore di collegamento" .....	pag.30
1.5.4. Il confronto tra marketing tribale e marketing tradizionale .....	pag.31
1.5.5. Marketing tribale e co-creazione .....	pag.33
1.5.6. L'importanza dell'attenzione .....	pag.36
1.6. Il ruolo della mass customization nel marketing .....	pag.37
1.6.1. L'impatto della mass customization sui processi aziendali .....	pag.38
1.6.2. Le nuove regole di personalizzazione e customizzazione: "Be Personal" .....	pag.38
<b>Capitolo 2: Il marketing della scarsità e la FoMO .....</b>	<b>pag.43</b>
2.1. Fear of Missing Out .....	pag.43
2.1.1. Una panoramica sulla Fear of Missing Out .....	pag.44
2.1.2. Le dimensioni della FoMO .....	pag.44
2.1.3. Fear of Missing Out nelle abitudini di consumo .....	pag.45
2.2. Esclusività .....	pag.47
2.2.1. Il concetto di esclusività .....	pag.47

2.2.2. L'unicità del prodotto .....	pag.49
2.2.3. Classificazioni di esclusività e implicazioni strategiche .....	pag.50
2.2.4. L'abbattimento dei confini tra esclusività e inclusività .....	pag.52
2.3. Il marketing della scarsità .....	pag.53
2.3.1. Un confronto fra esclusività e scarsità .....	pag.53
2.3.2. Il principio della scarsità applicato al marketing .....	pag.54
2.3.3. Scarsità quantitativa e collezionismo .....	pag.60
2.3.4. Limited edition .....	pag.61
2.3.5. Scarsità temporale e retail .....	pag.62
2.3.6. Messaggi di scarsità quantitativa e temporale a confronto .....	pag.66
2.4. Capsule collection, co-branding e contaminazioni .....	pag.67
2.4.1. Origine e classificazione della capsule collection .....	pag.67
2.4.2. Co-branding: benefici e ideazione .....	pag.68
2.4.3. Capsule collection e limited edition nell'innovazione e R&D .....	pag.70
2.5. Scarsità nel customer journey .....	pag.74
2.5.1. Modelli teorici del processo decisionale .....	pag.74
2.5.2. Ricerca delle informazioni .....	pag.76
2.5.3. Valutazione delle alternative .....	pag.77
2.5.4. Scelta tra alternative ed esperienza di consumo .....	pag.78
<b>Capitolo 3. Limited Edition: un approccio industriale .....</b>	<b>pag.81</b>
3.1. Un approccio industriale .....	pag.80
3.2. Limited edition nel fashion .....	pag.81
3.2.1. H&M .....	pag.81
3.2.2. The North Face .....	pag.85
3.3. Limited edition nel footwear .....	pag.90
3.3.1. Converse .....	pag.90
3.3.2. Diadora .....	pag.95
3.4. Limited edition nel beauty .....	pag.100
3.4.1. KIKO Milano .....	pag.100
3.4.2. MAC Cosmetics .....	pag.104
3.5. Limited edition nel food and beverage .....	pag.107
3.5.1. Mondelēz International: focus su Oreo e Fonzies .....	pag.107
3.5.2. Nespresso .....	pag.111
3.6. Altri casi di limited edition .....	pag.116
3.6.1. Limited edition nel settore dei giocattoli: Barbie .....	pag.116
3.6.2. Limited edition di una piccola impresa artigiana: Luli Art Bijoux .....	pag.119
3.6.3. Personalizzazione esclusiva nell'automotive: Garage Italia .....	pag.121
3.7. Tratti comuni, elementi di discontinuità e pratiche di successo .....	pag.123

3.7.1. Tratti comuni ed elementi di discontinuità in un'ottica cross-settoriale .....	pag.123
3.7.2. Spunti per il marketing manager .....	pag.126

**Capitolo 4: Limited Edition e scarsità nel piano di marketing .....** pag.131

4.1. Le aziende che implementano strategie di limited edition .....	pag.131
4.1.1. Analisi dimensionale .....	pag.131
4.1.2. Analisi settoriale .....	pag.134
4.1.3. Principali motivazioni della scelta .....	pag.135
4.1.4. Utilizzo del principio della scarsità .....	pag.137
4.1.5. Limited edition radicale o incrementale .....	pag.140
4.1.6. L'impatto del co-branding .....	pag.142
4.1.7. Stagionalità e timing nel lancio del limited edition .....	pag.145
4.2. Limited edition all'interno del piano di marketing .....	pag.146
4.2.1. Il piano di marketing .....	pag.146
4.2.1.1. Le piramidi strategiche .....	pag.147
4.2.2. Strategie di prezzo nelle limited edition .....	pag.152
4.2.3. Strategie di comunicazione nelle edizioni limitate .....	pag.154
4.2.4. Strategie di distribuzione dei prodotti in edizione limitata .....	pag.159
4.2.5. La misurazione dei risultati .....	pag.162
Conclusioni .....	pag.165
Bibliografia .....	pag.169
Sitografia .....	pag.174
Appendice A.....	pag.176
Appendice B.....	pag.177
Elenco delle tabelle .....	pag.180
Elenco delle figure .....	pag.181
Ringraziamenti .....	pag.183



## INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di fornire un'analisi sul crescente fenomeno dei prodotti limited edition e dell'utilizzo del *co-branding* all'interno di questo tipo di articoli, al fine di comprendere quali sono le strategie più utilizzate, e quali i rischi e i benefici per le aziende che utilizzano questa tipologia di strumento.

Il limited edition è la caratteristica con cui vengono promossi i prodotti o le capsule collection disponibili sul mercato in quantità limitata o per un breve periodo di tempo. Le edizioni limitate possono essere nuovi prodotti, o prodotti standard con elementi inediti che gli conferiscono esclusività e rarità. La scarsa disponibilità del prodotto ne aumenta il valore percepito da parte del consumatore, facendo scattare il desiderio d'acquisto motivato dalla necessità di possedere un bene unico, o dal bisogno di possedere un articolo per l'appartenenza ad una determinata comunità di individui.

Il punto di partenza dello studio è la comunità, intesa come il luogo dove gli individui condividono la stessa cultura e creano interazioni che influenzano le scelte di consumo. Al suo interno, il prodotto diventa il mezzo attraverso il quale il consumatore interagisce e crea la propria identità. In letteratura vi è la distinzione tra comunità di marca, che si formano intorno ad un determinato brand e che sono supportate dall'azienda stessa ai fini di creare fidelizzazione, e tribù di consumo, concetto introdotto dall'esperto di marketing Bernard Cova per descrivere una comunità legata da una passione condivisa e pratiche rituali comuni. Dagli anni 90, queste comunità si aggregano principalmente online, formando delle community virtuali che hanno lo scopo di partecipare e condividere informazioni, che spesso si trasformano in passaparola tra i membri. Esse diventano il luogo di incontro fra azienda e consumatori, in cui assumono importanza i ruoli degli opinion leader o influenzatori e dei community manager.

La tribù di consumo è l'oggetto alla base della strategia di Marketing Tribale che si focalizza sulle nicchie di mercato con una possibile affinità al brand o al prodotto. L'elemento chiave in questa strategia è che le aziende creino valore insieme ai consumatori, collaborando nella creazione di prodotti e servizi su misura per essi. Il ruolo della personalizzazione di massa acquista un valore elevato in un mercato in cui il consumatore cerca un prodotto che soddisfi a pieno le proprie esigenze, e lo faccia sentire

unico, come esposto anche dallo studioso di marketing Philip Kotler nel suo libro “Retail 4.0”.

Oltre all’influenza delle comunità, il processo decisionale del consumatore viene alimentato da vari attributi che lo psicologo statunitense Robert Cialdini ha anche denominato “le armi della persuasione”. Se da un lato, in letteratura, è esposta la ricerca di prodotti unici da parte degli individui, dall’altro lato essi esprimono spesso una tendenza alla conformità rispetto alle persone intorno a loro. La *Fear of Missing Out* (FoMO) identifica il desiderio di integrarsi ad una comunità e la paura di esserne esclusi, ed è uno degli strumenti che le aziende utilizzano come stimolo all’acquisto. La FoMO combinata con la percezione di esclusività di un prodotto, ne aumenta il valore percepito, come è possibile osservare in particolare nel settore dei beni di lusso. Verrà evidenziato come diverse tipologie di esclusività individuino differenti implicazioni strategiche ai fini della differenziazione dell’offerta nella percezione dei consumatori. Un attributo per far scattare il sentimento di esclusività e FoMO è la scarsità del prodotto con la conseguente sensazione che la propria capacità di acquisto sia limitata. Si genera scarsità ogni qualvolta i beni atti a soddisfare i bisogni non risultano disponibili in quantità sufficienti, tale principio viene identificato come strumento persuasivo di marketing che spinge all’acquisto attraverso la sollecitazione di un senso di urgenza. L’introduzione di prodotti in edizione limitata in un portafoglio di prodotti può portare un beneficio complessivo del marchio in molte categorie di prodotti come moda, oggetti, alimentari e automobili. Dal punto di vista della classificazione, la scarsità può essere di due tipi: temporale o numerica (quantitativa). Tipologie diverse di scarsità hanno impatto differente sull’atteggiamento dei consumatori verso il prodotto offerto. Nel presente elaborato la scarsità è considerata un elemento fondamentale ai fini della strategia di limited edition, anche se non tutte le iniziative in edizione limitata enfatizzano questo profilo di limitazione dell’offerta. Tale concetto trova applicazione, inoltre, nel contesto della distribuzione, in cui è possibile notare la diffusione di vari tipi di punti vendita temporanei.

Nelle strategie di limited edition, assume rilevanza ai fini dell’incremento del valore del prodotto lanciato, il cosiddetto “co-branding”, cioè l’alleanza tra due marche differenti con l’intento di costituire un progetto dall’unione dei propri valori. Questo fenomeno genera una spinta psicologica nei consumatori che mirano alla ricerca e all’acquisto del pezzo unico e da collezione.



All'interno della prima parte della tesi verranno anche esaminati i vari utilizzi possibili dell'edizione limitata e gli obiettivi ad essi correlati, con un approfondimento al suo impiego nei processi di Ricerca e Sviluppo. Inoltre, verrà evidenziato come questo concetto possa influenzare il processo decisionale del consumatore nelle fasi di ricerca delle informazioni, valutazione e scelta delle alternative ed esperienza di consumo.

Nella seconda parte dell'elaborato, verrà fornito un primo approfondimento di varie iniziative di limited edition lanciate da aziende provenienti da settori diversi, con la conseguente analisi dettagliata dei driver e delle scelte strategiche, esplorate lungo le varie leve del marketing mix. Ai fini dello studio, viene scelto un approccio industriale nell'idea che FoMO e scarsità abbiano delle verticalità specifiche all'interno dei vari clusters industriali. I settori presi in considerazione sono quelli del fashion, footwear, beauty, food&beverage, giocattoli, gioielli e automotive. Nei primi quattro ambiti verranno riportati due casi a confronti, mentre per gli ultimi tre vi saranno singoli esempi considerati rilevanti ai fini delle considerazioni analitiche.

Nell'ultimo capitolo verranno evidenziate le principali caratteristiche dei brand che decidono di utilizzare il limited edition marketing per raggiungere gli obiettivi di marketing, congiuntamente a motivazioni e principali scelte strategiche. Per la ricerca di un pattern identificativo, vengono svolte analisi di tipo dimensionale, sulla base del fatturato, e settoriale con la conseguente osservazione dell'utilizzo del principio della scarsità nei vari casi, distinguendo tra limited edition brand driven e product driven e limited edition radicale e incrementale. L'impatto del co-branding si inserisce fra i principali fattori di scelta delle aziende. In ultima istanza verrà sottolineato come un progetto in edizione limitata può essere inserito all'interno del piano di marketing delle aziende, applicando uno strumento analitico presente in letteratura, cioè quello delle piramidi strategiche. Dopo uno studio delle principali tendenze delle aziende intervistate nelle decisioni in merito a prezzo, comunicazione e distribuzione, viene indicata la cosiddetta "North Star Metric", come metrica per misurare efficacemente il valore generato dalle iniziative e per allocare le risorse ai fini del raggiungimento di obiettivi di lungo termine.



# Capitolo 1. Il consumo comunitario: persone e community

## 1.1. L'evoluzione dei consumi

Negli ultimi anni, le innovazioni tecnologiche hanno creato nuovi prodotti, servizi e mercati che soddisfano i bisogni durevoli del consumatore e, al tempo stesso, hanno contribuito a cambiare rapidamente il modo di consumare. Il consumo è un processo in evoluzione continua. Nelle società capitaliste moderne, infatti, si sta evolvendo da un modello in cui le persone possiedono beni materiali privatamente, ad un modello in cui le persone acquistano per un periodo limitato di tempo il diritto di utilizzare beni esperienziali e condivisi. Ad esempio, molte persone che vivono in città si sono ritrovate a sostituire la macchina di proprietà, una volta simbolo di indipendenza e status, con servizi di car sharing che danno accesso ai veicoli quando necessario. Al giorno d'oggi, canzoni, libri, film e giornali sono disponibili online senza limiti. Metà della popolazione mondiale oggi compra, vende, crea e consuma beni ed informazioni su Internet tramite dispositivi di connessione, generando una grande quantità di dati sulle proprie abitudini di consumo.<sup>1</sup> Questo modello, che nel quotidiano sta diventando normalità, è soltanto il recente frutto di una lunga evoluzione dei consumi.

Per millenni, povertà e fame sono stati il destino del genere umano e la “parsimonia della natura”, come la definì una volta l'economista britannico Ricardo, è stata superata solo di recente. Da circa due secoli, reddito e consumi pro-capite sono cresciuti in modo esponenziale, nonostante la rapida crescita della popolazione umana.<sup>2</sup> Nelle economie più avanzate, le classi definite “a basso reddito” possono ora godere di un tenore di vita che due secoli fa sarebbe sembrato uno stato di benessere. Motivate dalla ricerca interminabile di uno stile di vita migliore, le richieste per un'ulteriore crescita economica dominano ancora il dibattito politico e pubblico anche nelle economie più prospere.

---

<sup>1</sup> Carey K. Morewedge, Ashwani Monga, Robert W. Palmatier, Suzanne B. Shu, and Deborah A. Small (2020) *Evolution of Consumption: A Psychological Ownership Framework*, American Marketing Association 2020

<sup>2</sup> Witt U. (2019), Articolo, *The evolution of consumption and its welfare effects*, Journal of Evolutionary Economics 27:273–29

### **1.1.1. La società dei consumi**

L'inizio di questo grande sviluppo del consumo risale al periodo successivo la fine della Seconda Guerra mondiale in corrispondenza della nascita della cosiddetta "società dei consumi". Questa fase, caratterizzata da un diffuso benessere economico, fu favorita dalla standardizzazione della produzione (la cosiddetta "produzione di massa"), dall'aumento della ricchezza, dall'urbanizzazione e dalla forza espansiva del modello americano. Nasceva un nuovo modello di consumo, fondato principalmente sulla crescita delle spese a livello globale per l'acquisto di beni volti a soddisfare bisogni considerati "secondari", poiché non direttamente collegati alla sopravvivenza. Nonostante l'appellativo di "società dei consumi", nel paradigma della produzione di massa era la produzione che dominava l'evoluzione del consumo e l'identità degli individui, quale struttura delle preferenze, era ancorata principalmente alla collocazione nel processo produttivo.

Fra le innovazioni tecnologiche, di fondamentale importanza nella definizione del nuovo modello di consumo è stata sicuramente la televisione. La sua diffusione accelerò i ritmi della vita sociale in maniera decisiva e riuscì per la prima volta a trasmettere la sensazione che molti cittadini partecipassero nello stesso istante ad un evento. Ciò dava agli spettatori la sensazione collettiva di appartenere ad una stessa comunità. La formazione di una collettività praticamente omogenea di consumatori è un presupposto alla nascita della società dei consumi, incardinata sull'idea che tutti i cittadini possano godere dello stesso stile di vita e che un accesso allargato ai beni di consumo possa assicurare un certo grado di benessere (Witt, 2019).

### **1.1.2. Il consumatore postmoderno**

Durante gli anni Settanta, cominciò invece ad affiorare la necessità di differenziazione individuale, basata su scelte di consumo più consapevoli. Giocò un ruolo fondamentale la crisi petrolifera dei primi anni Settanta che portò l'attenzione pubblica sui "limiti dello sviluppo" e sul tema della sostenibilità ambientale in un modello basato sulla progressiva espansione dei consumi. In questo nuovo tipo di società la centralità del consumo assume un'accezione più ampia e definisce il consumatore "postmoderno" come colui che:

- Ha acquisito consapevolezza, nonché potere e libertà, nella dimensione di spesa o nella soddisfazione dei bisogni;

- Ha una maturità superiore nella ricerca delle esperienze, le quali contribuiscono a delineare la propria identità. L'atto di consumo è un modo attraverso il quale il soggetto partecipa alle relazioni sociali e definisce la propria identità che è in costante evoluzione.

Il consumatore è, dunque, passato dall'essere il destinatario di una comunicazione promozionale di tipo informativo, ad essere destinatario di una comunicazione più emotiva. Non è più un soggetto "debole" isolato e da educare attraverso i mezzi di comunicazione di massa; ma ha acquisito autonomia e indipendenza di giudizio in merito al prodotto ed è guidato dalla ricerca di esperienze autentiche e significative in cui gioca un ruolo attivo. Rispetto al paradigma della produzione di massa, quindi, il consumo assume un nuovo statuto e diventa momento di interazione e di scambio tra consumatore e produttore e, soprattutto, fra consumatori. Lo spazio emotivo riveste un ruolo essenziale nelle nuove scelte del consumatore e i brand non sono più segni del commercio (trademarks) ma diventano veri e propri *lovemarks*, con cui l'individuo interagisce e si relaziona. Il consumo non è più soltanto un atto razionale di valutazione della funzionalità di un bene ma è soprattutto costruzione sociale dell'identità di individui e di gruppi sociali, è parte integrante dell'esistenza e descrive un determinato stile di vita (Fabris, 2009).<sup>3</sup>

Il comportamento del consumatore può, quindi, cambiare sistematicamente nel tempo, come conseguenza di processi di apprendimento. Con il cambiamento delle circostanze variano le tipologie di motivazioni che lo spingono a prendere determinate decisioni. Con lo sviluppo dei consumi, il rapporto tra consumatore e produttore diventa sempre più forte, tanto da portare alla formazione di nuove figure, come quella del *prosumer*, che vede l'unificazione di due ruoli che sin dall'avvento della rivoluzione industriale si sono qualificati come distinti. Con l'introduzione delle nuove tecnologie, il consumatore può oggi essere coinvolto sia nella progettazione del prodotto, sia nell'ottenere prodotti altamente personalizzati.

La ricerca accademica sul consumo ha visto negli ultimi 30 anni l'emergere e il consolidarsi di un movimento volto a esplorare in modo ampio e approfondito le varie dinamiche che agiscono sul consumatore, indagando anche le modalità con cui questo si

---

<sup>3</sup> Fabris G. (2009), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli

trova coinvolto nella “*co-produzione*” dei propri consumi, considerati non solo come beni e servizi in sé, ma anche nei significati e nei simboli ad essi associati, primi fra tutti l’immagine di marca. Infatti, questa co-creazione si è ormai inserita in tutte le diverse fasi del rapporto tra consumatori ed imprese: acquisto, consumo e possesso.

Il mercato riveste oggi il ruolo principale nell’alimentare le identità simboliche dei consumatori. Il processo attraverso il quale il mercato diventa motore dei progetti identitari degli individui, ha raggiunto al giorno d’oggi un livello di penetrazione nella vita quotidiana che ha portato a due conseguenze:

- La prima è la creazione di vere e proprie culture e subculture di mercato;
- La seconda è il passaggio dei consumatori da ascoltatori a produttori di cultura.

Le relazioni interpersonali si collocano alla base di questa creazione di culture e subculture di consumo finalizzate allo sviluppo di identità sia collettive, che individuali, e alla ricerca di veri legami relazionali e simbolici che vanno oltre alla mera visione del prodotto o servizio come oggetto di utilizzo.<sup>4</sup>

### **1.1.3. La Consumer Culture Theory**

La ricerca accademica in materia di consumo ha visto nascere la Consumer Culture Theory, introdotta da Arnould e Thompson nel 2005, che comprende diversi filoni di ricerca con l’obiettivo comune di comprendere il consumo in relazione ai suoi significati culturali e alle dinamiche micro-sociali che contribuiscono a plasmarlo. Alla base di questo approccio vengono considerate le dimensioni esperienziali e socioculturali che includono gli aspetti più specifici del consumo simbolico e delle pratiche rituali e comunitarie, dell’attribuzione di significati ai prodotti e ai brand e dei confini simbolici che strutturano le identità personali e collettive dei consumatori (Bolzanino, 2011). Secondo la Consumer Culture Theory (CCT) «i consumatori sono attori che agiscono in un gioco sociale, che sono predisposti verso alcune azioni dalla loro personale storia di socializzazione e che gestiscono norme e regole sociali. I consumatori agiscono cioè all’interno di determinati ruoli e posizioni sociali che li condizionano e che sono

---

<sup>4</sup> Bolzanino C. (2011) Tesi, *Le nuove comunità online: dinamiche sociali e processi di co-creazione di valore*

condizionati dal loro agire.»<sup>5</sup> .

## 1.2. Il consumo comunitario e l'importanza delle comunità

### 1.2.1. Definire una comunità

Come osservato nel paragrafo precedente, il sistema di consumo è al centro dell'esistenza dell'individuo postmoderno e i prodotti rappresentano i mezzi con i quali esso interagisce nel processo di creazione della propria identità. Il senso di comunità, insieme al bisogno di libertà, rappresenta per gli individui un bisogno esistenziale da soddisfare, in grado di guidare i loro comportamenti di consumo. La dinamica sociale attuale è costituita da una molteplicità di esperienze, di rappresentazioni e di emozioni quotidiane correlate al desiderio di legame sociale e di partecipazione a comunità diverse che viene soddisfatto attraverso prodotti e servizi sempre più virtuali.<sup>6</sup> Il consumo comunitario trova origine, infatti, nell'importanza che assumono i legami tra gli individui: le relazioni interpersonali, dirette o indirette (tramite strumenti di comunicazione), hanno la forza di creare culture, subculture e tribù di consumo. La comunità, in questo senso, è il mezzo attraverso il quale l'individuo realizza il proprio progetto di emancipazione ed ha la capacità di riunire persone che condividono la stessa cultura, di contribuire alla formazione di bisogni e di atteggiamenti e di influenzare le scelte di consumo.

Bernard Cova, studioso e professore di marketing, afferma che «non basta possedere un attributo comune ad altri soggetti per fare una comunità; deve esistere un riconoscimento reciproco di ciò, una interdipendenza. La persona sembra cercare nel consumo un mezzo per legarsi agli altri nel quadro di una o più comunità di riferimento» (Cova, 1997).

È possibile evidenziare 3 caratteristiche nella definizione di una comunità:

- un'iniziativa comune;
- un impegno alla reciprocità da parte dei membri che la compongono;
- un repertorio condiviso di conoscenze e di routines (Wenger, 1998).

---

<sup>5</sup> Elliott R., Cova B. (2008) *Interpretive consumer research as cultural critique*, Consumption Markets & Culture, 11:2, 71-72

<sup>6</sup> Cova B. (1997), Articolo, *Marketing, Societing ed Economia Sociale*, Impresa & Stato, rivista della Camera di Commercio di Milano, pag. 3

Il primo elemento, la definizione di un'iniziativa comune, si riferisce allo sforzo di elaborare un'identità collettiva in linea con l'obiettivo di crescita della conoscenza. La qualità di una comunità si misura in base alla sua capacità di riconoscersi attorno a pratiche e saperi distintivi, che i suoi membri si impegnano ad alimentare e a rinnovare in modo sistematico. Il secondo attributo distintivo è legato al modo di funzionare della comunità: l'impegno alla reciprocità è importante perché è attraverso la relazione e la condivisione di esperienza che ha luogo il processo di apprendimento. Infine, una comunità non può dichiararsi tale se i suoi membri non sono in grado di sviluppare un set di conoscenza, di strumenti, di routines che veicolano il sapere collettivo.<sup>7</sup>

### **1.2.2. Le comunità classiche e postmoderne**

Le comunità classiche, caratterizzate dalla stabilità delle appartenenze sociali, differiscono completamente dalle comunità che si formano nella società postmoderna in cui i raggruppamenti appaiono fluidi e mobili: non si tratta più di aggregarsi ad un gruppo piuttosto che ad un altro, bensì di spostarsi da un gruppo all'altro. Le comunità classiche possono essere collocate tra il diciottesimo e diciannovesimo secolo, epoca definita "modernità", costruita sul razionalismo, sull'individualismo (l'individuo viene visto come unità) e sul contratto sociale della Repubblica, uniti e indivisibili.

La postmodernità, che le è succeduta, ha visto il potente ritorno dell'impulso alla comunità e al bisogno di emozioni collettive, definito dal sociologo francese Maffesoli come neo-tribalismo e di cui si approfondirà nei prossimi paragrafi. Il prefisso "post" suggerisce che questa fase si sviluppa dopo la modernità, ma soprattutto segnala un rifiuto di quest'ultima. Il termine "postmodernità", inoltre, rivolge la nostra attenzione ai cambiamenti in atto nel campo artistico, come l'architettura, così come ai cambiamenti nei modi di produzione e di consumo, e – di particolare interesse per Maffesoli – nella quotidianità pratiche ed esperienze, in nuove forme di identità e in relazioni emergenti tra individui e gruppi. Maffesoli attribuisce particolare valenza proprio al recupero della dimensione comunitaria della società.<sup>8</sup>

Si potrebbero citare numerosi studiosi nelle più disparate discipline che hanno richiamato

---

<sup>7</sup> Micelli S. (2000), Libro, *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas

<sup>8</sup> Dawes S. (2016) Articolo, *Introduction to Michel Maffesoli's 'From society to tribal communities'*, The Sociological Review



l'attenzione sulla fragilità dell'individuo. Da Nietzsche, che con la sua nozione afferma che siamo tutti impegnati a creare un'identità, fino a Proust, che fa una distinzione tra un sé individuale e un essere più profondo, molti scrittori hanno tentato di esprimere quello che oggi è diventato un luogo comune: la frammentazione dell'individuo in una serie di tratti diversi.

Nell'era moderna, l'individuo era definito da un'identità precisa, costruito su uno specifico orientamento sessuale, professionale e ideologico. Tutto stabilito, stabile, definito e immutabile. Sulla base di questa identificazione ognuno veniva associato ad una determinata classe sociale o gruppo socioeconomico. Di conseguenza, gli impulsi e le motivazioni che inducevano le persone a comprare si potevano realizzare solo secondo queste associazioni prestabilite e le distinzioni che esse determinavano. Con l'avvento della pubblicità e della moda, questo edificio costruito e ben definito è crollato, lasciando spazio a quella che abbiamo definito frammentazione delle identità. Le aziende hanno realizzato che non era più possibile condurre un'attività secondo i metodi collaudati da Taylor: un modello razionale indirizzato a individui razionali la cui identità era chiaramente definita e permanente.<sup>9</sup>

Si formano comunità aperte e instabili definite da legami emotivi, esperienze simili ed una visione del mondo condivisa. Il consumo ha un ruolo centrale in queste nuove forme di socializzazione perché prodotti e servizi non vengono scelti tanto per il loro valore funzionale, quanto più per la loro capacità di aggregare e di rafforzare le relazioni tra gli individui. Ciò che quindi diventa rilevante è un'analisi non più solo individuale, ma anche di singole aggregazioni sociali. Una comunità postmoderna è allora un insieme di individui non necessariamente omogeneo (in termini di caratteristiche sociali), ma accomunato da un'unica soggettività, una passione comune o un impegno condiviso nei confronti di un prodotto, un marchio o un'attività di consumo ed è l'essenza del già citato consumo comunitario.

### **1.2.3. Le comunità di marca**

Correlata alla subcultura di consumo è la cosiddetta "comunità di marca", che si forma intorno ad un prodotto o servizio. All'interno di queste comunità, in cui una fascia demografica mirata di consumatori condividono le stesse idee e si identificano con il

---

<sup>9</sup> Maffesoli M. (2016) Articolo, *From society to tribal communities*, The Sociological Review

marchio, è possibile riconoscere una sorta di responsabilità morale condivisa tra i membri che si concretizza in azioni dirette a:

- integrare nuovi consumatori della marca;
- mantenere consumatori attuali;
- assistere altri membri della comunità nell'uso del prodotto.

Tradizionalmente, i marchi globali si sono concentrati nella creazione di questo tipo di comunità con lo scopo di aiutare i professionisti del marketing a comprendere i propri clienti e le loro esigenze. Per costruire e mantenere delle forti comunità di marca, le aziende devono intercettare i bisogni individuali e sociali dei membri e fare il possibile per supportarli e coinvolgerli. Invece che controllare la comunità, le aziende dovrebbero farsi guidare da essa e porla al centro del proprio business model, gestendola e sostenendola per creare fidelizzazione, incrementare l'efficienza del marketing e valorizzare la propria marca.<sup>10</sup> Più il consumatore è coinvolto nel prodotto, più è interessato alla comunità e, di conseguenza, più cresce il coinvolgimento sociale con gli altri membri. La maggior parte dei tentativi di incoraggiare le comunità sono motivati dal desiderio di promuovere la comunicazione tra l'azienda ed i suoi clienti, con una relazionale one-to-one. Tuttavia, le comunità di maggior successo sono quelle che incoraggiano la dinamica tra i consumatori (secondo un modello multi-a-molti di comunicazione), oppure quelle intorno ad una figura di influencer o leader. Le comunità create spontaneamente dai consumatori sono interessanti per i responsabili marketing, considerato che esistono senza alcun tipo di supporto da parte delle aziende, né finanziario né tecnologico. L'azienda motociclistica Ducati, per esempio, è un'icona così potente che i consumatori hanno formato spontaneamente la loro comunità attorno al marchio. All'interno delle aggregazioni spontanee, gli individui discutono, condividono le loro esperienze e raccontano storie sul marchio, facendo, in certi casi, emergere un tipo di approccio tribale al consumo in cui prodotti e servizi sono scelti per il loro valore simbolico più che per il loro valore d'uso.

---

<sup>10</sup> Fournier (2009), Articolo, *Getting Brand Community Right*, Harvard Business Review

### 1.3. Le comunità virtuali

In un'accezione più ampia del termine, le comunità virtuali sono definibili come insiemi di persone che comunicano fra loro attraverso la rete e sono assimilabili a spazi di comunicazione libera fra persone accomunate da valori e interessi e da un'etica della comunicazione minimale ma condivisa (Micelli, 2000). Esse richiamano un concetto della prospettiva tribale di consumo in cui gli individui tendono a raggrupparsi in tribù con cui condividere gli stessi interessi relativamente ad attività, prodotti, brand o esperienze, in uno spazio virtuale.

#### 1.3.1. Alle origini delle comunità virtuali

Già dalla metà degli anni '80, ben prima della diffusione di Internet, gruppi di persone hanno sfruttato la rete per sviluppare un dialogo sui temi più diversi. Si erano formate delle comunità virtuali con lo scopo di porre in relazione fra loro persone con interessi comuni con l'obiettivo di instaurare un dialogo su temi che difficilmente avrebbero potuto sviluppare all'interno delle loro comunità reali. Queste aggregazioni sociali spontanee hanno costituito la premessa per la rapida nascita di luoghi di incontro e di informazione che hanno saldato funzioni di erogazione dei contenuti a un patrimonio di relazioni particolarmente dinamico. All'interno di queste comunità i flussi di comunicazione sono prevalentemente orizzontali, cioè connettono fra loro i singoli membri in una relazione molto-a-molti.

Nella seconda metà degli anni '90, le aziende hanno cominciato a vedere nuove opportunità di comunicazione fra domanda e offerta, cogliendo le potenzialità offerte dallo sviluppo del commercio elettronico di beni e servizi su scala globale. La possibilità di dialogare e di interagire con il consumatore finale diviene la premessa per politiche di one-to-one marketing con il fine di personalizzare l'offerta e di fidelizzare i clienti. In questo contesto, la rete appare come lo strumento ideale per gestire un mercato sempre più globale e sempre più frammentato. Nell'ambito dei processi di consumo, le comunità virtuali diventano, quindi, i principali interlocutori delle imprese che producono beni e servizi. Nella società incentrata nella produzione di massa, il consumatore, privo di conoscenze specifiche, delegava all'impresa la funzione di concepire e sviluppare prodotti e servizi e, fra questi beni, il consumatore si limitava a scegliere. In un mondo

interconnesso, invece, le comunità virtuali del consumo hanno la possibilità di intervenire nella progettualità e nella produttività dando spunti all'impresa sull'evoluzione del mercato, facendo quello che l'impresa nella produzione di massa accentrava all'interno dei propri uffici.

### **1.3.2. Classificare le comunità virtuali**

Le motivazioni che spingono l'individuo a far parte di una comunità virtuale sono:

- L'interesse ad accedere a determinate informazioni;
- Il desiderio di partecipare a un sistema di relazioni sociali.

Sulla base delle due dimensioni, quella informativa e quella partecipativa, è possibile identificare diverse tipologie di comunità (Micelli, 1997). La dimensione informativa caratterizza le cosiddette "comunità di interesse" e per i soggetti entrare a far parte di questi gruppi rappresenta una scelta analizzabile attraverso i criteri della razionalità: chi accede alle informazioni sostiene oneri e ottiene benefici. La seconda dimensione rilevante è la dimensione partecipativa che si collega alla "comunità relazionale", quella che pone al centro dell'attenzione la possibilità di partecipare e di costruire relazioni.

Con l'apertura della rete Internet a fini economici, le imprese hanno perseguito un ruolo attivo come fornitrici di informazioni commerciali, quindi seguendo la prima dimensione e non tenendo conto della partecipazione e dell'interazione ricercata dai propri interlocutori. L'uso innovativo della rete ha evidenziato, invece, la necessità di saper gestire processi comunicativi che sappiano equilibrare esigenze di partecipazione e qualità dell'informazione offerta. L'equilibrio fra le due dimensioni attiva quella tipologia di comunità che abbiamo chiamato "di apprendimento" e su cui è importante puntare l'attenzione dal punto di vista manageriale (Micelli, 1997).

Gli studi sull'innovazione mostrano in modo chiaro l'importanza degli utilizzatori di tecnologie, servizi e prodotti, anche organizzati in comunità online, come fonti d'innovazione capaci di apportare valore all'impresa.<sup>11</sup> Le comunità virtuali diventano il luogo ideale in cui può avvenire il passaggio del potere di mercato dal venditore all'acquirente, che si esplica nel fatto che nell'economia della virtualità i clienti si organizzano o vengano organizzati, con l'obiettivo di identificare i produttori in grado di soddisfare i propri bisogni. Gli individui acquisiscono maggior empowerment all'interno

---

<sup>11</sup> Di Maria E., Finotto V., Rullani F. (2016), *Innovazione simbolica e comunità di consumatori*, Economia e società regionale. Oltre il ponte

delle community, che garantiscono loro una maggior influenza sugli altri consumatori. Le comunità online non sono soltanto il luogo di incontro fra venditore e acquirente, ma possono esse stesse svilupparsi fino a diventare un vero e proprio brand. Un esempio è quello di BBQ4All, partito nel 2006 come forum online di appassionati che discutevano di carne alla griglia e cresciuto fino a diventare un brand presente con i propri prodotti su eCommerce e in gdo dal 2018. Con l'arrivo della community su Facebook, essa ottenne una crescita esponenzialmente fino a ricevere richieste dagli utenti di corsi di formazione e prodotti. Oggi BBQ4All, oltre ad essere una comunità online che cresce mediamente di 100-200 persone al giorno, è un marchio in crescita di prodotti per gli appassionati alla ricerca di qualità e dell'esperienza genuina del barbeque.<sup>12</sup>

In ottica di classificazione, quest'ultimo esempio rientra nelle comunità “*unbranded*”, cioè quelle che non si formano intorno ad un determinato marchio, ma intorno ad una passione specifica e che spesso possono diventare “tribù di consumo”, come si approfondirà nel paragrafo 1.5.1.

Le brand communities, invece, si contraddistinguono come “communities specializzate, non geograficamente unite, basate su un insieme strutturato di relazioni sociali tra ammiratori di un brand” (Muniz Jr. E C. O'Guinn, 2001). In queste communities interattive, spesso create direttamente dalle aziende, il brand ha la possibilità di ascoltare il cliente fornire informazioni riguardo a nuovi prodotti, servizi o caratteristiche. Un esempio è Sephora, noto marchio di cosmetica, che ha creato un forum all'interno del suo sito web chiamato Beauty Talk, in cui gli utenti possono condividere idee o immagini in cui usano i prodotti e fare domande agli altri o scambiare opinioni. Inoltre, l'azienda interagisce con i propri clienti anche tramite Instagram, Facebook, Pinterest, Twitter o SnapChat. Per esempio, Sephora utilizza Facebook Messenger per la prenotazione degli appuntamenti tramite l'implementazione dell'intelligenza artificiale.<sup>13</sup>

Sia per le community *branded* che *unbranded*, i membri si trasformano in ambassadors istantanei della comunità o del brand, ispirando gli altri a interagire, a utilizzare i loro prodotti, scambiandosi consigli e pareri.

---

<sup>12</sup> Bertoletti C. (2018) *BBQ4All, da comunità online a brand*, Mark-up

<sup>13</sup> Sonsev V. (2018), *How Sephora Makes Beauty A Two-Way Conversation*, Forbes

### 1.3.3. L'architettura interna della comunità virtuale

Uno studio propone la presenza di una gerarchia tra i membri di una community virtuale, analizzata utilizzando una scala di fedeltà simile a quella adottata all'interno del marketing tradizionale. Questa conoscenza permette all'impresa di migliorare la comprensione dei ruoli interni e soprattutto di capire chi svolge il ruolo di influenzatore, comunicando in modo più efficace e selezionando dei messaggi diversi lungo la scala gerarchica dei membri. Per meglio comprendere i diversi ruoli dei soggetti che entrano a far parte di una comunità virtuale, occorre far riferimento a suoi modelli di funzionamento, precisando come essa presenti generalmente un'architettura con differenti gradi di partecipazione e di accesso alle competenze degli attori coinvolti. Emerge in particolare, un'articolazione per livelli all'interno di una comunità:

1. Il primo è un piccolo *core group* di soggetti che partecipano attivamente alle discussioni, ai dibattiti e ai forum. Si tratta di un gruppo ristretto di membri, costituito dal 10 al 15% dell'intera community;
2. Il secondo livello, più *esterno al core group*, è rappresentato da quei soggetti che seguono i dibattiti, le newsletter ed i diversi post ma che partecipano irregolarmente ai forum di discussione. Si tratta di circa il 15-20% del totale della community;
3. Al terzo livello vi sono coloro che solo occasionalmente partecipano in maniera attiva alle attività delle community;
4. All'esterno dei tre livelli si trovano coloro che non prendono parte alla community ma che seguono le attività ed il suo percorso di sviluppo.

L'inserimento nella community dalla posizione esterna ad una più centrale passa attraverso un percorso di sperimentazione e di scoperta, durante il quale gli iscritti alla community possono partecipare secondo gradi di coinvolgimento e ruoli diversi.<sup>14</sup>

### 1.3.4. Word-of-mouth virtuale e impatto sulla comunicazione aziendale

Diversi studi di marketing hanno evidenziato l'influenza da parte degli altri consumatori sul valore percepito, sulla soddisfazione del cliente e sulla qualità del servizio. Il Word-of-Mouth (WOM), o "passaparola", è una comunicazione tra persone in cui il contenuto

---

<sup>14</sup> Signori P., Confente I. (2011) *L'impatto delle comunità virtuali sul processo di comunicazione aziendale. Nuovi strumenti per il controllo*, Atti X International Marketing Trends Conference, ESCP, Paris

viene sentito come non commerciale ed esso rappresenta uno dei principali strumenti nelle dinamiche di condivisione dei messaggi tra i membri di una comunità virtuale o reale. Un WOM negativo o positivo può influenzare fortemente i processi di scelta dei consumatori. All'interno delle comunità virtuali il fenomeno viene denominato "e-WOM" e rappresenta la maggior parte delle interazioni online tra consumatori. Esso avviene spesso tra persone che non si conoscono e che hanno stabilito delle relazioni solamente nell'ambiente virtuale (possono rimanere anche anonime), ciò consente ai consumatori di sentirsi più liberi nell'esprimere dei pareri in merito a prodotti o brand, portando ad un aumento del volume di e-WOM rispetto al WOM tradizionale. Grazie a Internet, il passaparola può venire mappato e analizzato, in quanto l'ambiente virtuale permette di tracciare le interazioni e tutte le conversazioni che avvengono online (Signori, Confente, 2011).

Un'azienda si ritrova, dunque, a dover modificare il suo processo di comunicazione sia nella fase di pianificazione che in quella di controllo, inserendo le valutazioni in merito al fenomeno delle comunità virtuali e dell'e-WOM. Il consumatore viene coinvolto nella definizione delle politiche di marketing attraverso la community stessa, ed il suo contributo può essere integrato nel processo di comunicazione aziendale e divenire elemento del marketing mix. Per quanto riguarda le comunità virtuali, l'impresa può decidere o meno di "integrarsi": se entrare tra i membri con il ruolo soggetto attivo, se limitarsi a studiare e comprenderne i flussi, o addirittura se creare nuove comunità online.

## 1.4. Le figure chiave all'interno delle comunità

### 1.4.1. Ruoli e competenze: opinion leader e influenzatori

Come abbiamo visto, una comunità online è un gruppo di persone che si uniscono per uno scopo preciso, guidato da delle regole e aiutato nella comunicazione dall'accesso a Internet. La comunità non è altro che un insieme di nodi (persone o gruppi di persone) connessi fra loro da interazioni, cioè legami comportamentali che si concretizzano in conversazioni, partecipazioni condivise ad eventi, esperienze, etc. Le interazioni sono partecipative per natura e contribuiscono a creare dei flussi tra i nodi: scambi di risorse, consigli o informazioni. Le comunità virtuali assumono la forma di "luoghi" costruiti

attorno a uno specifico oggetto, interesse o obiettivo e funzionano in modo simile ai mercati di nicchia nel mondo reale.

All'interno di questi luoghi, assumono importanza diverse figure, una fra tutti è quella dell'*opinion leader*, persona capace di influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti degli altri membri. Questa figura è fonte di informazioni di grande valore e spesso è il creatore stesso della comunità e ha l'abilità di attirare membri e stimolare l'interazione fra di essi. Le qualità del leader sono:

- Competenze tecniche;
- Conoscenze sui prodotti ed esperienza diretta;
- Elevata attività sociale e posizione di leadership socialmente riconosciuta;
- Potere referente, in quanto riconosciuto dagli stessi consumatori come simile a loro in termini di valori e convinzioni.

L'*opinion leader* può essere anche rappresentata da un piccolo gruppo di influenzatori che svolge l'attività di diffusione delle informazioni.<sup>15</sup>

Riprendendo l'esempio della comunità BB4All riportata nel paragrafo 1.3.2., anche questa comunità nasce intorno alla figura di un leader, al tempo visto come vero guru delle tecniche di barbeque all'americana. Inizialmente i membri si erano polarizzati intorno a questa community grazie ad una grande produzione di contenuti da parte di questa figura insieme ad un piccolo gruppo di esperti che svolgevano il ruolo di *moderatori*. Nei primi anni la community era molto attiva grazie alla partecipazione dei membri che condividevano all'interno di un gruppo facebook i loro consigli e risultati in cucina ottenuti seguendo le informazioni degli influenzatori. Vista l'elevata interazione dei membri, questa figura di riferimento decise di convertire la comunità in un brand esclusivo, iniziando a vendere strumenti e anche alimenti per appassionati in quantità limitata solo ai membri più fedeli. Questa scelta ha generato nella comunità una spaccatura tra i membri esclusivamente interessati alla community unbranded, che si sono allontanati, e quelli rimasti, invece, supporter del leader e di conseguenza del brand esclusivo BBQ4All. Quando una comunità è fortemente polarizzata intorno ad una figura di influencer, le scelte di quest'ultimo guidano fortemente le interazioni tra i membri, le

---

<sup>15</sup> Tuten L.T., Solomon M.R. (2014), *Social Media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson



regole di condotta ed il clima che si crea al suo interno.<sup>16</sup>

Un'altra attività svolta dagli opinion leader è la generazione e distribuzione di influence impression, cioè di citazioni e conversazioni online sui brand. Un'influence impression è l'esposizione a un brand che avviene attraverso la condivisione tra persone. Gli influenzatori pubblicano contenuti con all'interno i loghi delle marche e gli utenti ricondividono con i loro pari generando buzz e passaparola che ne aumentano il valore (Tuten, Solomon, 2013).

#### **1.4.2. La gestione della comunità**

Per quanto riguarda le comunità di tipo branded in un contesto di strategia di marketing, assume importanza il ruolo del community manager.

Il community management è l'attività di gestione delle community, operata per un brand sia offline che online, al fine di monitorare le conversazioni e stimolare il dialogo tra brand e persone.<sup>17</sup> La gestione della community si concretizza nell'osservazione di essa e nella creazione di interazioni ed engagement. I community managers emergono come ruolo nel mondo degli affari con lo scopo di costruire e mantenere la fedeltà della marca, coltivando una comunità dedicata attraverso i social media, gli eventi o comunicazioni strategiche con i consumatori.

Le aziende stanno cercando di capire sempre più il ruolo dei community managers all'interno delle posizioni di marketing tradizionali, e vedono questa figura come un esperto in materia di social media. Chi si occupa di gestire una comunità non avrà successo se si limiterà a comunicare un messaggio unidirezionale al resto della comunità, ma dovrà essere capace di monitorarla e strutturare una strategia ad hoc in grado di coinvolgere i suoi membri, siano essi molto numerosi o meno. Spesso il community manager è chiamato proprio a costruire una comunità intorno al brand, qui non è importante puntare alla numerosità ma raccogliere ed aggregare utenti che si sentano coinvolti e che abbiano il desiderio di instaurare una relazione autentica con la marca. Gianluca Diegoli, esperto di marketing e di digitale, cita in un suo articolo la "teoria dei mille veri fan", nata nel mondo degli artisti, ma ben applicabile alle aziende in tema di comunità e branding. La teoria dice che basta acquisire mille veri fan per sopravvivere:

---

<sup>16</sup> Intervista con Fabrizio Martire, Co-founder e CEO di Gummy Industries

<sup>17</sup> Sito [www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it)

guadagnare mille fan è una cosa fattibile, basta aggiungerne uno al giorno per tre anni. La sfida principale è, invece, mantenerne il contatto diretto e conservare il loro supporto e i benefici provenienti dai loro feedback. Per le aziende non è tanto importante acquistare un milione di fan tramite la pubblicità o le sponsorizzate sui social, quanto più guadagnarne qualcuno che abbia veramente voglia di interagire con il brand e che sia pronto a fare qualcosa per l'azienda stessa. Al tempo stesso, un vero fan deve essere curato direttamente, e soprattutto ascoltato, non tramite l'analisi del cosiddetto "sentiment", ma con metriche che tengano in considerazione i fan più coinvolti e con strumenti che sappiano premiarli e incentivarli a interagire col brand.<sup>18</sup>

L'attività del community manager si costruisce intorno a 3 elementi principali:

1. L'audience, cioè il pubblico e gli utenti parte della community. Il community manager ha il ruolo di generare interazione e dialogo, ma soprattutto studiare il linguaggio della comunità, i gusti e gli interessi.
2. Il luogo. È importante intercettare i luoghi frequentati dai membri per raccogliere informazioni e svolgere attività di monitoraggio. La conversazione tra gli individui non si svolge solamente sui social network, per questo il community manager deve conoscere anche le altre piattaforme web o luoghi fisici in cui si raccoglie la comunità.
3. Le regole. Esse rispecchiano l'immagine del brand che si vuole comunicare e sono l'elemento base nella divulgazione di contenuti tra gli utenti per mantenere sotto controllo le conversazioni. L'insieme di regole che disciplinano il comportamento degli utenti sul web viene definito Netiquette.

Oltre a questi 3 elementi, il community manager è spesso chiamato a gestire commenti negativi sul web o vere e proprie crisi che rischiano di danneggiare la presenza online del brand.

---

<sup>18</sup> Diegoli G. (2016), *La teoria dei 1000 fan*, in [www.minimarketing.it](http://www.minimarketing.it)

Tabella 1. Il community management per Oakley: obiettivi e strumenti

La Oakley Inc. è un'azienda californiana che produce occhiali da sole, visiere sportive, orologi, abbigliamento e altri accessori sportivi. È attualmente parte del gruppo Luxottica. La community di Oakley presenta una audience molto disaggregata, con un forte focus verso il Nord America. Negli ultimi 5 anni c'è stata un'evoluzione dei membri attivi con un passaggio dai blog a piattaforme come Twitter e Instagram. Lato azienda, invece, le direzioni del brand si stanno sempre più avvicinando alla community adattando la messaggistica delle campagne in modo da avvicinarle al consumatore finale con un cambio d'approccio.

Dal punto di vista del community management, 3 sono i principali obiettivi:

- Aumentare la audience
- Diversificare i contenuti
- Essere innovative, provocative e real

Per quanto riguarda la gestione della comunità, vengono utilizzati come strumenti piattaforme in grado di monitorare commenti e tracciare numeriche riguardanti post e engagement, e l'utilizzo di Facebook Business Manager diventa un parte sempre più fondamentale in questo campo.

Uno dei punti chiave del ruolo del community manager è il monitoraggio del sentiment che, all'interno di Oakley, viene tracciato con la piattaforma Sprinkler.

Oltre a questo punto, la priorità del community manager è quella di assicurarsi che l'audience online e offline sia gestita in maniera coerente con le linee del brand. All'interno di Oakley c'è un team specifico chiamato "Social Concierge" che si occupa della gestione diretta dei consumatori offrendo un'esperienza personale e attenta ai bisogni. Attualmente la comunità virtuale ha la precedenza su tutti i progetti a causa dell'attuale emergenza per COVID-19, ma la parte fisica rimane altresì importante.

Inoltre, il brand persegue anche progetti con focus sul purpose, come il "Global Community Plan" in cui si ricerca un commitment attraverso la community con lo scopo di rendere il mondo un posto migliore e aiutare il prossimo.

Fonte: intervista a Lorenzo Artico, Oakley Global Community Manager

### 1.4.3. Gestione delle crisi

In un tempo in cui i clienti sono sempre connessi, il ruolo del community manager è diventato essenziale per la gestione ed il costante monitoraggio della comunità online. Vengono spesso richieste azioni immediate o tempestive, soprattutto nel momento in cui ci si trova di fronte ad una potenziale crisi per la reputazione del brand che può capitare anche semplicemente da un retweet o un commento negativo su Facebook che diventa virale.

La crisi, in termini più generali, può essere vista come una situazione che si verifica all'improvviso e rompe i processi di routine di un sistema. Come spiega anche Hermann (1963), professore ed esperto in gestione delle crisi e del processo decisionale, “è una grave minaccia per la sopravvivenza del sistema con poco tempo a disposizione per rispondere”. Per quanto riguarda la crisi d'impresa, si può dire che una crisi è una situazione che causa risultati indesiderati o negativi per l'organizzazione. È un evento inaspettato e improvviso che crea incertezza e minaccia gli obiettivi prioritari e la reputazione di un'azienda. La crisi si verifica all'improvviso, richiede una reazione rapida, interferisce con l'organizzazione e le prestazioni e crea incertezza.<sup>19</sup>

Con i social network, le aziende sono più esposte al giudizio diretto degli utenti di quanto non lo fossero con i media tradizionali. Se i contenuti di un brand non sono in linea con ciò che gli utenti si aspettano, essi possono mettere in cattiva luce l'azienda che si ritrova a gestire una crisi improvvisa. Un piano di gestione della crisi si articola in tre fasi principali:

1. Pre-crisi: per salvaguardare la reputazione del marchio, l'azienda dovrebbe elaborare un piano di gestione della crisi preventivo in modo da gestirla tempestivamente nel caso in cui si presentasse. Prima di tutto è importante studiare i punti di forza e di debolezza, propri e dei competitor, e tenere monitorate le conversazioni. Dopodichè viene elaborato il piano strategico di gestione della crisi contenente le linee guida della comunicazione e dei ruoli assegnati alle varie funzioni aziendali;
2. Crisi: l'azienda mette in atto il piano di gestione elaborato in precedenza. Il crisis management è il risultato di una pianificazione che permette di agire velocemente;

---

<sup>19</sup> Sarpong s. (2018), “Crisis Management and marketing”, The Routledge Handbook of Destination Marketing Routledge

3. Post-crisi: l'azienda si concentra nel ripristinare le condizioni prima della crisi, puntando su azioni per il riacquisto della fiducia da parte della comunità di clienti. È il momento di trasformare la crisi in apprendimento.

Il community management, se da un lato può essere il diretto responsabile di una possibile crisi causata da una scelta sbagliata nei contenuti e nella comunicazione, dall'altro è una delle figure fondamentali per reagire correttamente alla situazione, adottando il giusto tono di voce, in linea con l'identità del marchio. È importante tenere in considerazione che con l'aiuto delle comunità i clienti hanno imparato a riconoscere brand che non sono trasparenti. Come cita Kotler nel suo Marketing 4.0, «la relazione tra brand e clienti non deve essere più verticale ma orizzontale. L'azienda deve trattare i clienti come suoi pari e rivelare il suo carattere autentico esprimendo con trasparenza il suo valore. Solo così potrà ispirare fiducia».<sup>20</sup>

## 1.5 Le tribù di consumo e il Marketing Tribale

### 1.5.1. Le tribù di consumo

Il concetto di tribù viene introdotto nella letteratura sul comportamento del consumatore da Bernard Cova (1997) in risposta al contributo sempre minore delle caratteristiche demografiche nella definizione di gruppi significativamente omogenei di consumo. Le tribù sono «un insieme di persone non necessariamente omogeneo (in termini di caratteristiche sociali), ma interrelato da un'unica soggettività, una pulsione affettiva o un ethos in comune».<sup>21</sup>

La diversità rispetto agli altri tipi di comunità è la presenza di una passione condivisa come elemento di legame dei membri che si estende a una pratica o passione, non a un prodotto o un marchio. I soggetti si identificano tra di essi attraverso i loro interessi e comportamenti collettivi, piuttosto che per i loro tratti demografici. Gli interessi potrebbero essere vari, per esempio, la moda ecologica, i prodotti del commercio equo e solidale, gli animali domestici, le preferenze musicali o le esigenze alimentari. Far parte

---

<sup>20</sup> Kotler P. Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli, p.15

<sup>21</sup> Cove B. (2003), Libro, *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, il Sole 24 Ore

di una tribù aiuta il consumatore a ridefinire il valore di oggetti e servizi che diventano simbolo di nuovi rituali e un modo per ridefinire le relazioni tra i membri.<sup>22</sup> Proprio le pratiche rituali costituiscono l'elemento fondamentale per l'unione di una tribù e permettono di rinnovare continuamente la fede nei valori comuni. Gli aspetti alla base dell'esistenza di una tribù sono:<sup>23</sup>

- Oggetti di culto
- Luoghi della memoria
- Gergo o formule rituali
- Immagini (idoli o icone)

Seth Godin, scrittore e imprenditore statunitense afferma nel suo libro *Tribes* che «uno dei più potenti dei nostri meccanismi di sopravvivenza è far parte di una tribù, contribuire a un gruppo di persone che la pensano allo stesso modo. Siamo attratti dai leader e dalle loro idee e non possiamo resistere alla corsa dell'appartenenza e al brivido del nuovo». Godin, quindi, suggerisce che l'origine delle tribù sia da ricercarsi nel bisogno primario degli individui, cioè quello di sopravvivere, e che le persone siano attratte da leader coinvolgenti e dalle loro idee. Inoltre, egli sostiene che ci sia il bisogno di appartenere non solo ad una ma a più tribù e che per la creazione di esse bastino due elementi: un interesse condiviso ed un linguaggio comune. «Una tribù è un gruppo di persone collegate tra loro, collegate a un leader e collegate a un'idea.» (Seth Godin, *Tribes*).<sup>24</sup>

Per quanto riguarda le tribù digitali, esse spesso si riuniscono nei “vertical network”, ossia luoghi intorno a uno specifico oggetto, interesse o obiettivo. I network verticali attraggono gli utenti coinvolti da un interesse comune e funzionano in modo simile ai mercati di nicchia nel mondo reale (Tuten, Solomon, 2014). Come vedremo, comunità di consumo e tribù hanno importanti implicazioni dal punto di vista del marketing. Le aziende dovrebbero riflettere su un orientamento autentico che sia di supporto alla creazione di legami sociali tra individui e nello specifico allo sviluppo di comunità intorno al proprio prodotto o servizio, seguendo quello che è il concetto di marketing tribale.

---

<sup>22</sup> Mortara A. (2014) Articolo, *The consumers community between the real and the virtual space*, in *Conflict, Citizenship and Civil Society*, Routledge

<sup>23</sup> Glossario Marketing, Marketing Tribale

<sup>24</sup> Godin S. (2008), Libro, *Tribes: We need you to lead us*, Piatkus, p.15

### **1.5.2. Un nuovo approccio**

Il Marketing Tribale è una strategia di marketing finalizzata ad alimentare l'affinità di un brand a uno o più gruppi di persone, che assume come unità di analisi e di target le tribù di consumatori. Il sistema di consumo non è percepito come elemento primario che si serve del vincolo sociale, ma come secondario e al servizio del legame sociale. Il marketing tribale si pone come obiettivo prioritario quello di creare o sostenere comunità di nicchia, o tribù di consumo, che presentino affinità con il prodotto o brand. Lo scopo centrale di questo nuovo approccio non è tanto quello di creare un legame personale con l'individuo, quanto piuttosto quello di stabilire e alimentare una forte relazione tra gli stessi clienti, aiutandoli a condividere le loro passioni e a costruire connessioni con il brand.<sup>25</sup>

Questo tipo di approccio, nato circa un decennio fa, ha messo in evidenza il consumo comunitario, dando impulso a studi che analizzassero il fenomeno del tribalismo (Cova, 2003). Il comportamento di consumatori che formano una comunità, diventando una sub-cultura o una tribù, è evoluto fino a diventare un oggetto di analisi di rilievo nell'ambito del marketing. Molte persone oggi si dichiarano "ducatisti", "harleysti", "vespisti" e ciò è espressione di quanto i brand siano diventati tanto simbolici da definire parte dell'identità degli individui stessi. Il consumatore, infatti, attribuisce ai brand significati che gli permettono di costruire e modellare giorno dopo giorno la propria personalità e le diverse sfaccettature che la caratterizzano. Alla base di questa nuova modalità di gestione della marca vi sono tre osservazioni rilevanti nell'evoluzione del consumo:

1. Le persone dimostrano il desiderio di appartenere ad una collettività ed i brand rispondono a tale esigenza acquisendo un valore di legame, contribuendo quindi ad instaurare relazioni tra soggetti;
2. Il branding mira a gestire la percezione del consumatore dell'autenticità dell'esperienza;
3. I consumatori rivendicano il diritto di attribuire alla marca i loro personali significati ed interpretazioni.

---

<sup>25</sup> Sito [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)

La comunità di marca rappresenta per l'impresa un altro modo per fidelizzare il consumatore, mentre per i consumatori, come abbiamo visto, rappresenta un'opportunità per costruire e consolidare la loro identità. Numerosi studi di marketing, sociologici e legati al comportamento dei consumatori hanno sviluppato una visione che enfatizza la dimensione simbolica del coinvolgimento dei consumatori all'interno di gruppi di entusiasti di una marca particolare, di un prodotto o di una comunità di pratica (intesa come una comunità spontanea in cui si condividono esperienze professionali e soluzioni nuove a problemi tecnici).<sup>26</sup> Ferrari, Vespa, Ducati, Bmw, Harley Davidson e Maggolino, sono solo alcuni dei brand di motori più conosciuti che creano tribù, così come Folletto e Bimby hanno le loro comunità di "fanatiche", capaci di pagare un premium price notevole rispetto a un aspirapolvere o a un "robot" da cucina normali. Altri esempi di marche che formano tribù di consumo sono i jeans Levi's, le sneakers Nike, i capi di Gucci, Prada, la Nutella o la marca Apple, icona dell'innovazione postmoderna, che ha creato intorno a sé una forte comunità (basti pensare alle lunghe code che si formano fuori dai negozi al momento del lancio di un nuovo modello di iPhone).

La tribù può offrire un'enorme opportunità per molti prodotti e servizi diversi, tutti con una visione di sostegno verso la passione tribale intrinseca. Tuttavia, il commercio non è l'obiettivo centrale della tribù e questo la differenzia dalle cosiddette comunità di marca che sono radicate nel mondo commerciale, in quanto il loro oggetto centrale è proprio uno specifico marchio.

### **1.5.3. Il "valore di collegamento"**

Tradizionalmente per "valore di un prodotto" si intende il prezzo che venditori e compratori negoziano, basato sui principi della razionale massimizzazione dell'utilità e sull'idea che questo valore sia creato dalla capacità delle aziende di progettare e produrre beni e servizi. Tuttavia, una quantità crescente di ricerche suggerisce che c'è molto di più in termini di creazione di valore e scambio: da una prospettiva di marketing tribale, i consumatori sono visti come creatori del proprio valore, quello che chiamiamo valore "da consumatore a consumatore". Questo valore di collegamento è il più delle volte

---

<sup>26</sup> Di Maria E., Finotto V., Rullani F. (2016), *Innovazione simbolica e comunità di consumatori*, Economia e società regionale. Oltre il ponte



indipendente dall'azienda e nasce all'interno delle relazioni tra consumatori all'interno della tribù. Esso è presente anche nelle comunità di marca, ma, per quanto riguarda le tribù, i consumatori e le aziende co-creano valore attraverso il marchio.

Il valore di collegamento ha due significati distinti ma complementari:

1. Per i consumatori è il valore (divertimento, piacere, soddisfazione, utilità, socialità ecc.) inerente alle relazioni comunitarie, promosso dalla tribù o dalla comunità di marca;
2. Per l'azienda è il valore che i suoi prodotti/servizi/marchi hanno per la costruzione, lo sviluppo o il mantenimento di queste comuni relazioni (Cova, 1997).

Le aziende raramente incorporano questo valore di collegamento intenzionalmente nella proposta di valore dei loro prodotti o servizi, ma maggiore è il contributo di un prodotto o servizio allo sviluppo e al rafforzamento del legame tribale, maggiore sarà il suo valore di collegamento.<sup>27</sup>

#### **1.5.4. Il confronto tra marketing tribale e marketing tradizionale**

L'approccio di marketing tribale mette in discussione alcuni dei tradizionali fondamenti del marketing tradizionale, primo fra tutti il concetto di segmentazione, cioè il processo per identificare i consumatori che condividono caratteristiche simili. Ci sono vari metodi basati su caratteristiche comportamentali, stile di vita o dati demografici che vengono utilizzati per trasformare un disaggregato mercato in un mercato segmentato. Bernard Cova suggerisce, invece, di utilizzare un approccio tribale alla segmentazione, utilizzando le tribù in quanto segmenti già esistenti. I segmenti che derivano dal processo di segmentazione tradizionale non esistono realmente, sono elementi dell'immaginazione del professionista del marketing, mentre, con un approccio tribale alla segmentazione, si parte dai gruppi presenti in natura, già uniti da varie pratiche di consumo. Una tribù non è necessariamente omogenea in termini di caratteristiche oggettive (età, sesso, atteggiamenti, ecc.), ma piuttosto è interconnessa da una identificazione collettiva: la condivisione delle emozioni con la capacità di intraprendere un'azione collettiva.

Ciò contrasta con il "segmento tradizionale" in cui c'è un gruppo di persone omogenee che condividono le stesse caratteristiche ma non sono collegate tra loro in nessun altro modo significativo; un segmento non è capace di un'azione collettiva: i suoi membri sono

---

<sup>27</sup> Cova B. (2020), Libro, *Tribal marketing*, Routledge London

semplicemente un insieme di non correlati individui (Cova, 2020).

Il marketing tradizionale si basa, in letteratura, sulla teoria delle 4P, sviluppata dall'economista McCarthy (1978), la quale include, come leve principali del marketing mix nell'individuazione di una strategia, Prodotto, Prezzo, distribuzione (Placement) e Promozione. Con l'avvento degli sviluppi tecnologici e del cambiamento nel comportamento dei consumatori, si sono aggiunte 3 variabili ed è stata introdotta la teoria delle 7P (Booms e Bitner, 1981) che include:

- Physical Evidence (evidenza fisica): ciò che pensa il consumatore, ossia il suo giudizio sul prodotto o servizio venduto. La creazione di un'idea del marchio nella mente del consumatore è una fase essenziale per la creazione di un'immagine che sia positiva. L'evidenza fisica assume due forme: la prova che un servizio o un acquisto è avvenuto e la prova o conferma dell'esistenza di un marchio. Essi sono gli elementi concreti che un cliente vede prima di interagire effettivamente con l'azienda e le sue offerte;
- Process (processi): include una serie di azioni che riguardano la fornitura del prodotto o la fruizione di un servizio. Esaminare il processo significa valutare aspetti e metodi nella gestione del ciclo di vita del prodotto, della logistica e delle vendite in modo da ridurre al minimo i costi massimizzando i benefici ed il valore per i clienti;
- People (persone): il target è una leva fondamentale per un piano di marketing completo, è quindi importante sceglierlo e analizzarlo correttamente, cogliendone i desideri e anticipandone i bisogni. In un mondo connesso cambia anche l'idea di "canale" e al centro della distribuzione c'è il peer-to-peer, ossia prodotti o servizi per i clienti, offerti da altri clienti all'interno di una comunità (per esempio Airbnb o Uber). L'elemento People include anche i dipendenti dell'azienda che ricoprono il ruolo chiave nella comunicazione, in quanto primi ambassador del brand.

Il marketing, quindi, è in continuo sviluppo e cambia forma nel tempo, per questo, in letteratura, si parla di "marketing non convenzionale" per indicare quelle strategie che si contrappongono al marketing tradizionale in quanto portatrici di una prospettiva diversa relativamente al suo significato e alla sua finalità. Consapevole che l'azienda non è più il padrone unico del brand e che alla costituzione del suo valore partecipano attivamente i consumatori, il marketing si libera del vecchio e rigido schema tradizionale, abbandona i

suoi contesti abituali e si sviluppa nell'ambiente sociale.<sup>28</sup> Questa nuova prospettiva, in cui rientra il Marketing Tribale, nasce come adattamento alle nuove dinamiche di consumo e in risposta alle esigenze comunitarie e identitarie. Le imprese hanno a lungo utilizzato i classici mezzi di comunicazione, come la pubblicità in TV, per descrivere i propri prodotti e servizi, limitandosi ad elogiare le capacità e funzionalità; oggi, però, il consumatore non ripone fiducia in questo tipo di comunicazione, ma si mostra più fiducioso nei confronti delle opinioni di altri in utenti, come dimostra il successo di Trip Advisor.

Con l'avvento di Internet e lo sviluppo della globalizzazione, le aziende si trovano a fronteggiare uno scenario critico ed in continuo cambiamento, con un pubblico di consumatori che risponde a logiche di aggregazione che non rispecchiano i modelli preconfezionati delle ricerche di mercato e con un cliente che ricerca un ruolo attivo di creazione del valore, non limitato al mero utilizzo del bene. Il marketing diventa orizzontale con un approccio di creazione di relazioni tra imprese e consumatori e la creazione di un'identità da parte dei marchi in cui il cliente possa rispecchiarsi, generando un rapporto stabile e duraturo nel tempo. Attraverso il tribal marketing l'impresa si inserisce in queste dinamiche della società postmoderna, comprendendone i bisogni ed i desideri, al fine di presentare un prodotto o servizio capace di rispondere alle esigenze dei vari gruppi di consumatori. L'approccio tribale rispetto al marketing tradizionale one to one ha infatti come fulcro il rapporto tra clienti che, invece di essere soggetti di un servizio attraverso l'adozione, ad esempio, delle carte fedeltà o l'utilizzo del customer care, ricercano un approccio personalizzato e un trattamento specifico in termini di emozioni, basato su luoghi di culto e riti con lo sviluppo finale di una lealtà affettiva.<sup>29</sup>

#### **1.5.5. Marketing tribale e co-creazione**

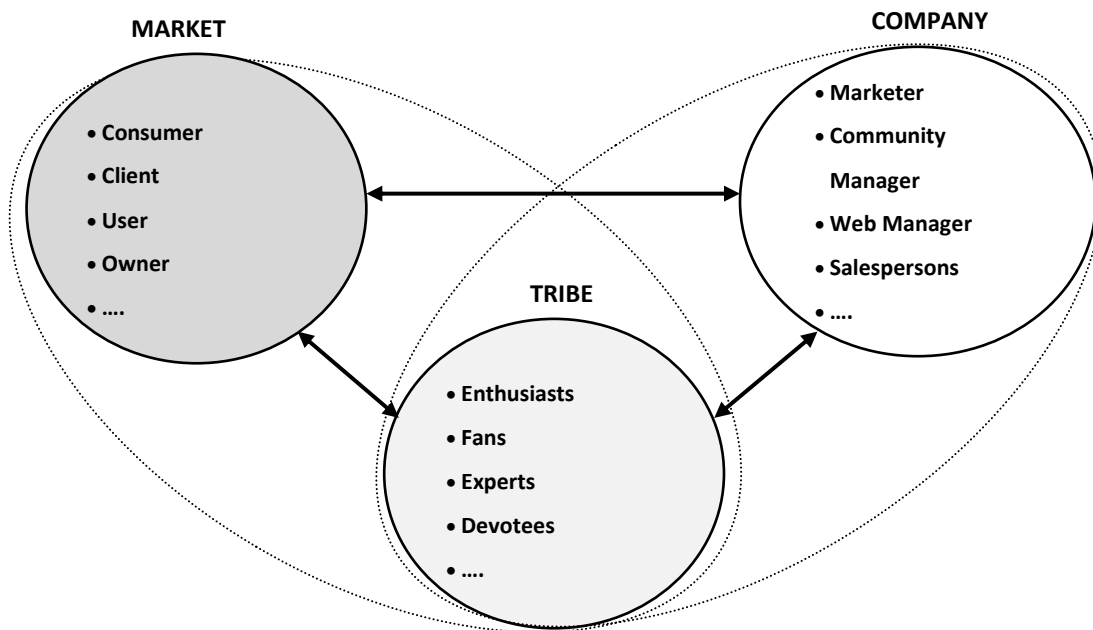
L'elemento chiave in questa nuova logica di marketing tribale è che le aziende creino valore insieme ai consumatori. La cancellazione dei confini tra consumatori e produttori è stata spinta al limite nella misura in cui le aziende giocano con un attore intermediario: la tribù, che appartiene sia alla sfera dell'offerta (azienda) che alla sfera della domanda (il mercato).

---

<sup>28</sup> Lomonaco A. (2019), Tesi, *Sull'onda del marketing tribale: il caso della canoa polo*

<sup>29</sup> Cerra I. (2020), Tesi, *La nuova frontiera del Marketing: Il Marketing Esperienziale*

Figura 1. The Tribe as intermediary actor



Fonte: Cova B. (2020), Libro, Tribal marketing, Routledge London

Il processo di creazione del valore assume una natura collaborativa e bi-direzionale in cui la tribù di consumatori svolge un ruolo decisivo, co-determinando e co-creando i benefici di prodotti o servizi. La co-creazione può manifestarsi in forme diverse, così come può limitarsi a un'iniziativa temporalmente circoscritta o realizzarsi mediante vari incontri che si protraggono nel corso del tempo creando un'esperienza condivisa. Le imprese si aprono e prendono parte a una conversazione per apprendere e per cambiare in modo continuativo conoscenze e risorse, in modo da migliorare il proprio sistema di offerta, non solo a livello di prodotto, ma anche di esperienza, rendendola più aderente alle attese dei clienti. L'output finale del processo può essere un'innovazione che si riferisce a nuovi prodotti, nuovi processi o anche nuovi aspetti simbolici del brand grazie al fatto che i consumatori stessi contribuiscono a scrivere la storia della marca e re-interpretarla.<sup>30</sup> Un caso di approccio di marketing tribale di successo è la strategia sviluppata da Salomon negli anni '90 per raggiungere la tribù di snowboarder e skater. L'azienda aveva strutturato l'approccio in tre step: conoscenza della tribù, co-design dei prodotti e infine

<sup>30</sup> Rossi C. (2021), *Comunità di consumo e value co-creation. Il marketing e la sfida del consumatore produttivo*, in V. Maggioni e P. Stampachia in *L'Impresa del XXI secolo*.

supporto e condivisione dei valori (Tabella 2.).

Tabella 2. Salomon e il suo approccio di marketing tribale

Nel 1994, Salomon era un brand molto tradizionalista, leader mondiale in attrezzature sportive invernali, escluso, però, dai nuovi canali di distribuzione e dai nuovi sport come lo snowboard. Al tempo, lo snowboard non veniva considerato come uno sport invernale perché le sue radici risiedevano nello skateboarding, sport urbano. Gli snowboarders rappresentavano un gruppo specifico, una tribù, con il desiderio di differenziarsi dai tradizionali sciatori e dal loro universo. Essi avevano la loro specifica piccola manifattura, il loro canale distributivo e il loro brand di culto, mentre odiavano la marca Salomon, considerata da essi una “marca di papà”. Dal 1994, Salomon decise di focalizzarsi sul fenomeno dello snowboard con l’obiettivo di costruire e sviluppare prossimità tra il brand e la tribù. Nel 1995, l’azienda decise di costituire un’unità di marketing composta da snowboarders, disegnò un “logo” specifico per le sue attività di snowboard e supportò un team di bravi snowboarders attrezzati con tavole non Salomon (ancora non esistevano). Alcuni membri della tribù furono invitati a unirsi al design dei progetti Salomon. Nel 1996, erano pronti a lanciare la propria produzione di snowboard. Non c’era pubblicità, solo la presenza fisica ai campi estivi e il lancio di un lotto avanzato di 200 tavole per i negozi (non i tradizionali canali di sport invernali). L’anno successivo Salomon mise in atto la sua strategia di marketing per e con la tribù di snowboarder con:

- Una grande presenza sulle piste più famose con la possibilità di far provare le tavole agli snowboarder senza qualsiasi incentivo all’acquisto.
- Una presenza nei luoghi di culto.
- Pubblicità nei media tribali con una grande varietà di immagini.
- Supporto per concorsi ed eventi.

Nel 1999, Salomon era al numero 3 nel mercato dello snowboard in Francia. Insieme a questa prima incursione nel mondo tribale con lo snowboard, Salomon ha studiato anche i modi per sostenere la tribù degli skaters. Questo ha cambiato il posizionamento del marchio nella mente dei consumatori. Salomon ora organizza il suo marketing intorno all’idea di pratica, tribù e passioni. Ha un nuovo slogan, "Libertà, Azione, Sport", una nuova identità grafica (il logo delle attività di snowboard diventa il logo del marchio) e un nuovo tipo di comunicazione, più non verbale che verbale.

Fonte: Cova B., Shankar A. (2020), Tribal Marketing

Internet ha contribuito a modificare significativamente il comportamento delle tribù e comunità di consumo e il loro atteggiamento verso prodotti, acquisti ed informazioni. L'ambiente virtuale esercita una forte influenza sulle fasi del processo decisionale del consumatore finale, garantendo un'ampia disponibilità di informazioni in rete a costi sensibilmente ridotti, grazie alle quali il consumatore è in grado di effettuare confronti tra prodotti concorrenti e di conoscere il parere di altri utilizzatori. Gli individui apprendono grazie al passaparola in rete che proviene dagli stessi consumatori, o da determinati gruppi o associazioni di consumatori, aggregati all'interno delle comunità virtuali.

### **1.5.6. L'importanza dell'attenzione**

La rete consente, dunque, di porre le premesse per un'economia fondata sui dialoghi e sull'interazione fra persone finalizzati alla generazione di innovazione attraverso un continuo sforzo di partecipazione basato sulla coproduzione in senso collettivo. La comunità è il dispositivo sociale che supporta l'apprendimento e l'evoluzione fondata su linguaggi, obiettivi e identità costantemente rimodellati. Alla base della sua riuscita sta la capacità di organizzare in modo alternativo la risorsa chiave dell'economia delle reti: l'attenzione.

Se l'informazione rappresenta l'oggetto base del nostro agire economico, in quanto risorsa fondamentale, l'attenzione che può essere assegnata ad un tema o un problema comincia ad avere un valore sempre maggiore a causa della sua scarsità. L'attenzione è una risorsa limitata e le imprese sanno che non è un bene acquistabile come gli altri prodotti. L'attenzione è coinvolgimento, partecipazione emotiva, identità: chi vive con passione un interesse sarà difficile da distrarre, anche se formalmente impegnato in qualcos'altro. Le comunità, così come le tribù, hanno la capacità di coinvolgere gli individui e la loro attenzione su problemi e temi che sono di loro interesse.<sup>31</sup>

Occorre considerare la natura relazionale dei media digitali, sottolineando come le nuove tecnologie consentano una crescita delle possibilità di connessione e di ricettività, tali da creare una situazione di interdipendenza su base informativa. Personalizzazione e interattività sono le nuove frontiere della comunicazione in questi ambienti evoluti.

---

<sup>31</sup> Micelli S. (2000), Libro, *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas

## 1.6. Il ruolo della mass customization nel marketing

La mass customization, o personalizzazione di massa, è un approccio di marketing, produttivo e commerciale, che si fonda sulla capacità delle imprese di offrire a un elevato numero di clienti prodotti e servizi personalizzabili a costi ragionevoli, ossia leggermente maggiori rispetto a quelli che si sostengono per la produzione di massa.<sup>32</sup>

### 1.6.1. L'impatto della mass customization sui processi aziendali

Da una ricerca condotta da Dassault Systèmes e CITE Research tramite indagine su circa 3000 consumatori è emerso che:

- 83% delle persone vorrebbe che la personalizzazione fosse istantanea o eseguita nel giro di poche ore.
- 25% delle persone sarebbe disposta a pagare di più per ottenere la personalizzazione che desidera.
- 63% delle persone si aspetta, in cambio di una cessione di dati personali, di ricevere prodotti o servizi personalizzati.<sup>33</sup>

Molte aziende oggi offrono prodotti altamente personalizzati in una vasta gamma di categorie, per esempio sneakers, macchine, occhiali da sole, trucchi, giornali o biglietti d'auguri. Hart (1996) definisce la personalizzazione di massa come "l'uso di processi flessibili e strutture organizzative per produrre vari prodotti e servizi spesso personalizzati individualmente, allo stesso prezzo delle alternative standardizzate della produzione di massa."<sup>34</sup> Questo tipo di approccio implica una revisione del processo di sviluppo del prodotto e della gestione della supply chain. Per supportare il cambio di paradigma derivato dal processo di personalizzazione, l'impresa dovrebbe riconsiderare l'intera catena del valore facendo leva su tre pilastri:

1. Il time-to-market;
2. La varietà;
3. L'economia di scala.

---

<sup>32</sup> Sito [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)

<sup>33</sup> Press Release Businesswire (2020), "CES 2020 Survey by CITE Research/Dassault Systèmes: Consumers Want Personalized Products but Won't Wait for Them and Expect a Cost Benefit for Their Data" [www.markets.businessinsider.com](http://www.markets.businessinsider.com)

<sup>34</sup> Hart, C.W. (1996). *Made to Order. Marketing Management*, 5(2), 12–22.

La capacità chiave della personalizzazione di massa è quella di integrare le varietà di prodotto derivate dalle esigenze del singolo cliente con la ripetizione della modularità e dell'efficienza che caratterizzano la produzione di massa e determinare quante opzioni siano necessarie affinché un prodotto venga percepito come unico. Le decisioni in materia di personalizzazione implicano una serie di mappature, tra cui la comprensione dei bisogni e desideri dei consumatori, e il cliente, in qualità di “*co-designer*”, può interagire direttamente con il produttore per esprimere le esigenze o addirittura per progettare direttamente il prodotto, spesso tramite delle interfacce web-based. Tuttavia, comprendere i bisogni dei consumatori è una sfida per l'impresa, visto che la percezione di ogni individuo sui prodotti dipende da complicati fattori interni ed esterni e dipende da persona a persona.<sup>35</sup> Le aziende devono continuamente migliorare e incrementare la conoscenza dei gusti dei consumatori, adattando le proprie decisioni alle informazioni di cui dispongono.

Come abbiamo visto, tramite Internet, le persone possono instaurare un dialogo con i brand, essere coinvolte ed esplicitare cosa vogliono e quando lo vogliono. Per qualche tempo la personalizzazione ha significato esclusività, un modo per far sentire speciali i consumatori e permettere loro di distinguersi dalla massa. Oggi tutti possiamo dare la nostra personalizzazione ad un prodotto, anche attraverso la nostra partecipazione alle campagne di marketing tramite lo user generated content.<sup>36</sup>

La personalizzazione richiede anche che le aziende ripensino al coinvolgimento degli individui ed alla loro segmentazione, per esempio, prendono in considerazione aggregati di consumatori come possono essere le di comunità o le tribù di consumo.

### **1.6.2. Le nuove regole di personalizzazione e customizzazione: “Be Personal”**

«Ogni individuo si aspetta oggi di ricevere prodotti e servizi personalizzati, in grado di farlo sentire unico. Profondità e velocità di riassortimento dell'offerta non sono più sufficienti per soddisfare le esigenze dei consumatori.»

(Kotler P., 2018, “Retail 4.0”, p.84)

---

<sup>35</sup> Wang Y. (2017), *Mass Customization*, The International Academy for Production Engineering, Laperrière L., Reinhart G. (eds) CIRP Encyclopedia of Production Engineering. Springer, Berlin, Heidelberg.

<sup>36</sup> Cruz Barrera C. (2020), *Personalizzazione di massa: i fattori che ogni manager deve considerare*, in [www.medium.com](http://www.medium.com)



“*Be Personal*” è una delle 10 regole riportate da Philip Kotler all’interno del suo libro “Retail 4.0” (2018). Kotler offre qui un’analisi della differenza tra i termini “customizzazione” e “personalizzazione”: la prima si riferisce alla possibilità che viene data all’utente di scegliere una determinata combinazione all’interno di varie alternative disponibili, mentre, la seconda, consiste nell’utilizzo delle informazioni raccolte sui consumatori per anticiparne le aspettative e offrire la soluzione preferita. Le persone dimostrano ormai di considerare la customizzazione come un requisito minimo, mentre vedono nella personalizzazione un’opportunità per esprimere la propria identità.<sup>37</sup>

Anche la personalizzazione di massa è una strategia omnicanale, ed il consumatore si aspetta un servizio su misura in ogni punto di contatto con il brand. Per esempio, il brand di pentole Moneta, fondato a Milano nel 1875, ha lanciato nel 2019 una serie di pentole che, grazie alla tecnologia QR Code integrata nel rivestimento del prodotto, permettono di accedere a varie ricette del “Cucchiaino D’Argento” in base ai propri gusti alimentari e stili di cucina, tramite il “Test di personalità culinaria” viene creato il proprio profilo culinario personale.

Un altro brand che per i propri consumatori e per la propria comunità di marca ha sviluppato molti contenuti ed esperienze personalizzate è Nike. Oltre alla possibilità di personalizzare le proprie sneakers online con il progetto NIKEiD, l’azienda ha creato una serie di esperienze in-store esclusive per i membri della propria community.

---

<sup>37</sup> Kotler P., Stigliano G. (2018), *Retail 4.0: 10 regole per l’Era digitale*, Mondadori Electa

Tabella 3. La mass customization di Nike

#### *NIKEiD*

Il progetto NIKEiD rappresenta un esempio di customizzazione tramite il quale l'azienda di abbigliamento sportivo Nike ha dato l'opportunità ai clienti di creare il proprio paio di scarpe secondo le proprie preferenze direttamente tramite il sito web. L'iniziativa, nata nel 2012, ha permesso agli utenti di diventare "designer" delle proprie sneakers, rispondendo così alla loro esigenza di personalizzazione. Dall'altro lato, essi sono disposti a spendere dal 30 al 50% in più per un prodotto da loro creato. Ad un aumento di ricavi per l'azienda si accompagna una maggiore soddisfazione dell'acquirente con un modello win-win.

#### *Nike by Melrose*

Nel 2018 Nike ha aperto in una zona di Los Angeles, Melrose Avenue, uno store "costruito sulle persone del luogo" con lo scopo di offrire un'esperienza personalizzata per i clienti della zona. Ogni dettaglio del negozio, dall'offerta alla location, è determinato secondo i dati raccolti da chi interagisce col brand nella zona. Nike by Melrose è una sorta di "live concept store" che unisce lo shopping fisico al digitale. Infatti, lo spazio interno è progettato per integrarsi perfettamente con l'app Nike+, in cui ci si registra e si diventa parte della community Nike. L'app permette anche di acquistare i prodotti online e ritirarli direttamente in-store oppure di navigare alla scoperta dell'inventario del punto vendita o richiedere l'assistenza di un commesso. I dati hanno mostrato come questo meccanismo di personalizzazione abbia un tasso di conversione del 40% più elevato rispetto ad altri metodi sperimentati da Nike. Dopo il successo del concept a Los Angeles, l'iniziativa è stata replicata a New York, con uno store su misura per i newyorkesi. All'interno di quest'ultimo il piano più alto è dedicato interamente ed esclusivamente ai membri della community Nike+ ed essi possono addirittura prenotare un appuntamento con gli esperti del brand per personalizzare i prodotti.

Fonte: [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

Come abbiamo osservato, il consumo è un processo che si evolve continuamente nel tempo e che definisce il consumatore e la sua ricerca di identità e partecipazione alla vita sociale. La struttura delle preferenze dell'individuo è influenzata dalla sua interazione con la comunità e con le subculture createsi intorno a esso all'interno del mercato. La comunità diventa il mezzo e il luogo in cui il consumatore crea ed esprime la propria identità soddisfacendo anche il suo bisogno di emozioni collettive. L'impulso comunitario

spinge le persone ad aggregarsi in comunità, fisiche o virtuali, che possono assumere molteplici forme e nascere intorno a interessi, prodotti o brand, arrivando a dare valore simbolico a rituali e oggetti. Oggi le comunità sono i nuovi segmenti che si formano spontaneamente nei confini stabiliti dai consumatori stessi e tramite Internet i clienti possono accedere alla “saggezza della folla” e prendere decisioni di acquisto migliori. In ambienti come questo, gli individui si conformano di più alle opinioni sociali degli altri, comunicano tra loro e conversano su brand e aziende, diventando mezzi attivi di comunicazione.

Lo spazio emotivo e quello comunitario rivestono, quindi, un ruolo fondamentale nelle scelte del consumatore e nel modo in cui esso si rapporta con i marchi e con le aziende. La ricerca dell'identità porta, così, gli individui a desiderare degli articoli personalizzati, caratterizzati da esclusività e unicità. In questo scenario, le aziende sono spinte a ripensare ai propri assortimenti e alle proprie strategie d'offerta, in linea con la duplice necessità dei consumatori di sentirsi unici e di distinguersi da un lato, e di essere parte di una comunità, dall'altro.



## Capitolo 2. Il marketing della scarsità e la FoMO

Secondo il modello teorico AIDA, che verrà approfondito nel paragrafo 2.5.1., l'acquisto e il consumo sono solo le fasi finali di un lungo processo decisionale del consumatore. Il suo pensiero fa scattare l'acquisto, e può essere influenzato da diversi attributi. Nel marketing vengono sempre più utilizzate delle tecniche che lo psicologo statunitense Robert Cialdini ha denominato come “le armi della persuasione” e che influenzano gli individui e le fasi del loro customer journey. Fear of Missing Out (FoMO), scarsità, esclusività ed urgenza sono gli elementi caratterizzanti per far scattare l'attrazione verso un prodotto. Tutto ciò che viene percepito come raro, da collezione ed irripetibile assume un valore più alto agli occhi del consumatore.

### 2.1 Fear of Missing Out

Negli ultimi anni, è stato rilevato che i fenomeni di consumo collettivo concentrati su specifici marchi si verificano in un determinato paese o generazione in cui le persone seguono o imitano il comportamento di consumo degli altri individui intorno a loro. Studi precedenti<sup>38</sup> suggeriscono che la tendenza alla conformità non può essere influenzata solo da fattori relativamente generali come prezzo, qualità e unicità rispetto ai marchi concorrenti, ma anche da quelli psicologici, come la suscettibilità al comportamento, lo stile di vita degli individui e le influenze delle persone intorno a loro. Spesso, se un soggetto non possiede uno specifico bene può persino essere discriminato dalle persone intorno a sé. Il consumo frenetico di alcuni marchi non è semplicemente dovuto alla preferenza per il marchio stesso, ma sembra essere un comportamento che segue e imita altri individui sotto l'influenza dei gruppi tradizionali in cui un consumatore è coinvolto. Il desiderio di integrarsi nella società tradizionale e la paura di esserne esclusi vengono spiegati tramite il concetto di “*fear of missing out*” (*FoMO*), che descrive uno stato psicologico in cui le persone si preoccupano di perdere occasioni come eventi sociali,

---

<sup>38</sup> Lascu, D.N.; Zinkhan, G. *Consumer conformity: Review and applications for marketing theory and practice*. J. Mark. Theory Pract. 1999, 7, 1–12.

esperienze di consumo e interazioni attorno a loro.<sup>39</sup>

### **2.1.1 Una panoramica sulla Fear of Missing Out**

La Fear of Missing Out, letteralmente “paura di restare fuori” (FoMO), è un fenomeno spesso sperimentato da individui che hanno paura di perdere situazioni in cui altri potrebbero divertirsi. La parola è stata coniata per la prima volta nel 2004 dall'autore Patrick J. McGinnis, il quale pubblicò un articolo su una rivista della Harvard Business School, il cui titolo era "McGinnis 'Two FO's: Social Theory at HBS", e le due teorie a cui si riferiva erano la FOMO e la FOBO (Fear of a Better Option).

Come risultato della FoMO, le persone sperimentano una forma di ansia sociale che cercano di prevenire tramite una connessione costante e continua con gli altri membri della società o della propria comunità di riferimento. Nel campo della psicologia, la FoMO è generalmente considerata un'esperienza comune che descrive la paura del distacco delle persone e il desiderio di rimanere continuamente in contatto con ciò che fanno gli altri.<sup>40</sup> A causa della FoMO, le persone mostrano una forte tendenza e disponibilità a modificare il proprio comportamento per seguire e imitare il collettivo o il gruppo, riflessione del desiderio dell'individuo di non separarsi dal mainstream e di essere uguale agli altri, per perseguire valori simbolici.

Come risultato della diffusione di Internet, le persone hanno la tendenza a comunicare tra loro digitalmente, piuttosto che avere interazioni faccia a faccia. È stato stabilito che la dipendenza emotiva da Internet può provocare la tendenza alla paura di restare fuori. Il fattore interessante di questo fenomeno è che induce le persone a confrontarsi costantemente con gli altri membri della società, dando loro una sensazione di paragone con gli standard altrui.

### **2.1.2. Le dimensioni della FoMO**

Sulla base dei tratti psicologici, la FoMO può esprimere in particolare due concetti:

1. Il desiderio di appartenenza, che si riflette sulla persona che sperimenta la FoMO

---

<sup>39</sup> Kang I., Haixin C., Jeyoung S. (2019), *Conformity Consumption Behaviour and FoMO*, Sustainability 2019, 11(17)

<sup>40</sup> Abel, J.P.; Bu, C.L.; Burr, S.A. *Social media and the fear of missing out: Scale development and assessment*. JBER 2016, 14, 33–44.

come un forte bisogno di relazioni interpersonali e la necessità di identificazione con il proprio status e di riconoscimento da parte degli altri.

2. L'ansia dell'isolamento, cioè la paura di essere separati e isolati dal gruppo.

Il desiderio di appartenenza a un gruppo è dovuto alla necessità di esprimere il significato simbolico della personalità insita nei bisogni primari dell'individuo, che potrebbe essere riconosciuta come la dimensione della presenza sociale. Le persone con un alto livello di FoMO mostrano maggiore attenzione e propensione a soddisfare le proprie esigenze di connessione sociale. La dimensione della connessione si riferisce principalmente alle interazioni con gli individui e gli ambienti sociali e molti studi la considerano come uno dei sotto-fattori del desiderio di appartenenza. Gli adolescenti con un bisogno più forte di popolarità, per esempio, sperimentano più FoMO con l'utilizzo dei social media. La dimensione dietro a questo fenomeno è uno stato psicologico di paura di restare fuori rispetto alle altre persone o fuori dal flusso del tempo che può essere visto come una continua ricerca di tendenze popolari e una grande attenzione verso le cose nuove.

Una migliore comprensione della FoMO offre l'opportunità di migliorare la sua efficacia come strumento di stimolo all'acquisto. L'applicazione di tecniche di Fear of Missing Out è, infatti, particolarmente efficace nella fase di preacquisto, soprattutto nel caso in cui assume importanza la partecipazione sociale, il consumo di gruppo e la pressione dei pari, e in particolare quando sono coinvolti i servizi e il consumo esperienziale.<sup>41</sup>

### **2.1.3. Fear of Missing Out nelle abitudini di consumo**

I consumatori sono frequentemente vittime di FoMO, poiché gravemente influenzati dagli altri acquirenti sul mercato. Ad esempio, se un cliente si imbatte in un video che sta promuovendo un determinato prodotto, quell'individuo potrebbe esserne influenzato in una certa misura. Quando un determinato marchio viene promosso da una persona, gli altri sono tentati di provare quel prodotto e, se lo apprezzano, anche di promuoverlo tramite il passaparola. I professionisti del marketing sono notoriamente noti per utilizzare il concetto della FoMO per trarre vantaggio e raggiungere determinati obiettivi di vendita finali. Questi professionisti del marketing assumono e sponsorizzano personaggi famosi nei social media per massimizzare i loro profitti. Quando i clienti vedono un determinato

---

<sup>41</sup> Hodkinson C., (2016) 'Fear of Missing Out' (FOMO) marketing appeals: A conceptual model, Journal of Marketing Communications

personaggio svolgere il ruolo di influencer, utilizzando o consigliando un determinato prodotto, essi sono indotti ad acquistare lo stesso marchio.<sup>42</sup>

La FoMO è ormai un fenomeno consolidato nella cultura popolare ed è stato appropriatamente sfruttato con successo per scopi commerciali. Un esempio è Clubhouse, l'app social network, creata e diffusa nel mezzo della pandemia globale, in cui si creano delle rooms di discussione e interazione tra gli utenti. La registrazione e l'accesso al network di Clubhouse sono possibili solo attraverso un invito personale da parte di un utente già registrato. Dietro la diffusione di questo social, c'è molta più psicologia che innovazione. Il principio della scarsità, di cui si approfondirà nei seguenti paragrafi, è un concetto economico e psicologico ben noto. Esso viene tipicamente applicato a beni fisici, ad esempio, un paio di Nike Air Jordan edizione limitata: le persone le compreranno e pagheranno di più perché temono che non ci saranno la prossima volta. Psicologicamente, il concetto di scarsità può essere utilizzato per crescere artificialmente e stimolare la domanda. Per i prodotti e i servizi digitali, in un momento in cui ci sono molti servizi online tra cui scegliere, non ci sono molte limitazioni tecniche da scalare. Creando un sistema limitato all'accesso dal solo invito, rispetto a un sistema aperto, si assegna un valore maggiore all'accesso alla piattaforma. Per quanto riguarda Clubhouse, anche se in superficie, il limite degli inviti sembrerebbe porre un limite alla crescita. In realtà, la maggior parte delle persone non raggiungerà il proprio limite di inviti, ma il fatto che esista un limite, crea domanda e ne aumenta il valore, dando un senso di esclusività alla piattaforma.

Un sistema solo su invito crea una sorta di giardino recintato in cui tutti quelli che stanno fuori vogliono vedere cosa c'è dentro per paura di perdere il divertimento o l'esperienza. Un altro esempio simile a quella di Clubhouse è Gmail, noto servizio di posta elettronica lanciato da Google nel 2004. A contribuire al successo e alla diffusione del servizio fu la campagna di marketing iniziale. Infatti, al lancio, la decisione fu quella di distribuire l'account solo a qualche centinaio di persone, le quali a loro volta avrebbero potuto invitare un numero limitato di amici. La scelta, dovuta al fatto che la piattaforma era ancora in fase di sviluppo, si rivelò invece vincente creando una sensazione di esclusività negli utenti e il desiderio di entrare a far parte di questa comunità online. Inoltre, Google scelse di assegnare i primi account a delle persone individuate come influencer, capaci di

---

<sup>42</sup> Alam T. (2018) *An overview of the concept of FOMO*, in [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)



diffondere il passaparola e provocare un senso di FoMO negli utenti fuori da Gmail. Sul web, il fenomeno della FoMO è aggravato dal ciclo di vita di adozione dell'innovazione (Alam, 2018). C'è una notevole percentuale della popolazione, chiamata “*early adopter*”, che adotta una determinata tecnologia prima di tutti gli altri (15%). Queste persone prosperano grazie all'accesso alle app più recenti e creano un senso di FoMO negli individui che le circondano. Anche Spotify, il servizio di riproduzione digitale di musica e podcast, al lancio era solo su invito, ma con l'eccezione di pagare per saltare la lista d'attesa e unirsi al piano Premium a pagamento. Spotify sin dal suo inizio ha gareggiato con la musica gratuita, sia legale che illegale, ed è riuscito a convincere gli individui a pagare per qualcosa che altrove potevano trovare gratuitamente, creando un senso di esclusività negli utenti. Con il 15% delle persone che desiderano essere *early adopter*, riuscire a convincere anche una frazione di loro a pagare una piccola quota al mese può far scattare il fenomeno della Fear of Missing Out, e attraverso strategie di passaparola, contribuire alla diffusione di un servizio o prodotto.

## 2.2. Esclusività

### 2.2.1. Il concetto di esclusività

Una delle strategie che le aziende adottano nel loro business è l'esclusività: creare un'offerta o una qualità unica per il consumatore che le altre aziende non possono eguagliare. Se un'unica azienda offre ciò che vuole il potenziale cliente, essa si trova in una posizione molto forte per negoziare a condizioni favorevoli. Le offerte esclusive rendono molto più facile mantenere un valore percepito elevato, poiché non esiste concorrenza diretta.

Nella letteratura di marketing, le discussioni sull'esclusività spesso si concentrano su determinate classi di prodotti (ad es. prodotti di lusso) o pratiche di distribuzione. Tuttavia, uno studio del mercato rivela uno scenario molto più ampio nell'utilizzo dell'esclusività e delle tecniche promozionali esclusive. Analizzando gli annunci o gli scaffali di molti rivenditori di massa, si rilevano decine di prodotti in esclusiva, come capi di abbigliamento esclusivi, giocattoli, occhiali, telefoni cellulari, aspirapolvere o anche applicazioni per lo smartphone. Il numero e la varietà di prodotti che utilizzano promozioni esclusive sono ampi e molti di questi prodotti sono spesso fisicamente

etichettati come esclusivi.

Nel complesso, le definizioni di esclusività sono varie, ma hanno i tratti comuni delle limitazioni, restrizioni e connotazioni di stile, spesa e classe sociale. Nel contesto del marketing, questo suggerisce che l'esclusività può essere connessa ad una scarsità percepita dall'acquirente, che sia limitata in quantità, distribuzione, o in tempo di disponibilità, ma, come vedremo nel paragrafo successivo, esclusività e scarsità non sono sempre correlati.

Spesso, le offerte esclusive sono associate a prodotti appena usciti, o a prodotti che hanno un maggiore fascino o percezione di unicità nei consumatori. Sebbene l'esclusività connoti i prodotti di lusso, l'evidenza del mercato suggerisce che essa può interessare l'intero spettro di beni e servizi.<sup>43</sup>

Una definizione di valore esclusivo viene data da Groth e McDaniel's (1993): come per i marchi di lusso, i prodotti esclusivi soddisfano i criteri del "principio di valore esclusivo" in quanto offrono caratteristiche uniche che possono dare un valore aggiuntivo ai clienti. Per Groth e McDaniel (1993), «La percezione del valore esclusivo da parte del cliente può consentire un uso efficace dei prezzi di prestigio». Pertanto, oltre a rendere più difficili i confronti diretti tra i prodotti, l'esclusività può aiutare a giustificare prezzi leggermente più alti o a rendere il prodotto meno vulnerabile agli sconti della concorrenza. Mentre i prezzi di prestigio sono normalmente associati a marchi di lusso, il concetto di far pagare di più per un articolo "esclusivo", ma non di lusso, sarebbe concettualmente simile.<sup>44</sup>

Secondo gli autori di "The Nature of Exclusivity", l'esclusività è la percezione, dovuta alla pubblicità esplicita o alla comprensione implicita, che la capacità di un consumatore di acquistare un prodotto sia limitata. Questa limitazione può essere dovuta a una varietà di fattori, inclusi ma non limitati a restrizioni di distribuzione (ad es. regionale, di canale, governativa, ecc.), di spesa, di scarsità (reale o percepita) o sociali. Tipicamente, l'idea di un prodotto o servizio "esclusivo" ha una connotazione positiva per i consumatori.

---

<sup>43</sup> Upshaw D., Amyx D., Hardy M. (2017), *The Nature of exclusivity*, Journal of Marketing Development and Competitiveness Vol 11

<sup>44</sup> Groth, J. C., & McDaniel, S. W. (1993). *The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing*. Journal of Consumer Marketing, 10(1), 10-16.

### 2.2.2. L'unicità del prodotto

La maggior parte dei prodotti esclusivi presenta design, colori, contenuti o altre caratteristiche unici, tipicamente superficiali o di natura minore ed esclusivi di un rivenditore specifico. Spesso, queste caratteristiche o l'idea di esclusività stessa può essere associata ad attributi "banali". Secondo Brown e Carpenter (2000, p. 372), attributi banali sono «quegli attributi con una relazione banale o soggettiva con la qualità percepita o attributi oggettivamente irrilevanti». Più in generale si riferiscono ad attributi che non creano una differenza significativa nelle prestazioni del marchio. Etichettare un prodotto come "esclusivo" gli conferisce un attributo in più rispetto alla sua controparte non esclusiva. Per alcuni consumatori, un numero crescente di attributi minori esclusivi, anche apparentemente insignificanti, può portare ad un interesse crescente o ad una valutazione positiva del prodotto. Nel caso in cui un consumatore possa avere una preferenza esistente verso un colore particolare, o verso qualsiasi attributo banale positivamente valutato soggettivamente (inclusa la nozione di esclusività), la presenza di quella caratteristica può aumentare il valore percepito del consumatore e determinarne la scelta. Quindi, anche se gli attributi associati a un prodotto esclusivo sono di natura "banale", spesso influenzano il comportamento del consumatore.

Per quanto riguarda l'esclusività connessa al concetto di marchio, tradizionalmente i ricercatori hanno classificato due categorie differenti:

- Brand funzionali, che sottolineano le prestazioni del prodotto in termini di esigenze funzionali o utilitaristiche di un consumatore, per esempio un marchio di auto che promuove le performance del prodotto a livello di sicurezza;
- Brand simbolici, che enfatizzano gli aspetti sociali ed edonici di un prodotto, inteso principalmente in termini di espressione dei consumatori di concetto di sé o immagine di sé. Marchi simbolici sono Chanel o Rolex, per esempio.

L'attrattiva di un marchio simbolico sta nella sua esclusività e unicità. Le persone comprano questi marchi perché li aiutano a differenziarsi dagli altri o a dare loro un senso di appartenenza a un gruppo esclusivo. Se gli acquirenti sono interessati ad acquistare un brand per il suo valore simbolico di autoespressione ed esclusività, le aziende dovrebbero dare maggior valore a una promozione che non danneggi l'esclusività del prodotto.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H., (2016), *Scarcity Messages, A consumer competition perspective*,

### 2.2.3. Classificazioni di esclusività e implicazioni strategiche

Mentre le definizioni del fenomeno dell'esclusività si concentrano sulla percezione dei consumatori, la suddivisione in varie tipologie si focalizza sugli usi manageriali che essa può avere, sugli obiettivi di business e sulle implicazioni a livello di strategia. Il già citato "The Nature of Exclusivity" propone una classificazione dell'esclusività che, invece di suddividerla come "pubblicizzata" o "non pubblicizzata", distingue le tipologie dal punto di vista dell'esclusività "implicita" o "esplicita". Questa scelta è determinata dal fatto che descrivere, per esempio, i beni di lusso, come beni implicitamente esclusivi, dà un'indicazione migliore delle connotazioni del prodotto rispetto ad affermare semplicemente che il prodotto risulta agli occhi del consumatore esclusivo anche se è "non pubblicizzato".

Tabella 4. Tipologie di esclusività

<b>Esclusività implicita / esplicita</b>	<b>Classificazioni</b>	<b>Descrizione</b>
<i>Esclusività implicita</i> (derivante dalla natura di unicità del prodotto)	Esclusività sottintesa	Caratteristica di marchi o prodotti di lusso il cui prezzo, promozione, qualità, storia o scarsità percepita implicano "esclusività" per il consumatore. Per esempio, Gucci, Louis Vuitton o Prada sono correlati ad una strategia di costruzione di brand di prestigio.
	Esclusività camuffata	I rivenditori dispongono di versioni contrattualmente esclusive di un prodotto, non disponibili altrove. Questi prodotti non sono pubblicizzati o etichettati come "esclusivi" ma, in genere, hanno meno funzioni o un prezzo più conveniente rispetto agli altri modelli di prodotti.
<i>Esclusività implicita</i> (derivante da marchi, brevetti o licenze e strettamente)	Esclusività dei prodotti a marchio private label	Un nome di un marchio o etichetta utilizzato nella commercializzazione di un prodotto diverso dal prodotto dei produttori; di solito viene usato da un rivenditore. Spesso la strategia dietro questi prodotti è una competizione di prezzo.
	Esclusività del	I prodotti sono distribuiti tramite contratti

connessa alla distribuzione dei prodotti)	marchio franchising	esclusivi con i licenziatari in franchising che hanno determinate qualifiche. Questa tipologia di esclusività è associata ad una strategia di “Customer Lock-in” che si riferisce a una situazione in cui i consumatori dipendono da un singolo produttore o fornitore per un servizio o prodotto specifico.
	Esclusività del grossista	Prodotto distribuito in esclusiva dal grossista.
	Esclusività del produttore	Prodotto distribuito in esclusiva dal produttore.
<i>Esclusività esplicita</i>	Esclusività regionale	i prodotti sono esclusivi di una regione geografica
	Esclusività a tempo	rivenditori o servizio fornitori guadagnano un'esclusiva contrattuale per la distribuzione di un prodotto, marchio o servizio per un periodo di tempo specificato
	Versioni esclusive per rivenditori di prodotti (esplicito)	i rivenditori hanno versioni contrattualmente esclusive di un prodotto che non sono disponibili altrove. Questi prodotti sono pubblicizzati o etichettati come "esclusivi del rivenditore"
	Promozioni esclusive per specifici sottogruppi di clienti	per esempio, il cliente ha ricevuto una "offerta esclusiva" nella sua posta. Questa tipologia è connessa ad una strategia di targhettizzazione di sottogruppi di consumatori

Fonte: The Nature of Exclusivity (2017)

L'esclusività può, quindi, assumere varie forme e articolarsi in maniera diversa, non soltanto nelle strategie di business, ma anche nella percezione dei consumatori. Essa diventa un mezzo per differenziare l'offerta agli occhi dei consumatori che cercano valore attraverso prodotti unici o speciali ed è anche un mezzo per combattere lo showrooming (comportamento d'acquisto secondo il quale un cliente scopre l'esistenza di un prodotto online, visita un negozio fisico per esaminarlo e poi decide di acquistarlo online a un

prezzo più conveniente) fornendo un vantaggio competitivo con caratteristiche che sono del tutto uniche per un particolare produttore o rivenditore. L'esclusività è un'arma potente per l'esperienza e la fidelizzazione del cliente e Internet amplifica il suo utilizzo all'interno del piano di marketing, grazie alla capacità dei professionisti di creare community e gruppi privati tramite i canali digitali.

#### **2.2.4. L'abbattimento dei confini tra esclusività e inclusività**

Se da un lato il mercato vede il diffondersi di prodotti e servizi esclusivi, dall'altro sta diventando più inclusivo, con l'abbattimento delle barriere geografiche e demografiche grazie alla diffusione dei social media. Secondo Philip Kotler nel libro *Marketing 4.0* (2017)<sup>46</sup>, il business di oggi cerca di orientarsi verso l'inclusività e grazie alle tecnologie e all'innovazione le aziende abbattano i costi dei prodotti e riescono a servire anche i nuovi mercati emergenti con prodotti più semplici ed economici. Gli individui si orientano verso l'inclusività sociale, che non significa tendere ad assomigliarsi, ma a convivere in armonia nonostante le differenze culturali. I social media facilitano le interazioni fra le persone e le collaborazioni per l'innovazione, permettendo un dialogo tra aziende e consumatori, tra aziende tra di loro e tra gli individui, come abbiamo visto nel capitolo 1, all'interno delle loro comunità. L'inclusività sociale coinvolge le aziende e i loro progetti, assumendo la forma di commercio solidale o supporto a cause sociali.

In questo contesto, il confine tra esclusività e inclusività tende a sfumarsi e in una stessa azienda possiamo osservare una moltitudine di strategie che da un lato comunicano esclusività nel consumatore, dall'altro inclusività sociale. Un esempio è il noto marchio di lusso Gucci, espressione di esclusività e status, che all'interno del suo sito web riporta «diversità, uguaglianza e inclusione sono i valori fondamentali Gucci».

Queste scelte riflettono il fatto che l'attuale generazione di consumatori desidera appartenere ad una tribù e al tempo stesso essere in grado di esprimere la propria individualità e unicità.

---

<sup>46</sup> Kotler P. Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli

## 2.3. Il marketing della scarsità

«Il principio della scarsità induce alla persuasione in maniera molto efficace: ciò che è raro, da collezione, unico, assume automaticamente un valore più elevato.» (Sacchi, 2016)<sup>47</sup>.

La sensazione di subire una limitazione nelle scelte e la spinta alla ricerca di ciò che è maggiormente difficile da ottenere stanno alla base di un principio psicologico elementare. L'oggetto visto come scarso o limitato assume un livello di importanza ancora più elevato. Questo principio viene anche denominato "la regola dei pochi", ovvero delle opportunità che appaiono più desiderabili quando sono limitate e ha applicazioni commerciali evidenti quando è combinata con la tattica del "numero predefinito", con la quale si avvisano i consumatori dell'esaurimento del prodotto.

### 2.3.1. Un confronto fra esclusività e scarsità

Esclusività e scarsità, sebbene correlati, non sono concetti identici. I prodotti esclusivi non sono sempre scarsi, almeno, non nel senso che sono limitati nell'offerta, e i prodotti scarsi non sono sempre esclusivi per un rivenditore o una regione. Anche se alcune aziende possono scegliere di limitare la produzione e creare scarsità di prodotti (ad es. per creare l'impressione di una forte domanda e indurre l'"acquisto frenesia") (DeGraba, 1995; Brown, 2001), la scarsità è spesso vista come una condizione naturale del mercato relativa a limitazioni di offerta, domanda o distribuzione. Attraverso l'etichettatura e la pubblicità, i rivenditori tentano di dare l'impressione di scarsità di prodotto, mentre un'interpretazione più accurata della scarsità percepita è che la rivendita del prodotto sia limitata a un rivenditore esclusivo (Upshaw, Amyx, Hardy, 2017).

Secondo l'articolo "The 4 Faces of Scarcity" (Oberstadt, 2018), invece, l'esclusività è uno dei quattro tipi di scarsità che possiamo distinguere insieme a rarità, eccesso di domanda e urgenza. In questa visione dell'esclusività, la scarsità è un concetto implicito perché il prodotto non è di per sé scarso, ma essendo più costoso e meno accessibile, il suo possesso è reso più difficile. Tramite l'aumento del prezzo ad ogni lancio di nuovi

---

<sup>47</sup> Sacchi S. (2016), *Il fascino indiscreto della scarsità. Quando limited edition, temporary store e altre manovre di marketing si incontrano con la rarità e il collezionismo*, Franco Angeli Edition

modelli, i brand rendono sempre più difficile e al tempo stesso più desiderabile l'acquisto.

Stimolare una sensazione di scarsità dovuta all'esclusività, è una strategia efficiente per quegli individui alla ricerca di uno status. Quando un marchio raggiunge il livello di esclusività desiderato, i consumatori vogliono identificarsi con gli altri che già possiedono i suoi prodotti. Ciò che conta è che essi raggiungano lo stesso livello di status implicito acquistando un prodotto esclusivo. Le restrizioni non correlate alla distribuzione che rendono un prodotto esclusivo possono essere aumenti di prezzo o la necessità di avere un certo attributo, per esempio richiedendo di essere membri di un determinato gruppo. Questo tipo di tattica di esclusività deve essere utilizzata su prodotti o servizi che le persone possono collegare alla propria ricerca di identità e che potrebbero aumentare la loro sensazione di status.<sup>48</sup>

### **2.3.2. Il principio della scarsità applicato al marketing**

Il principio della scarsità influenza il valore dei beni ai quali si riferisce attraverso differenti discipline quali economia, marketing e soprattutto psicologia. Economicamente parlando, si genera scarsità ogni qualvolta i beni atti a soddisfare i bisogni non risultano disponibili in quantità sufficienti. La scarsità si riferisce a un problema economico di base in cui c'è un divario tra risorse limitate e desideri illimitati. Questa situazione richiede che le persone prendano decisioni su come allocare le risorse efficientemente per soddisfare le esigenze di base e i desideri ulteriori, nel maggior numero possibile.

Tuttavia, studi psicologici mostrano che le percezioni delle persone possono essere influenzate dallo stato di scarsità, creando opportunità di business. Infatti, viene spesso utilizzata come strumento persuasivo che spinge all'acquisto attraverso la sollecitazione di un istinto e un senso di urgenza che si distaccano dalle reali necessità di acquisto di un prodotto. Per esempio, gli slogan che annunciano offerte temporalmente e quantitativamente limitate influenzano e minacciano una perdita di opportunità che evocano una più intensa desiderabilità verso il "fattore scarso". Creando una temporanea scarsità di prodotto, involontariamente o deliberatamente, un fornitore può aumentare la domanda complessiva e stimolare l'entusiasmo del cliente in un periodo specifico, portando a una migliore performance complessiva del mercato. D'altra parte, la scarsità

---

<sup>48</sup> Oberstadt P. (2018), *The 4 Faces of Scarcity: Marketing Persuasion Expert Guide*, [www.medium.com](http://www.medium.com)



di un prodotto può influenzare significativamente il prezzo, le promozioni di vendita, la popolarità del prodotto e i comportamenti di acquisto. Le quantità limitate determinano il prezzo che i soggetti saranno disposti a pagare perché se i beni fossero disponibili illimitatamente in natura, non esisterebbe la necessità di sviluppare un sistema di transazioni e scambi. Il marketing sfrutta questo concetto per stimolare il cliente inducendolo all'acquisto urgente del prodotto pubblicizzato come scarso, prima che lo stock disponibile si possa esaurire. Il ramo del marketing che sfrutta il principio della scarsità facendo leva sull'eccitazione emotiva che si crea nel consumatore all'acquisto di un prodotto disponibile limitatamente prende il nome di "marketing della scarsità".

L'adozione di prodotti scarsi può soddisfare i bisogni dei consumatori secondo quattro principali attributi teorici:

1. **Unicità:** ogni bene è valutato nella misura in cui è disponibile sul mercato. Le persone, in generale, presentano un bisogno di sentirsi moderatamente uniche, quindi, i consumatori percepiscono un valore maggiore in quei prodotti che possono segnalare la loro unicità. La scarsità di prodotto consente di soddisfare questa esigenza perché risulterà che alcuni individui possiedono beni che altri non possono acquisire. I consumatori con un elevato bisogno di unicità mostrano una preferenza maggiore per i prodotti scarsi;
2. **Conformità:** come osservato nei precedenti paragrafi, le persone allineano i loro atteggiamenti, convinzioni e comportamenti alle norme di gruppo. Consumatori che hanno un maggiore bisogno di conformità valutano un prodotto in funzione diretta del numero di persone che lo acquistano. Spesso un prodotto non è scarso per natura esclusiva o limitata dal fornitore, ma lo è perché la sua offerta non riesce a soddisfare la richiesta. Questo tipo di scarsità accelera la domanda in quanto gli individui tendono ad acquistare il prodotto scarso perché vedono che molti altri lo hanno già acquistato e temono che presto non sia più disponibile;
3. **Eliminazione di futuri rimpianti:** la scarsità di prodotti spesso richiede ai consumatori di fare una scelta di acquisto immediata, per non rischiare di perdere l'opportunità, vista la possibilità che l'articolo si esaurisca. Pertanto, quei consumatori con un maggior bisogno di evitare futuri rimpianti scelgono di acquistare un prodotto non per la sua utilità ma perché temono di non ritrovarlo in futuro;
4. **Libertà comportamentale:** in contesto di scarsità gli individui percepiscono la loro

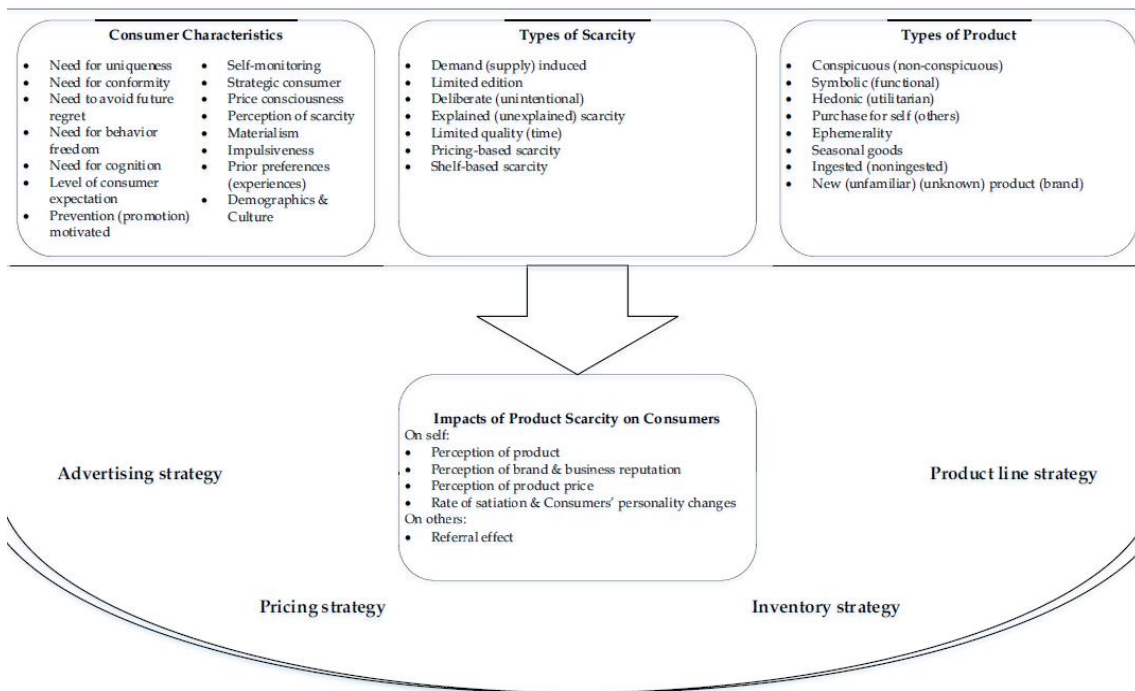
libertà di scegliere i prodotti minacciata. La conseguenza della scelta limitata è un incremento nella motivazione all'acquisto.

Dall'analisi emerge che unicità e conformità rappresentano due bisogni del consumatore contrastanti tra di essi, cioè la necessità di differenziarsi dagli altri e il bisogno di assimilarsi ad essi. La scarsità di prodotto funziona in modo diverso nel contesto di diverse esigenze dei consumatori. Secondo uno studio sui prodotti scarsi (Amaldoss e Jain, 2005), mentre il bisogno di unicità del consumatore porta a prezzi più alti e profitti maggiori, la necessità di conformità abbassa il prezzo di questi beni. Inoltre, la scarsità di prodotto funziona in modo diverso sui consumatori che differiscono per le due esigenze. Ad esempio, sebbene quei consumatori con un maggior bisogno di unicità siano più disposti ad adottare prodotti *radicalmente* nuovi, cioè fortemente distanti rispetto a innovazioni precedenti, la scarsità può invertire l'effetto rendendoli più disposti ad adottarne di nuovi in modo *incrementale*, cioè leggermente nuovi rispetto a prodotti preesistenti per qualche attributo o miglioria.

Sebbene gli attributi teorici di cui sopra possano funzionare individualmente in alcuni scenari, possono anche essere integrati per comprendere meglio alcune strategie di scarsità di prodotto. In circostanze normali, i consumatori beneficiano dell'attesa perché possono raccogliere più informazioni e quindi prendere decisioni più informate; tuttavia, nell'acquisto frenetico, quei consumatori che adottano un processo decisionale più lungo, si affrettano a comprare per evitare futuri rimpianti (teoria del rimpianto). Allo stesso tempo, poiché ai consumatori viene concesso meno tempo e meno informazioni per prendere decisioni, è più probabile che lo facciano seguendo gli altri in anticipo. I quattro attributi teorici sull'influenza della scelta del consumatore costituiscono il fondamento della strategia di scarsità spiegando perché la scarsità di prodotto può essere rilevante e utile per il marketing. Sugeriscono che un'offerta insufficiente può rendere i consumatori agitati, causando un restringimento della loro attenzione, un aumento delle loro emozioni e processi cognitivi che vengono soppressi dall'"eccitazione annebbiata" (Cialdini, 2009).

L'articolo "The use of product scarcity in marketing" (Shi, Li, Chumnumpan, 2020) illustra i fattori chiave della scarsità di prodotto e come essi influenzano sia i consumatori che il mercato. Il quadro sviluppato nella tavola Figura 2. indica come l'uso della scarsità nel marketing dipenda da una combinazione di caratteristiche del consumatore, dal tipo di scarsità e di prodotto. Tutto ciò si traduce in impatti diversi sui consumatori.

Figura 2. Scarsità di prodotto nel marketing: fattori chiave



Fonte: The use of product scarcity in marketing (Shi, Li, Chumnumpan, 2020)

Consumatori diversi possono reagire in modo diverso alla scarsità di prodotti in funzione delle loro caratteristiche individuali. Le teorie alla base della scarsità di prodotto hanno già indicato quattro relative caratteristiche del consumatore cioè la necessità di unicità, conformità, di evitare rimpianti e di libertà di scelta. In generale, quei consumatori che sono più sensibili a questi bisogni sono più vulnerabili alle strategie di scarsità imposte dalle imprese. La letteratura classifica anche i consumatori in categorie e confronta le loro risposte ai segnali di scarsità. Ad esempio, un individuo motivato dalla promozione e basso autocontrollo dimostra di essere più propenso ad acquistare prodotti scarsi che sono unici nel mercato. Invece, un individuo motivato dalla prevenzione e con alto autocontrollo ha maggiori probabilità di acquistare prodotti che sono scarsi a causa di domanda eccessiva. Altre caratteristiche del consumatore che influenzano la scarsità del prodotto possono includere dati demografici come età, reddito, situazione finanziaria, preferenze ed esperienze precedenti, impulsività e attenzione verso il prezzo.

Sebbene le aziende possano avere difficoltà a influenzare le caratteristiche dei consumatori, potrebbero essere in grado di controllare i tipi di scarsità di prodotto che impongono ai consumatori. La scarsità di prodotto può essere classificata come indotta dalla domanda o indotta dall'offerta. In generale, la scarsità indotta dalla domanda si

traduce in un valore più elevato del prodotto percepito, rispetto alla scarsità indotta dall'offerta. Inoltre, mentre l'effetto generato dalla domanda indotta funziona meglio per gli individui con un maggiore bisogno di conformità, i consumatori con un maggiore bisogno di unicità sono più vulnerabili alla scarsità indotta dall'offerta. L'introduzione di prodotti in edizione limitata in un portafoglio di prodotti può portare un beneficio complessivo del marchio, infatti, questa pratica può essere osservata in molte categorie di prodotti del mercato di oggi, come moda, oggetti, automobili e strumenti musicali. Un esempio estremo di edizione limitata può essere rappresentato da prodotti personalizzati su misura per le singole esigenze. L'unicità percepita dei prodotti personalizzati non è semplicemente un punto di forza, ma un fattore chiave della loro utilità (Shi, Li, Chumnumpan, 2020).

Una delle sfide principali affrontate da molte aziende è identificare il modo migliore per imporre la scarsità sul mercato di prodotti diversi. Come osservato, le strategie di marketing della scarsità puntano a generare uno stato di tensione causato dal timore di perdita dell'occasione d'acquisto. Affinché questa situazione possa venire a crearsi, viene sviluppata una comunicazione puntuale a seconda del tipo di prodotto:

- Prodotto di massa: la comunicazione punta sul fatto che le grandi quantità sul mercato si sono esaurite e resta un piccolo stock oltre il quale non sarà più possibile l'acquisto;
- Prodotto limitato: la scarsità numerica è insita fin dalla sua creazione, quindi occorre far leva su altri concetti come esclusività, ricercatezza, oggetto da collezione, etc. Qui il risultato efficace è determinato dalla focalizzazione su un determinato gruppo di destinatari attenti alle caratteristiche simboliche e di status del bene in oggetto.

La rarità di un bene, quindi, non solo ne determina il maggiore desiderio, ma, con una comunicazione ad hoc, crea una corsa alla ricerca del prodotto che possiede i caratteri di una competizione.

Le varie combinazioni dei fattori legati alle caratteristiche del consumatore, ai tipi di scarsità e tipologie di prodotto possono avere impatti diversi sugli individui (e quindi sui loro comportamenti), che implicano decisioni aziendali in relazione alle strategie di pubblicità, di prezzo, di inventario e di linea di prodotti. La maggiore percezione del valore generata dalla scarsità di prodotto non è solo limitata a un prodotto specifico, ma

si applica anche alla categoria e alla reputazione dell'azienda nel suo complesso. Pertanto, vediamo molte aziende introdurre prodotti in edizione limitata, come parte della loro strategia di linea di prodotti, per migliorare la consapevolezza complessiva del marchio e l'immagine aziendale. Inoltre, la scarsità può influenzare la percezione del prezzo del prodotto da parte dei consumatori, che offrono ampie opportunità alle imprese di aumentare i profitti. È già stato osservato come l'inventario di prodotto abbia un impatto diretto sul prezzo nel mercato.

Le percezioni dei consumatori sulla qualità e sul valore, nonché sull'intenzione di acquisto in relazione a prodotti ad alto prezzo possono aumentare in condizioni di scarsità. In altre parole, i consumatori che operano in presenza di segnali di scarsità hanno maggiori probabilità di scegliere prezzi elevati e prodotti noti.

In aggiunta, la scarsità di prodotto è considerata un utile strumento di marketing virale, che accelera la diffusione delle informazioni sui prodotti. I messaggi di scarsità, se considerati portatori di informazioni preziose, possono innescare e migliorare la propensione al passaparola dei consumatori.

Aziende che utilizzano spesso il marketing della scarsità sono le compagnie aeree che propongono il loro servizio a un prezzo che parte da una base conveniente e aumenta man mano che i posti disponibili si riducono. I biglietti aerei vengono proposti con molto anticipo con prezzi buoni subordinati ad un numero di posti limitato stimolando l'acquisto veloce prima del loro esaurimento. Altre aziende, per esempio Apple, sfruttano le campagne di lancio di nuovi modelli per creare una forte attenzione mediatica, una carica emozionale e un senso di urgenza nei consumatori che cercano, così, di acquistare per primi questi prodotti diventati veri e propri status symbol. In questo caso il prezzo, seppur una leva importante, non è il motivo principale che fa scattare il desiderio d'acquisto. La scarsità, invece, contribuisce positivamente a manovre di lancio, saldi e promozioni.

Dal punto di vista del consumatore, i messaggi di scarsità sono di due tipi:

- scarsità di tempo limitato (LTS);
- scarsità di quantità limitate (LQS).

Aggarwal (2011)<sup>49</sup> sottolinea che i messaggi di scarsità hanno tipicamente un «impatto positivo sulla valutazione e sull'atteggiamento verso l'oggetto del messaggio» e che tali

---

<sup>49</sup> Aggarwal, P., Jun, S. Y., & Huh, J. H. (2011, Fall). *Scarcity Messages: A Consumer Competition Perspective*. *Journal of Advertising*, p.19

messaggi sono stati generalmente efficaci in tutte le culture (Upshaw, Amyx, Hardy, 2017). Affinché sia garantita l'efficacia del principio di scarsità sulle vendite, è necessario che esso venga applicato con professionalità e con regole il più possibile etiche. Se il consumatore finale si dovesse accorgere della manipolazione artificiale, potrebbe perdere la sua fedeltà e iniziare ad avere atteggiamenti ostili nei confronti del brand.

### **2.3.3. Scarsità quantitativa e collezionismo**

Più un bene viene considerato scarso, più aumenta il desiderio di averlo ed il fatto che esso abbia una reale utilità non conta, basta la sua unicità a incrementarne il valore. È ciò che avviene anche per quanto riguarda gli oggetti da collezione, che razionalmente possono anche non avere un valore intrinseco ma che lo acquisiscono in virtù della loro rarità. C'è un tipo di collezionismo artistico, come quello dei musei, e uno più generale che si è diffuso e ampliato negli ultimi anni, anche grazie all'uso frequente del merchandising e dei gadget, cioè oggetti rari creati in occasione di eventi o manifestazioni. Questi elementi hanno spesso quotazioni molto alte tra una stretta cerchia di interessati che hanno difficoltà nel reperirli in quanto rari e scarsi.

Le varie collezioni a cui un consumatore può dedicarsi hanno i seguenti tratti comuni:

- La serialità della collezione: viene raccolto tutto ciò che riguarda una determinata passione, un brand, un artista, etc.;
- La periodicità: difficilmente la collezione viene acquistata in blocco, viene piuttosto costruita nel tempo, assaporando la ricerca degli oggetti considerati scarsi;
- La riconoscibilità immediata: tramite un brand, per esempio, la collezione è più agevolmente riconoscibile;
- L'aspettativa di valore: è oggetto di collezione ciò che è considerato raro, o che molto probabilmente lo diventerà.

I collezionisti sono divenuti nel tempo oggetto di studio sempre più approfondito e chi si occupa di marketing, comunicazione e pubblicità cerca di sviluppare una strategia che porti a collezionare anche oggetti di basso valore e privi di elementi artistici ma che vengano tatticamente proposti in edizione quantitativamente o temporaneamente limitata.

Con l'era digitale e lo sviluppo del commercio elettronico, il collezionismo e la ricerca si sono trasferiti online e le transazioni avvengono attraverso i meccanismi delle aste. Uno

dei siti più diffusi è Ebay, che detiene il record di visualizzazioni da parte di collezionisti e anche di commercianti che vogliono proporre i propri articoli rari.

#### **2.3.4. Limited edition**

In generale, una limited edition è una collezione composta da un numero di articoli in quantità limitata di cui non è prevista una replica. In termini più specifici, limited edition identifica una strategia distributiva che, facendo leva sul concetto di scarsità, creata e comunicata, porta al lancio di un articolo in maniera differente, con caratteri di esclusività e di selezione sotto un duplice profilo: quantitativo e temporale (Sacchi, 2016). Con *scarsità quantitativa* identifichiamo un numero definito di prodotti che vengono realizzati, mentre *temporale* identifica un periodo di tempo limitato in cui avrà luogo la distribuzione. Entrambe le dimensioni danno forza al principio della scarsità con conseguente effetto persuasivo nei consumatori.

Creare una strategia di limited edition significa ideare una comunicazione e, spesso, un packaging di un prodotto che si staccano dall'edizione standard, con costi straordinari da considerare in fase di pianificazione.

Poiché suggerisce un senso di esclusività, le aziende spesso offrono prodotti in edizione limitata quando il desiderio di esclusività dei clienti è alto. Questa strategia, tradizionalmente caratteristica delle categorie ad alto coinvolgimento emotivo (per esempio moda o arte), si è diffusa negli ultimi anni anche per i beni di largo consumo, dove solitamente viene utilizzata come forma speciale di estensione di gamma o variazione atipica degli attributi del prodotto.

Nell'attuale scenario di mercato, le aziende cercano di massimizzare i propri profitti e le possibilità di crescita con strategie di marketing che puntano a far apparire i loro prodotti come maggiormente desiderabili, ricercati, esclusivi e rari. Il fenomeno vede l'identificazione di due ambiti:

- alcuni marchi considerati di lusso estremo hanno suddiviso la propria offerta in extra luxury, luxury e accessible, dando origine a 3 alternative:
  1. Esclusive: pezzi unici con materie prime pregiate e prezzi molto elevati;
  2. Selettive: produzioni con limited edition strategiche e coinvolgimento di un numero maggiore di clienti con forte attenzione alla qualità, alla

tradizione e allo stile di vita che il brand incarna;

3. Accessibili: beni con l'elemento di moda e comunicazione mediatica aspirazionale che agisce su un target giovanile.

- altri brand, più popolari e con prodotti di massa, non competono più con la leva del prezzo basso ma con nuove tipologie di comunicazione e di branding che puntano ad attribuire valori simbolici riconosciuti ai prodotti.

In questo scenario, quindi, sono presenti tendenze di trading down da un lato (marchi di lusso che cercano di estendere la propria gamma ad un numero maggiore di clienti) e trading up dall'altro (appropriazione da parte dei prodotti indifferenziati di immagini e comunicazioni propria di beni di lusso).

Oggi il concetto di lusso ha una doppia valenza: da un lato riguarda gli oggetti esclusivi e rari concessi solo ad alcuni consumatori con elevata capacità di spesa, dall'altro può essere collegato a beni molto più conosciuti e più accessibili, considerati status symbol. Un tempo la strategia di limited edition era sviluppata solo nel modo della moda e del lusso, mentre oggi si è diffusa anche in altri settori come l'alimentare, l'elettronica o l'automobile.

### **2.3.5. Scarsità temporale e retail**

Minore è il tempo che viene lasciato al consumatore per fare la scelta d'acquisto, maggiore sarà il senso di fretta e la carica emotiva che accompagnano la paura di perdere un'occasione giudicata preziosa (Sacchi, 2016). Oltre alla quantità ridotta e alla distribuzione selettiva, anche l'aspetto temporale ha un ruolo determinante nel marketing della scarsità. Più nello specifico, la scarsità temporale e i temporary store hanno due potenzialità importanti:

1. Possono evitare gli errori su investimenti rischiosi per l'azienda, permettendole un test preventivo;
2. Valorizzano nuove linee o nuove idee e le testano sul cliente finale (Sacchi, 2016).

Molti esempi di co-branding citati sono spesso disponibili per poche settimane con nessuna possibilità di replica conseguente. Il valore dell'esperienza d'acquisto è elevato proprio per la sua limitazione temporale e spinge il consumatore a voler approfittare dell'occasione. Non tutte le limited edition enfatizzano il profilo della scarsità, spesso la comunicazione sottolinea più l'aspetto stagionale o periodico del prodotto.



Il concetto di scarsità temporale trova applicazione interessante nel contesto della distribuzione, in cui vediamo la diffusione di punti vendita temporanei. In materia di retail marketing essi vengono definiti temporary store o pop-up store e sono spesso legati a eventi o campagne di comunicazione strutturate ad hoc per supportare il lancio di un brand, prodotto o gamma di prodotti e testare il mercato. In questo modo, il consumatore percepisce l'occasione di acquisto come esclusiva, privilegiata e unica, ed è indotto ad acquisti veloci e urgenti, grazie alla sensazione che il tempo rimanente per fare la scelta sia limitato. I negozi "a tempo" si sono sviluppati in vari settori differenti e vengono scelti per il lancio di capsule collection, progetti in edizione limitata di poche settimane, promozione di servizi o di eventi e molto altro.

L'apertura dello store, supportata da una corretta promozione, provoca suspense e conseguente effetto sorpresa, dando grande visibilità al brand e ai prodotti. Nella tabella 5. vengono distinti vari tipi di punti vendita temporanei.

Tabella 5. I punti vendita temporanei

<b>Tipologia</b>	<b>Descrizione</b>
Temporary store o pop-up	È un negozio temporaneo, della durata variabile. Questo spazio consente all'azienda di entrare in contatto in modo più originale con i consumatori in occasione di eventi, occorrenze o iniziative di promozione. I prodotti in questi punti vendita possono avere carattere esclusivo.
Temporary outlet	È un temporary store con un assortimento tipico dell'outlet, cioè si tratta di articoli in rimanenza, non più ritrovabili nei normali circuiti distributivi, che vengono inseriti a prezzi convenienti all'interno di negozi con periodo limitato di tempo. Alla scarsità quantitativa si somma quella temporale.
Temporary showroom	Attività di esposizione e proposta di vendita in cui un cliente può visionare e scegliere la merce ricevendo però conferma d'ordine da parte del brand solo dopo la chiusura della campagna vendite.
E-temporary	Con la diffusione di Internet, la scarsità temporale si è ampliata anche al canale e-commerce. L'azienda sceglie, quindi, di mettere in vendita degli articoli online per un periodo limitato, creando ulteriore esclusività alla sua distribuzione e riuscendo a differenziare l'assortimento tra canali fisici e virtuali evitando il cosiddetto "showrooming", fenomeno per cui i clienti provano il prodotto fisicamente per poi comprarlo online a prezzi

	più convenienti. Tramite l'e-temporary, inoltre, viene incrementato il traffico al sito web con anche la generazione di nuovi contatti a favore del database aziendale.
--	---

Fonte: Sacchi S. (2016), Libro, Il fascino indiscreto della scarsità. Quando limited edition, temporary store e altre manovre di marketing si incontrano con la rarità e il collezionismo, Franco Angeli Edizioni

Ci sono brand il cui successo si basa quasi esclusivamente su prodotti limited edition, drops e strategie di scarsità quantitativa e temporale. Un esempio è Supreme, di cui si approfondisce nella tabella 6.

Tabella 6. Supreme e l'effetto scarsità

Il brand Supreme nasce nel 1994 a New York dall'idea di James Jebbia che decise di aprire un negozio di abbigliamento per skater. Era il periodo in cui la cultura skate e lo streetwear iniziava ad emergere e diventare uno stile ricercato. Il primo store a Soho (NY) ha segnato l'ascesa verso il successo del brand, grazie ai suoi prodotti particolari e unconventional che hanno plasmato una comunità di affiliati e amanti. Dopo poco tempo il marchio diventò "brand di culto" e il negozio un punto di ritrovo per gli skater famoso in tutta New York. Il fatto particolare era che solamente gli skater potessero entrarci, rendendo lo store esclusivo di una determinata categoria di persone. Seppur marchio streetwear, ciò che ha connotato Supreme sin da subito è stato l'utilizzo di una strategia tipica dei brand di lusso e soprattutto dell'effetto scarsità. Supreme, infatti, rilascia soltanto una decina di capi o accessori per volta, utilizzando la tecnica dei "drop", venduti online ogni settimana il giovedì alle 11:00. Anche negli store è possibile comprare una parte della new release, previa registrazione online, sempre con scarsità quantitativa degli articoli. La scarsità dei prodotti venduti comporta anche la loro rivendita ad un prezzo più che triplicato su reseller secondari.

Un'altra strategia adottata dal brand per rendere la proposta personalizzata è la scelta di un gruppo di consumatori cosiddetti "speciali" che ricevono notifiche e aggiornamenti sulle ultime novità. La modalità di scelta è segreta e quindi allettante per i fan più devoti al brand.

A conferma della scelta di esclusività del brand, a maggio 2021 Supreme ha aperto il primo store in Italia, a Milano. In questo punto vendita possono accedere solo poche persone ogni giorno, con prenotazione online alla mano. Una volta in negozio, è possibile acquistare un prodotto per taglia nel giro di 15 minuti massimo. Per celebrare l'opening milanese, è stata lanciata una T-shirt limited edition con l'immagine dell'Ultima Cena di Leonardo da Vinci.

Supreme oggi è un brand che vale più di 2 miliardi di dollari e continua a crescere grazie ai suoi attributi quali scarsità, autenticità, esclusività e identità.

Fonte: Vannelli M. Effetto "Supreme: la strategia dietro il suo successo?", [www.marketing-espresso.com](http://www.marketing-espresso.com)

### 2.3.6. Messaggi di scarsità quantitativa e temporale a confronto

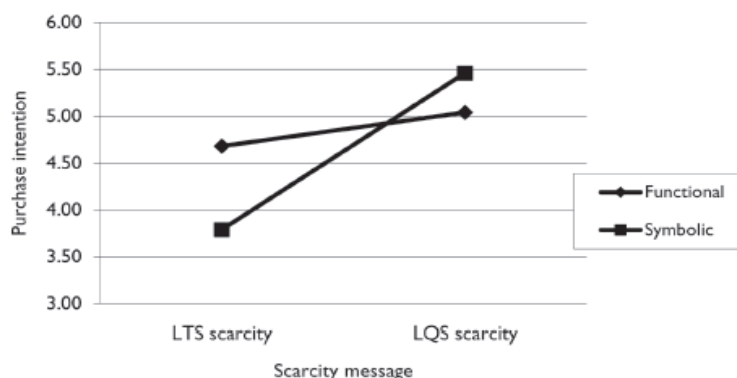
I messaggi promozionali di scarsità limitata nel tempo sono diversi da quelli di scarsità quantitativa. Nel caso di scarsità temporale, il consumatore non si trova in competizione con altri consumatori, ma, per approfittare dell'offerta promozionale deve semplicemente rispettare la scadenza fissata dal venditore. La scarsità limitata nel tempo implica il fatto che l'affare sarà presente indipendentemente dal numero di acquirenti interessati. Al contrario, un'offerta con scarsità quantitativa è limitata ad un determinato numero di unità ed ogni volta che un individuo acquista un articolo, il restante numero disponibile per gli altri consumatori diminuisce. Questo fatto crea un senso di incertezza per le promozioni quantitativamente limitate in quanto, anche se l'offerta dura, per esempio, una settimana, essa è riservata ai primi pochi acquirenti. Un consumatore non ha certezza che l'offerta sia ancora presente quando andrà a fare shopping, ciò fa sembrare la scarsità quantitativa più ristretta ed esclusiva che quella temporale e amplifica il valore dell'iniziativa motivando i consumatori a competere fra di loro per il numero limitato di articoli presenti.<sup>50</sup>

Secondo i risultati di una ricerca (Aggarwal, 2016), assume elevata importanza l'effetto differente che un messaggio di scarsità può avere a seconda del tipo di brand. Prendendo la suddivisione vista nel paragrafo 2.2.2. fra marchi funzionali e simbolici, la ricerca menzionata afferma che, a livello di intenzione d'acquisto, la scarsità temporale è una strategia più efficace per la tipologia funzionale, viceversa, per i brand simbolici funziona meglio la scarsità quantitativa. In generale, confrontando l'efficacia relativa dei due tipi di messaggi di scarsità, lo studio afferma che la scarsità quantitativa ha un'estensione maggiore di quella temporale (Figura 3.). In ogni caso, è possibile che i consumatori percepiscano una limitazione di tempo implicita in un messaggio quantitativamente limitato, a causa della concorrenza che percepiscono con altri acquirenti.

---

<sup>50</sup> Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H., (2016), *Scarcity Messages, A consumer competition perspective*, The Journal of Advertising

Figura 3. Confronto tra scarsità quantitativa e temporale nell'intenzione d'acquisto di brand funzionali vs simbolici



Notes: LTS = limited-time scarcity message; LQS = limited-quantity scarcity message.

Fonte: Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H., (2016), *Scarcity Messages, A consumer competition perspective*, The Journal of Advertising

## 2.4. Capsule collection, co-branding e contaminazioni

### 2.4.1. Origine e classificazione della capsule collection

Il concetto di capsule collection nasce nell'ambito della moda degli anni Settanta, quando nelle boutique londinesi si era soliti identificare con questa terminologia una serie di articoli numericamente limitati, ma facilmente combinabili.

Anche prescindendo dalla moda, l'espressione identifica le microofferte di un brand che trovano settori di applicazione molteplici con modalità, tipologie e logiche frutto di politiche aziendali, della fantasia e della competenza degli uffici di marketing. Le capsule collection possono presentarsi senza collegamento ad altri brand o a logiche distributive particolari oppure come operazioni di co-branding.

“Capsule” è quindi qualcosa di speciale all'interno di una brand value proposition, che è collegata ad altre entità in modo da facilitare l'identificazione e confermarne il valore trasferito, “branded” o “co-branded” (Ostilio, 2020). “Collection” definisce una serie di articoli che un brand realizza per un dato periodo di tempo definito.

Un articolo pubblicato da Maria Carmela Ostilio propone una suddivisione delle capsule collection in base alle possibili finalità:

- *Branded Capsule Collection*: una collezione focalizzata sul beneficio funzionale, lanciata singolarmente dal brand. La prima al mondo a lanciarla fu Donna Karan nel 1985 con l'idea di offrire dei capi base, intercambiabili, in colori coordinati, per massimizzare il numero delle combinazioni con un abito adatto ad ogni occasione senza possederne troppi, solo con i pochi della Capsule Collection. Spesso le branded capsule collection sono guidate da un evento o un'occasione specifica;
- *Corporate Social Responsibility brand capsule collection*: ultimamente molte aziende lanciano delle collezioni in collaborazione con enti benefici o a sostegno di impegni sociali e ambientali. Per esempio, Nike, nel febbraio 2020 ha lanciato una collezione capsule "Move To Zero" per promuovere l'impegno verso un futuro a zero emissioni di carbonio e zero rifiuti, con capi fatti di cotone sostenibile e poliestere riciclato;
- *Co-Branded Capsule Collection*: focalizzata sul beneficio di natura simbolica e di complementarità.<sup>51</sup>

#### **2.4.2. Co-branding: benefici e ideazione**

Le capsule collection frutto di un co-branding, cioè dell'alleanza tra due marchi, sono spesso realizzate al fine di costituire un progetto dall'unione dei propri valori e di creare valore aggiunto per spingere i consumatori a pagare un differenziale di prezzo. Il co-branding ha la capacità di avvicinare la massa a determinati articoli, generalmente di più alto livello, senza perdere i clienti fidelizzati. Questo concetto combina il target più elitario e quello più basso in un unico progetto che viene sfruttato nell'ambito della comunicazione anche per migliorare l'immagine e la diffusione dei brand coinvolti. Secondo il libro "Il fascino indiscreto della scarsità" (Sacchi, 2016), l'operazione di co-branding presenta i seguenti vantaggi:

- Creazione di qualità comunicative ed emozionali tramite lo storytelling che stimola traffico verso i punti vendita, fisici o virtuali;
- Definizione di un mix tra il legame alle proprie radici e i trend contemporanei;

---

<sup>51</sup> Ostilio M. C. (2020), *Capsule Collection? Sì, grazie.*, in [www.sdabocconi.it](http://www.sdabocconi.it)

- Possibilità di lanciare il progetto solo in specifici canali distributivi e punti vendita creando una differenziazione che amplifica l'esclusività e scarsità del prodotto;
- Raggiungimento di nuovi consumatori che possono essere attratti dal prodotto frutto del co-branding grazie all'associazione che lo rende emotivamente più affine ai propri gusti e alla propria identità;
- Possibilità di personalizzazione anche per un prodotto standard, per esempio grazie ad un packaging esclusivo come spesso fa l'azienda Coca-Cola con le edizioni speciali delle lattine o bottiglie.

Prima di procedere con un'operazione di co-branding, c'è la necessità di analizzare i brand coinvolti nelle loro affinità, differenze e dettagli in grado di creare unioni di valori con appeal nella mente dei consumatori.

Tramite il co-branding nascono prodotti che attraggono i consumatori in quanto disponibili in pezzi numericamente limitati o per un tempo prestabilito. Essi possono avere origine da:

- Integrazioni tra competenze di due aziende considerate complementari al fine della creazione di un prodotto;
- Associazioni di elementi completamente estranei ma che nella diversità apparente trovano un elemento di esclusività che provoca un forte appeal se comunicato opportunamente;
- Affinità in termini di condivisione degli stessi valori di tradizione ed eccellenza qualitativa;
- Storytelling autentico con personaggi famosi che svolgono il ruolo di testimonial;
- Ricerca di alta esclusività e personalizzazione spinta grazie a logiche distributive eccezionali, per esempio, disponibilità del prodotto solo in determinati punti vendita o per tempo limitato sull'e-commerce.

Il co-branding nella formula della limited edition, genera una spinta psicologica nei consumatori che mirano, così, alla ricerca e acquisto del pezzo unico e da collezione, appartenente ad un progetto destinato a non ripetersi mai più.

Tabella 7. Diesel: capsule collection e pop-up store dirompenti

Nel 2018 Diesel, brand d'abbigliamento italiano fondato da Renzo Rosso, era in onda con la campagna "#GoWithTheFlow, dedicata alla celebrazione dei difetti estetici. Per dare una svolta alla campagna, il brand decise di trasformarla in #GoWithTheFake, aprendo un temporary store con l'insegna "DEISEL" a New York, nello specifico a Canal Street, via famosa per i negozi di imitazione. L'aspetto dello store era volutamente tarocco, così come i pezzi unici Diesel in vendita a prezzi stracciati con finta etichetta e logo "tarocco" Deisel. Dopo questa operazione, ci fu una campagna online che svelò l'autenticità del pop-up store e la collezione limited edition fu messa disponibile sul sito finendo sold out in pochi giorni. La campagna "#GoWithTheFlow è stata simbolo della messa in discussione della qualità dei vestiti che le persone acquistano rispetto al valore percepito del marchio.

Diesel, oltre alle iniziative limited edition, è spesso coinvolta in iniziative di co-branding, realizzando capsule collection in linea con i trend di mercato e in collaborazione con artisti, musicisti o altre aziende.

Continuando con un tone of voice ironico, l'azienda ha annunciato a marzo 2021 una nuova capsule collection in collaborazione con sè stessa. La capsule, ispirata all'heritage del marchio, si chiama "Diesel x Diesel" e rievoca i pezzi Diesel vintage aggiornandoli al 2021 con una fusione tra passato e presente.

Fonte: Mark-up [www.mark-up.it](http://www.mark-up.it)

### **2.4.3. Capsule collection e limited edition nell'innovazione e R&D**

Spesso nel lancio di un nuovo prodotto il primo periodo è caratterizzato da una fase di ramp up, cioè di una produzione pilota in cui c'è la necessità di tenere i numeri di produzione limitati per varie motivazioni, quali:

- Controllo dei processi produttivi;
- Sviluppo delle conoscenze che riguardano il prodotto a livello tecnico e tecnologico;
- Test di accettazione da parte del mercato.

I consumatori sono alla costante ricerca di novità e di nuove esperienze, per questo motivo i brand cercano piattaforme in cui testare e applicare le loro idee innovative. Viene quindi



a crearsi il contesto in cui la strategia di limited edition è motivata dalla volontà di svolgere un test di gradimento sul consumatore in tempo reale, senza fare un investimento troppo grande e senza correre il rischio di venire “giudicati” in caso di fallimento dell’idea. L’azienda può provare ad esplorare nuovi concept su cui non è del tutto convinta ed essere in grado di esprimere valutazioni basate su risultati veritieri (Boustani, 2019)<sup>52</sup>. È possibile paragonare la strategia a quella del Minimum Viable Product (MVP) di una startup, cioè la versione iniziale di un nuovo prodotto che restituisce il massimo dell’apprendimento convalidato sui clienti, con il minimo sforzo.<sup>53</sup> Nella visione moderna, il MVP evolve nel concetto di Minimum *Lovable* Product (MLP), cioè un’offerta iniziale che gli utenti amano fin dall’inizio e che rappresenta il minimo richiesto dai clienti per adorare un prodotto. Il MLP aiuta il brand a raccontare la propria storia e a creare una community, con le sue caratteristiche peculiari ed esclusive, come quelle di un prodotto in edizione limitata.<sup>54</sup>

Il lancio di un’edizione limitata diventa così un elemento di ricerca e sviluppo in cui fondamentale è la risposta degli individui, in particolare dei consumatori anticipatori.

Dal lato della domanda è possibile capire come si diffonde un nuovo prodotto sul mercato: come possiamo vedere dal modello di adozione dell’innovazione, o curva di Rogers (tavola 2.7.), inizialmente sono gli innovatori che adottano una nuova tecnologia, non la conoscono, ma la vogliono sperimentare. Hanno una buona capacità di spesa, sono particolarmente interessati in quella categoria di prodotto e rappresentano tra lo 0 e 2,5%. Gli innovatori giocano un ruolo decisivo nella diffusione dell’innovazione poiché rappresentano il canale attraverso cui le nuove proposte si trasferiscono alla società. Emerge poi una quota di consumatori chiamata anticipatori, o primi adottanti, che rappresenta fino al 16% degli individui ed ha un alto potenziale di influenza sul comportamento degli altri (opinion leader). È stato osservato anche nel paragrafo 2.1.3. come gli early adopters possano essere la chiave di diffusione del prodotto alla grande massa di individui.

Il 34% del mercato compone la maggioranza anticipatrice, più lenta e prudente che anticipa di poco il consumatore “medio” del mercato. Una quota sempre del 34% della

---

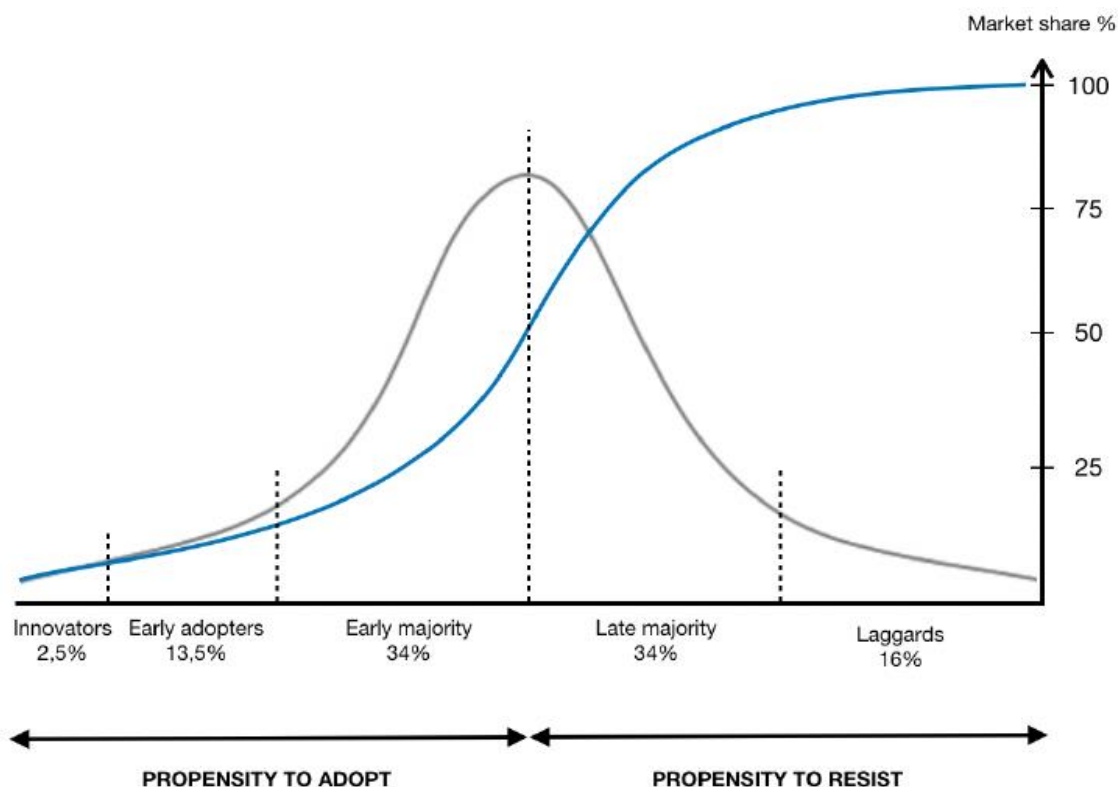
<sup>52</sup> Boustani G. (2019), Libro, *Ephemeral Retailing: Pop-up Stores in a Postmodern Consumption Era*, Routledge London

<sup>53</sup> Biggi A. (2015), *Minimum Viable Product & Landing Page*, [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

<sup>54</sup> Gonzalez De Villaumbrosia C. (2020), *Minimum Lovable Product: The Evolution Of Minimum Viable Product*, [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

domanda è rappresentata dalla maggioranza ritardataria e la quota residua del 16% è definita come “ritardatari”.<sup>55</sup>

Figura 4. Diffusione dell’innovazione e categorie adottanti



Fonte: Gestione dell’innovazione, Schilling M. A., Izzo F. (2017)

Quando il prodotto raggiunge la maggioranza anticipatrice del mercato allora viene accettato da una base importante di clienti ma l’azienda deve investire molto per essere competitiva.

Come osservato nei precedenti paragrafi, l’utilizzo di strategie di scarsità velocizza il processo decisionale del consumatore, così come l’adozione da parte del mercato creando un’urgenza ad effettuare l’acquisto prima che gli articoli si esauriscano. Raggiungere la percentuale dei primi adottanti permette all’azienda di raggiungere una buona quota di mercato e dare l’input alla diffusione del prodotto grazie a quei consumatori considerati opinion leader o influenzatori.

Possiamo distinguere due tipi di innovazioni nei prodotti in edizione limitata:

- Innovazioni *radicali*, che rappresentano un’innovazione complessa e nuova rispetto allo stato dell’arte. La loro caratteristica aumenta il rischio di insuccesso

<sup>55</sup> Schilling M. A., Izzo F. (2017), *Gestire l’innovazione*, McGraw-Hill Education

del lancio, per questo motivo è importante per l'azienda testare il prodotto senza investire ingenti risorse nella produzione di grandi quantità di prodotti;

- Innovazioni *incrementali*, che hanno spesso l'obiettivo di rivitalizzare il ciclo di vita con un ruolo di comunicazione, per ricordare nell'immaginario delle persone l'esistenza di un determinato articolo o suggerirne un uso leggermente diverso.

Nel contesto del fashion, per esempio, le capsule collection vengono utilizzate per reinsaldare, rinnovare e rinforzare in maniera regolare durante l'anno il rapporto con il cliente e l'immaginario collettivo del brand. Oppure, vengono utilizzate per creare uno storytelling e dare un determinato posizionamento al marchio, come vedremo nel capitolo 3.

Molte aziende del settore alimentare, invece, sfruttano le edizioni limitate per lanciare sul mercato nuovi gusti e testarli per un periodo limitato prima di inserirli nella gamma stabile di prodotti. Sono svariati i casi che si possono citare, uno tra i tanti è il marchio italiano di prodotti dolciari Kinder che nel 2006 ha lanciato sul mercato una variante del suo Kinder Bueno, il Kinder Bueno White, ricoperto di cioccolato bianco. Il prodotto, inizialmente pensato come edizione limitata, è stato poi venduto stabilmente visto il suo successo. Altre volte, edizioni limitate di successo vengono riproposte in più lanci nel tempo per permettere al prodotto di sfruttare il principio della scarsità temporanea e guadagnare al tempo stesso consapevolezza nei consumatori. Un esempio è il marchio di caramelle Tic Tac che ha proposto sia nel 2019 che di nuovo nel 2021 l'edizione limitata in collaborazione con Coca-Cola. Tra le tante limited edition lanciate, ci sono spesso anche i casi di fallimento o insuccesso. Un esempio proveniente sempre dal settore alimentare sono i "Tortelli al cioccolato" lanciati dal Pastificio Rana nel 2009 come edizione limitata di un primo piatto alternativo. Il prodotto era rimasto sul mercato per un periodo molto breve di tempo e non aveva riscosso il successo dei consumatori, presumibilmente perché il mercato non era pronto ad un prodotto così particolare. Avendo colto gli errori dell'insuccesso, dieci anni dopo, nel 2020, l'azienda ha tentato di rilanciare il prodotto con un restyling e sotto il nome di "Ravioli dolci al cioccolato", riscuotendo un discreto successo.

Oltre allo scopo di testare il prodotto, nel settore alimentare c'è la tendenza rilevante di lanciare nuovi prodotti in "*real time*" correlati agli eventi o a determinati fatti attuali. È stato fatto da molte aziende nel 2020, subito dopo la diffusione del virus Covid-19. Un esempio popolare è quello di Nutella, brand storico dell'azienda Ferrero, che ha

perseguito una strategia di brand activation trasformando l'etichetta del packaging in foto dei posti italiani più belli con il claim "Ti Amo Italia" e 30 varianti di edizioni limitate di prodotto. Un'iniziativa di questo tipo crea buzz, passaparola, e un sentiment che fa parlare positivamente del brand con un prodotto esclusivo e collezionabile.<sup>56</sup>

## 2.5. Scarsità nel customer journey

Il customer journey è il processo decisionale che compie il consumatore prima di arrivare alla scelta d'acquisto. Le varie tappe del percorso, online e offline sono chiamate "touch point". Per le aziende è importante tracciare una mappa del viaggio del cliente per comprendere le interazioni che si verificano nelle varie tappe e intervenire nei punti di contatto più importanti.

### 2.5.1. Modelli teorici del processo decisionale

Uno dei modelli teorici più utilizzati come customer journey o processo decisionale è l'AIDA: attenzione, interesse, desiderio, azione. Il modello descrive in modo semplice il percorso a imbuto svolto dai clienti prima di arrivare alla decisione finale d'acquisto. Inizialmente il cliente apprende l'esistenza di un brand (aware), poi si interessa e ricerca delle informazioni (interest) e sviluppa un desiderio d'acquisto (desire), infine decidere di comprare (act).

Con la diffusione della connettività, il modello AIDA, lineare e personale, ha richiesto un aggiornamento, proposto da Philip Kotler nel libro Marketing 4.0. e descritto come modello delle cinque A:

1. **Aware:** in questa prima fase i clienti sono passivamente esposti a un'ampia varietà di brand e assumono consapevolezza della loro esistenza. Fonti di brand awareness possono essere esperienza passate, la pubblicità o il passaparola di altri clienti;
2. **Appeal:** i brand più memorabili acquistano attrattività agli occhi del cliente;
3. **Ask:** spinti dalla curiosità, i clienti si attivano compiendo ricerche sui brand di cui sono attratti. Essi possono chiedere informazioni ad altri clienti, oppure ricercarle sui media, o chiederle direttamente al brand. In questa fase, il viaggio del cliente

---

<sup>56</sup> Case study "Nutella Ti Amo", [www.caffeina.com](http://www.caffeina.com)

- si trasforma da individuale a sociale, in quanto le decisioni vengono ora prese sulla base delle informazioni acquisite tramite conversazioni con altre persone;
4. Act: se vengono persuasi dalle informazioni raccolte, i clienti decidono di acquistare, consumare e utilizzare;
  5. Advocate: se il consumo o utilizzo è stato soddisfacente, è probabile che il cliente ripeta l'acquisto, o consigli il prodotto ad altri. L'advocacy si verifica quando il consumatore consiglia spontaneamente ad altri un brand che ha apprezzato.

Le cinque fasi del processo decisionale non seguono sempre un andamento lineare ma possono assumere forme diverse. Alcune fasi possono essere saltate, oppure ripetute più volte prima della fase finale (Kotler, 2017).

L'obiettivo dell'azienda è far passare il cliente dall'aware all'advocacy, ma esistono vari elementi che possono influenzare il consumatore nel suo processo decisionale.

Secondo il libro "Marketing" (Levens, Casarin, 2014), il comportamento dei consumatori è influenzato da vari tipi di caratteristiche:

- Personali: identità di sé, personalità, stile di vita, età e fase della vita;
- Psicologiche: percezione, motivazione, atteggiamenti, credenze e apprendimento;
- Peculiari della circostanza: ambiente di acquisto, tempo, ambiente digitale e contesto;
- Sociali: cultura, sottocultura, gruppi, classe sociale, ruoli di genere e famiglia.<sup>57</sup>

All'interno delle caratteristiche psicologiche, assume importanza il ruolo della scarsità, vista come una minaccia, reale o percepita, alla capacità del consumatore di soddisfare i propri bisogni e giungere liberamente alla conclusione del proprio processo decisionale.

Come osservato nei precedenti paragrafi, la scarsità di prodotto è una mancanza di beni e servizi a disposizione del consumatore, sia a breve che a lungo termine. Può presentarsi sotto forma di scarsità di varietà, nel senso che c'è una quantità limitata disponibile di una specifica marca, modello o dimensione di un prodotto desiderato, o sotto forma di scarsità di categoria, che si riferisce alla mancanza di accesso a un'intera categoria di prodotto. Al contrario, la scarsità di risorse è una mancanza reale o percepita di capitale o altri prodotti che il consumatore investe per acquisire e utilizzare beni o servizi.

Per comprendere e prevedere meglio come i consumatori navigano nei loro percorsi

---

<sup>57</sup> Levens, Casarin (2014) *Marketing: Definito - Spiegato - Applicato*, Pearson

decisionali, i professionisti del marketing devono capire come i consumatori rispondono alla scarsità in forme diverse. La scarsità può modificare il consumer journey influenzando il modo in cui essi raccolgono informazioni, valutano le alternative, compiono scelte e consumano.<sup>58</sup>

### **2.5.2. Ricerca delle informazioni**

Alcuni studi passati suggeriscono che la scarsità del prodotto aumenta l'eccitazione del consumatore, limitando la sua capacità ad elaborare le informazioni e incoraggiando un'elaborazione più superficiale e risposte automatiche. Altri lavori suggeriscono, invece, che la scarsità induce una maggiore elaborazione, inteso come processo mediante il quale i consumatori collegano nuovi concetti alle informazioni già in memoria.

Sulla base della prima letteratura, Cialdini (1993)<sup>59</sup>, psicologo sociale, ha proposto la scarsità come uno dei sei principi della persuasione, sostenendo che messaggi di scarsità incoraggino risposte automatiche relativamente sconsiderate poiché inducono eccitazione e ostacolano la tendenza dei consumatori ad elaborare le informazioni. Tuttavia, il livello iniziale di motivazione del consumatore all'acquisto sembra moderare l'effetto della scarsità dei prodotti sull'elaborazione delle informazioni:

- Quando la motivazione è elevata, un aumento dell'eccitazione dovuto alla scarsità dei prodotti limita la capacità di elaborare le informazioni, portando a un'elaborazione più superficiale. Per esempio, i consumatori, invece che ricercare informazioni più approfondite sulla qualità, procedono assumendo che prezzo più alto significhi qualità maggiore;
- Quando la motivazione all'acquisto è precedentemente bassa, l'aumento dell'eccitazione dovuto alla scarsità incrementa l'attenzione dei consumatori ai segnali rilevanti, portando a un'elaborazione più sistematica. Ciò accade perché i vincoli quantitativi di prodotto spingono i consumatori a dedicare maggiore attenzione alla valutazione dell'offerta.

Quindi, se la scarsità del prodotto aumenta, l'attenzione da parte del consumatore può variare in funzione della sua motivazione preesistente a elaborare le informazioni. Ad esempio, i rivenditori online, spesso, utilizzano un conto alla rovescia che traccia la fine

---

<sup>58</sup> Hamilton R., Chaplin L.N., Bone S. et al. (2018), *The effects of scarcity on consumer decision journeys*, Journal of the Academy of Marketing Science

<sup>59</sup> Cialdini, R. B. (1993), Libro, *Le armi della persuasione*, Giunti Editore

di una promozione, mostrano il numero di consumatori che guardano contemporaneamente la stessa offerta e/o indicano il numero di unità ancora disponibili per la vendita a un determinato prezzo. Per i consumatori che navigano in questi siti web con scarsa motivazione all'acquisto, è probabile che tali tattiche aumentino l'eccitazione e l'elaborazione, rendendo i consumatori più concentrati sulla differenziazione degli attributi del prodotto. Al contrario, per i consumatori già fortemente motivati all'acquisto del prodotto, l'eccitazione indotta da tattiche di scarsità può aumentare il ricorso a ricerche più superficiali e ad assunzioni come il collegamento prezzo elevato-qualità maggiore.

### **2.5.3. Valutazione delle alternative**

Offerte esclusive e scarsità sono stati a lungo utilizzati come tattiche di marketing per far sembrare le alternative più desiderabili (Cialdini, 1993). Tali tattiche si dimostrano spesso efficaci, in quanto la scarsità può aumentare sia il valore percepito che la domanda dei prodotti. Tuttavia, un importante moderatore dell'effetto della scarsità sulla valutazione del prodotto sono le deduzioni che i consumatori fanno sul motivo per cui il prodotto è scarso. Ad esempio, la scarsità dei prodotti può essere dovuta a una domanda eccessiva o a un'offerta limitata:

- se un prodotto è scarso a causa di una *domanda eccessiva*, è probabile che i consumatori decidano che il prodotto è più popolare;
- al contrario, se un prodotto è scarso a causa di un'*offerta limitata*, si può dedurre che sia di qualità superiore e conferisca uno status più elevato.

Sebbene le deduzioni che un prodotto sia esclusivo a causa di restrizioni nell'offerta possono aumentare la disponibilità a pagare dei consumatori, le deduzioni che un prodotto sia scarso a causa della maggiore domanda potrebbero non esserlo. Infatti, una maggiore densità di clienti negli spazi di vendita al dettaglio tende a ridurre la disponibilità dei consumatori a pagare per i prodotti perché i consumatori attribuiscono uno status sociale inferiore ad altri consumatori in contesti sociali a maggiore densità.

Inoltre, gli effetti della scarsità di prodotto sul valore percepito possono dipendere dall'idoneità del prodotto a migliorare lo status del consumatore:

- se il consumo del prodotto fornisce vantaggi di segnalazione sociale (per esempio guidare un'auto di lusso), la scarsità di prodotto dovuta all'*offerta limitata* (invece che all'elevata domanda) aumenta le preferenze dei consumatori;

- se il consumo del prodotto non fornisce benefici di identità sociale, la scarsità di prodotto dovuta all'*elevata domanda* (diversamente all'offerta limitata) si traduce in valutazioni del prodotto più favorevoli.

Quando i consumatori desiderano l'esclusività, l'offerta di un prodotto in edizione limitata aumenta la disponibilità dei consumatori a pagare solo se il marchio è percepito come di alta qualità rispetto alla concorrenza. In particolare, i consumatori tendono a dedurre sia che la scarsità di prodotto aumenti il valore di un prodotto, sia che i prodotti di alto valore siano scarsi.

Infine, le deduzioni sull'esclusività rispetto alla popolarità, derivanti dalla scarsità del prodotto, possono avere pesi diversi nel processo decisionale a seconda del *contesto di acquisto*. Ad esempio, il fatto che il prodotto venga acquistato per se stessi o per altri, cambia l'importanza attribuita all'esclusività piuttosto che alla popolarità.

#### **2.5.4. Scelta tra alternative ed esperienza di consumo**

I consumatori sperimentano la scarsità del prodotto in vari modi sul mercato: quando un prodotto desiderato è esaurito, quando fanno acquisti presso rivenditori che offrono assortimenti limitati o quando vivono in aree geografiche che offrono un accesso limitato ai prodotti.

Sebbene i consumatori credano spesso che una scelta più ampia sia migliore, ridurre il numero di alternative da considerare può diminuire la difficoltà di scelta. Se i consumatori non hanno un'elevata preferenza verso una specifica scelta, una riduzione del numero di alternative da considerare a causa della scarsità della varietà del prodotto può ridurre la difficoltà del processo decisionale.

Tuttavia, se c'è una preferenza per una determinata alternativa, i consumatori possono mostrare una risposta emotiva negativa nel momento in cui l'accesso a quel prodotto è minacciato: può aumentare il desiderio percepito del prodotto, ma anche ridursi la soddisfazione nel processo d'acquisto e nei confronti del rivenditore.

La scarsità di prodotto può anche aumentare la competitività: quando i prodotti sono promossi come scarsi a causa della quantità limitata, i consumatori mostrano un'aggressività significativamente maggiore rispetto a quando non si credeva che fossero scarsi.



Di fronte alla non disponibilità, una forma estrema di scarsità del prodotto, i consumatori potrebbero, invece, posticipare il consumo o scegliere un sostituto.

Quando i prodotti sono disponibili e possono essere ottenuti, la scarsità di prodotto, sia essa dovuta a un'elevata domanda o a un'offerta limitata, può diminuire la quantità consumata, ma può avere anche effetti favorevoli sul godimento del consumo. Scorte più elevate di prodotto danno ai consumatori una maggiore flessibilità nel consumo, senza doversi preoccupare di dover riacquistare poi il prodotto. La soddisfazione dell'esperienza tende a diminuire con il consumo ripetuto a causa della sazietà, quindi, la scarsità del prodotto riduce il grado di sazietà dei consumatori. Far sembrare i prodotti scarsi, posizionandoli come disponibili solo per un tempo limitato, può rendere più piacevole l'esperienza di consumo.

Anche se la scarsità è stata analizzata nella sua influenza ad ogni passaggio del processo decisionale, i suoi effetti sono complessi e ciò che succede in una fase può avere conseguenze sulle fasi successive.

Il consumo di un individuo, quindi, è la parte finale di un lungo processo decisionale in cui vari sono gli elementi che possono influenzare il consumatore a prendere una scelta piuttosto che un'altra.

Spesso l'acquisto è spinto dal desiderio di seguire i trend delle proprie comunità di riferimento per sentirsi integrati e inclusi, come spiegato dal fenomeno della Fear of Missing Out. Questo concetto, che il marketing strategico cerca di sfruttare per perseguire gli obiettivi aziendali, sembra contrastare con la contemporanea ricerca dell'individuo di esclusività. Infatti, un consumatore desidera sentirsi parte di un gruppo di riferimento tanto quanto desidera una propria identità, la quale ricerca in articoli esclusivi, unici e personalizzati.

Per questo motivo, l'individuo è attratto da beni disponibili in quantità o per un tempo limitato. Questi prodotti assumono un valore elevato e creano un senso di urgenza all'acquisto che può portare la persona anche a saltare quelli che sono gli step convenzionali del suo customer journey.

Quindi, una volta compreso che il marketing sfrutta il concetto di esclusività e scarsità per vantaggi di carattere economico, è possibile delineare varie strategie differenti che vengono attivate nei vari settori commerciali con lo scopo di aumentare il fatturato, oppure di consolidare la fedeltà dei consumatori.



## **Capitolo 3. Edizioni limitate: un approccio industriale**

### **3.1. Un approccio industriale**

Nell'elaborato che si intende sviluppare vi sono diverse tipologie di approccio considerabili, per esempio, per cluster economico (di fatturato), per cluster geografico o per cluster industriale.

Il presente elaborato sceglie un approccio industriale nella cognizione che la teoria della scarsità, la FoMO e tutto quello che ne deriva abbiano delle verticalità specifiche all'interno dei singoli clusters industriali e per questo motivo verranno analizzati valutando i singoli settori con anche alcune interviste qualitative.

Al fine di verificare come il marketing della scarsità e le edizioni limitate vengano utilizzate dalle aziende per raggiungere specifici obiettivi, siano essi di marketing o commerciali, verranno presi in considerazione diversi casi ed esempi reali di iniziative di limited edition, capsule collection o co-branding. I diversi settori presi in considerazione da cui si partirà per l'analisi sono principalmente fashion, footwear, beauty e food&beverage. Le aziende riportate sono di varie grandezze diverse tra loro, in modo da dare uno scenario ampio e completo.

Tramite l'analisi cross-settoriale con approccio industriale verranno infine evidenziati i tratti comuni, gli elementi di discontinuità e le pratiche di successo.

## 3.2. Limited edition nel fashion

### 3.2.1. H&M

Gruppo: H&M Group

Sede: Stoccolma, Svezia

Fatturato annuo: 18,5 miliardi di euro (2020)<sup>60</sup>

H&M è un marchio di moda fondato in Svezia nel 1947, il primo per fatturato dell'azienda H&M Group. Il brand offre ai clienti capi alla moda e collaborazioni con designer unici, capi essenziali per il guardaroba a prezzi accessibili, accessori completi e abbigliamento da allenamento. Sin dall'apertura del primo store Hennes a opera del fondatore Erling Persson nel 1947, H&M ha sempre avuto un obiettivo: “offrire ai clienti moda e qualità al miglior prezzo”.

Con prezzo, qualità e sostenibilità profondamente radicati nel suo DNA, H&M si focalizza sull'esplorazione del proprio stile personale e sull'offrire la possibilità di creare un futuro della moda più sostenibile.<sup>61</sup> H&M è presente in 74 paesi con 4332 negozi e in 53 mercati anche nel canale e-commerce (Sito H&M, 2021).

Il limited edition per H&M consiste nelle seguenti scelte strategiche:

1. Lancio annuale di una collezione in collaborazione con un *guest designer* del mondo della moda;
2. Varie capsule collections nel corso dell'anno in collaborazione con altri brand o designers minori (generalmente a cadenza mensile);
3. Varie *release* durante tutto l'anno di qualche singolo articolo in occasione di particolari eventi.

L'obiettivo per l'azienda è collegato al suo DNA, quindi rendere la moda accessibile e offrire continuamente nuovi capi di tendenza, in linea con il modello fast fashion.

Come menzionato nel primo punto, la peculiarità di H&M è realizzare capsule collection annuali di alto livello con designer del calibro di Versace (2011), Marni (2012), Alexander Wang (2013), Balmain (2015), Kenzo (2016), Moschino (2018) o Giambattista Valli (2019). Nella mente del consumatore si crea la percezione di acquistare un capo di

---

<sup>60</sup> Sito H&M Group [www.hmgroup.com](http://www.hmgroup.com)

alta moda e pagarlo ad un prezzo accessibile.

Nel 2004 H&M ha firmato la prima collaborazione di questo tipo con lo stilista Karl Lagerfeld, dopodiché ogni anno l'azienda ha continuato a scegliere una maison d'alta moda per la realizzazione di una partnership ed il lancio di una capsule collection esclusiva e limitata. In questo caso, lo stilista accetta di collaborare con H&M unendo materiali e stili delle due aziende, realizzando una capsule collection con un forte storytelling e la capacità di creare aspettativa e curiosità nei consumatori. La collezione viene prodotta in un numero selezionato di pezzi ad un prezzo più elevato rispetto alla fascia della gamma H&M. Nel momento in cui viene lanciata tendenzialmente si esaurisce nel giro di pochi giorni.

Nel 2021, l'azienda ha scelto di realizzare la collezione con la designer irlandese *Simone Rocha*, che si identifica con uno stile fatto di motivi floreali e scozzesi, abiti ispirati all'epoca vittoriana e un'identità radicata nell'idealismo femminile e femminista. La collezione si è sviluppata in tre linee dedicate: abbigliamento femminile, maschile e capi per l'infanzia. L'obiettivo della capsule è stato offrire ad un pubblico più vasto la possibilità di acquistare un capo dalla storia del brand Simone Rocha. Infatti, per celebrare i 10 anni della sua maison, la designer ha scelto di rielaborare i suoi pezzi iconici integrando il suo stile con quello pratico di H&M.<sup>62</sup>

I messaggi che accompagnano la collezione sono quelli di unione e comunità, storia e patrimonio, dettagli e qualità. Lo storytelling prende vita proprio dalle persone che vicine e parte della community della designer. Per la designer Simone Rocha è stata l'occasione di far conoscere il suo brand ed il suo stile ad un pubblico più ampio, considerando anche che il suo brand offre abbigliamento esclusivamente per donne. Attraverso H&M un consumatore ha l'occasione di accedere a un pezzo iconico del passato del brand, oppure di comprare per la prima volta Simone Rocha e venire introdotto nel suo marchio.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Giano A.M. (2021), *Simone Rocha X H&M: la nuova collezione primavera estate 2021*, in "Vogue.it"

<sup>63</sup> Sito [www2.hm.com](http://www2.hm.com)

Tabella 8. La capsule collection Simone Rocha x H&M nelle 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'oggetto della capsule collection Simone Rocha x H&amp;M è l'unione dei tratti stilistici del brand di Simone, quindi forte femminilità, dettagli preziosi e abiti in stile epoca vittoriana, con l'identità di H&amp;M, cioè praticità e abbigliamento per tutta la famiglia. Per la prima volta, infatti, la designer ha realizzato capi anche per uomo e bambino, rielaborando gli articoli iconici del proprio archivio, per celebrare i 10 anni della sua maison.</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il prezzo della collezione in analisi, e quello delle altre collaborazioni di H&amp;M con guest designer è sempre più alto di un capo standard di H&amp;M ma più basso rispetto a quello che farebbe lo stilista, per l'idea di rendere l'alta moda accessibile, mantenendo il concetto di esclusività e design unico. Il range di prezzo della collezione va dai 15 euro dei calzini, fino ad un massimo di 199 euro di un abito. Il prezzo della gamma di H&amp;M arriva ad un massimo di 60 euro, mentre per Simone Rocha la fascia parte dai 45 euro per dei calzini fino ai 2200 euro per l'abbigliamento. La collezione, quindi, si posiziona di circa il 90% al di sotto del prezzo di un capo di Simone Rocha, e costa il triplo di un capo H&amp;M.</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le leve di comunicazione principalmente utilizzate per questo genere di iniziative sono PR, eventi, comunicato stampa e social media. Sull'account globale di H&amp;M e di Simone Rocha era stata rivelata la collaborazione 2 mesi prima del lancio con un post contenente già la data. Dopodiché in varie occasioni le aziende avevano postato contenuti che spiegassero la collezione in modo da creare uno storytelling. All'interno del sito H&amp;M è stata creata una pagina dedicata a far conoscere Simone Rocha e la nuova collezione, con una call to action finale "shop the story". Inoltre, è stato creato un libro di illustrazioni che tramite l'utilizzo della realtà aumentata si anima e si popola di personaggi famosi dal mondo del cinema, arti e spettacolo che mostrano pezzi della collezione.<sup>64</sup></li> </ul>

<sup>64</sup> Reboli F. (2021), *Simone Rocha x H&M: la collezione vista attraverso la realtà aumentata*, in "Vogue.it"

Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"><li>• La collezione con i <i>guest designers</i> è sempre realizzata in numero limitato di pezzi che vengono venduti tramite il sito e-commerce di H&amp;M nei vari paesi e alcuni negozi, presenti nelle maggiori città strategiche. In Italia è stato scelto di vendere esclusivamente online.</li></ul>
---------------	--



Fonte: [www2.hm.com](http://www2.hm.com)

Per quanto riguarda i consumatori, H&M si rivolge a 3 target specifici: il broad, il fashion lover ed il future shaper. Nel caso di iniziative di capsule collection con guest designer, il consumatore di riferimento è il future shaper, cioè quello più attento ai trend e agli stili che provengono dall'alta moda. È un cliente con capacità di spesa medio-alta ed è sensibile all'attività degli influencer.

H&M, oltre alle collaborazioni con i guest designer, propone ai suoi clienti varie altre partnership con brand o designer minori. Tra il 2020 e il 2021 sono molte le collaborazioni lanciate: Sandra Mansour (designer libanese, agosto 2020), Kangol headwear (settembre 2020), The Vampire wives (ottobre 2020), Nickelodeon e Spongebob (dicembre 2020), Lee (gennaio 2021), Netflix (febbraio 2021), Good news (sneakers brand, marzo 2021), Brock Collection (giugno 2021), Sabyasachi (stilista indiano, agosto 2022).

Tra le iniziative citate, la collaborazione con il brand americano di denim Lee è stata fatta con un focus sull'approccio sostenibile, realizzando il primo jeans in cotone riciclato al 100% e condividendo online i dati che indicano l'impatto di acqua, Co2 ed energia impiegati per ogni capo della collezione.<sup>65</sup> Attraverso la collaborazione e la condivisione delle idee le aziende hanno unito gli sforzi per dare la spinta ad un futuro sostenibile, mostrando che è possibile realizzare il denim in modo migliore (Sito H&M, 2021). Per quanto riguarda, invece, la collaborazione con il servizio di streaming Netflix, essa viene riproposta spesso durante gli anni, in occasione dell'uscita di determinate serie tv. Generalmente l'obiettivo della partnership è attirare l'attenzione della generazione Z, grazie a capi ispirati allo stile della serie tv uscente.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Redazione Pambianco News (2021), *H&M si allea con Lee per una capsule sostenibile*, in "pambianconews.com"

<sup>66</sup> Redazione Pambianco News (2021), *H&M e Netflix, capsule per la Gen Z*, in "pambianconews.com"

Le tipologie di limited editions per H&M sono varie, principalmente si tratta di capsule collection, più o meno ampie, in collaborazione con designer, stilisti, artisti o altri brand. L'obiettivo primario è dare ai consumatori novità continue caratterizzate da uno storytelling preciso, in modo da mantenere l'idea di marchio fast fashion.

### **3.2.2. The North Face**

Gruppo: VF Corporation

Sede: Denver, Colorado, USA

Fatturato annuo: 4,644 miliardi di dollari (2020, segmento outdoor VF Corporation che include i brand The North Face, Timberland, Icebreaker, Smartwool, Altra)<sup>67</sup>

The North Face è il marchio più grande nel segmento Outdoor dell'azienda statunitense VF Corporation. Il marchio offre abbigliamento sportivo, calzature e capispalla, oltre ad una linea di attrezzature come tende, sacchi a pelo, zaini e accessori. Molti dei prodotti The North Face sono progettati per sport invernali estremi, come alpinismo, sci, snowboard e arrampicata su ghiaccio e roccia. I prodotti sono commercializzati a livello globale, principalmente attraverso negozi specializzati di articoli sportivi outdoor e premium, distributori indipendenti, negozi al dettaglio in concessione, oltre 200 negozi gestiti da VF e sul sito web del marchio.

Dal 1966 la mission di The North Face è offrire la migliore attrezzatura agli atleti ed esploratori moderni, contribuire alla tutela dell'ambiente e ispirare un movimento globale fondato sulla passione per l'esplorazione.

Negli ultimi anni l'abbigliamento del brand ha cominciato a diventare popolare anche tra gli appassionati di streetwear, diventando in parte un marchio lifestyle. Ciò è conseguenza delle varie edizioni limitate e capsule collection lanciate durante gli anni dall'azienda. Le iniziative di limited edition di The North Face nascono per due esigenze particolari:

1. Avere una nuova storia da raccontare costantemente e creare buzz;
2. Continuare a costruire l'immagine del brand, sia per arricchire la brand equity che per creare brand awareness nei consumatori.

---

<sup>67</sup> VF Corporation, Annual report fiscal year 2020, in "www.vfc.com"



Una capsule collection in edizione limitata che rispecchia la necessità di perseguire entrambi gli obiettivi è quella lanciata nel 2021 in partnership con la casa italiana di alta moda *Gucci*. «Una collaborazione che unisce due brand con storia e valori simili per celebrare lo spirito di avventura»<sup>68</sup> è il claim con il quale il sito web di Gucci descrive l'anima della partnership con The North Face. I due brand hanno unito le forze per una collezione limitata che celebra l'esplorazione e la libertà con un impatto sostenibile, infatti, per i capi è stato scelto di utilizzare nylon proveniente da materiali rigenerati e tessuti inutilizzati. Per promuovere la partnership il direttore creativo di Gucci, Alessandro Michele, ha ideato una campagna girata nelle Alpi e un breve documentario in cui lui in prima persona espone le motivazioni della collezione e dell'abbinamento di un brand di alta moda con un brand outdoor dicendo «è comodo essere belli, è bello essere comodi». La collaborazione rispecchia gli obiettivi e la strategia di entrambi i brand: da un lato Gucci che si impegna nella promozione della sostenibilità nel settore della moda (nel 2020 aveva già lanciato la sua prima collezione sostenibile), dall'altro The North Face che vuole svincolarsi dall'essere un marchio esclusivamente sportivo e funzionale per aprirsi al mondo della moda e del lifestyle. Inoltre, The North Face coltiva da anni l'impegno di garantire la sostenibilità dall'inizio alla fine del ciclo di vita del capo e ha definito quattro impegni concreti che si ritrovano nella partnership con Gucci: essere più coscienti e innovativi nella creazione dei prodotti, dare un prodotto sostenibile, preservare e estendere la durata dei capi e dare una seconda vita ai prodotti.

Figura 5. Logo The North Face x Gucci



Fonte: [www.thenorthface.it](http://www.thenorthface.it)

---

<sup>68</sup> Sito [www.gucci.com](http://www.gucci.com)

Tabella 9. Il co-branding The North Face - Gucci nelle 4P del marketing mix

Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capsule collection nata dal co-branding tra Gucci e The North Face è frutto dell'unione dei caratteri dei due brand ed è stata disegnata dal Direttore Creativo di Gucci. I prodotti includono capi d'abbigliamento, accessori e articoli per l'outdoor come tenda, sacco a pelo e scarponi. Tutti i prodotti della collezione hanno impresso il logo nato dall'unione dei due marchi e sono realizzati con materiale sostenibile o ripreso da vecchi archivi. I capispalla e gli accessori sono ispirati a modelli di The North Face anni '70;</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il prezzo degli articoli oggetto della collezione rispecchia quello di un brand di alta moda. I capi partono dai 650\$ della T-shirt, arrivando ai 2800\$ del piumino. Sono prezzi molto più alti di quelli di The North Face, che vanno dai 30 ai massimo 400 euro, e in linea con quelli di Gucci. Il premium price è giustificato anche dall'esclusività dell'offerta, in quanto disponibile a pezzi limitati;</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per promuovere la collaborazione è stata ideata una campagna con foto e video ambientate sulle Alpi e contenuti speciali creati per TikTok. Sono stati poi coinvolti diversi influencer come il rapper A\$AP Rocky e l'attore e cantante Jared Leto. Insieme alla collezione, i brand hanno presentato un documentario che descrive i capi attraverso le parole dei creatori. Il tema del docufilm è sempre lo spirito d'avventura e il legame tra bellezza e funzionalità. In linea con lo spirito di esplorazione, l'iniziativa fonde ambiente reale e virtuale grazie alla collaborazione con Pokémon Go, il gioco in realtà aumentata in cui il consumatore può visitare i punti vendita digitali e ottenere degli articoli della collezione in formato virtuale;</li> </ul>

## Distribuzione

- La distribuzione è stata interamente gestita da Gucci, infatti, la collezione è stata venduta in selezione limitata nel suo e-commerce e nei Gucci Pin, cioè una serie di temporary store posizionati solo in alcune città nel mondo, che hanno esposto gli articoli in un'installazione dedicata per creare un'esperienza immersiva al cliente. La collaborazione è stata globale.

Fonte: Gucci sito web [www.gucci.com](http://www.gucci.com)

Vista la fascia di prezzo alta in cui si collocano gli articoli della partnership The North Face Gucci, il target a cui è destinata l'iniziativa include individui con un'alta capacità di spesa, molto attenti alla moda, alla sostenibilità e allo stile vintage, ma anche collezionisti che vogliono aggiudicarsi il pezzo esclusivo di una collaborazione unica fra due brand che al primo impatto sembrano molto diversi fra loro.

In questi termini il customer journey è influenzato dalla scarsità quantitativa dell'offerta che lascia poco tempo per la decisione d'acquisto. L'impatto principale per The North Face è sullo sviluppo di brand equity e brand reputation, la collaborazione con un brand di alta moda rafforza l'immagine collettiva del brand. Da un lato, impatta sulla fase di brand awareness per le persone che sono clienti Gucci e vengono a conoscenza della partnership e del brand, dall'altro può impattare anche sulla valutazione delle alternative, in quanto l'acquisto del prodotto brandizzato con il logo della partnership fornisce vantaggi di segnalazione sociale. Al di fuori della partnership The North Face può incrementare la considerazione dei consumatori, in quanto nell'immagine collettiva si posiziona come un marchio outdoor ma alla moda e in linea con le tendenze provenienti dal mondo del luxury e del fashion.

Un'altra capsule collection lanciata da The North Face nel 2021 è quella dedicata al pride month, legata quindi ai valori più core del brand. Questa scelta è motivata anche dal fatto che sempre più il consumatore si aspetta che i brand si schierino e prendano una posizione su determinati temi. Essere purpose driven è la nuova sostenibilità e per The North Face il purpose è legato al tema dell'esplorazione, non solo fisica e outdoor ma proprio come stato mentale e una somma di curiosità e coraggio di uscire dalla comfort zone. Durante il mese di giugno 2021, per ogni prodotto venduto della Pride Collection, The North Face

ha donato 1 euro a 3 organizzazioni selezionate che sono attive nel supporto delle comunità locali, della giustizia e dell'uguaglianza di sesso nell'outdoor.

The North Face è anche un brand molto attento al concetto di community. Lo store è diventato un aggregatore di appassionati che si ritrovano e condividono esperienze sportive. L'azienda ha intrapreso da vari anni un community program che riunisce gli appassionati di escursione tramite l'utilizzo di canali come la pagina Instagram, il gruppo Facebook e il canale di Eventbrite per il lancio di eventi e uscite. Per i membri della community viene realizzata una uniforme in edizione limitata, non in vendita e ottenuta solo partecipando alle iniziative per almeno un mese. È una strategia di tribal marketing, in quanto il capo esclusivo è destinato solamente agli individui attivi nella comunità The North Face. Il brand è molto legato al discorso dell'appartenenza (chi lo indossa è un appassionato di esplorazione, avventura, sport all'aria aperta) e le community fanno la differenza nel dare un valore aggiunto non limitato esclusivamente al valore d'uso del prodotto.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Intervista a Marco Mombelli, Brand Experience Manager di The North Face Italia

## 3.3. Limited edition nel footwear

### 3.3.1. Converse

Gruppo: Nike, Inc.

Sede: Boston, Massachusetts, USA

Fatturato annuo: 1,9 miliardi di dollari (2019)<sup>70</sup>

Converse è un'azienda statunitense fondata nel 1908 in Massachusetts e famosa per il modello di calzatura All Star ideato dal giocatore di basket Chuck Taylor nel 1923. Inizialmente utilizzate per il basket, le Converse sono poi diventate icone nel mondo della musica rock dagli anni settanta agli anni novanta. Dal 2003 l'azienda è stata acquisita dall'azienda sportiva Nike e oggi, con i suoi prodotti, è un'azienda di sneakers e abbigliamento affermata nello stile che rappresenta la cultura di strada, sportiva e creativa.

Tutte le iniziative dell'azienda sono orientate a soddisfare le richieste e le aspettative delle sue 3 comunità:

1. Skate community
2. Basket community
3. Creative community

Le comunità rappresentano per Converse i pilastri su cui si fonda l'approccio verso il consumatore, sia dal punto di vista del prodotto, che dal punto di vista del marketing.

All'interno di ogni community ci sono brand e player di riferimento già affermati, per cui per Converse è fondamentale intercettare questi marchi e proporre una collaborazione per offrire un valore aggiunto ai membri. Nel 2021, per esempio, Converse ha scelto di collaborare insieme al marchio di abbigliamento Moncler e il designer giapponese Hiroshi Fujiwara, inserendosi nel progetto di collaborazioni "Moncler Genius". Questa scelta strategica ha aiutato il brand a farsi riconoscere nel mondo dei creativi, attenti allo stile e ai trend. Sempre nel 2021, l'azienda ha attivato anche una capsule collection limitata per Space Jam, film storico per gli appassionati di basket. Inoltre, da anni collabora con lo skater Louie Lopez per il lancio di vari modelli di scarpe per skateboarding.

---

<sup>70</sup> Sito [www.statista.com](http://www.statista.com)

Per quanto concerne le iniziative di limited edition o co-branding, per Converse si osservano le seguenti scelte strategiche:

- Capsule collection in co-branding con stilisti, artisti, designer o altri brand;
- Capsule collection in occasione di eventi o ricorrenze (per esempio, la capsule collection per il Pride Month, o quella dedicata all'uscita del nuovo film Space Jam);
- Scarpe “*special make up*”, realizzate per un cliente determinato (per esempio quelle disegnate con Millie Bobby Brown, attrice nella popolare serie tv Stranger Things);
- Singoli modelli di scarpa lanciati da Converse in edizione limitata.

Il brand Converse ha un modello operativo globale, quindi tutti i paesi seguono le stesse strategie in tutto il mondo e le iniziative di co-branding o limited edition sono valutate in base alle necessità complessive. Le valutazioni vengono fatte direttamente nella sede centrale, raccogliendo feedback e proposte dalle varie sezioni locali. Le scelte sono pratiche: se l'azienda ha la necessità o il desiderio di crescere nella comunità del basket, allora sceglie un partner forte in quel settore e avvia una collaborazione.

Nella scelta del partner ci sono comunque delle verifiche che vanno effettuate, cioè se il brand è pulito a livello legale e reputazionale, non deve aver fatto collaborazioni con altri brand recentemente e deve essere adatto ad essere accostato a Converse.

Le collaborazioni vengono fatte sulla base di un piano annuale dal punto di vista commerciale, di marketing e merchandising. Devono essere valutate le date dei calendari, in modo da lanciare i prodotti in linea con le fashion week, in cui c'è più attenzione nei confronti dei nuovi prodotti rispetto al resto dell'anno, oppure in linea con determinati eventi o ricorrenze, per esempio una collezione dedicata al mese del pride andrà sicuramente lanciata nel mese di giugno.

Tutte le collaborazioni hanno scarsità quantitativa e temporale e vengono comunicate in anticipo dando la data di lancio e la possibilità per il cliente di ricevere una notifica di promemoria. Anche la distribuzione dei prodotti oggetto dell'edizione limitata segue il principio dell'esclusività, essi, infatti, vengono venduti in una piccola quantità divisa tra il sito e-commerce e pochi rivenditori selezionati. La selezione dei negozi viene fatta anche in base alla community che si vuole colpire, in quanto ci sono punti vendita più influenti di altri per un determinato tipo di cliente. Converse non ha negozi monomarca a

prezzo pieno, ma solamente degli outlet, per questo motivo la vendita dei prodotti oggetto di edizioni limitate non avviene nei suoi negozi di proprietà. Il sito resta una priorità per l'azienda che nella homepage del proprio e-commerce ha creato una pagina chiamata "edizione limitata" e dedicata a tutti i modelli esclusivi e alle collaborazioni. È possibile anche prendere visione del calendario dei lanci futuri e precedenti, con la visualizzazione degli articoli già sold out o ancora disponibili.

Ci sono dei modelli di scarpe Converse caratterizzati da una forte riconoscibilità e iconicità, per esempio la Chuck Taylor, che è stata definita dal CMO di Converse come "la sneaker più importante di sempre in termini di eredità, in quanto collegata ai momenti chiave della cultura giovanile negli ultimi due decenni".<sup>71</sup> Le Chuck Taylor si prestano bene ad essere customizzate sia per frutto di collaborazioni, sia direttamente personalizzate dal cliente sul sito dell'azienda.

Oltre alla customizzazione del modello iconico, le edizioni limitate in collaborazione con un partner vengono spesso sfruttate per lanciare una scarpa con una silhouette completamente nuova. Appoggiarsi ad un partner può dare più credibilità al nuovo modello e aiutarlo a stabilirsi nel mercato. La scarpa viene lanciata dapprima sotto le vesti della collaborazione, dopodiché, quando il modello ha ottenuto l'attenzione del consumatore, viene rilanciato singolarmente da Converse in vesti destinate ad un pubblico più ampio. Un esempio è la scarpa Run Star Hike, lanciata per la prima volta in collaborazione con il designer di moda JW Anderson e poi entrata in gamma rivisitata in stile classico Converse. Anche in occasione della collaborazione con lo stilista statunitense dallo stile gotico *Rick Owens* (luglio 2021) è stato introdotto un nuovo modello di scarpa chiamato TURBODRK Chuck 70, nato distortendo l'iconica Converse Chuck Taylor. La collaborazione Converse x Rick Owens è approfondita nella tabella 10.

---

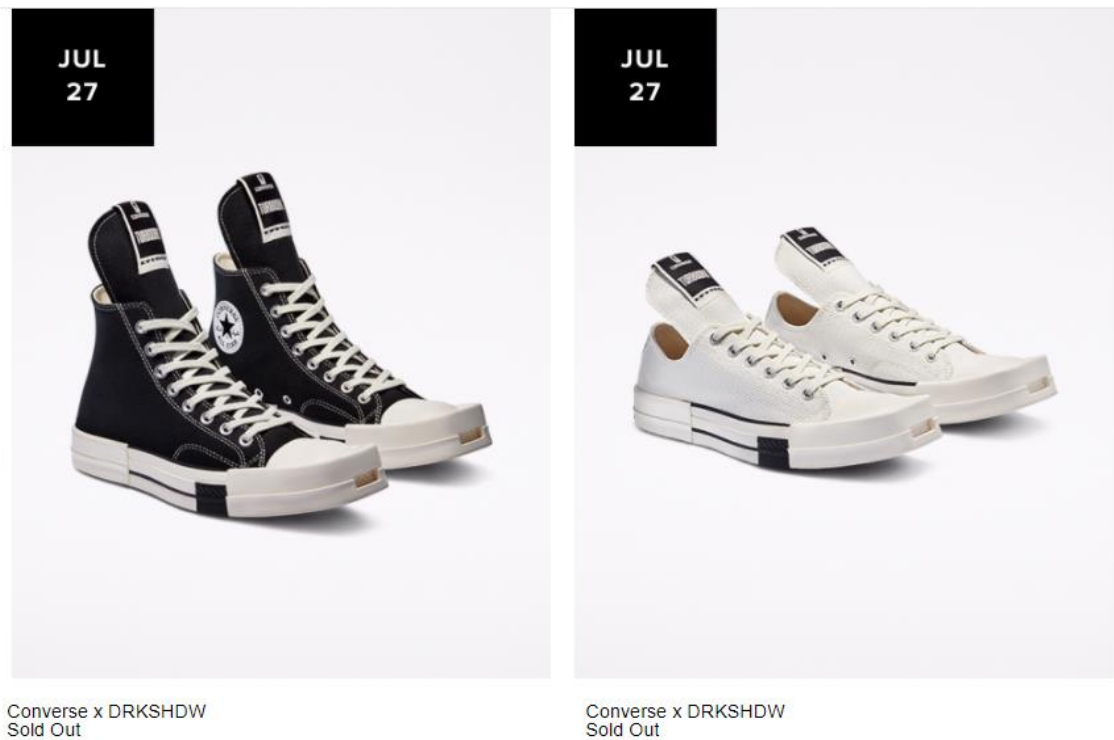
<sup>71</sup> Rath J. (2017), *The shoe does a lot of marketing on its own' – How Converse uses niche stars to grow its cultural presence*, in "businessinsider.com"

Tabella 10. Converse x Rick Owens DRKSHDW nelle 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collaborazione tra Converse e Rick Owens è stata una capsule collection con oggetto una nuova sneakers chiamata TURBODRK realizzata in due versioni diverse per colore e modello. La scarpa nasce prendendo come punto di partenza l'iconica Chuck Taylor, reinterpretata nello stile gotico di Rick Owens. Lo stilista prende in considerazione una specifica subcultura, quella di "una generazione sperimentale punk rock" (Owens, 2021).</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le sneakers in collaborazione sono state vendute tramite i siti di e-commerce di Converse e Rick Owens ad un prezzo di 170 euro che si posiziona più in alto sia rispetto alla collezione base di Converse, sia rispetto alle altre scarpe oggetto di collaborazioni o edizioni limitate. Rispetto alle scarpe della linea di Rick Owens, il prezzo si posiziona più in basso, essendo la fascia di prezzo della gamma tra i 400 e 1800 euro.</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collaborazione era stata svelata in occasione della sfilata autunno inverno 21/22 tenuta da Rick Owens presso il Tempio Votivo del Lido di Venezia. La campagna di comunicazione era stata realizzata in collaborazione con il brand Fecal Matter con un lavoro creativo che comunicasse a pieno lo stile della collezione, cioè espressione e creatività senza censure. La prima apparizione del modello sui profili social dei brand è stata ad inizio 2021, a distanza di 6 mesi dal lancio vero e proprio, attraverso un post che invitasse a visualizzare il modello attraverso l'effetto Instagram in realtà aumentata. Dopodiché, 5 giorni prima del lancio, sono state pubblicate data e ora del drop. Rick Owens ha coinvolto alcuni influencer per promuovere la scarpa, come il rapper statunitense Ghostemane.</li> </ul>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Converse TURBOSRK Chuck 70 sono state rese disponibili in tutto il mondo online sul sito di Converse e sul sito di Rick Owens e nelle boutique Rick Owens e presso rivenditori selezionati.<sup>72</sup></li> </ul>

<sup>72</sup> Pantano I. (2021), *Converse Chuck Taylor, la collab con Rick Owens è la più estrema di sempre*, in "Vogue.it"



Figura 6. Converse x DRKSHDW



Fonte: [www.converse.com](http://www.converse.com)

Nel processo decisionale del consumatore di Converse, l'impatto delle iniziative di limited edition si colloca principalmente su brand awareness e arricchimento della brand equity tra le 3 communities. Tra i 3 target l'acquisto e i desideri sono diversi, sia a livello di materiale ricercato, che di valore aggiunto atteso da una determinata collaborazione. Inoltre, se si tratta di limited edition, il consumatore si aspetta qualcosa di aggiuntivo rispetto ad un prodotto di gamma qualsiasi ed il brand deve progettare un meccanismo per cui venga a crearsi una certa aspettativa nel possedere un determinato articolo, maggiore rispetto al prodotto in sé e connessa ad uno status quo. Per fare questo, Converse si avvale dell'utilizzo di influencer o personaggi di spicco provenienti dal mondo della comunità target del progetto. In merito alle collaborazioni si è espresso lo stesso CMO di Converse Julien Cahn: «I progetti che creiamo permettono all'immagine di Converse di essere elevata e vista attraverso una lente diversa dai nostri clienti ma anche da persone che sono fedeli alla Chuck Taylor» (Cahn, 2017).

Per quanto riguarda i KPIs, nella parte delle collaborazioni sono maggiormente collegati ad obiettivi di marketing che di vendita. È importante in questo caso monitorare la velocità del sold out oppure la quantità di sell out ad un determinato tempo di distanza

dal lancio. Inoltre, un dato da considerare è il numero di persone che si sono dimostrate interessate all'acquisto ma non l'hanno realizzato a causa del sold out, utile per capire il corretto bilanciamento ed il numero di pezzi da fare per i lanci successivi.

Per la parte di marketing i KPIs che si tengono in considerazione sono la reach dei post, la condivisione di un prodotto e in generale l'esposizione a livello mediatico che ha avuto un progetto.<sup>73</sup>

### 3.3.2. Diadora

Gruppo: Lir

Sede: Caerano di San Marco (Treviso)

Fatturato annuo: 168 milioni di euro (2019)<sup>74</sup>

Diadora è un'azienda italiana di calzature e sportswear nata nel 1948 a Caerano di San Marco (Treviso) come laboratorio artigianale di scarponi da montagna. Negli anni sessanta l'azienda si afferma come brand di calzature per lo sport e per il tempo libero, grazie soprattutto all'utilizzo di famosi testimonial sportivi. Dagli anni 2000 l'azienda porta avanti un'espansione mondiale grazie a partnership sportive e anche a contaminazioni tra sportswear e moda. Dal 2009 l'azienda è parte del gruppo Lir, insieme a Geox, altra impresa calzaturiera trevigiana. Per Diadora le calzature da corsa rappresentano il core business, seguite dalle scarpe da tennis. La linea chiamata "Heritage", invece, è dedicata allo stile di vita, con modelli storici rieditati e modelli nuovi che seguono la moda e le tendenze del mercato. La distribuzione dei prodotti include un migliaio di negozi multimarca, qualche negozio monomarca e un e-commerce che nel 2020 rappresentava circa il 5-8% delle vendite totali (Pambianco, 2020).

La maggior parte delle scarpe in edizione limitata include modelli presi direttamente dalla linea Heritage che, essendo focalizzata sulla storicità del marchio, introduce spesso nuove limited edition con l'obiettivo di far rivivere dei modelli passati di scarpe che hanno avuto un determinato impatto storico e che hanno la capacità di risvegliare la nostalgia degli appassionati. Un esempio è la capsule collection lanciata nel 2021 dedicata a *Roberto Baggio*, famoso calciatore italiano degli anni '90, in occasione dell'uscita del suo film-

---

<sup>73</sup> Intervista a Aristotelis Dimas, Influence Energy Account Executive, Converse SE

<sup>74</sup> Redazione Pambianco News (2020), *Diadora è storicità e italianità. Con un occhio attento alla sostenibilità*, in "pambianconews.com"

documentario su Netflix. L'anniversario di carriera del calciatore, sempre stato ambassador Diadora, ha dato l'occasione all'azienda di far rivivere alcuni capi storici e iconici dei mondiali americani del 1994, di cui tre autografati direttamente da Baggio. La collezione è stata resa disponibile in quantità limitate online e in alcuni retailer selezionati.

Oltre alle edizioni limitate, l'azienda svolge anche diverse collaborazioni nelle quali identifica dei partners strategici rilevanti per lo specifico target consumer che vuole colpire (solitamente degli sneakers stores, designer o artisti). La motivazione principale alla base della scelta strategica di partnership è proprio quella di guadagnare credibilità e awareness su uno specifico target. Le collaborazioni e i co-branding, inoltre, sono spesso utilizzati come strumenti per introdurre nel mercato dei nuovi modelli in modo da suscitare l'interesse del consumatore prima dell'uscita nei negozi. In questo modo viene sfruttata la forza del brand partner per aumentare l'interesse dei clienti, oppure per ampliare la quota di mercato in una categoria di prodotto in cui Diadora è meno forte, come per esempio l'abbigliamento rispetto alle calzature.

Anche in Diadora ci sono delle capsule collection dedicate agli impegni sociali, come per esempio, in linea con l'approccio di eco-sostenibilità dell'azienda, il modello di scarpa storico "N9000" lanciato nel 2020 declinato in quattro modelli ispirati agli animali in via d'estinzione, con l'obiettivo di donare parte del ricavato della collezione in progetti di formazione sulla biodiversità.<sup>75</sup>

Osservando le edizioni limitate rilasciate negli ultimi anni dall'azienda, è possibile riassumere le iniziative come segue:

- Singoli modelli di scarpe di gamma ridisegnate in collaborazione con stores premium reseller di Diadora (rappresenta la maggioranza delle collaborazioni);
- Singoli modelli di scarpe di gamma rilanciate in edizione limitata con caratteristiche di eco-sostenibilità e corporate social responsibility;
- Edizioni limitate di modelli di gamma disegnate da artisti o designer affermati;
- Capsule collection per celebrare la storicità del marchio o determinati anniversari sportivi (es. la capsule dedicata alla carriera del calciatore Baggio).

---

<sup>75</sup> Sito [www.sneakersmagazine.it](http://www.sneakersmagazine.it)

Tendenzialmente l'azienda fa uno special project al mese, non c'è una regola specifica nella periodicità del lancio prodotti. La maggior parte delle iniziative sono in collaborazione con partners quali sneakers store, per esempio, nel 2021, l'azienda ha realizzato modelli insieme a *Hanon shop* (negozi scozzese), Special Milano, Patta (serie di negozi ad Amsterdam, Londra e Milano), Foot Locker, Packer (negozi in New Jersey), 24 Kilates (negozi di Bangkok). Si tratta di premium sneaker stores, riconosciuti dagli appassionati di scarpe per il loro assortimento in negozio e in particolare nell'e-commerce online. Per alcune collaborazioni interviene anche il supporto di un designer, per esempio, ad aprile 2021 è stato realizzato un modello di Diadora N9002 con Foot Locker ed il designer Sarath Ton con l'obiettivo di supportare una campagna di raccolta fondi a favore dell'autismo. Altre volte, invece, la collaborazione si estende a figure provenienti dal mondo della musica o dello spettacolo, un esempio è la scarpa N9000 disegnata con il rapper Raekwon per rendere omaggio ai 25 anni di un suo album iconico. Tutti i modelli realizzati in partnership con i premium sneaker stores vengono venduti esclusivamente tramite la rete di vendita fisica o online dei negozi partner e vengono comunicati e promossi principalmente attraverso i canali social dei partner ed il gruppo di "sneaker-addicts" di Diadora chiamato *Diadora Talk*, presente su Instagram e Facebook. La motivazione principale alla base di questa scelta strategica è sfruttare la "forza" del partner, sia a livello di consumatori fidelizzati, che di rete di vendita, per aumentare la propria credibilità. La collaborazione con lo sneaker store Hanon è approfondita nella tabella 11.

Oltre alle collaborazioni con i premium sneakers store, ci sono state collaborazioni anche con brand, ma in modo più eccezionale. Per esempio, negli anni, sono state realizzate capsule collection con Freeda, blog online femminista, con il brand italiano di abbigliamento LC23 a tema Pink Panther e con il brand inglese di abbigliamento Lyle & Scott. In questi casi la capsule collection viene venduta attraverso il sito di Diadora e rivenditori selezionati. Nel caso dei progetti con brand di abbigliamento, come anticipato, risulta per Diadora ottimale sfruttare la tipologia di prodotto in cui il partner è già affermato per accrescere la propria quota di mercato nello stesso ambito.

Tabella 11. Diadora x Hanon shop nelle 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diadora e il premium sneaker store scozzese Hanon hanno intrapreso una collaborazione da circa 7 anni che si concretizza nella creazione regolare di nuovi modelli caratterizzati da un design esclusivo proposto dallo shop. Nel 2021 è stata lanciata una nuova interpretazione dell'iconica scarpa Diadora N9000 in occasione del suo trentesimo anniversario. Il design della scarpa è ispirato alla leggenda dei Pitti, antica tribù scozzese, sia per il colore blu, che per l'applicazione della rappresentazione artistica animale simbolica, creando così un prodotto ricco di storytelling.</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il prezzo del modello N9000 con Hanon Shop è stato di 180 sterline. In linea generale gli special projects come questo sono posizionati a prezzi più alti rispetto ai modelli classici in gamma.</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collaborazione è stata promossa principalmente attraverso i canali social dello store Hanon e la community Diadora Talk di appassionati di sneakers. Inoltre, è stato diffuso un comunicato stampa, pubblicato sui blog di riferimento per i ricercatori di sneakers in edizione limitata.</li> </ul> <p>La scelta di sfruttare principalmente i canali social dei partner è dovuta al fatto che presentano un'audience più omogenea rispetto a quella di Diadora.</p>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La scarpa è stata offerta tramite una <i>Raffle</i> online, sul sito di Hanon shop, della durata di una settimana. La Raffle è un metodo di vendita che consiste in una lotteria collegata ad eventi di lancio di prodotti in edizione limitata. Il cliente può prendere parte all'estrazione mandando la sua candidatura, dopodiché riceverà una mail con l'esito dell'estrazione casuale e, in caso di vittoria, gli verrà addebitato il costo del prodotto.</li> </ul>

Fonte: Sawyer J. (2021), *Nobody collabs with Diadora quite like Hanon*, in [www.highsnobiety.com](http://www.highsnobiety.com)

Figura 7. Diadora N9000 in collaborazione con Hanon Shop



Fonte: [www.launches.hanon-shop.com](http://www.launches.hanon-shop.com)

In ambito di collaborazioni, il KPI principale che viene monitorato è la velocità di “*sold-out*”, insieme all’interazione creata a livello social media.

## 3.4. Limited edition nel beauty

### 3.4.1. KIKO Milano

Sede: Bergamo, Italia

Fatturato annuo: 596 milioni di euro (2018)<sup>76</sup>

KIKO Milano è un marchio italiano di cosmetica fondato nel 1997, operante nel settore del commercio al dettaglio. La sua mission si basa su un retail concept innovativo che consente al consumatore di scegliere tra una vasta gamma di prodotti, costantemente arricchita di nuovi lanci e collezioni stagionali. Oggi, KIKO Milano conta oltre 6500 dipendenti, detiene oltre 900 store nel mondo ed è presente in 30 mercati in cui opera tramite i suoi store ed e-commerce.<sup>77</sup>

Il modello di business di KIKO Milano presenta delle caratteristiche peculiari che lo distinguono da quello delle altre aziende nel mondo della cosmetica per quanto riguarda specialmente le collezioni in edizione limitata. Ogni anno KIKO lancia sul mercato circa 7 nuove collezioni di cui 4 principali e stagionali, Spring, Summer, Fall e Christmas, e 3 commerciali, anche definite “bridge” collections, che hanno il ruolo di fare da ponte tra le quattro principali e portare innovazione anche nei periodi di passaggio tra di esse. Ogni nuova collezione contiene un assortimento di prodotti innovativi che vanno dalle 45 alle 70 referenze e si distinguono dalla linea base sia per quanto riguarda la composizione del prodotto in sé (formula, colori, ingredienti), sia per quanto riguarda il packaging che viene di volta in volta creato in linea con lo storytelling scelto per la collezione. Un esempio è la collezione Fruit Explosion, lanciata nel maggio 2021, in cui la frutta estiva è stata al centro della creatività del cosmetico (con prodotti dal profumo fruttato) e del packaging (con palette a forma di kiwi o rossetti che ricordano l’anguria).

Per quanto riguarda la scarsità, essa non rappresenta una caratteristica determinante nella scelta del prodotto ma gli articoli presentano comunque un limite temporale. La consumatrice è cosciente che un prodotto di una collezione può essere disponibile in negozio per due o tre mesi al massimo, questo consente di portare traffico incrementale nel negozio, soprattutto per quegli articoli di successo riproposti solamente con cadenza

---

<sup>76</sup> “Kiko, l’anno della svolta: tiene il fatturato, risultato +37%” (2019, Corriere della Sera)

<sup>77</sup> [www.kikocosmetics.com](http://www.kikocosmetics.com)

annuale in occasione di una delle collezioni stagionali.

La scelta di fare così tante collezioni rappresenta per KIKO l'opportunità di avere una piattaforma per testare l'innovazione di prodotto e permette di inserire e testare direttamente sulle consumatrici l'appeal di determinate texture, colori o formulazioni, assumendo un rischio minore rispetto a lanciare un'innovazione in gamma legandosi ad un fornitore per grosse quantità di merce. Inoltre, grazie alle collezioni, è facile creare continuamente uno storytelling nuovo, abituando la consumatrice a trovare in negozio una storia, un'innovazione, una formula o una confezione sempre diversa dalla precedente. Ciò crea curiosità e permette di ritornare più spesso nel negozio per vedere la novità, dando così all'azienda un riscontro prezioso da parte dei mercati, paesi e consumatori. Le collection creano buzz intorno al brand e fanno parlare di sé perché sono concretamente più attrattive rispetto agli articoli in gamma permanente.

Quando l'innovazione è stata testata con successo c'è la possibilità che entri in gamma permanente per permettere alle consumatrici di trovarlo fisicamente tutto l'anno.

In qualche caso eccezionale è stato scelto di perseguire iniziative di tipo co-branding, per esempio, per la capsule collection "Wonder Woman" lanciata sul mercato globale a ottobre 2020 in collaborazione con l'azienda Warner Bros. Entertainment e in occasione degli 80 anni del personaggio. In questo caso l'obiettivo è stato creare sinergie tra i valori dei due brand: Warner Bros. con Wonder Woman rappresenta un brand affine a KIKO per il target di consumatrici molto simile, con la possibilità di legarsi bene al mondo del beauty e della cosmetica grazie agli elementi valoriali di women empowerment, forza e espressione di sé stesse.

Anche in altre occasioni, KIKO ha scelto di utilizzare le collezioni per avviare una partnership: con Ray Of Love, collezione di San Valentino 2021, in Italia, è stato avviato un charity program con la fondazione Umberto Veronesi con lo scopo di contribuire nel campo della ricerca contro i tumori femminili, donando alla fondazione un certo ammontare per ogni prodotto della collezione venduto. In certi casi, quindi, l'iniziativa di limited edition diventa il mezzo per perseguire obiettivi di corporate social responsibility. Nella tabella 12. viene riportata la strategia di limited edition perseguita da KIKO.



Tabella 12. Il limited edition di KIKO Milano nelle 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>All'interno di ogni collezione in edizione limitata di KIKO Milano c'è un assortimento di prodotti nuovi che può includere tra i 45 e 70 articoli, a seconda del tipo di collezione (stagionale o commerciale). I prodotti si distinguono da quelli della gamma per quanto riguarda innovazione, formule, colori, texture e soprattutto packaging;</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le collezioni di KIKO hanno un posizionamento prezzo leggermente più elevato rispetto ai prodotti della linea base, per esempio, un mascara di gamma nel mercato italiano costa di media 9,99 euro, mentre in collezione costa 12,99. Il premium price è giustificato dal fatto che all'interno dell'edizione limitata ci sono prodotti innovativi, con dei packaging particolari e disponibili per un periodo limitato nel tempo;</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per quanto riguarda la promotion, le collezioni hanno un ruolo preponderante perché hanno la capacità di raccontare uno storytelling, di comunicare innovazione e di invogliare la consumatrice a tornare nel punto vendita. Al lancio di una nuova <i>collection</i> vengono utilizzate come mezzo di comunicazione le vetrine dei negozi, i social media, canali out of home, print e in alcuni casi anche la tv. Il mezzo di comunicazione più efficace è il social media e permette di mandare i messaggi corretti con contenuti ingaggianti e rilevanti per la consumatrice che può visualizzare l'applicazione del prodotto, rimanerne colpita con il conseguente aumento di traffico all'e-commerce o al punto vendita;</li> </ul>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>In quanto a distribuzione, i prodotti in edizione limitata sono distribuiti tramite i canali di proprietà cioè tutti gli stores monomarca e franchising, oltre che e-commerce e marketplace. In particolare, nei negozi, alla collezione appena uscita viene dedicato il tavolo davanti all'ingresso cioè il primo touch-point che la consumatrice trova entrando nel negozio.</li> </ul>

Fonte: intervista a Diana Cantù, Marketing Manager di KIKO Milano

Per quanto riguarda il customer journey, per KIKO Milano, esso è simile tra i prodotti di gamma e le collezioni. Se una consumatrice entra nel negozio per un acquisto programmato (circa il 40% dei casi), è molto probabile che non si fermi a guardare il tavolo con i nuovi prodotti ma che vada direttamente a scegliere il prodotto che necessita. Se, invece, la consumatrice entra nel negozio con il desiderio di vedere le novità e farsi ispirare, molto probabilmente si soffermerà sulla collezione. In questo caso la scarsità non gioca un ruolo fondamentale nelle fasi del processo decisionale dell'individuo, ma è la continua novità che attira in negozio sia le consumatrici che già conoscono il brand, sia quelle che ne sono venute a conoscenza tramite altri canali. Un ruolo fondamentale viene svolto dalle figure di influencer e make-up artist che, per quanto riguarda il settore cosmetico, hanno un forte impatto nella diffusione delle novità di prodotto e nel dimostrare le modalità di applicazione di esso.

Nella misurazione dei KPIs, KIKO si basa sul peso che la collezione ha avuto in termini percentuali rispetto al totale fatturato. Questo dato dà l'indicazione di quanto essa abbia performato bene in relazione all'andamento generale del brand. Oltre a questo, viene fatto un confronto con lo stesso tipo di collezione lanciato l'anno precedente utilizzando una comparazione like for like. Inoltre, vengono controllati anche diversi parametri come le performance dei contenuti sui social media e la capacità di creare buzz e passaparola.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Intervista a Diana Cantù, Marketing Manager di KIKO Milano

### 3.4.2. MAC Cosmetics

Gruppo: Estée Lauder Companies

Sede: New York, USA

Fatturato: 1,88 miliardi (2020)<sup>79</sup>

MAC è uno dei brand leader mondiali del make-up professionale, nato a Toronto (Canada) nel 1984. Dal 1994 il brand è entrato a far parte del gruppo Estée Lauder Companies e oggi è distribuito in più di 90 paesi nel mondo. È da sempre impegnato nello sviluppo di nuove categorie, nuovi prodotti e collezioni ogni anno per rispondere ai bisogni sia dei consumatori che dei make-up artist professionisti.<sup>80</sup> L'azienda differenzia i suoi prodotti da quelli dei suoi concorrenti sviluppando diverse miscele di pigmenti in modo da soddisfare le esigenze dei consumatori, confezionando i suoi prodotti in modo diverso e fornendo prodotti in edizione limitata.

MAC Cosmetics utilizza diversi mezzi per pubblicizzare e commercializzare i propri prodotti. La strategia del passaparola ha svolto un ruolo dominante nella crescita delle vendite dell'azienda. Poiché si ritiene conferisca uno status elevato, l'azienda ha sostenuto, sin dal suo concepimento, celebrità di grande fama come Madonna, Rihanna, Lorde, The Rocky Horror Picture Show e Brooke Shields. Le sue pubblicità riflettono il suo motto di servire persone di tutte le età, tutte le razze, tutti i sessi.

Per quanto riguarda le edizioni limitate, per MAC Cosmetics possiamo distinguere i seguenti lanci:

- Lancio della collezione stagionale (4 all'anno);
- Lancio di collezioni speciali in occasione di collaborazioni (senza una determinata ciclicità);
- Lancio di piccole edizioni limitate del prodotto nella sua formula, o solo nel packaging di uno dei prodotti iconici.

Le collezioni stagionali vengono lanciate in mezzo alla stagione interessata e vengono rese disponibili per un periodo limitato di tempo in tutti gli store MAC monomarca, corner presso rivenditori e online su [maccosmetics.it](http://maccosmetics.it). Per esempio, la collezione per l'estate 2021 a tema floreale chiamata "Botanic Panic" è uscita il 1° luglio e contiene in totale 4

---

<sup>79</sup> Euromonitor 2020

<sup>80</sup> Sito [www.maccosmetics.it](http://www.maccosmetics.it)

prodotti, tra cui un lipstick in 5 tonalità diverse. In generale, le collezioni MAC sono molto piccole e contengono tra i 4 e i 10 prodotti al massimo.

Le collezioni speciali sono solitamente realizzate in collaborazione con altri brand o con personaggi popolari. Nell'anno 2016, per esempio, MAC Cosmetics ha lanciato la sua nuova collezione MAC Selena, dedicata alla cantante Selena Quintanilla e in poche ore è stato un totale sold-out. Le persone si sono radunate per ore fuori dai negozi per fare l'acquisto e, vista la domanda elevata, a dicembre la collezione è stata rifornita.

Nel maggio 2021, è stata avviata una collaborazione con l'azienda d'intrattenimento The Walt Disney Company, in occasione dell'uscita del film Cruella, con protagonista il famoso personaggio Crudelia De Mon. L'oggetto della partnership è stato il lancio di una collezione in edizione limitata chiamata Mac Cruella (Tabella 13.).

Tabella 13. MAC x Cruella nelle 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>La collezione è ispirata alla subcultura punk e new wave nel periodo in cui è ambientato il film (tra anni 70 e 80). Il packaging è bicolore come la chioma della protagonista e l'assortimento include nove prodotti, tutti customizzati a tema;</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>I prezzi dei prodotti in collezione sono in linea con quelli degli articoli in gamma, per esempio, il lipstick è offerto al costo di 22 in entrambi i contesti. Il prezzo dei prodotti MAC è un prezzo medio-alto rispetto a quello dei prodotti della concorrenza;</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>La collezione è stata promossa principalmente attraverso i canali social del brand e pubblicità out of home;</li> </ul>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>I prodotti sono stati resi disponibili in edizione limitata sul sito del brand e nei MAC monomarca per 6 settimane.</li> </ul>

Fonte: Mac Cosmetics sito web [www.maccosmetics.it](http://www.maccosmetics.it)

Figura 8. Collezione MAC Cosmetics x Cruella



Fonte: [www.maccosmetics.com](http://www.maccosmetics.com)

La collaborazione tra MAC e Disney ha rappresentato una strategia win-win. Per MAC è stata l'occasione per spingere brand awareness e brand consideration, poiché Disney è una delle aziende più famose al mondo e rappresenta un partner vincente. Inoltre, è stato un elemento per incrementare il traffico al sito web [maccosmetics.it](http://maccosmetics.it) e soprattutto ai negozi fisici, in un momento di bassa affluenza a causa delle restrizioni per COVID-19. Dall'altro lato, per Disney legare l'uscita del film ad attività di consumo in mercati differenti ha rappresentato l'occasione di aumentare il buzz e il passaparola, anche in questo caso per incentivare le persone a recarsi nei cinema o a acquistare la visione del film online.

## 3.5. Limited edition nel food and beverage

### 3.5.1. Mondelēz International: focus su Oreo e Fonzies

Sede: Chicago

Fatturato: 25,9 miliardi (2018)<sup>81</sup>

Mondelēz International è una multinazionale statunitense operante nel settore alimentare con un vasto portafoglio di brand tra cui Cipster, Fonzies, Mikado, Milka, Oreo, Saiwa, Philadelphia e molti altri. Mondelēz International opera direttamente in oltre 150 paesi in tutto il mondo ed è una delle più grandi aziende di snack al mondo.

I marchi di Mondelēz citati sopra sono caratterizzati da un forte awareness e affermati nel mercato alimentare italiano, alcuni sono tra i leader della loro categoria. Inoltre, sono marchi molto forti a livello di promozione sui social, televisione e out of home. In particolare, brand come Oreo, Mikado o Fonzies sono molto attivi a livello di digital marketing e marketing in tempo reale, con l'obiettivo di creare interazione e coinvolgere del cliente tramite i social. Proprio per perseguire questo scopo, molti brand del gruppo Mondelēz avviano progetti in edizione limitata o in co-branding.

Le principali iniziative di questo tipo per i marchi Mondelēz sono:

- Lancio di nuovi prodotti in edizione limitata, o nel gusto e nel design della confezione, o soltanto nel packaging;
- Lancio di nuovi prodotti in co-branding con altri marchi o personaggi famosi;
- Lancio degli stessi prodotti ma in edizione limitata in quanto collegati all'offerta di premi.

Tutte le attività di questo tipo risvegliano l'awareness e la consideration sui marchi interessati e vengono spesso utilizzate nei momenti di bassa stagionalità del prodotto alimentare, per catturare l'attenzione in un momento in cui le vendite sono minori. Un esempio è il marchio di snack *Fonzies*, molto forte in estate, che, per destagionalizzare il prodotto, ha lanciato ad Halloween 2019 un'edizione limitata, nel gusto e nel pack.

In altre occasioni, se la necessità è di creare awareness e ampliare il pubblico, è utile legarsi ad un altro brand conosciuto oppure ad un personaggio di spicco per spingere il marchio tramite un'iniziativa di co-branding e l'utilizzo di una comunicazione ad hoc

---

<sup>81</sup> ir.mondelezinternational.com

sulle piattaforme più coerenti con il target che si vuole raggiungere.

La capsule collection lanciata da *Oreo* con l'influencer Chiara Ferragni a marzo 2020 aveva proprio lo scopo di incrementare l'awareness del brand tra il pubblico giovane a livello nazionale, essendo esso leader di mercato in numerosi paesi e meno conosciuto in Italia, dove è stato lanciato solo nel 2008. In questo caso, i biscotti hanno mantenuto il loro gusto classico e sono stati customizzati solo nel packaging, in pieno stile Chiara Ferragni. Al lancio era collegato un concorso con la possibilità per i consumatori di vincere capi di abbigliamento della capsule dedicata e firmata Chiara Ferragni collection.<sup>82</sup> Collaborando con una giovane influencer, Oreo ha incrementato la sua immagine di brand alla moda e in linea con le tendenze, soprattutto tra i Millennials (nati tra il 1980 e il 1995) e Generazione Z (nati fra il 1995 e il 2010). Per continuare a comunicare questo tipo di brand image, Oreo nel 2021 ha deciso di collaborare con la cantante statunitense Lady Gaga, anche qui mantenendo il gusto classico del biscotto e modificando il packaging, collegando all'acquisto la possibilità di accedere ad un'esperienza digitale e di vincere premi come t-shirt del tour della cantante. Oltre alle limited edition in co-branding, Oreo produce molte edizioni limitate proponendo nuovi gusti e forme di biscotto, per esempio Oreo Tiramisù, Strawberry Cheesecake, Cocco Caramello e molte altre. Questo tipo di prodotto, però, viene principalmente distribuito negli Stati Uniti e non in Italia.

Tra i marchi del gruppo Mondelez, vengono spesso intraprese iniziative connesse all'offerta di premi. Un esempio è *Milka*, marchio di cioccolato svizzero, che ha avviato nell'ottobre 2020 una partnership con PLAYMOBIL (azienda di giocattoli) con il concorso "Gioca con Milka", indirizzato ad un target di famiglie. In questo caso per un periodo limitato di tempo è stato possibile acquistare una tavoletta di cioccolato per partecipare al concorso e vincere un kit gioco PLAYMOBIL, comprensivo di due personaggi in edizione limitata per Milka.<sup>83</sup>

Come già osservato, anche Fonzie, marchio italiano, è attivo in ambito di limited edition, e in particolare, nelle scelte di questo tipo, si pone l'obiettivo di attivare la community e parlare alla generazione Z. Dopo la prima edizione limitata realizzata per Halloween 2019 e riproposta poi nel 2020 visto il suo successo, Fonzie ha lanciato un nuovo pack

---

<sup>82</sup> Maccotta F. (2020), *Arrivano gli Oreo di Chiara Ferragni*, in "wired.it"

<sup>83</sup> Foodaffairs.it (2020), *Milka lancia il concorso "Gioca con Milka" in partnership con Playmobil* in [www.foodaffairs.it](http://www.foodaffairs.it)

limited edition in occasione degli europei di calcio del 2021.<sup>84</sup> Il brand è partner ufficiale della Nazionale di calcio per il periodo 2020-2022 e la sponsorizzazione è stata una scelta ottima, vista la vittoria dell'Italia in finale. La limited edition Fonzies dedicata agli europei di calcio è approfondita nella tabella 14.

Tabella 14. Fonzies per Euro 2021 nelle 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In occasione degli Europei di calcio 2021, Fonzies ha trasformato il classico pack giallo in una versione azzurra come la divisa della Nazionale italiana. In particolare, l'iconica confezione da 100g è stata ridisegnata come la maglia ufficiale della squadra e personalizzata con i 200 nomi più comuni d'Italia.<sup>85</sup></li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invariato rispetto al classico prodotto Fonzies in quanto si tratta solo di una customizzazione del packaging.</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varie sono state le iniziative dal punto di vista della comunicazione e promozione: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nuovo spot con protagonista il nuovo pack e Gli Autogol, trio comico, famoso per le parodie sportive su Youtube;</li> <li>- campagna di influencer marketing in cui sono stati coinvolti vari personaggi dello spettacolo e giocatori della nazionale che hanno condiviso il prodotto tramite stories, post e unboxing nei loro profili social;</li> <li>- il prodotto è apparso anche nel video clip della Hit Estiva del rapper Shade;</li> <li>- è stato attivato anche un concorso con la possibilità per i consumatori di vincere una maglia della Nazionale.</li> </ul> </li> </ul>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il prodotto segue la distribuzione tradizionale dei rivenditori delle Fonzies classiche.</li> </ul>

Fonte: Brand news [www.brand-news.it](http://www.brand-news.it)

<sup>84</sup> Foodaffairs.it (2021), *Fonzies per Euro 2021 si veste d'azzurro con un pack Limited Edition e affida a ZooCom la campagna di PR e influencer marketing #Senontifilnazionalegodisoloametà*

<sup>85</sup> Brand-news.it (2021), *Fonzies in tv con gli autogol per lo spot di euro 2020*



Figura 9. Fonzies limited edition per gli Europei di Calcio 2021



Fonte: Account Instagram Fonzies Italia

Per quanto riguarda il processo decisionale del consumatore, essendo Fonzies un brand molto conosciuto in Italia, la campagna per gli Europei 2021 si pone sia in una fase di considerazione del marchio che di conversione. Offrire un packaging customizzato con l'inserimento del nome è una tecnica utilizzata da molti marchi del settore alimentare e non solo, in quanto spinge il consumatore ad andare alla ricerca del prodotto e gli dà la percezione di acquisire un articolo unico e personalizzato. Inoltre, spinge la condivisione sui social, la diffusione dell'iniziativa e la creazione di una community di persone. Nel caso degli europei 2021, la creazione della community è stata rafforzata dal sentimento popolare di unione nel tifare la propria squadra nazionale.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Intervista a Samuele Scarpulla, Perfect Store Manager presso Mondelēz International

### 3.5.2. Nespresso

Sede: Losanna, Svizzera

Fatturato globale: 5,4 miliardi di euro (2020)<sup>87</sup>

Nespresso è una società del gruppo multinazionale Nestlé che commercializza una linea di capsule di caffè e di relative macchine. Nespresso serve i consumatori di caffè in 80 paesi in tutto il mondo grazie alla sua gamma di caffè sostenibili, macchine innovative e servizi esclusivi e personalizzati. Pioniere nel segmento del caffè porzionato premium, Nespresso è diventato il riferimento nella categoria e ha plasmato la cultura globale del caffè in capsule.<sup>88</sup> La vasta gamma di prodotti Nespresso va dalle tostature scure alle miscele più leggere, con 30 caffè di tipo Original, 30 Vertuo e 17 Professional, oltre a diverse edizioni limitate di varietà rare. Ciò che differenzia la linea Original da quella Vertuo è il sistema di estrazione del caffè: il primo utilizza un sistema di estrazione a pressione, mentre il secondo sfrutta una tecnologia a centrifuga che riconosce la tipologia di capsula e adatta i parametri di erogazione del caffè di conseguenza.

Nespresso adotta un posizionamento premium ricorrendo ad una strategia di esclusività delle boutique e dell'esperienza offerta, sia a livello di consumo del prodotto, che di store experience. Mentre tra i "competitor compatibili" si trovano prezzi più abbordabili (e cialde compostabili nell'organico), Nespresso si distingue attingendo all'immaginario del lusso e allontanando il caffè dal concetto di commodity.

La ricerca dell'esclusività e la centralità della componente esperienziale sono state il motore dell'iniziativa di co-branding con l'influencer Chiara Ferragni lanciata nel giugno 2021. La collaborazione, attuata a livello globale, ha suscitato un forte successo portando all'esaurimento di alcuni prodotti della collezione in pochi giorni. Come dice il claim della partnership "coffee with style", l'iniziativa è una contaminazione del mondo del caffè e della moda.

La peculiarità della partnership è che non c'è stata la creazione di nuovi prodotti ma i prodotti già esistenti di Nespresso hanno subito una customizzazione e sono stati rivestiti con il brand di moda Chiara Ferragni. L'assortimento dei prodotti includeva diversi articoli come la macchinetta Vertuo, la tazza classica, la travel mug, il monta latte e i 2

---

<sup>87</sup> Nestlé reports full-year results for 2020, in "www.nestle.com"

<sup>88</sup> Sito www.nestle.com

pacchi di caffè selezionati come i preferiti di Chiara. È stata una selezione molto variegata in modo da coprire un range di prezzo molto ampio con lo scopo di intercettare tutti i possibili target. Il prodotto di punta e con il prezzo maggiore è stata la macchinetta Vertuo, rivestita con i colori e i disegni distintivi del brand dell'influencer e indirizzata ai suoi più grandi fan. In Italia si è scelto di sfruttare la collaborazione per concentrarsi proprio sulla linea Vertuo continuando a supportarla in quanto lanciata da minor tempo rispetto alla linea original. La campagna, anche se globale, è stata poi declinata a livello locale in modo differente: in Italia, per esempio, si è puntato sul canale social, in linea con la comunicazione dell'influencer Chiara Ferragni che presenta quasi 25 milioni di followers solo su Instagram. Il target primario a cui l'iniziativa ha puntato è stato il pubblico più giovane, e Chiara Ferragni ha rappresentato una scelta vincente perché in linea con i valori di Nespresso, essendo l'influencer molto attiva e attenta verso la gender parity, le cause sociali e a sostenibilità.

Tabella 15. Il co-branding con Chiara Ferragni attraverso le 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oggetto dell'iniziativa di co-branding sono stati i prodotti originali Nespresso customizzati con i colori, le immagini e i loghi del brand di moda Chiara Ferragni. La collaborazione si è concentrata principalmente sulla Vertuo line che si distingue dall'original per l'utilizzo del sistema a centrifuga. Particolare successo ha avuto la tazza, andata sold out in pochi giorni.</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>In linea con il posizionamento premium di Nespresso e del brand Chiara Ferragni, il prezzo dei prodotti oggetto del co-branding è tra il 10% e 15% superiore rispetto al prezzo degli stessi prodotti Nespresso non customizzati. La fascia resta comunque in linea con i prezzi del brand, con un range ampio che rende alcuni prodotti della limited edition accessibili ad un vasto numeri di consumatori.</li> </ul>

Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La campagna è stata fatta a livello globale ma con differenti scelte locali di budget e piano media. Essendo la collaborazione diretta ad un target giovane, in Italia, si è dato particolare peso al canale social per quanto riguarda la promozione dell’iniziativa. Lato digital è stato fondamentale integrare lo stile di Nespresso con quello di Chiara Ferragni, seguendo le linee e i tratti comuni di entrambi i marchi. La collaborazione ha trasmesso valori positivi alle nuove generazioni, come l’empowerment femminile e l’attenzione verso la sostenibilità, un tema che il brand ha portato avanti da molto tempo con molte iniziative. Oltre alla campagna sui social media, il budget si è concentrato su pubblicità televisiva e out of home, soprattutto nelle principali città italiane, tra cui Milano, in cui per l’occasione è stato anche aperto un Temporary Store (vedi tabella 16.). Inoltre, sono state fatte varie attività di PR come l’incontro con i fan, il lancio di ricette di caffè ispirate all’estate e la partecipazione a eventi esclusivi, tra cui il festival di Cannes. In occasione del festival del cinema, infatti, Nespresso ha aperto a Cannes un pop up beach club l’influencer Chiara ha sfilato sul red carpet con un abito sostenibile con dettagli in alluminio riciclato che il marchio di caffè utilizza per le sue capsule.</li> </ul>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per rendere la partnership esclusiva, il brand ha utilizzato diversi strumenti. Inizialmente, ha dato la possibilità ai consumatori di iscriversi alla prevendita ed essere i primi a comprare i prodotti evitando il rischio sold out. Dopodichè, la vendita dei prodotti è stata fatta attraverso un numero limitato di pezzi sull’e-commerce (scarsità quantitativa), 29 boutique selezionate del brand (vendita esclusiva) e un Temporary caffè a Milano (scarsità temporale).</li> </ul>

Fonte: intervista a Carlotta Meneghini, Digital Communication & Performance Marketing Manager di Nespresso Italia

Tabella 16. L'esperienza retail nel co-branding Nespresso-Chiara Ferragni

Nell'ambito della collaborazione globale tra i due brand, è stato creato uno spazio dedicato all'incontro tra caffè e moda in Piazza del Carmine a Milano. Il luogo è un temporary caffè aperto per circa un mese e mezzo, con l'obiettivo di far vivere un'esperienza unica ed esclusiva a tutti gli appassionati di caffè e ai fan di Chiara Ferragni. Il locale, nel suo stile, rappresenta a pieno la partnership essendo realizzato con materiali naturali e sostenibili e con i colori rappresentativi del marchio dell'influencer. L'azienda ha poi aperto un secondo pop-up caffè, sulla spiaggia di Cannes, in occasione dell'annuale festival del cinema in cui l'influencer ha partecipato e poi incontrato i fan nel locale con un evento esclusivo.

Fonte: [www.adnkronos.com](http://www.adnkronos.com)

Figura 10. Nespresso x Chiara Ferragni



Fonte: [www.thismarketerslife.it](http://www.thismarketerslife.it)

Oltre alle iniziative di co-branding come quella con Chiara Ferragni, Nespresso realizza ogni anno vari gusti di caffè in edizione limitata, spesso per testare gusti nuovi sui consumatori e decidere se diventeranno dei caffè permanenti. Molte edizioni limitate sono stagionali, come quella natalizia, altre sono collegate a impegni di corporate social responsibility dell'azienda, come il programma "Reviving Origins"

Con il claim "Save coffees. Support communities", l'iniziativa a lungo termine Reviving Origins di Nespresso lanciata nel 2019 ha avuto l'obiettivo di rilanciare la coltivazione di caffè in regioni in cui la produzione è stata minacciata per motivi climatici, geopolitici o economici, mettendo così in difficoltà le comunità locali. Grazie al programma e agli esperti coinvolti l'azienda ha migliorato la qualità di vita e dei raccolti di quei paesi. Da

quest'iniziativa sono nate diverse edizioni limitate di caffè, ognuna originaria dalle coltivazioni del paese in cui è stato avviato il programma, quindi Congo, Colombia, Zimbabwe e Uganda. Nelle iniziative esclusive di Nespresso c'è un forte storytelling con cui il brand comunica la sua attenzione alla sostenibilità e alla qualità e porta il consumatore alla scoperta dei territori in cui il caffè viene coltivato, dando trasparenza al processo produttivo.

In quanto a customer journey, l'impatto delle iniziative sul processo decisionale dipende dalla tipologia di edizione limitata. Per quanto riguarda la partnership con Chiara Ferragni, l'impatto è principalmente sull'awareness in quanto si è scelto di realizzare la collaborazione per attrarre nuovo target e far conoscere il mondo Nespresso e il suo impegno verso la sostenibilità e le cause sociali ai più giovani. In generale, anche le altre iniziative si posizionano o nella fase iniziale del processo decisionale o nella fase di fidelizzazione.<sup>89</sup>

Riassumendo, Nespresso si posiziona come un'azienda molto attiva in tema di edizioni limitate ed esclusività, svolgendo iniziative come:

- Edizioni limitate di prodotti, sia per motivi legati a progetti di attenzione alle cause sociali, sia per bilanciare la stagionalità del prodotto;
- Co-branding, come quello visto con il marchio di moda dell'influencer Chiara Ferragni;
- Personalizzazione dell'esperienza, in quanto i clienti più affezionati hanno la possibilità, tramite un programma di fedeltà, di ricevere private sales comunicate via e-mail o sms con cui possono accedere a gusti di caffè esclusivi e personalizzati.

---

<sup>89</sup> Intervista a Carlotta Meneghini, Digital Communication & Performance Marketing Manager di Nespresso Italia

## 3.6. Altri casi di limited edition

### 3.6.1. Un caso di limited edition nel settore dei giocattoli: Barbie

Sede: El Segundo, California, USA

Fatturato: 1,35 miliardi di dollari (2020)<sup>90</sup>

Gruppo: Mattel

Barbie è la linea di bambole più venduta al mondo, commercializzata dall'azienda americana Mattel dal 1959. Sin dalla sua nascita, la Mattel ha venduto oltre un miliardo di bambole Barbie, rendendola la linea più grande e redditizia dell'azienda. Negli anni, Barbie, è diventato un mezzo per comunicare con le bambine ed incoraggiarle a seguire i loro sogni. Le bambole sono anche oggetto di collezionismo, infatti, è stimato che esistono oltre 100.000 collezionisti, in maggioranza donne di circa 40 anni.<sup>91</sup> Barbie si rivolge ad un target femminile, in una fascia d'età tra gli 8 e i 12 anni, e realizza modelli sempre nuovi, adattandosi alle mode, alle tendenze e alla cultura in evoluzione.

Il brand di bambole possiede una grossa eredità in vari ambiti, soprattutto nella moda, dove ha collaborato con oltre 75 diversi stilisti ed è stata di ispirazione creativa per molti designers. La prima partnership con un designer è stata nel 1985 con lo stilista Oscar de la Renta, con la realizzazione di abiti firmati per Barbie. Nel 2009, con Christian Louboutin, è stata realizzata una collezione di bambole e di scarpe disponibili sia per le Barbie che in misura umana. Nel 2015, ha ispirato la linea Moschino Spring di Jeremy Scott e lanciato un'esclusiva Barbie in collaborazione. Una delle stiliste più ricercate, Marni Senofonte, nota per il suo lavoro con le principali icone della moda della cultura pop, ha disegnato la collezione definitiva per Barbie nel 2017. Per celebrare il 50° anniversario della classica sneaker Puma Suede, Barbie ha aggiunto al suo curriculum la stilista di sneaker con la sua Puma Suede rosa.<sup>92</sup>

Oltre alle collaborazioni con stilisti e marchi di moda, Barbie intraprende anche varie collaborazioni che perseguono obiettivi legati al *purpose* del brand, rafforzando la sua immagine di emblema globale, sostenitore di un vero cambiamento sociale e ambientale.

---

<sup>90</sup> Gilblom K. (2021), *How a Barbie Makeover Led to a Pandemic Sales Boom*, in [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

<sup>91</sup> Maccari V. (2015), *Mattel lancia l' "Internet delle bambole" per salvare Barbie dalla crisi dei 50 anni*, in "www.repubblica.it"

<sup>92</sup> Sito [www.barbiemedia.com](http://www.barbiemedia.com)

Barbie si impegna in tre aree di interesse pubblico da affrontare: rappresentazione, responsabilizzazione e impatto ambientale. In ambito di responsabilizzazione, il brand vuole dare potere alle ragazze con prodotti, contenuti ed eventi mirati per aiutarle a raggiungere il loro pieno potenziale. Per questo, intraprende iniziative con lo scopo di evidenziare modelli di ruolo di grande impatto e ispirazione.<sup>93</sup>

Un caso interessante di collaborazione che si posiziona in questo contesto è quello avviato tra Barbie e l'European Space Agency. La partnership nasce per rendere omaggio all'astronauta Samantha Cristoforetti, con una bambola che celebra la sua capacità di ispirare le bambine, in quanto modello di riferimento. Dal 2018, Barbie ha lanciato il "Dream Gap Project", un progetto globale con l'obiettivo di creare consapevolezza e di stimolare ogni bambina a credere nelle proprie potenzialità. Per farlo, l'azienda ha creato diverse bambole fatte a immagine e somiglianza delle donne la cui storia può essere frutto di ispirazione per le future generazioni. La collaborazione con l'ESA vuole promuovere una cultura più inclusiva tra le discipline "STEM" (Science, Technology, Engineering and Mathematics) e spingere le giovani donne a intraprendere studi scientifici che potrebbero crescere future astronave. I dettagli della partnership sono riportati nella tabella 17.

Figura 11. Barbie Samantha Cristoforetti



Fonte: [www.wired.it](http://www.wired.it)

---

<sup>93</sup> Sito [www.barbie.mattel.com](http://www.barbie.mattel.com)



Tabella 17. Barbie x ESA attraverso le 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oggetto della collaborazione tra Barbie e l'ESA è il lancio della bambola Samantha Cristoforetti, creata a sua immagine e somiglianza e vestita con la tuta spaziale realmente utilizzata dall'astronauta nelle sue missioni. Il packaging include il logo di Barbie insieme a quello dell'ESA e i dettagli della carriera di Samantha.</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il prezzo del prodotto è un prezzo che l'azienda raccomanda ai rivenditori, e in questo caso è di 34,99 euro. Esso rappresenta un premium price rispetto al medio di 25 euro delle Barbie.</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>La promozione include una campagna social e PR rivolta ai genitori. La Barbie Samantha Cristoforetti era stata presentata per la prima volta nel 2018, in occasione della Giornata Mondiale delle bambine. Per presentare la collaborazione con l'ESA, dal 2019 sono stati lanciati vari video motivazionali in cui, per esempio, delle bambine visitano il Centro Europeo per gli Astronauti e seguono il lavoro quotidiano dell'astronauta.</li> </ul> <p>La campagna con l'ESA vuole incrementare la consapevolezza sul fatto che solo il 15% degli astronauti sia composto da donne e che nessuna donna sia mai atterrata sulla luna. La collaborazione spinge le bambine a credere nelle loro potenzialità.</p>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>La distribuzione è prevista presso i negozi specializzati in vendita di giocattoli e on-line con un focus su Amazon. Inoltre, sono inclusi nella vendita anche clienti speciali come l'ESA shop, che si occupa della vendita di prodotti a tema spazio.</li> </ul>

Fonte: intervista a Roberta Suriano, Associate Marketing Manager Dolls, Barbie Italy

Nel customer journey, l'iniziativa di Barbie Samantha Cristoforetti ha il potenziale per accompagnare il consumatore dalla fase di awareness alla conversione. Barbie presenta già un'awareness molto alta in Italia, ma l'iniziativa stimola la consideration del brand e aiuta a lavorare sul posizionamento della bambola come strumento di ispirazione per le bambine, impegnato in progetti di importanza sociale come il Dream Gap Project.

Per questa iniziativa non viene perseguita una strategia di scarsità poiché, vista la

notorietà del personaggio coinvolto e l'importanza del messaggio veicolati, è stato scelto di non limitare i pezzi disponibili all'acquisto. Per altre collaborazioni invece, per esempio quelle legate al mondo del fashion, il prodotto è realizzato in limited edition.

I KPIs che vengono monitorati sono principalmente lato PR, in cui si considera il numero di uscite e il media value generato dalla notizia in comparazione con altre iniziative simile precedentemente lanciate. Per quanto riguarda il canale social e digital, i KPIs principali sono dati quali reach, impression, condivisione e engagement.<sup>94</sup>

### **3.6.2. Un caso di limited edition di una piccola impresa artigiana: Luli Art Bijoux**

Sede: Chiavenna (SO)

Fatturato: 45.000 euro (2020)<sup>95</sup>

Luli Art Bijoux è un giovane marchio italiano di bigiotteria artigianale fondato nel 2014 dalla designer Elena Buttarelli. I gioielli sono caratterizzati da uno stile floreale e sono realizzati tramite una produzione eco-sostenibile, l'assortimento include collane, orecchini, bracciali, anelli e mini bag. I prodotti vengono distribuiti esclusivamente tramite l'e-commerce ufficiale [luliartbijoux.com](http://luliartbijoux.com). Le collezioni, essendo una produzione artigianale, sono tutte ritenute limitate. Alcuni modelli restano uguali e vengono riprodotti costantemente una volta che lo stock si esaurisce, mentre altri sono ritenuti stagionali e vengono creati solo per la singola stagione o per un breve periodo, come la collezione di San Valentino. Vengono realizzate due collezioni grandi ogni anno, in primavera e autunno, e nel mezzo vengono ne vengono lanciate più piccole o singoli prodotti, in modo da avere sempre qualche novità che incrementi il traffico all'e-commerce. Inoltre, ci sono dei prodotti che vengono messi in vendita nel sito sotto la sezione "Edizioni Limitate". In questo caso, la scelta di etichettare un prodotto come edizione limitata è connessa alla necessità di testare delle caratteristiche nuove, o materiali diversi che ne incrementano il prezzo. Essendo una prova, risulta più conveniente produrre pochi pezzi e limitarne la vendita nel tempo in modo da vedere come l'articolo viene accettato dal pubblico. La strategia di limited edition di Luli Bijoux è riportata della tabella 18. Per Luli Bijoux la strategia della scarsità viene applicata a tutto l'assortimento, essendo pezzi artigianali

---

<sup>94</sup> Intervista a Roberta Suriano, Associate Marketing Manager Dolls, Barbie Italy

<sup>95</sup> Intervista ad Elena Buttarelli, founder di Luli Bijoux

prodotti in piccole quantità, essi potrebbero esaurirsi in tempi veloci. Le clienti fidelizzate del brand sono coscienti del fatto che, nel momento in cui esce una nuova collezione, gli articoli potrebbero finire anche nel giro di qualche giorno.

Tabella 18. Le edizioni limitate di Luli Bijoux attraverso le 4P del marketing mix	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I prodotti di Luli Bijoux sono tutti limitati, in quanto artigianali e prodotti in piccole quantità. Gli articoli etichettati come “Edizione Limitata” nel sito e nei social sono quelli che richiedono un test di accettazione, in quanto realizzati con nuovi materiali o design innovativi;</li> </ul>
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essendo le edizioni limitate oggetto di prova nuovi materiali, esse richiedono un premium price. Per esempio, l’articolo “Collana Fortunata” disponibile in limited edition, è stata utilizzato l’oro e degli strass swarovski e venduta a 40 euro, rispetto ai 25 euro delle collane classiche;</li> </ul>
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per la promozione viene utilizzato principalmente il canale social, tramite le pagine ufficiali del brand. Inoltre, l’e-commerce viene ottimizzato con un’attività di SEO e ci sono campagne sempre attive su Google Ads. L’obiettivo è raggiungere la nicchia di mercato e cercare un determinato posizionamento. Per Luli Bijoux la nicchia di mercato include le donne italiane appassionate di gioielli floreali. I social media vengono utilizzati anche per coinvolgere le clienti e chiedere direttamente a loro preferenze e suggerimenti. È un modo per attivare il consumatore e fare co-creazione con la community. Per promuovere i prodotti, Elena utilizza spesso la sua immagine in prima persona, con l’obiettivo di creare un legame autentico tra artigiano e cliente.</li> </ul>
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribuzione avviene esclusivamente tramite l’e-commerce ufficiale luliartbijoux.com. Qualora il prodotto si rivelasse di successo, verrà mantenuto in vendita sotto la sezione Edizione Limitata, per comunicare esclusività e unicità dei materiali.</li> </ul>

Fonte: [www.luliartbijoux.com](http://www.luliartbijoux.com)

Il target di riferimento del brand include donne in una fascia d'età tra i 25 e i 35 anni, residenti in Italia, motivo per cui, la vendita del prodotto è limitata al territorio nazionale. Ci sono molte clienti affezionate al brand che sono iscritte alla newsletter, ricevono informazioni sempre prima dell'uscita della collezione e ne comprano qualche articolo ogni volta che esce. Nel 2021 è stato registrato circa un 20% di clienti abituali rispetto al 2020.

I principali KPIs presi in considerazione da Elena nell'attività di Luli Bijoux sono quelle di una piattaforma e-commerce quindi sessioni di visite online, ordine medio, totale degli ordini, tasso di conversione, aggiunte al carrello, sessioni convertite.

### **3.6.3. Personalizzazione esclusiva nell'automotive: Garage Italia**

Sede: Milano

Fatturato globale: Tra 1.500.000 e 3.000.000 euro (2019)<sup>96</sup>

Garage Italia Custom è un atelier italiano che si occupa di allestimento di auto, barche e aerei su misura. Il servizio offerto alla clientela include la possibilità di scegliere nuovi colori, materiali e tessuti sia per personalizzare l'interno, che l'esterno del proprio mezzo. L'azienda si rivolge a chi ricerca esclusività e non vuole accontentarsi di un prodotto frutto della produzione di serie.

L'attività dell'azienda è iniziata con il car wrapping, cioè l'applicazione di pellicole sulle auto per dargli un nuovo aspetto. Negli anni, Garage Italia si è specializzata e ha ampliato il suo servizio anche alla verniciatura, alla modifica degli interni e alla creazione di proposte di design. Il core business include la personalizzazione di diversi mezzi: auto, barche e aerei, ma l'azienda vende anche il solo servizio di creatività a livello di proposte grafiche studiate ad hoc per un cliente e di consulenza strategica in ambito di comunicazione. Per esempio, nel 2020 Garage Italia ha lavorato con Maserati per lo sviluppo di Maserati Sartoria, cioè il programma di personalizzazione delle auto fatto direttamente dai clienti. In questo caso Garage Italia non ha direttamente attuato la personalizzazione ma ha studiato il brand e l'obiettivo fornendo a Maserati un servizio di know how di produzione e di marketing.

---

<sup>96</sup> Sito [www.informazione-aziende.it](http://www.informazione-aziende.it)

Nel modello di business di Garage Italia sono presenti le seguenti attività:

- Tailor Made: incontro con il cliente privato per la personalizzazione della sua auto. I clienti possono sia arrivare con la loro auto e richiedere una trasformazione, sia chiedere direttamente un consiglio sulla scelta del prodotto e un'attività di scouting della macchina;
- Limited Edition: si tratta di un servizio B2B in cui un'azienda del settore automotive ci mette in contatto con Garage Italia per fare un'attività di comunicazione attraverso prodotti in edizione limitata. È stato fatto con Renault, BMW, Volkswagen e Mercedes;
- Special project: progetti di qualsiasi tipo su richiesta delle aziende. Per esempio, quello realizzato per Maserati;
- Product design: oltre a auto, barche e aerei, Garage Italia lavora anche al design di prodotti diversi, con il suo stile lussuoso. Per esempio, ha collaborato con l'azienda Hublot per la creazione di un cronografo no gener, oppure con l'azienda italiana di arredamento Cassina per la realizzazione di sedie e poltrone.<sup>97</sup>

Per quanto riguarda l'attività Tailor Made per la personalizzazione dell'auto in base alle esigenze del cliente, il target è principalmente di fascia alta, ma l'azienda cerca di accontentare anche richieste minori.

Il servizio di Limited Edition, invece, presenta molti casi interessanti. Con Volkswagen, Garage Italia ha presentato un'edizione speciale del modello T-Roc concretizzata in 100 auto customizzate e vendute esclusivamente tramite Amazon.it, 50 durante il Black Friday e 50 durante il Cyber Monday. Con Renault, è stata presentata una versione esclusiva chiamata Captur Tokyo Edition, ispirata allo stile della città di Tokyo che coniuga tradizione simbolica e innovazione hi-tech. In questo caso il modello era disponibile all'acquisto solo su Instagram e Facebook.

Oltre a brand automotive, anche marchi di moda o settori diversi si rivolgono a Garage Italia Custom per la creazione di piccole edizioni limitate di auto da utilizzare durante eventi particolari o sfilate di moda. L'azienda persegue l'idea di contaminazione di mondi, essendo un hub creativo, l'attività si concentra sulla creazione di idee e contenuti da offrire a tutti i settori con personalizzazione e unicità. Molti sono anche i progetti a

---

<sup>97</sup> Sito [www.garage-italia.com](http://www.garage-italia.com)

favore delle cause sociali. Nel 2017 è stata realizzata una Fiat 500C customizzata per la casa di moda Missoni e battuta all'asta per una raccolta fondi a favore della cura per l'Aids. Nel 2016, per un'altra asta di beneficenza organizzata dalla Leonardo DiCaprio foundation sono state realizzate due 500 elettriche ed ecologiche. In questo contesto l'auto in edizione limitata diventa uno strumento di comunicazione, sia degli impegni sociali delle aziende, sia di determinati eventi o lanci di nuovi prodotti.<sup>98</sup>

### 3.7. Tratti comuni, elementi di discontinuità e pratiche di successo

Considerando i casi riportati nel presente capitolo, è stato possibile osservare come le iniziative di limited edition siano utilizzate da aziende diverse tra di loro, sia per dimensione, che per settore nel quale esercitano la loro attività. Le imprese includono strategie di questo tipo all'interno del loro piano di marketing per raggiungere obiettivi diversi fra di essi. Possono essere scopi collegati al miglioramento della brand image o all'incremento della consideration del brand, piuttosto che delle vendite e, spesso, per raggiungerli, risulta vincente collaborare con un altro marchio partner.

#### 3.7.1. Tratti comuni ed elementi di discontinuità in un'ottica cross-settoriale

Per quanto riguarda il settore dell'abbigliamento, dove sono stati considerati i casi di H&M e The North Face, si riscontra spesso la strategia di lanciare capsule collection in collaborazione con altri marchi, per esempio maison di alta moda. H&M lo fa annualmente cambiando stilista ogni volta, mentre The North Face l'ha fatto per la prima volta nel 2021 con Gucci. La scelta può essere motivata dalla ricerca di un posizionamento diverso, oppure dal rafforzamento dell'immagine che il brand vuole comunicare. Le edizioni limitate nel fashion, altre volte, vengono realizzate per mettere in luce le azioni che un determinato brand fa dal punto di vista della sostenibilità, oppure della corporate social responsibility. Se si tratta di sostenibilità, allearsi con un partner, in questo caso, aiuta anche a condividere gli investimenti in ricerca e sviluppo.

---

<sup>98</sup> Intervista con Gabriele Piatti, Sales & Project Manager B2C Department di Garage Italia Custom

La capsule collection è sempre accompagnata da uno storytelling, comunicato attraverso foto e video. Negli esempi considerati di H&M e The North Face, i valori e il DNA della collaborazione sono stati raccontati in prima persona dai designer che hanno realizzato i capi e che rappresentano personalità di spicco all'interno del settore della moda. La maggioranza delle iniziative di questo tipo sfrutta il marketing della scarsità, offrendo capi in una quantità limitata a pochi pezzi.

Nel settore calzaturiero, assumono importanza, all'interno delle scelte strategiche, le comunità di riferimento dei brand. Avviare delle collaborazioni e lanciare dei prodotti in co-branding con marchi o personaggi di riferimento per i membri di una determinata comunità, aiuta il brand ad ampliare la propria quota di mercato e farsi conoscere tra il target di riferimento. Le scarpe sono sempre di più elemento caratterizzante di una certa identità e anche dell'appartenenza ad una comunità di riferimento, per questo motivo, per le aziende è fondamentale fornire un prodotto esclusivo e unico, ma simbolico dell'appartenenza ad un determinato stile. La tendenza principale in questo settore è prendere un modello di scarpa iconico all'interno dell'assortimento del brand e trasformarlo, customizzandolo in tema con l'edizione limitata. Ciò avviene spesso, per esempio, con il modello Chuck Taylor di Converse, per rafforzare sempre di più la sua iconicità e storicità. Altre volte, più raramente, la limited edition viene utilizzata per il lancio di un modello completamente nuovo. In questo caso, risulta più conveniente legarsi ad un designer affermato e comunicare l'eccezionalità del prodotto. Come è stato osservato con Diadora, infine, nel settore delle sneakers hanno particolare influenza sui consumatori i premium reseller, per questo motivo l'azienda sceglie di realizzare le partnership con i rivenditori dei suoi prodotti. Anche per le aziende footwear è importante che il prodotto in uscita sia accompagnato da una storia, correttamente trasmessa ai clienti.

Per il settore beauty e cosmetica si sono considerate le aziende KIKO Milano e MAC Cosmetics. Qui la tendenza si avvicina a quella del fast fashion, in quanto, le aziende lanciano continuamente novità di prodotto. Principalmente le imprese del settore concentrano le edizioni limitate in collezioni di prodotti, siano esse grandi o piccole, in cui sono presenti sia prodotti iconici ma con nuovi colori, sia prodotti completamente innovativi. Ciò che accomuna tutte le collezioni lanciate è che il packaging viene di volta in volta customizzato in base al tema scelto. Per KIKO le collezioni in edizione limitata sono l'occasione per testare innovazioni di prodotto, per valutare il loro possibile

inserimenti futuro nella linea stabile. Sia per KIKO che per MAC, inoltre, rappresentano un mezzo per incrementare il traffico nei negozi, sia fisici che online, e la possibilità di spingere e far provare il resto dei prodotti di gamma. Nel momento in cui esce la nuova collezione, risulta efficace per le aziende di cosmetica diffondere il prodotto tra influencer e make-up artist che fanno vedere prodotti e utilizzo tramite i social media e contribuiscono a creare buzz intorno alle novità introdotte. Generalmente, le collezioni sono pubblicizzate come “in edizione limitata” ma non sfruttano il principio della scarsità, in quanto disponibili in numerose quantità. Il consumatore è comunque cosciente che quel determinato prodotto sarà acquistabile solo in quel determinato lasso di tempo.

Nel food & beverage, molti brand sfruttano il limited edition per lanciare nuovi prodotti, nel gusto e nel packaging, in un momento di bassa stagionalità del prodotto. Marchi con prodotti forti nel periodo invernale, lanciano nuovi gusti per l'estate, mentre marchi con vendite maggiori nel periodo estivo viceversa. Questa scelta è legata ad obiettivi dal punto di vista delle vendite e anche per mantenere il brand nella mente del cliente. Nel caso in cui, invece, l'obiettivo sia incrementare l'awareness o migliorare l'immagine del marchio, allora risulta efficace legarsi ad altri brand o a personaggi famosi. Sia Oreo che Nespresso, nelle loro scelte di limited edition, hanno collaborato con l'influencer Chiara Ferragni. La scelta del personaggio con cui collaborare, anche a livello di diffusione del prodotto, dipende dal target al quale il brand si vuole rivolgere. Nel caso di co-branding, solitamente l'oggetto di edizione limitata è meramente il packaging di un prodotto già in assortimento. Anche nel settore del food & beverage i gusti in edizione limitata possono essere l'occasione di testare nuovi gusti prima di introdurli in maniera permanente, oppure di comunicare impegni di corporate social responsibility, come ha fatto Nespresso con il programma “Reviving Origins”. In questo settore, il principio della scarsità viene utilizzato per creare buzz intorno ad un nuovo prodotto ma non rappresenta una scelta fondamentale nel successo dell'iniziativa.

Per quanto riguarda gli altri casi analizzati, Barbie si inserisce tra gli esempi citati che legano l'iniziativa di limited edition alla comunicazione ai consumatori dei propri impegni sociali e della purpose aziendale. Inoltre, le Barbie in edizione limitata sono rivolte ad un target che comprende sia bambine, che collezioniste.

Luli Art Bijoux permette di osservare come una strategia di questo tipo possa rivelarsi efficace anche per un piccolo brand. L'elemento chiave, in questo caso, è la presenza di una comunità, anche se contenuta, di consumatori fidelizzati e coinvolti con il brand.



Oltre ai settori sopra analizzati, le edizioni limitate e l'unicità del prodotto ha un impatto sul consumatore anche in ambiti diversi. Nell'automotive c'è un numero crescente di individui che ricercano esclusività e individualità nel prodotto, perché stanchi dei modelli di serie. Per questo motivo, le aziende sperimentano nuovi design e nuove tecniche di vendita, appoggiandosi ad aziende terze specializzate in questi business, come Garage Italia.

Analizzando i vari esempi, i principali tratti comuni che si possono riscontrare sono:

- Utilizzo dell'edizione limitata per stimolare la consideration del brand;
- Utilizzo dell'edizione limitata per celebrare la storicità di un prodotto;
- Volontà di far percepire l'esclusività dell'iniziativa;
- Posizionamento di prezzo superiore rispetto ai prodotti di gamma;
- Collaborazione con influencer, come protagonisti del progetto, o a supporto della diffusione di passaparola sulla novità;
- Attività di PR e utilizzo dei social media nella promozione.
- Comunicazione in anticipo prima dell'uscita dell'edizione limitata per creare aspettativa;

Gli elementi di discontinuità individuati, invece, sono:

- L'utilizzo della strategia di scarsità quantitativa, non sempre sfruttata;
- L'edizione limitata alcune volte si riferisce a prodotti completamente nuovi, altre volte sono prodotti già esistenti in gamma, iconici e non, rilanciati in una nuova veste;
- Creazione di edizioni limitate in collaborazione con i propri rivenditori;
- Creazione di comunità online che condividono informazioni sulle edizioni limitate del brand (per esempio Diadora Talk);
- Utilizzo dell'iniziativa per testare un nuovo tipo di prodotto;

### **3.7.2. Spunti per il marketing manager**

Dai casi analizzati è possibile ricavare alcune lezioni per i marketing manager che vogliono prendere in considerazione un'iniziativa di limited edition:

1. La strategia di limited edition o co-branding deve essere coerente con l'identità del brand;

2. Nel caso di iniziative di co-branding è fondamentale che l'altro brand abbia la stessa, o possibilmente maggiore, rilevanza sul mercato a livello internazionale per avere successo;
3. È necessario fare un piano annuo dal punto di vista commerciale e di marketing del lancio delle edizioni limitate in modo di pianificarle nei periodi più interessanti e ottimali per il tipo di prodotto;
4. Una strategia vincente è arricchire ogni singola capsule collection o prodotto limitato di un forte storytelling. L'azienda, tramite una pagina dedicata all'interno del proprio sito web, o tramite gli altri canali di comunicazione, può spiegare i valori e il perché della collaborazione, trasmettendo la percezione ai clienti di comprare un pezzo unico frutto di significato e storia.
5. È consigliato calcolare le uscite e la durata dei prodotti in edizione limitata per non incorrere nel rischio che si perda l'esclusività del prodotto facendolo percepire come parte del mass market. Per l'azienda significherebbe avere una parte percepita come normale ma meno redditizia, in quanto un prodotto oggetto di una collaborazione può richiedere costi maggiori di sviluppo e prevede la condivisione con il partner a livello di guadagni;
6. Per un'azienda concentrata sulla creazione di una comunità di consumatori appassionati e coinvolti con il brand, introdurre un prodotto in edizione limitata in esclusiva per i membri di tale community potrebbe essere efficace per incrementare il desiderio di farne parte e partecipare alle iniziative di attivazione degli individui;
7. Nel caso in cui ci fosse un'innovazione in via di sviluppo o un trend di mercato intercettato, la scelta di perseguire un'iniziativa di limited edition può soddisfare l'esigenza di testare l'idea direttamente sui consumatori con quantità limitate che minimizzano il rischio di fallimento e di perdita dell'investimento. Questa strategia permette all'azienda di raccogliere dati concreti sull'appeal dell'innovazione e anche sulla sua performance;
8. Se un'azienda presente nel retail, fisico o virtuale, si trova in un periodo in cui il traffico in store risulta relativamente basso, il lancio di novità in edizione limitata nei propri negozi per un periodo di tempo definito può rappresentare una scelta strategica ottimale per incrementare l'affluenza e il footfall;
9. Per un'azienda del food & beverage, se si gestisce un prodotto caratterizzato da una stagionalità, per esempio i gelati, o i tè ad infusione, il lancio di un'edizione

limitata del prodotto può essere utilizzato per destagionalizzare il prodotto, incrementare le vendite in bassa stagione e riattivare il marchio in un periodo in cui non è nella mente del consumatore;

10. Legare le attività di corporate social responsibility e il perseguimento di cause sociali al lancio di una collezione limitata aiuta l'azienda a raccontare il proprio impegno e le azioni concrete direttamente attraverso un prodotto che attira il cliente per le sue caratteristiche di esclusività, solidarietà e storicità;

Tramite i casi riportati nel presente capitolo è stato possibile intercettare le principali tendenze e scelte strategiche seguite dalle aziende quando si tratta di considerare progetti che comprendono lanci di prodotti limitati nella quantità o nel tempo. Risulta ora interessante analizzare e comprendere a fondo quali aziende possano introdurre questo tipo di progetti strategici e come essi si inseriscano in un piano di marketing strutturato.



# Capitolo 4. Limited edition e scarsità nel piano di marketing

## 4.1. Le aziende che implementano strategie di limited edition

Nel capitolo precedente sono stati riportati vari esempi di aziende che utilizzano la strategia del limited edition marketing e come queste iniziative vengano declinate in termini di 4P del marketing mix. Per la maggior parte dei casi riportati, è stato possibile raccogliere le informazioni direttamente attraverso delle interviste qualitative con professionisti impiegati all'interno dei dipartimenti di marketing. Nel presente paragrafo verranno riportate le principali caratteristiche dei brand che scelgono di avviare progetti limited edition, congiuntamente a motivazioni e obiettivi, così da identificare quali aziende possono utilizzare tale strategia. Inoltre, verranno analizzati i principali fattori che un'impresa deve valutare in questo ambito, quali:

- Utilizzo di scarsità quantitativa o temporale;
- Scelta fra creazione di un nuovo prodotto e customizzazione del packaging;
- Utilizzo del co-branding;
- Time to market.

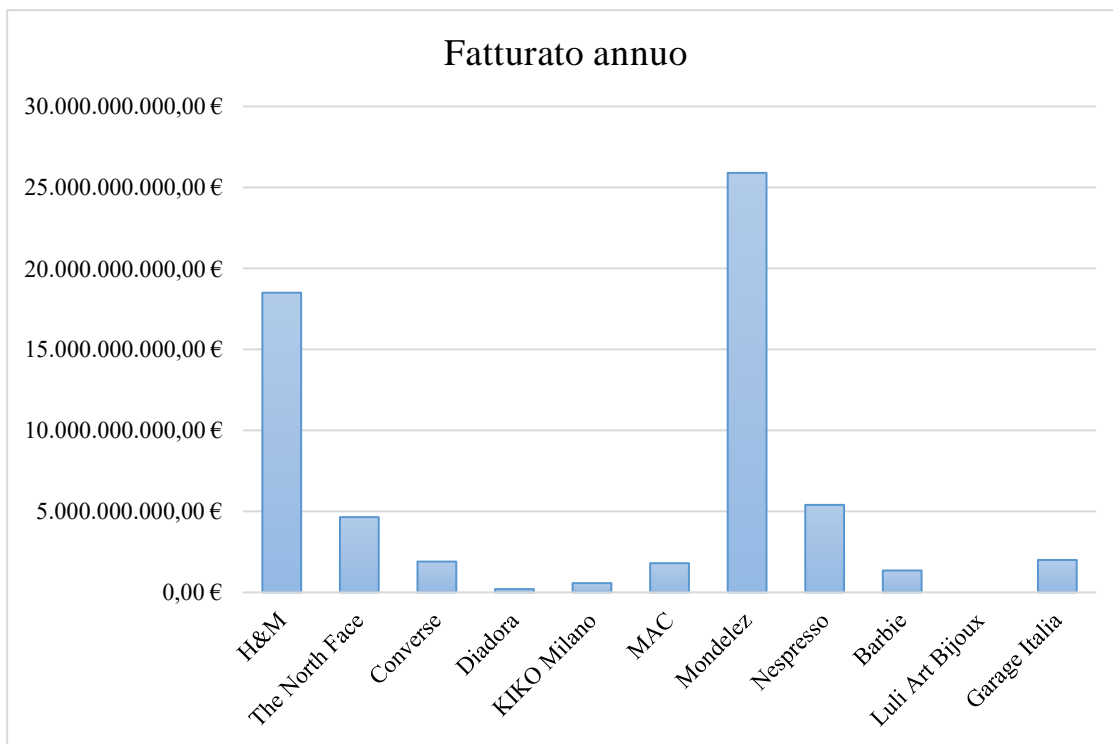
### 4.1.1. Analisi dimensionale

Ai fini dell'analisi che prende in considerazione le dimensioni delle aziende a confronto con la scelta di avviare iniziative in edizione limitata, è stato utilizzato come parametro per la classificazione il fatturato. La tabella 19 riporta un confronto fra le dimensioni delle aziende riportate nel capitolo 3, che sono le seguenti:

1. H&M
2. The North Face
3. Converse
4. Diadora
5. KIKO Milano
6. MAC Cosmetics
7. Mondelēz
8. Nespresso

- 9. Barbie
- 10. Luli Art Bijoux
- 11. Garage Italia

Tabella 19. Confronto fra le dimensioni delle aziende analizzate



Fonte: rielaborazione dati del capitolo 3

Per quanto concerne il lancio di prodotti in edizione limitata, ciò che è emerso dal confronto con alcuni professionisti intervistati, soprattutto da parte di chi è impiegato nelle aziende con dimensioni maggiori come Mondelez, H&M o Nespresso, è che le realtà che scelgono di intraprendere iniziative in questo ambito, sono principalmente quelle più grandi, che gestiscono un brand forte, affermato e caratterizzato da un’alta penetrazione. La motivazione alla base di quest’affermazione è che, per un brand molto piccolo, che si rivolge a pubblico ristretto, fare un’edizione limitata significherebbe creare un’ulteriore nicchia nella nicchia, con il rischio di insuccesso e la creazione di poco buzz intorno al brand.

Questa problematica potrebbe risolversi nel caso in cui la piccola impresa scegliesse di fare un co-branding o lanciare un’edizione limitata collaborando con un marchio più conosciuto, in modo da sfruttare la sua notorietà per ampliare il pubblico. Non sempre,

tuttavia, questo tipo di azione è considerata un win-win per l'azienda più conosciuta, ciò dipende dal vantaggio che il bagaglio dell'altro brand minore può apportare. Considerato questo rischio, potrebbe risultare difficoltoso per una piccola azienda trovare un brand disposto ad avviare una partnership.

Nel caso visto di *Diadora*, azienda medio-piccola con un marchio di discreto awareness, è stato osservato come per il brand, al fine di realizzare un co-branding di successo, sia fondamentale che il partner abbia la stessa rilevanza (o possibilmente maggiore) a livello di notorietà internazionale. Nei progetti in cui, invece, l'azienda sceglie di collaborare con gli stores premium reseller, l'importante non è la dimensione del partner, ma la forza della sua *community*, che riconosce di poter trovare in quel determinato negozio dei prodotti unici ed esclusivi.

L'importanza della *community* è stata esaminata anche nel caso di *Luli Art Bijoux*, piccola impresa artigiana, che dimostra come, anche per brand con minor notorietà, il lancio di prodotti limited edition possa rivelarsi una scelta efficace per gli obiettivi di vendita. In questo caso, l'intento è testare nuovi materiali su un determinato pubblico, e la raccolta di feedback è possibile grazie all'esistenza di una piccola *community* di clienti affezionate al brand e attente alle novità lanciate.

La dimensione dell'azienda e del brand, quindi, non rappresenta un elemento determinante nello scegliere se procedere o meno con iniziative di edizione limitata. È necessario verificare quali sono le necessità e gli obiettivi e se un progetto di questo tipo possa essere uno strumento utile ed efficace. Generalmente, dai casi considerati, il co-branding e le collaborazioni vengono avviate da aziende con dimensioni maggiori e brand conosciuti, mentre i prodotti in edizione limitata monomarca vengono lanciati anche da marche con awareness minore. In tutti i casi esaminati, acquisisce centralità la presenza di una *community* attiva di consumatori, che presta attenzione alle novità e restituisce feedback sull'attrattività di un'iniziativa.

#### 4.1.2. Analisi settoriale

Nell'analisi cross-settoriale effettuata nel precedente capitolo, i settori presi in considerazione sono stati principalmente:

- Fashion;
- Footwear;
- Beauty;
- Food&beverage.

Oltre a questi, sono stati indagati altri tre singoli casi nei settori di giocattoli, bigiotteria e automotive.

Si tratta di aziende la cui maggioranza del business si concentra nel B2C, con prodotti di consumo acquistabili nei negozi fisici, online e anche nella GDO.

Ci sono settori di cui non sono stati riportati casi di edizioni limitate, per esempio quello dei servizi, anche se alcuni esempi sono possibili: l'azienda di telecomunicazioni *Wind Tre* sfrutta spesso la tecnica del "limited edition" nelle sue offerte telefoniche, comunicando la possibilità temporanea di accedere a determinate tariffe e servizi, cercando di spingere i consumatori a cogliere l'occasione. Altri servizi che utilizzano la strategia dell'edizione limitata sono i pacchetti benessere o le esperienze di degustazione. Le edizioni limitate nel settore dei servizi sfruttano generalmente la scarsità temporale, più che quantitativa, e hanno lo scopo di realizzare vendite incrementalmente, grazie alla percezione dell'esclusività dell'offerta.

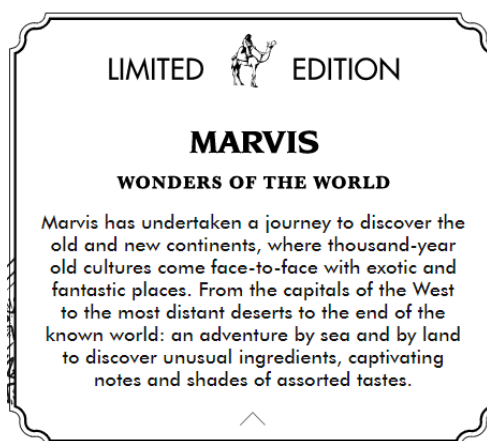
Negli ultimi anni, collaborazioni e edizioni limitate sono diventate popolari tra brand di settori diversi fra loro. Molti professionisti intervistati hanno affermato che fino a pochi anni fa erano principalmente i marchi del mondo fashion o food, con una storia ed un heritage, a fare collaborazioni; oggi, invece, è possibile osservare nel mercato più diversità e contaminazione fra settori diversi, meno regole e meno "segmentazione" rispetto agli anni passati. È stato evidenziato come, per esempio, maison di lusso collaborino con aziende sportive, oppure marchi alimentari lancino nuovi prodotti insieme a brand di moda.

Per la sua caratteristica di attirare l'attenzione dei consumatori, l'edizione limitata è una strategia che viene presa in considerazione da aziende provenienti da settori anche lontani tra di loro. Oltre all'esempio visto per il settore dei servizi, è possibile prendere in



considerazione anche il marchio di dentifrici Marvis che ha introdotto nella sua offerta dei gusti inediti e ricercati in edizione limitata a tema “meraviglie del mondo”, con un packaging realizzato come se fosse un box degustazione.

Figura 12. Marvis e i dentifrici in edizione limitata



Fonte: [www.marvis.com/](http://www.marvis.com/)

In generale, la limited edition è utile al brand per far parlare di sé e raccontare ai consumatori una storia nuova, dimostrando di essere innovativo e al passo con le tendenze. Potrebbe rivelarsi una scelta efficace anche in settori in cui il consumatore ha meno aspettative, proprio per scatenare un effetto sorpresa, provocare il fenomeno del passaparola e suscitare curiosità e una percezione di unicità del prodotto.

#### **4.1.3. Principali motivazioni della scelta**

Tramite le interviste raccolte è stato possibile analizzare le principali motivazioni e gli obiettivi che spingono le aziende a scegliere di lanciare un’iniziativa con prodotti in edizione limitata o in co-branding con altri marchi. Inizialmente, l’azienda individua dei macro-obiettivi riportati all’interno del piano di marketing, e, conseguentemente, a seconda dello scopo, valuta se risulti più ottimale di realizzare una semplice edizione limitata o se strutturare una partnership.

Di seguito sono riportati i principali obiettivi che hanno motivato progetti di limited edition nelle aziende intervistate:

- Rinfrescare l’awareness o spingere la consideration del brand;
- Generare conversione;

- Supportare un nuovo prodotto;
- Introdurre un nuovo modello;
- Raggiungere un target diverso;
- Confermare il brand in uno spazio commerciale;
- Testare un'innovazione;
- Creare buzz e passaparola;
- Comunicare gli impegni in corporate social responsibility;
- Fare storytelling e offrire continuamente novità al consumatore.

Nella maggioranza dei casi, la conversione non è l'obiettivo principale della strategia di limited edition. Soprattutto nei casi in cui l'azienda gode di un buon fatturato con i prodotti di gamma, l'edizione limitata viene utilizzata come strumento per scopi legati ad attrarre un nuovo pubblico o arricchire la brand equity.

Le motivazioni osservate sono legate sia a scopi commerciali che di marketing. Dal punto di vista commerciale, per l'azienda potrebbe essere conveniente lanciare un prodotto sottoforma di edizione limitata per non sostenere un investimento troppo elevato e lanciare un nuovo modello in un segmento di nicchia, per poi diffonderlo e scarlo man mano anche nei segmenti mass market. A livello di brand, invece, può esserci la necessità di confermarsi in un determinato mercato o avvicinarsi ad un pubblico nuovo.

In quest'ottica è possibile suddividere le iniziative di limited edition in *product driven* e *brand driven*:

- *Brand driven*: includono le iniziative intraprese per raggiungere scopi legati al brand, all'aumentarne l'awareness o la consideration, oppure a comunicare una determinata immagine;
- *Product driven*: include i lanci di prodotti in edizione limitata con lo scopo di introdurre un nuovo modello, testare un'innovazione o aumentare le vendite introducendo nuove versioni di un prodotto esistente.

Le due tipologie di limited edition si differenziano anche per l'aspetto dei costi e del ciclo di vita del prodotto. Se si considerasse la struttura dei ricavi, nel caso di edizione limitata brand driven, in cui l'interesse principale dell'azienda è fare brand building, sarebbe sufficiente pareggiare costi e ricavi con l'obiettivo di non incorrere in delle perdite. Nel secondo modello, di product driven limited edition, la struttura dei ricavi è positiva,

l'impresa ha la finalità di realizzare un determinato fatturato tramite l'iniziativa.

Il modello delle edizioni limitate product driven è strettamente correlato al concetto di “*Versioning*”. Il *Versioning* è la creazione e la gestione di più release di un prodotto, tutte con la stessa funzione generale ma migliorate, aggiornate o personalizzate.<sup>99</sup>

In molti casi, anche fra quelli riportati nel capitolo 3, l'edizione limitata nasce con un *versioning* di un “*codice sorgente*”, ossia di un prodotto base già esistente che viene replicato e riadattato secondo un tema per raggiungere un nuovo pubblico, o per gli obiettivi sopra elencati. In altri casi, invece, avviene il contrario cioè che il prodotto lanciato con numeri limitati è un codice sorgente, cioè un nuovo modello che si discosta dall'offerta già presente sul mercato e che colpisce una nicchia di consumatori. Dopodiché, il codice sorgente, tramite il *versioning*, viene scalato per raggiungere anche un pubblico più vasto.

Come osservato nel paragrafo 4.1.1., non sono soltanto le grandi imprese a svolgere questo tipo di attività, ma ci sono anche pmi che partono da un prodotto base, di nicchia, e lo adattano tramite il *versioning* per raggiungere un pubblico sempre più vasto.

#### **4.1.4. Utilizzo del principio della scarsità**

Nel capitolo 2 è stato riportato come la scarsità possa influenzare le percezioni degli individui e venga sfruttata come strumento per spingere all'acquisto creando un senso di urgenza. La scarsità del prodotto si può suddividere in due categorie: scarsità quantitativa e scarsità temporale. Nel primo caso gli articoli sono disponibili in quantità limitata (offerta minore della domanda), nel secondo sono offerti in grandi quantità ma per un periodo limitato (offerta uguale o maggiore della domanda).

Ci sono aziende che nel lancio di edizioni limitate puntano principalmente su messaggi di scarsità quantitativa, altre che si concentrano sulla temporale, o che combinano le due tipologie. Non tutte le limited edition enfatizzano l'elemento della scarsità nella comunicazione, ma sottolineano più l'aspetto periodico. In questo caso non si crea una competizione tra i consumatori, poiché basta procedere all'acquisto entro la scadenza dell'offerta per ottenere il prodotto. In questo senso un prodotto soggetto a scarsità

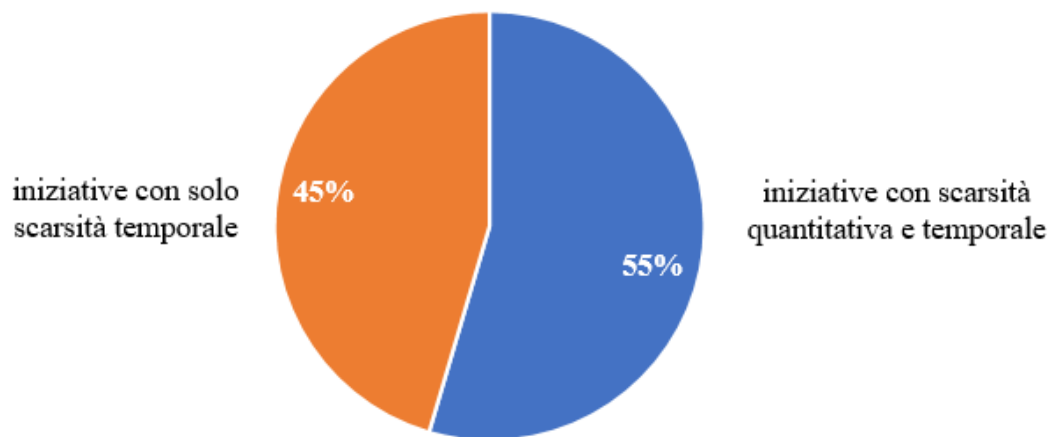
---

<sup>99</sup> Pensiero Industriale <https://www.pensieroindustriale.it/la-lezione-di-alajmo/>

quantitativa appare agli occhi dei consumatori più esclusivo rispetto ad un articolo con scarsità temporale. Nella tabella 20 e 21 sono riassunte le scelte della tipologia di scarsità utilizzata negli esempi analizzati all'interno del capitolo 3, che sono i seguenti:

1. H&M x Simone Rocha
2. The North Face x Gucci
3. Converse x Rick Owens
4. Diadora x Hanon shop
5. KIKO Milano limited collections
6. MAC x Cruella
7. Fonzies x Euro 2021
8. Nespresso x Chiara Ferragni
9. Barbie x ESA
10. Luli Art Bijoux
11. Garage Italia x Renault Capture

Tabella 20. Scarsità quantitativa nelle iniziative di edizione limitata



Fonte: rielaborazione dati del capitolo 3

Tabella 21. Confronto tra scarsità quantitativa e temporale nei casi analizzati

CASI ANALIZZATI	SCARSITÀ QUANTITATIVA	SCARSITÀ TEMPORALE
H&M x Simone Rocha	Si	Si
The North Face x Gucci	Si	Si
Converse x Rick Owens	Si	Si
Diadora x Hanon shop	Si	Si
KIKO Milano limited collections	<i>No</i>	Si
MAC x Cruella	<i>No</i>	Si
Fonzies x Euro 2021	<i>No</i>	Si
Nespresso x Chiara Ferragni	<i>No</i>	Si
Barbie x ESA	<i>No</i>	Si
Luli Art Bijoux	Si	Si
Garage Italia	Si	Si

Fonte: rielaborazione dati del capitolo 3

Negli esempi osservati, tutte le aziende nei settori fashion e footwear utilizzano un tipo di scarsità quantitativa nel momento del lancio di un prodotto limited edition o di una capsule collection in co-branding. È stato evidenziato come, per esempio, per Converse la scarsità rispetto alla richiesta dei consumatori sia un elemento chiave nella vendita di questo tipo di prodotti, congiuntamente ad una distribuzione selettiva. Per tali imprese la scelta di produrre una quantità limitata di prodotti rappresenta una scelta strategica, mentre, per una piccola azienda artigiana come Luli Art Bijoux, è una necessità insita nel modello di business, che offre prodotti unici a volumi bassi, in linea con la caratteristica di “fatto a mano”.

In settori come il beauty o l’alimentare, la scarsità dei prodotti è principalmente temporale. I consumatori sono coscienti che il prodotto lanciato durerà sul mercato solo per un breve periodo e non entrerà a far parte della gamma permanente. In questi casi l’offerta potrebbe dare la percezione di essere meno esclusiva, ma consentirebbe all’azienda di realizzare un discreto fatturato nel tempo e di attirare gli individui nel negozio, fisico o online. Anche in questo caso, la scelta tra scarsità quantitativa o temporale dipende da quali sono le necessità dell’azienda.

Riprendendo il concetto introdotto nel precedente paragrafo di edizione limitata *brand driven* e *product driven*, è possibile fare una comparazione tra questi due modelli e la scelta di utilizzare una scarsità quantitativa piuttosto che temporale. Nel modello in cui l'obiettivo è a livello di brand e di comunicazione di una determinata immagine, che può essere legata all'esclusività o a iniziative di corporate social responsibility, per l'azienda è più interessante generare buzz e passaparola, piuttosto che diffondere il prodotto in sé. Per questo motivo, se la limited edition è brand driven, per l'azienda risulta più efficace utilizzare una scarsità di tipo quantitativo. Viceversa, nel modello product driven, se l'obiettivo è diffondere un nuovo prodotto, testare un'innovazione, o aumentare le vendite in un periodo di bassa stagionalità, per l'azienda potrebbe convenire non limitare la produzione, ma optare per una scarsità temporale.

#### **4.1.5. Limited edition radicale o incrementale**

Un'ulteriore caratteristica su cui è possibile suddividere le edizioni limitate presenti sul mercato, è il tipo di innovazione creativa applicata al prodotto. Sia che si tratti di singoli lanci, che di capsule collection, una scelta che si presenta di fronte all'azienda è se creare un prodotto completamente nuovo, o customizzare il packaging o un modello già esistente. Per settori come il fashion, footwear o automotive, creare un prodotto nuovo significa studiare un design o un modello che si distaccano da ciò che è stato precedentemente creato, e rappresenta un'*innovazione radicale*. Per settori come il beauty o il food and beverage, creare un nuovo articolo potrebbe anche solamente includere il lancio di nuovi colori, profumi, gusti o texture, cioè *modifiche incrementali*. In entrambi i casi, la creazione di un nuovo prodotto è sempre accompagnata da una customizzazione a livello di packaging, in modo da comunicare l'esclusività dell'iniziativa e attirare l'attenzione del consumatore.

Spesso le aziende che desiderano avviare un'edizione limitata, optano piuttosto per la customizzazione del packaging di un prodotto già esistente. Ciò consente loro di lanciare una novità sul mercato in tempi minori rispetto alla creazione di un articolo completamente nuovo. Tale scelta viene perseguita da molti brand come Fonzie's, Oreo, Nepresso, ma anche Converse, Diadora e The North Face.

Nella tabella 22 viene evidenziata la scelta effettuata per le iniziative nominate nel

capitolo 3.

Tabella 22. Creazione di un prodotto nuovo o customizzazione del packaging

CASI ANALIZZATI	Creazione di un nuovo modello	Customizzazione del packaging o di un modello esistente
H&M x Simone Rocha	X	-
H&M x Lee	X	-
The North Face x Gucci	X	-
Converse x Rick Owens	X	-
Converse x Space Jam	-	X
Diadora x Hanon shop	-	X
KIKO Milano limited collections	X	-
MAC x Cruella	-	X
Oreo x Chiara Ferragni	-	X
Fonzies x Euro 2021	-	X
Fonzies Halloween edition	X	-
Nespresso x Chiara Ferragni	-	X
Nespresso Reviving Origins	X	-
Barbie x ESA	X	-
Luli Art Bijoux	X	-
Garage Italia	-	X

Fonte: interviste raccolte

All'interno della stessa azienda ci sono edizioni limitate che hanno come oggetto un nuovo prodotto, mentre altre che includono esclusivamente una customizzazione del packaging. Fonzies, per esempio, ha scelto di lanciare un prodotto con un gusto completamente nuovo per l'edizione di Halloween, con l'obiettivo di aumentare le vendite e rinfrescare la consideration del brand in un periodo di bassa stagionalità. Invece, in occasione degli Europei di calcio 2021, ha realizzato una limited edition customizzando il packaging e mantenendo invariato il prodotto. Qui l'obiettivo era spingere il brand e il prodotto di punta per attirare un determinato target, per questo motivo è stato scelto di

procedere con la sola customizzazione. Così come per Nespresso, lanciare prodotti esistenti rivestiti con il marchio Chiara Ferragni è una strategia con l'obiettivo di promuovere un prodotto già esistente ma appena lanciato sul mercato, mentre realizzare nuovi gusti di caffè avrebbe causato un rischio di insuccesso o minor appealing tra i consumatori nel target obiettivo. KIKO Milano, invece, sceglie di lanciare sempre nuovi prodotti e nuovi packaging, senza nessun adattamento di existing range product. C'è uno sforzo nella creazione continua di nuove fantasie e nuove formule per portare innovazione e continue novità.

Nei diversi settori, quindi, la mera customizzazione del packaging nel caso di edizione limitata è efficace solo se esiste per l'azienda un prodotto iconico che il consumatore conosce e riconosce. Per alcuni individui il packaging customizzato di un prodotto iconico può anche rappresentare un elemento da collezionismo.

#### **4.1.6. L'impatto del co-branding**

Nel co-branding due marchi uniscono i propri valori per creare un nuovo prodotto, un nuovo design o una capsule collection. La percezione dei consumatori è di ottenere dei vantaggi da un'esperienza di co-branding che sono superiori rispetto ad acquistare singolarmente da ognuno dei due brand. Ciò che nasce dal co-branding è combinazione dei concept dei marchi, della loro immagine e del loro DNA. Al fine di avviare questo tipo di iniziative è necessaria una previa analisi delle affinità e delle differenze tra i brand, in quanto ci sono diversi fattori che possono determinare il successo o insuccesso della collaborazione.

Dagli esempi visti nel capitolo 3, il co-branding e le collaborazioni vengono scelte dalle aziende con la motivazione principale di sfruttare la "forza" dell'altro brand per aumentare la propria credibilità, così come può risultare efficace sfruttare la tipologia di prodotto del brand partner per accrescere la propria quota di mercato nella stessa tipologia (per esempio un brand di scarpe che vuole ampliare la sua quota nell'abbigliamento). Inoltre, grazie al co-branding, le aziende hanno la possibilità di accedere a nuovi canali distributivi, ridurre i costi di pubblicità e di marketing per ampliare il loro pubblico e in alcuni casi ridurre il time to market, condividendo il costo dell'investimento e mettendo



risorse e competenze in comune.<sup>100</sup>

Vi sono, quindi, vari benefici che spingono il management ad adottare una strategia di co-branding e riguardano sia aspetti di marketing, che aspetti legati alla convenienza economica e all'aumento dei ricavi. In letteratura troviamo una distinzione di co-branding in "alleanza di comunicazione" e "alleanza di prodotto".

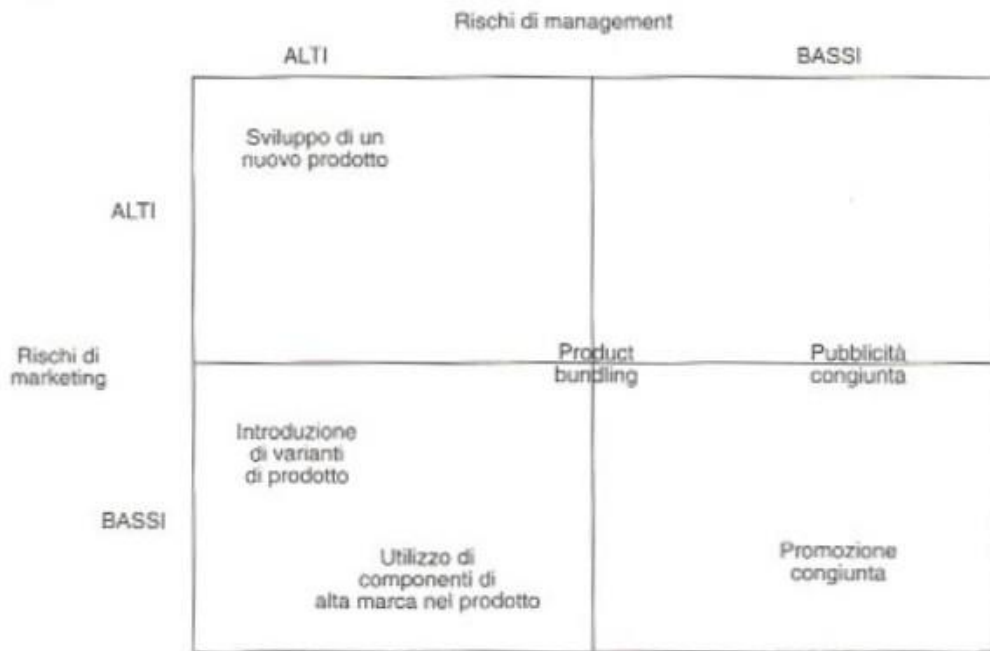
Dall'altro lato, questo tipo di collaborazione comprende anche una serie di rischi e impegni che le imprese devono essere coscienti di affrontare. Dalla letteratura emerge comunque che un'iniziativa di questo tipo presenta un basso rischio di fallimento; tuttavia, la possibilità di insuccesso non è da escludere del tutto (Vescovi, Checchinato, 2005). Lanciare un progetto di questo tipo significa legare un marchio all'altro, creando nella mente dei consumatori delle associazioni d'immagine che, in caso di impoverimento di quella di uno dei due brand, rischia di coinvolgere anche quella dell'altro, non limitatamente al prodotto specifico della collaborazione ma dell'intero assortimento della marca. Quindi, avviare un progetto di co-branding con un partner non adeguato potrebbe aumentare il rischio di una diluizione del valore della brand equity, soprattutto se i due brand non hanno dimensioni simili (Vescovi, Checchinato, 2005).

Nel caso in cui l'iniziativa prevedesse lo sviluppo di nuovi prodotti, un ulteriore problema che potrebbe presentarsi è la cannibalizzazione dei prodotti già esistenti in gamma con conseguenti azioni correttive rese più difficoltose in quanto sottoposte al controllo di più aziende. Il saggio "Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding" (Vescovi, Checchinato, 2005) riassume in una matrice i principali rischi di management e di marketing del co-branding in base agli obiettivi che l'iniziativa persegue.

---

<sup>100</sup> Vescovi T., Checchinato F., (2005) *Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding*, [www.arca.unive.it](http://www.arca.unive.it)

Figura 13. I rischi di marketing e di management del co-branding



Fonte: “Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding” (Vescovi, Checchinato, 2005)

Per quanto riguarda i rischi economico-finanziari, è importante considerare gli eventuali costi di transazione dell’operazione dovuti alle varie decisioni e i vari passaggi per prendere accordi con il partner. Il coordinamento ed il controllo dell’iniziativa causano dei costi che le aziende coinvolte devono saper bilanciare con i benefici legati al minor costo di comunicazione, promozione e sviluppo nuovi prodotti.

In conclusione, quando si tratta di scegliere una strategia di co-branding è fondamentale valutare preventivamente alcune variabili. Inanzitutto, se il consumatore percepirà il valore aggiunto dell’unione di più brand, in caso contrario l’iniziativa non ha senso di essere avviata. Oltre a ciò, è importante constatare l’esistenza di valori comuni, non identici, ma percepiti dal mercato come compatibili.

La limited edition in co-branding deve essere, quindi, valutata in base agli obiettivi delle aziende. Per esempio, nel caso in cui l’obiettivo fosse il lancio di un nuovo modello, la scelta del co-branding potrebbe dare più credibilità al nuovo prodotto. Oppure, nei mercati molto concentrati, in cui la competizione tra marche è elevata, offrire un prodotto oggetto di co-branding potrebbe rivelarsi una strategia utile per differenziarsi e trasmettere un valore più elevato.

In generale il co-branding è utile per:

- Obiettivi di breve periodo, come sfruttare opportunità di mercato, lanciare nuovi prodotti o rinnovarli;
- Obiettivi di lungo periodo, come riposizionare il brand, acquisire una nuova reputazione.

#### **4.1.7. Stagionalità e timing nel lancio del limited edition**

Con il termine “Time to market” nella letteratura di marketing si indica il tempo che passa tra l’inizio di un progetto o dello sviluppo di un nuovo prodotto e la messa sul mercato. La sua progressiva riduzione è un elemento importante per il successo delle aziende che operano in mercati competitivi in cui viene richiesto il continuo lancio di novità di prodotto. Il Time to market dipende dalla tipologia di prodotto di cui si tratta e dal grado di impegno che l’innovazione richiede. Le aziende ricercano e adoperano diverse strategie per cercare di accorciare le tempistiche.

Tra le aziende intervistate, è stato possibile osservare l’importanza del Time to market nel contesto in cui una limited edition vuole sfruttare le tendenze del mercato. In questo caso, è fondamentale calcolare il periodo migliore per il lancio del progetto e rispettare i termini per non incorrere in un ritardo rispetto ai trend o addirittura un anticipo (se i consumatori non sono pronti per determinate innovazioni radicali).

Ci sono aziende come *Barbie* che, per la tipologia del loro prodotto, hanno un time to market medio di circa 18 mesi dal concept al lancio sul mercato. Oltre che per il tipo di prodotto, impattano sul time to market anche le fasi di produzione e distribuzione. Inoltre, nel caso di un co-branding come quello che abbiamo visto nell’esempio Barbie x Esa, le tempistiche sono condizionate anche da aspetti legali e delle fasi di approvazione di tutti i dettagli del progetto, previsto in lancio su scala globale.

Anche per altre aziende come *Diadora* il time to market dei prodotti in edizione limitata è leggermente più lungo rispetto ai prodotti di gamma. Questo perché in caso di collaborazioni è necessario dover riprodurre i prototipi più volte, in base alle richieste di modifiche dei dettagli da parte del partner. Inoltre, gran parte delle limited edition di

Diadora è Made in Italy e questo comporta tempi di lavorazione più lunghi e un controllo qualità più elevato.

Come osservato nel precedente paragrafo, ci sono invece aziende che optano per il co-branding nel caso in cui vi sia una ricerca nella riduzione dei tempi di introduzione di un nuovo prodotto sul mercato. La collaborazione con un'altra azienda ed il conseguente aumento di credibilità del progetto non solo riducono i tempi delle prime fasi del ciclo di vita del prodotto (sviluppo e produzione), ma permettono di condividere i costi e l'impegno nella promozione ottenendo velocemente il ritorno degli investimenti.

Infine, nel caso in cui un'impresa volesse lanciare una novità e cogliere un trend in tempi molto rapidi, la scelta di customizzare il packaging prevarebbe su quella di sviluppare un nuovo prodotto, in termini di Time to market.

## 4.2. Le edizioni limitate all'interno del piano di marketing

### 4.2.1. Il piano di marketing

Il piano di marketing è il documento che delinea le azioni intese a comunicare valore, generare interesse e persuadere i clienti target ad acquistare un prodotto specifico (Levens, Casarin, 2014). Il piano di marketing si compone di sei sezioni principali:

1. Executive summary
2. Descrizione, scopo e obiettivi dell'azienda
3. Situazione del marketing
4. Previsioni
5. Strategia di marketing
6. Misure e controlli

La sezione dedicata alla strategia di marketing riporta tutte le iniziative che l'azienda programma di intraprendere per raggiungere gli obiettivi di marketing illustrati. In questa sezione vengono identificati anche il target, il posizionamento, le strategie di marketing mix e l'investimento necessario per le attività. La strategia di introdurre un'edizione limitata può rispondere a diversi obiettivi ed esigenze dell'azienda. Per questo, nella

stesura di un piano di marketing, è necessario partire prima di tutto dagli obiettivi, siano essi a breve, medio o lungo termine, e delineare le strategie di mercato che il brand intendere seguire per raggiungerli. Dopodichè, un'attività di limited edition viene inserita all'interno delle tattiche o dei programmi specifici volti a ottenere ciascuna strategia pianificata.

#### **4.2.1.1. Le piramidi strategiche**

Prendendo spunto dal manuale “*Marketing: definito, spiegato, applicato*” (Levens, Casarin, 2014), sono state identificate come mezzo che le aziende possono utilizzare per inserire il limited edition nel loro piano di marketing, le *piramidi strategiche*.

La piramide strategica, citata anche dal professore di marketing Cohen (2001) è uno strumento per la gestione dell'operatività di marketing proveniente dal modello classico che si articola in tre livelli:

- Area dei macro-obiettivi;
- Area del marketing strategico;
- Area del marketing operativo.

Al livello più alto della piramide c'è il marketing strategico che cerca di raggiungere l'obiettivo principale dell'azienda. Per fare ciò, vengono decise quali attività, linee di prodotti e prodotti realizzare. Al secondo livello si posiziona la strategia di marketing, che viene implementata a supporto delle attività, linee di prodotto e singoli prodotti decisi nel marketing strategico. Il livello più basso nella piramide strategica vi sono le tattiche di marketing, cioè le azioni che si intraprendono per supportare la strategia di marketing decisa al livello precedente.<sup>101</sup>

Verranno di seguito esemplificate le piramidi strategiche in cui sono stati inseriti alcuni casi di limited edition visti nel capitolo 3.

---

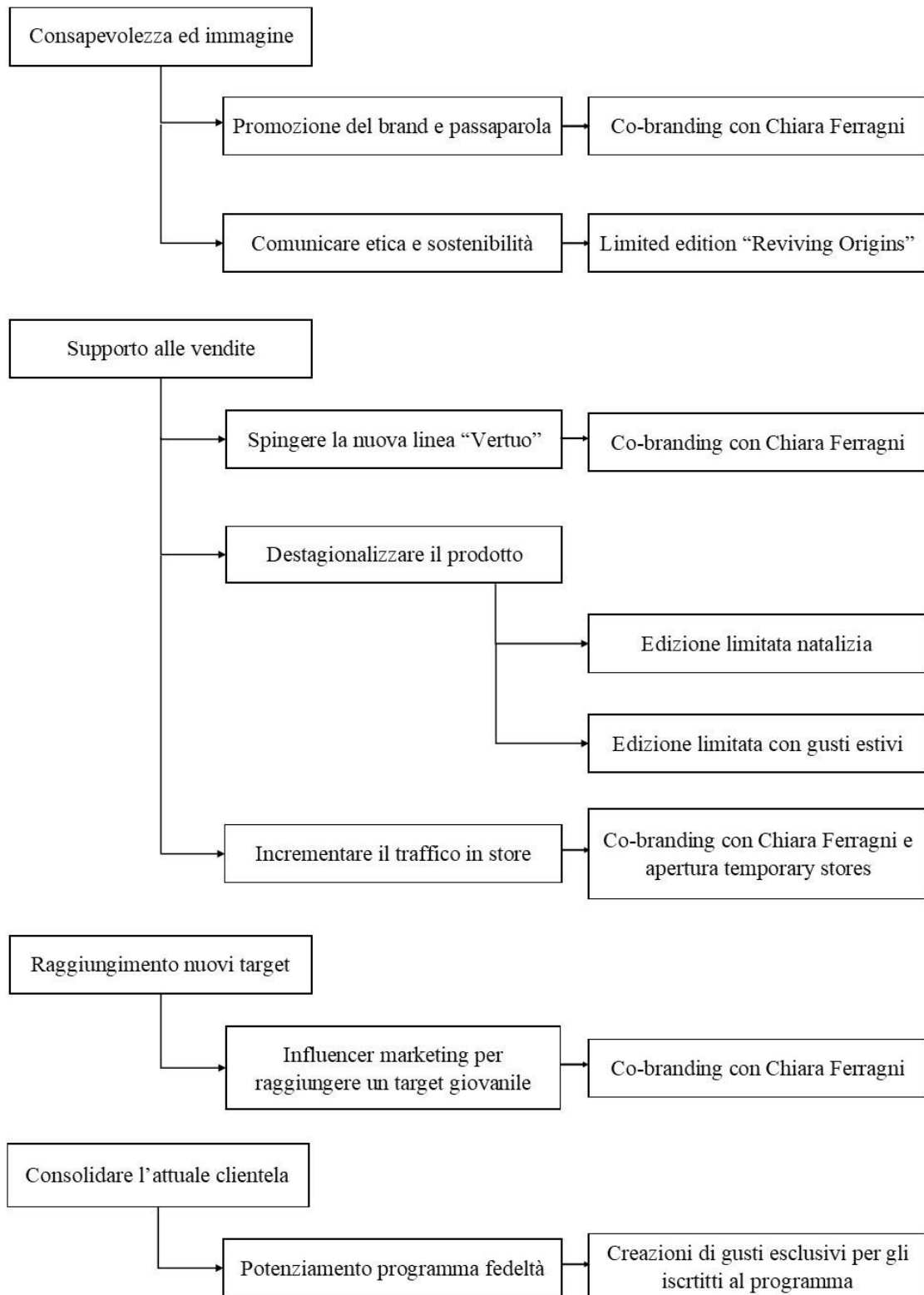
<sup>101</sup> Cohen A.W. (2001), *The Marketing Plan*, John Wiley & Sons. Inc.

Il primo esempio considerato riguarda l'azienda Nespresso. Supponiamo che l'obiettivo principale del brand, riportato anche all'interno del piano di marketing, sia *diventare leader mondiale nella vendita di caffè*. Al fine di raggiungere questo obiettivo, l'azienda definisce quattro principali strategie di mercato che sono:

1. Potenziamento della consapevolezza e dell'immagine
2. Potenziamento delle vendite durante tutto l'anno
3. Raggiungimento di nuovi target
4. Consolidamento dell'attuale base clienti

Nella tabella 23 è sviluppata la piramide strategica che identifica dove si inseriscono i programmi di edizioni limitate di Nespresso all'interno delle strategie volte al raggiungimento dell'obiettivo.

Tabella 23. La piramide strategica di Nespresso



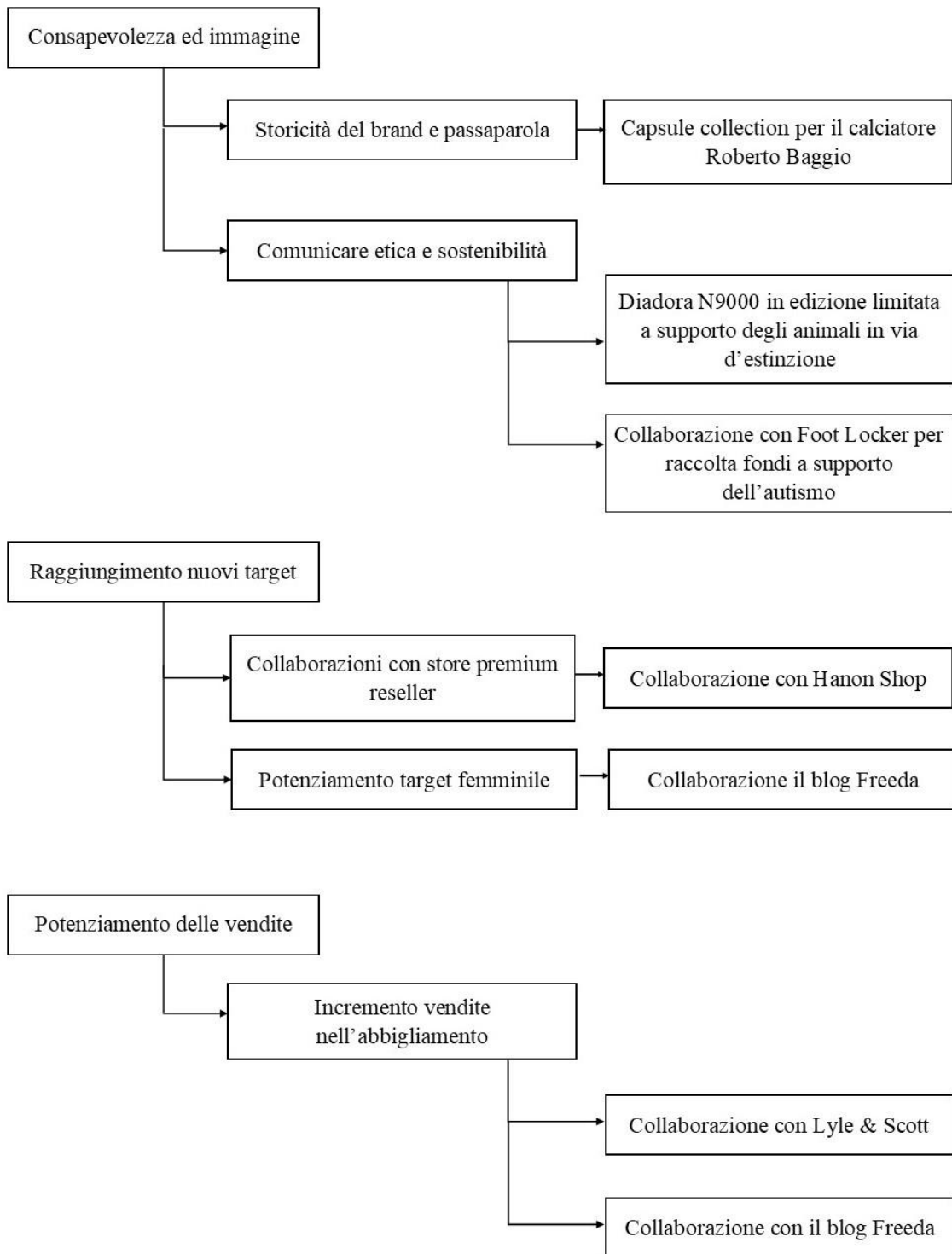
Fonte: elaborazione personale

Il secondo esempio ipotizzato è per l'azienda di calzature e abbigliamento Diadora. In questo caso, gli obiettivi cambiano in base alla linea di prodotto, che può essere la Sportiva, la Utility o la Heritage. Per l'esempio viene considerata la linea Heritage e lifestyle, cioè quella che punta alla storicità del brand e sulla moda. L'obiettivo principale dell'azienda per la linea Heritage e lifestyle è *diventare leader internazionale nelle calzature e abbigliamento Made in Italy*. Le strategie individuate sono:

1. Potenziare l'immagine della marca e aumentarne la consapevolezza in ottica di storicità ed etica
2. Raggiungere nuovi target, in particolare a livello internazionale
3. Potenziare le vendite



Tabella 24. La piramide strategica di Diadora



Fonte: elaborazione personale

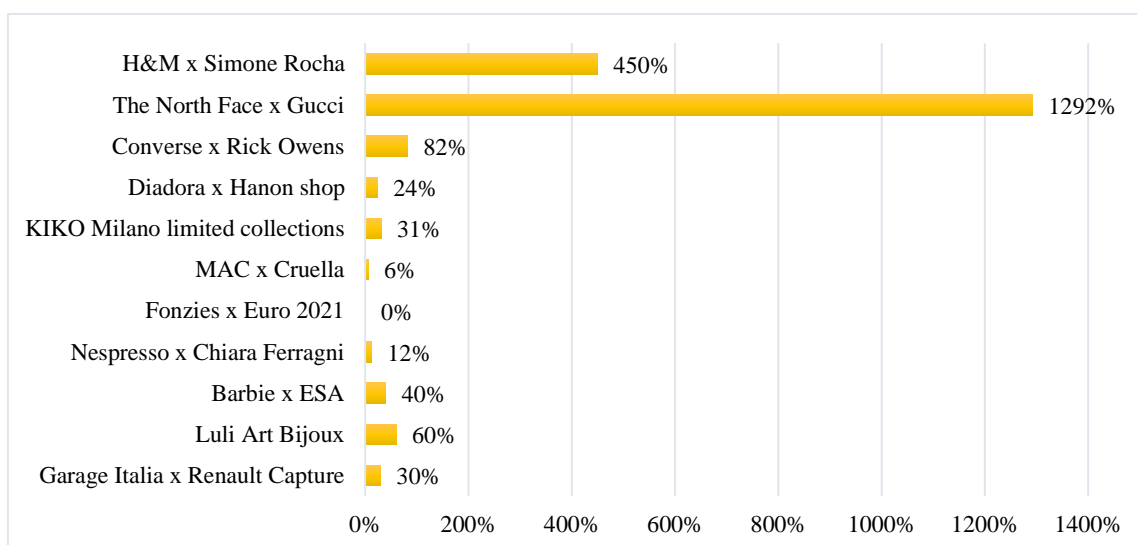
Una volta definite le edizioni limitate che permettono di realizzare le strategie per raggiungere gli obiettivi dell'azienda, queste iniziative vengono pianificate nei loro dettagli che possono essere riassunti tramite le leve del marketing mix: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione. Per quanto riguarda il prodotto, nel primo paragrafo del presente capitolo sono stati analizzati i principali elementi quali scarsità, creazione di un'innovazione a confronto con la customizzazione del packaging e la scelta o meno del co-branding. Nei prossimi paragrafi verranno analizzate le leve di prezzo, promozione e distribuzione.

#### **4.2.2. Strategie di prezzo nelle limited edition**

Nella letteratura di marketing il prezzo è identificato come il valore percepito del prodotto che ne determina l'acquisto. Il valore è la valutazione soggettiva che il consumatore fa del rapporto fra benefici del prodotto e relativo prezzo (Levens, Casarin, 2014). I benefici possono essere funzionali, emotivi o una combinazione di entrambi.

Le edizioni limitate, per la loro caratteristica di essere prodotti esclusivi, assumono un valore percepito superiore rispetto ai prodotti nella gamma standard. Per questo motivo, la maggior parte dei prodotti limitati ha un prezzo medio più alto rispetto a questi ultimi. A dimostrazione di questo, è stata fatta un'analisi dei prezzi dei prodotti in edizione limitata considerati nel capitolo 3 a confronto con i prezzi dei prodotti nella gamma stabile delle aziende intervistate. La differenza tra prezzo dell'edizione limitata e del prodotto in gamma è calcolata in termini percentuali prendendo in considerazione il prezzo medio dell'assortimento (nel caso in cui l'oggetto dell'iniziativa è il lancio di un nuovo prodotto), oppure il prezzo del corrispondente modello di prodotto non limitato (nel caso in cui ci sia la sola customizzazione del prodotto o packaging). Per Garage Italia, è stato considerato il prezzo della Renault Capture Tokio Edition a confronto con il prezzo del modello base dell'auto. Nella tabella 25 sono riportati i risultati del calcolo.

Tabella 25. Differenza di prezzo percentuale tra prodotti in gamma e LE



Fonte: elaborazione dei prezzi trovati all'interno degli e-commerce online (dettagli in appendice B)

La differenza di prezzo tra prodotto di gamma e prodotto in edizione limitata è attribuibile:

- al livello di esclusività attribuito al progetto che dipende dal fattore scarsità: un'iniziativa caratterizzata da scarsità quantitativa viene percepita di esclusività maggiore rispetto ad una caratterizzata dalla sola scarsità temporale;
- al fattore co-branding, infatti, le edizioni limitate realizzate in partnership hanno un prezzo maggiore rispetto a quelle della sola marca;
- a se il prodotto rappresenta un'innovazione o una mera personalizzazione del modello o del packaging.

Dalla tabella è possibile osservare che le percentuali di scarto maggiori riguardano i due casi presi in considerazione nel settore dell'abbigliamento e sono le collaborazioni con designer e stilisti di alta moda, che rappresentano marchi di lusso. Come menzionato nel capitolo 3, questi prezzi sono comunque al di sotto di quelli dei brand di lusso, quindi si posizionano circa a metà fra le marche parte del co-branding. Rappresentano esclusività in quanto disponibili in pochi pezzi.

Il divario di prezzo minore si trova nel settore food & beverage. Addirittura, per Fonzies, la differenza di prezzo è pari a zero. In questo caso, l'edizione limitata è oggetto solo di scarsità temporale e il prodotto ha subito solo una personalizzazione del packaging.

Nei casi in cui l'edizione limitata crea un forte beneficio emozionale e un senso di urgenza nei consumatori, il prezzo, seppur una leva importante, non è la leva principale che fa scattare il desiderio d'acquisto. Piuttosto, strumenti come la comunicazione e la distribuzione selettiva, sono in grado di attribuire nuovi valori simbolici ai prodotti riconosciuti dai consumatori come esclusivi, unici, da avere. In questo contesto, il prezzo diventa secondario nella valutazione d'acquisto.

#### **4.2.3. Strategie di comunicazione nelle limited edition**

Come è stato sottolineato nelle interviste con i professionisti, le iniziative di limited edition sono sempre accompagnate da una campagna di comunicazione con lo scopo di trasmettere ai consumatori l'unicità e le caratteristiche dell'offerta.

Il messaggio può essere trasmesso al pubblico target attraverso vari media, come i giornali, la televisione, la radio, le riviste, la pubblicità out of home e Internet. La scelta dei media dipende dal pubblico target e dal tipo di media che utilizzano (Levens, Casarin, 2014). Oltre ai media, le aziende, nella comunicazione, integrano anche attività di pubblica relazione come comunicati stampa, conferenze stampa o eventi. Le domande a cui si cercherà di rispondere nel presente paragrafo sono:

1. Com'è fatto il piano mezzi di comunicazione quando si parla di limited edition;
2. Nel piano di social media marketing, che corrisponde ad un calendario editoriale, dove si posiziona un lancio di questo tipo.

La decisione su quale sia il miglior mix di comunicazione per un'iniziativa di limited edition dipende da diversi fattori, come gli obiettivi del progetto, il mercato target, il tipo di prodotto e le risorse promozionali e finanziarie. Per esempio, se le risorse finanziarie non sono molte, il primo canale comunicativo che un'azienda esclude è la televisione. In generale, i media che possono essere utilizzati nelle campagne di comunicazione per i prodotti in edizione limitata sono:

- Mezzi di comunicazione: tv e radio
- Mezzi di stampa: giornali e riviste
- Out-of-home: pubblicità esterna come cartellonistica e billboard
- Media digitali: e-mail, pubblicità sul web e social e user-generated content

Al fine di implementare la campagna di comunicazione è necessario definire un media budget e gli obiettivi mediatici. Il media budget è il totale che l'azienda è disposta a spendere per promuoversi sui canali mediatici, mentre gli obiettivi sono ciò che si vuole ottenere tramite l'utilizzo di questi. Una volta definiti budget e obiettivi mediatici, l'azienda procede con la selezione dei media. Nella tabella 26 sono riassunti i principali media mix scelti dalle aziende analizzate nel capitolo 3 per promuovere le loro iniziative di limited edition.

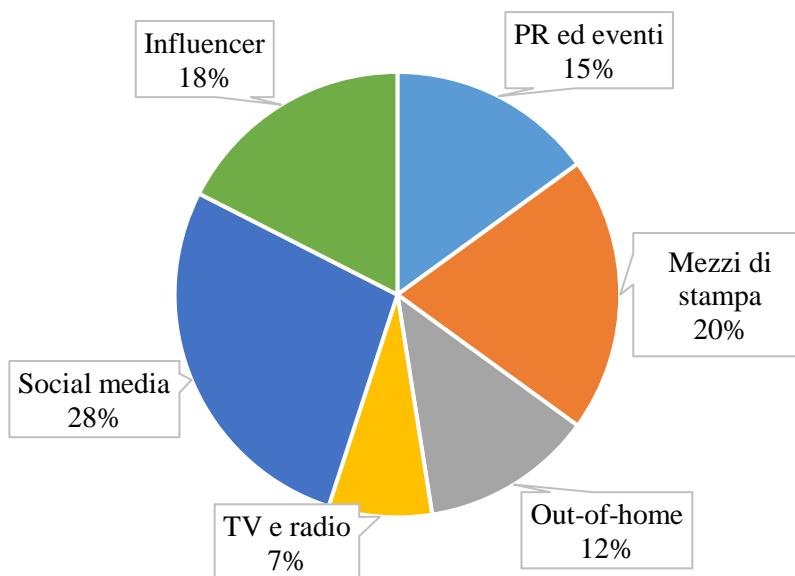
Tabella 26. Canali di comunicazione scelti dalle aziende nei casi analizzati

Casi analizzati	Canali di comunicazione utilizzati					
	PR ed eventi	Mezzi di stampa	Out-of-home	TV e radio	Social media	Influencer
H&M x Simone Rocha	X	X	X	-	X	X
The North Face x Gucci	X	X	X	-	X	X
Converse x Rick Owens	X	-	-	-	X	X
Diadora x Hanon shop	-	X	-	-	X	-
KIKO Milano limited collections	-	X	X	-	X	X
MAC x Cruella	-	X	X	X	X	-
Fonzies x Euro 2021	-	-	-	X	X	X
Nespresso x Chiara Ferragni	X	X	X	X	X	X
Barbie x ESA	X	X	-	-	X	-
Luli Art Bijoux	-	-	-	-	X	-
Garage Italia x Renault Capture	X	X	-	-	X	-

Fonte: elaborazione dei dati nel capitolo 3

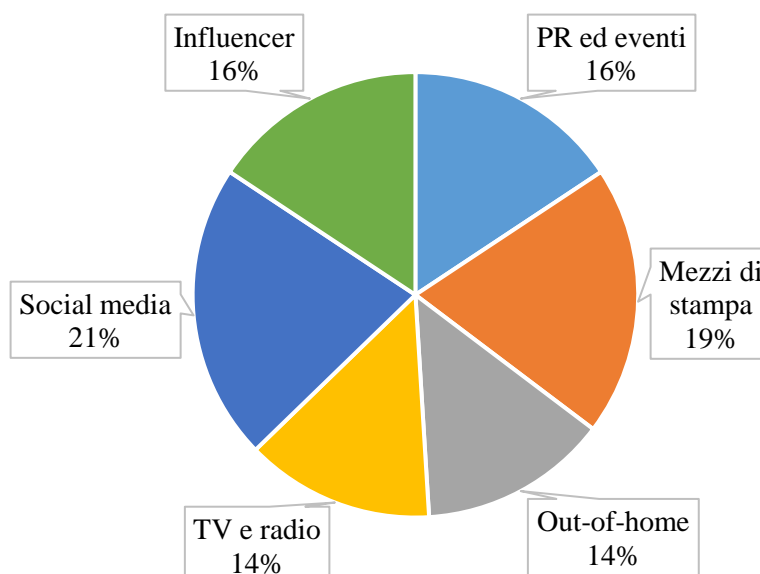
Per un'analisi efficace dei media mix, vengono riportati di seguito due grafici rappresentativi delle percentuali di scelta di ogni mezzo di comunicazione nel caso di promozione di un prodotto limited edition (Tabella 27) o di un prodotto di gamma (Tabella 28).

Tabella 27. Confronto percentuale tra mezzi di comunicazione scelti per prodotti limited edition



Fonte: Tabella 26

Tabella 28. Confronto percentuale tra mezzi di comunicazione scelti per prodotti di gamma



La differenza più importante che è possibile notare tra la scelta dei media mix è nella percentuale di scelta di promuovere il prodotto in televisione e radio. Questa differenza è attribuibile al fatto che questi mezzi di comunicazione rappresentano lo strumento più costoso per l'azienda, tra tutti i canali a disposizione. Per un'iniziativa di limited edition potrebbe non rappresentare un mezzo efficace a raggiungere il target, in quanto destinato ad un pubblico di massa, invece che alle nicchie specifiche a cui l'edizione limitata è rivolta. Inoltre, essendo il canale più oneroso tra cui scegliere, è il primo ad essere scartato nel caso in cui la breve durata dell'iniziativa non permettesse il recupero dell'investimento.

I canali più utilizzati dalla maggior parte delle aziende sono i mezzi di stampa e i social media. In particolare, i social media, rappresentano il canale scelto dal 100% delle aziende intervistate per il loro media mix. Esso rappresenta uno dei canali con il più alto ritorno sull'investimento (ROI) e con la possibilità di promuovere il prodotto anche a costo zero. Infatti, l'azienda Luli Art Bijoux, nonché la più piccola realtà riportata, utilizza esclusivamente i social media e alcune campagne attive su Google Ads per la promozione dei propri prodotti in edizione limitata. I social media vengono scelti anche perché vi si ritrovano i membri delle community a cui i prodotti limited edition sono destinati ed il canale social permette di toccare in maniera diretta i target molto specifici e di ricercare l'interazione, grazie a messaggi con contenuti ingaggianti e rilevanti per i consumatori.

L'utilizzo di out-of-home, influencer e PR ed eventi, resta invece con una percentuale rilevante e simile anche nel media mix dei prodotti in gamma. In generale, per quanto riguarda i prodotti di gamma, il media mix sembra essere più bilanciato tra i vari canali, diversamente da quello per i prodotti in edizione limitata che è più sbilanciato verso i social media e i mezzi di stampa.

Per rispondere alla domanda su come si sviluppa il calendario editoriale del lancio di un prodotto o una collezione in edizione limitata sono stati analizzati i post organici sulle pagine social dei casi analizzati nel capitolo 3 e si sono evidenziati i seguenti tratti comuni:

- Annuncio in anticipo del lancio dell'edizione limitata, con comunicazione della data di uscita (fase di teasing preliminare);
- Post il giorno del lancio che comunica i principali valori del nuovo prodotto, con

- un focus sullo storytelling;
- Comunicazione interamente dedicata al prodotto in edizione limitata nel giorno del lancio e i giorni seguenti;
  - Nel caso di co-branding, soprattutto per il settore fashion, la collaborazione è presentata e spiegata nei suoi valori dagli stessi autori, siano essi stilisti, direttori creativi o amministratori delegati.

Per il caso di H&M x Simone Rocha, per esempio, l'annuncio del co-branding è avvenuto due mesi prima del lancio con l'anticipazione della data. L'annuncio è stato fatto attraverso un video di Simone Rocha che spiega come nasce la collezione, quali sono i suoi valori e il suo stile. Con il coinvolgimento di vari personaggi popolari che appaiono nei video promozionali, sono stati realizzati vari post-intervista di essi che parlano del progetto. A 10 giorni dal lancio, sono stati pubblicati alcuni video con i prodotti della collezione in un'ambientazione che ne rappresenta il mood. Il giorno prima, un post con varie foto di influencer che vestono gli abiti della collezione, ed il giorno stesso un post di annuncio uscita con un carosello che mostra i vari capi.

Oltre alla comunicazione effettuata tramite i post organici sui profili dei brand, l'operazione commerciale per il lancio dell'edizione limitata è spesso accompagnata da sponsorizzazioni e campagne pay-per-click con l'obiettivo di generare traffico verso il sito aziendale e conversione, nel caso in cui il prodotto viene venduto tramite e-commerce. Per misurare la performance a livello di comunicazione social, le aziende valutano le impression ottenute, la reach o il livello di interazione con i contenuti. Solitamente gli annunci di edizioni limitate, in particolare di quelle oggetto di co-branding, generano interazione e condivisioni maggiori rispetto agli altri contenuti del brand perché rappresentano novità e spesso richiamano l'attenzione della comunità intorno alla marca.



#### 4.2.4. Strategie di distribuzione dei prodotti limited edition

L'obiettivo di una strategia di distribuzione è determinare il modo migliore per rendere il prodotto disponibile al mercato target, e garantire che siano supportati gli obiettivi complessivi del marketing di prodotto (Levens, Casarin, 2014).

I prodotti in edizione limitata considerati nel presente elaborato sono articoli destinati ad un mercato B2C, cioè diretti ad un consumatore finale. In questo caso, i principali canali di vendita che le aziende intervistate scelgono, siano essi fisici o online, diretti o indiretti, sono i seguenti:

- Negozio fisico monomarca;
- Sito e-commerce aziendale;
- Rivenditori specializzati in un determinato settore o stile o tipo di prodotto;
- Marketplace (Amazon, Zalando, ecc.);
- Grande Distribuzione Organizzata;
- Pop-up e Temporary Store.

Nella tabella 29 e 30 sono riassunte le scelte di distribuzione operate dalle aziende intervistate.

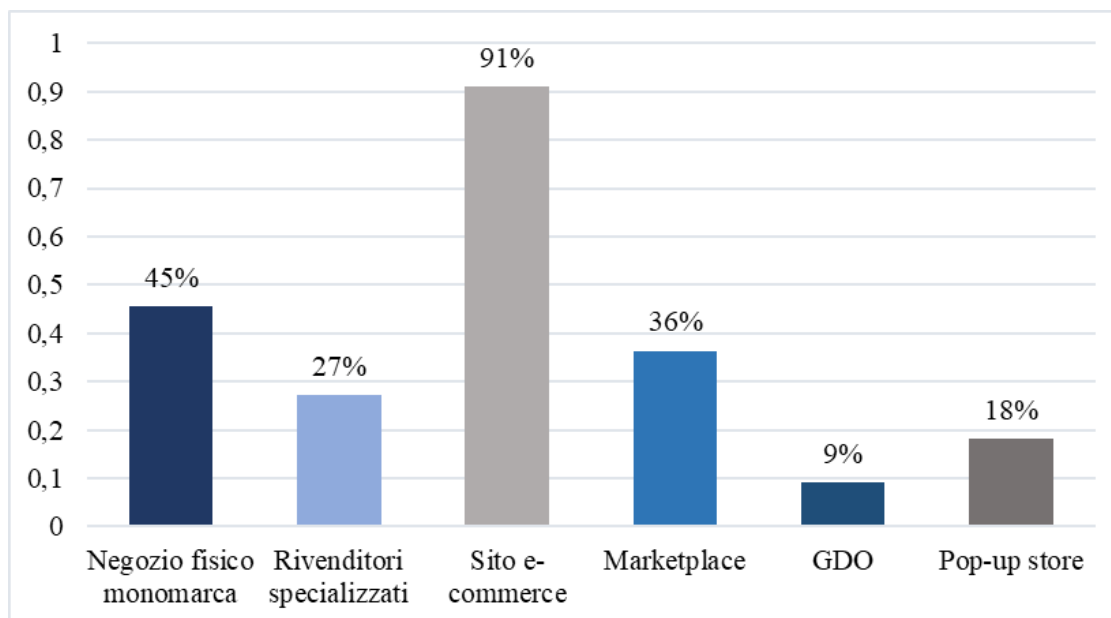
Tabella 29. I canali distributivi utilizzati per le edizioni limitate

Casi analizzati	Canali di distribuzione utilizzati					
	Negozio fisico monomarca	Rivenditori specializzati	Sito e-commerce	Marketplace	GDO	Pop-up store
H&M x Simone Rocha	Solo in negozi selezionati	-	X	-	-	-
The North Face x Gucci	-	-	X	-	-	X
Converse x Rick Owens	-	Solo in negozi selezionati	X	-	-	-
Diadora x Hanon shop	-	-	X	-	-	-

KIKO Milano limited collections	X	-	X	X	-	-
MAC x Cruella	X	-	X	-	-	-
Fonzies x Euro 2021	-	X	-	X	X	-
Nespresso x Chiara Ferragni	Solo in negozi selezionati	-	X	-	-	X
Barbie x ESA	-	X	X	X	-	-
Luli Art Bijoux	-	-	X	-	-	-
Garage Italia	X	-	X	X	-	-

Fonte: elaborazione di ricerche Internet e interviste raccolte

Tabella 30. I canali distributivi più utilizzati dalle aziende in analisi



Fonte: Tabella 29

Il canale distributivo più utilizzato per la vendita delle edizioni limitate è il canale online dell'e-commerce, contenuto all'interno del sito aziendale. Questo rappresenta il canale preferito, soprattutto nel caso in cui il prodotto fosse disponibile in quantità limitata, con

la possibilità di acquisto tramite prenotazione in anticipo o *Raffle*. Inoltre, esso rappresenta un canale con minori restrizioni e investimenti rispetto ad altri, per esempio la GDO, in cui il costo per l'investimento a scaffale è troppo elevato per garantire il recupero dell'investimento su un prodotto presente sul mercato per un tempo limitato. Una buona percentuale delle aziende intervistate utilizza anche il canale del negozio fisico monomarca per le limited edition, chiaramente questa scelta insieme a quella di aprire un temporary store è possibile esclusivamente per le aziende più grandi, con una capacità d'investimento maggiore.

Il marketplace, inteso come il commercio online tramite piattaforme tipo Amazon o Zalando, viene scelto dal 36% delle aziende intervistate. In questo caso, il canale viene considerato solo negli esempi in cui la scarsità del prodotto è solo temporale. Per i prodotti disponibili anche in scarsa quantità, viene data precedenza a canali considerati più esclusivi, quali e-commerce aziendale e negozio fisico.

Negli ultimi anni ha assunto particolare rilevanza anche il concetto di *Social Commerce*, cioè la possibilità di acquistare il prodotto attraverso i social network. Instagram, per esempio, ha introdotto nel 2018 la funzione Shopping cioè una vetrina nel profilo del brand in cui è possibile ottenere più informazioni sul prodotto, come il prezzo, il materiale e perfino le tempistiche di arrivo in caso si proceda con l'acquisto. La conversione finale avviene sempre sull'e-commerce aziendale, a cui si viene rimandati direttamente da Instagram.

Facebook ha implementato *Facebook Marketplace*, una sezione dedicata alla compravendita tra gli utenti ma utilizzata anche dalle aziende che possono mostrare il loro assortimento e promuovere il loro punto vendita. TikTok, invece, ha stretto una collaborazione con la piattaforma di e-commerce Shopify, tramite la quale le aziende presenti su Shopify possono creare un account TikTok Business e avere un ponte tra le due piattaforme per promuovere sul social e vendere sull'e-commerce.

Anche per il limited edition può essere utile il Social Commerce come punto di partenza della vendita, che poi avviene nel sito e-commerce aziendale. In questo modo, l'azienda può comunicare in anticipo il prodotto prima della sua uscita, dando prezzo e altre informazioni, tra cui la data d'uscita del prodotto.

#### 4.2.5 La misurazione dei risultati

Tramite le interviste raccolte è stato possibile osservare quali sono le principali metriche considerate dalle aziende quando si tratta di edizioni limitate. In particolare, i principali KPIs si possono suddividere in base al loro collegamento ad obiettivi di vendita, piuttosto che ad obiettivi di marketing:

1. Per quanto riguarda le vendite, vengono considerate come metriche la velocità del sold out (nel caso si tratti di prodotto in quantità limitata), il numero di persone che si sono dimostrate interessate all'acquisto, o la percentuale di fatturato realizzata dall'edizione limitata rispetto ai prodotti di gamma.
2. Per quanto riguarda gli obiettivi di marketing, si osservano metriche relative alla campagna di comunicazione, per esempio impression, reach, interazioni o condivisioni, e metriche relative al branding, quindi analisi del sentiment o dell'awareness.

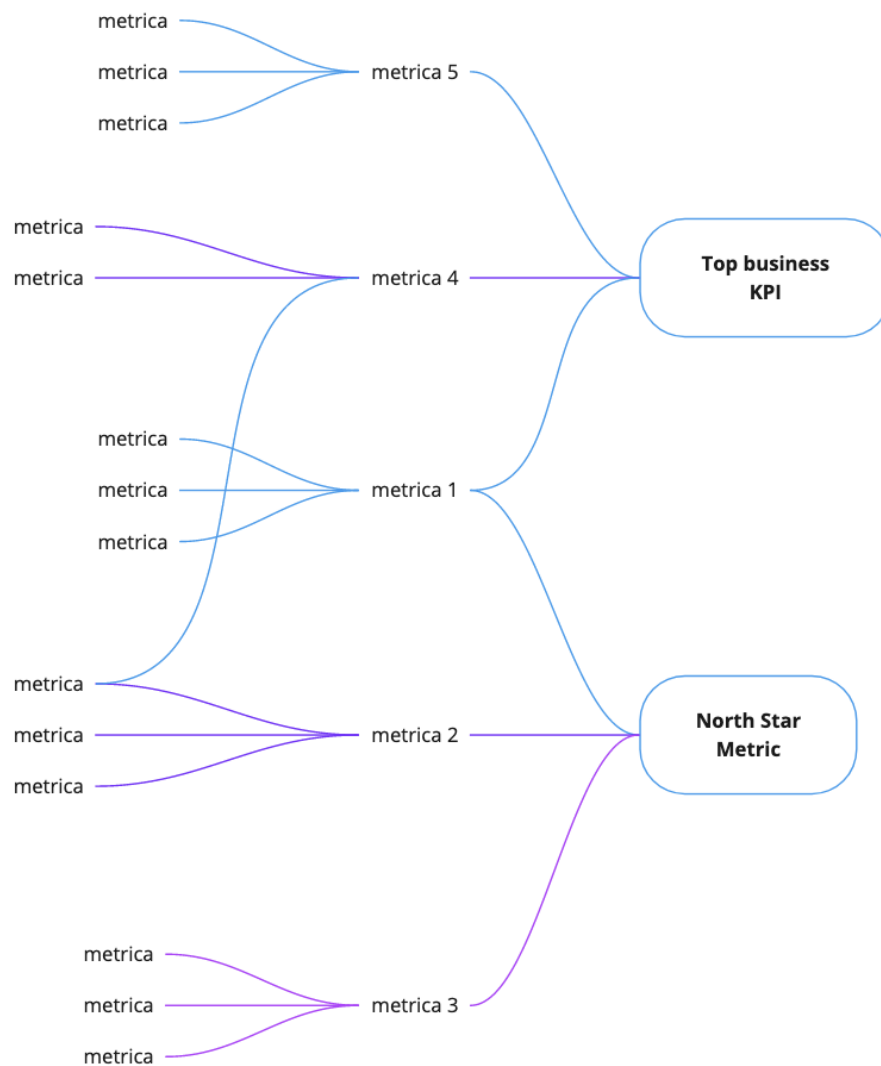
Quando si tratta di misurare l'efficacia delle attività di marketing ci sono alcuni ostacoli che ogni azienda affronta:

- Difficoltà di isolare le singole attività di marketing ai fini dell'analisi;
- Significativi investimenti necessari a implementare la tecnologia ai fini della raccolta dati;
- Una serie di attività di marketing diverse potrebbe agire nello stesso momento con diversi messaggi del brand.

Ogni azienda studia il modo migliore per misurare le proprie attività di marketing. Vi è in letteratura una tipologia di metrica che potrebbe essere presa in considerazione dalle aziende nel valutare la performance dell'edizione limitata. La metrica qui proposta è la cosiddetta “*North Star Metric*”, introdotta nei primi anni 2000 in Silicon Valley e poi diventata popolare con il libro *Growth Hacking* (Ellis, 2010). La North Star Metric permette di misurare il valore creato per i clienti ed è un numero su cui l'azienda può avere un effetto diretto sui consumatori grazie ai prodotti e all'offerta. Per esempio, per Airbnb, la North Star Metric è il numero di soggiorni prenotati, mentre per Spotify è il tempo speso ad ascoltare sulla piattaforma. È un numero su cui è possibile avere un impatto diretto attraverso le attività di prodotto. Tramite la North Star Metric è possibile lavorare sull'incremento del valore per i propri consumatori con il conseguente aumento del valore catturato dal mercato. Le aziende sfruttano questa metrica per ottimizzare il

loro value-to-consumer. Il metodo per misurare la North Star Metric è scomporla in varie metriche di supporto. Scomporre la North Star Metric è fondamentale per allinearla alle business KPIs e trovare i punti di contatto tra le due tipologie.<sup>102</sup>

Tabella 31. North Star Metric e business KPIs



Fonte: Product Heroes [www.productheroes.it](http://www.productheroes.it)

La suddivisione in metriche più piccole, guida la responsabilità e la proprietà a livello individuale. Molte di queste metriche secondarie sono specifiche per il team e utilizzabili, quindi i singoli contributori possono tracciare una chiara connessione tra i loro doveri quotidiani e la North Star Metric. Per un prodotto in edizione limitata, la North Star Metric potrebbe essere il numero di condivisioni social che una limited edition ha conseguito

<sup>102</sup> [www.productheroes.it](http://www.productheroes.it)

rispetto ad un prodotto normale. Questo dato può essere indicatore di quanto l'edizione limitata abbia fatto notizia e passaparola, o di quanto elevata sia la percezione di esclusività generata dall'acquisto. Questa dimensione aumenta il valore percepito del prodotto limitato, sia da parte del consumatore che ne ha effettuato l'acquisto, sia da parte degli individui che non hanno avuto l'opportunità di farlo ma che ne riconoscono il prestigio.

Come è stato evidenziato dal presente elaborato, ogni edizione limitata risponde a specifici obiettivi dell'azienda, siano essi di marketing o vendita. Per questo motivo, la North Star Metric dovrebbe essere allineata ai KPIs che misurano risultati specifici ai fini di raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Le metriche stabilite guidano i team dell'azienda e aiutano a prendere decisioni in merito all'allocazione delle risorse, per garantire il successo della singola iniziativa, e il raggiungimento delle finalità di lungo termine.

## CONCLUSIONI

Il limited edition è un mezzo che viene sfruttato dalle aziende per raggiungere obiettivi che possono riguardare sia il marketing che le vendite. Il presente progetto di tesi nasce con lo scopo di approfondire come le aziende possano inserire queste iniziative all'interno dei propri piani di marketing con la finalità di raggiungere degli obiettivi sia di lungo che di breve termine. L'analisi di alcuni casi concreti è stata utile per trarre conclusioni in merito a quali imprese hanno le potenzialità per sfruttare questo mezzo, a come esso viene declinato nelle leve del marketing e a quali sono i principali rischi e benefici. Le aziende considerate operano in diversi settori del mercato dei beni di consumo e sono rivolte ad un consumatore finale, nell'ambito del B2C. Le interviste ai professionisti impiegati all'interno di tali imprese sono state guidate da domande qualitative per indagare i dettagli delle iniziative di limited edition lanciate e comprenderne motivazioni e obiettivi.

Per il confronto dimensionale fra le aziende intervistate, è stato utilizzato come parametro il fatturato ed è emerso il fatto che non sono solo le grandi aziende con brand caratterizzati da un forte awareness ad utilizzare il limited edition, ma anche piccole imprese con marchi di minor notorietà. In questo contesto i prodotti in edizione limitata vengono scelti sia da grandi che piccole imprese, in base alle specifiche necessità dei brand, e vengono supportate in diversi modi, in base anche alle risorse disponibili. La dimensione non costituisce quindi un fattore di discriminazione nella scelta di questo tipo di strategie, ma assume rilevanza l'esistenza di una comunità di consumatori intorno al brand o di una tribù compatibile con le caratteristiche dell'edizione limitata. La comunità presta attenzione alle novità lanciate e fornisce un feedback sul prodotto. In caso di assenza di una comunità, è utile affiancarsi ad un altro brand o ad un influencer attraverso iniziative di co-branding, in modo da trainare la marca senza community e supportarla nella sua creazione.

L'analisi settoriale ha evidenziato l'assenza di regole e segmentazioni all'interno dei settori, mettendo in luce la presenza di ulteriori ambiti di applicazione del limited edition rispetto a quelli considerati nel presente elaborato. L'utilizzo di tale strategia si concentra principalmente su settori come il fashion, footwear e food&beverage, però vari sono i casi provenienti da altri campi.

Per quanto riguarda le motivazioni che spingono le aziende a inserire queste iniziative nel

piano di marketing, nella maggioranza dei casi, la vendita non è l'obiettivo principale. La classificazione tra limited edition product driven e brand driven è stata utile per analizzare le finalità connesse direttamente al prodotto, come l'introduzione di un nuovo modello o il test di un'innovazione, e quelle legate al brand, come l'incremento dell'awareness o della consideration. In particolare, la necessità di testare un nuovo concept di prodotto direttamente sui consumatori emerge in molte aziende di beni di consumo e la limited edition permette di lanciare una novità per un periodo limitato, producendo basse quantità e a costi limitati, soprattutto nel caso del co-branding in cui le spese vengono divise fra i partner. In questo contesto, assume rilevanza anche la distinzione tra innovazione radicale e incrementale e i differenti impieghi dei due tipi nella strategia di limited edition. Tra le aziende intervistate, KIKO Milano, Converse, Nespresso e Mondelez hanno affermato di utilizzare l'edizione limitata per lanciare nuovi prodotti e testarli prima di inserirli nella gamma stabile. In quanto a limited edition come strumento di ramp up e di test di accettazione del mercato in letteratura non sono presenti approfondimenti, per questa ragione lo studio ha individuato tale limite nella ricerca.

Ai fini dell'analisi, la limited edition radicale è stata ricondotta al lancio di prodotti completamente nuovi, mentre la limited edition incrementale al lancio di articoli in cui c'è stata una customizzazione del packaging o la creazione di una nuova versione del modello standard. Il 56% delle iniziative analizzate ha optato per la creazione di un nuovo modello, mentre il restante 44% ha scelto di customizzare il packaging o modificare un modello esistente. La mera customizzazione del packaging è efficace se esiste per l'azienda un prodotto iconico che il consumatore conosce e riconosce.

Come evidenziato, la caratteristica base perché un prodotto sia una limited edition è la scarsità, sia essa temporale o quantitativa. Tutte le aziende intervistate lanciano articoli o capsule collection limitati nel tempo, ma solo il 45% delle iniziative riportate, utilizza la scarsità quantitativa. Un prodotto soggetto a scarsità quantitativa appare agli occhi dei consumatori più esclusivo rispetto ad un articolo con solo scarsità temporale, ma ha meno possibilità di attivare il traffico in negozio e di realizzare un discreto fatturato. Inoltre, nel caso di edizione limitata con lo scopo di test di appetibilità, è necessario rilasciare un elevato numero di prodotti in modo da raccogliere risultati veritieri e reali.

Per quanto riguarda il co-branding, esso si concentra maggiormente per le limited edition realizzate nei settori quali l'abbigliamento o il footwear. Al fine di avviare questo



tipo di iniziative è necessaria una previa analisi delle affinità e delle differenze tra i brand. Dallo studio dei casi è emerso che il co-branding viene scelto dalle aziende con la motivazione principale di sfruttare la “forza” dell’altro brand per aumentare la propria credibilità, ma anche per condividere le risorse e competenze. Il co-branding comprende anche una serie di rischi di marketing o di management dovuti all’immagine che si crea nella mente dei consumatori dall’unione dei due brand e dalla condivisione delle risorse. Se uno dei due brand subisse un impoverimento d’immagine, per esempio, potrebbe coinvolgere anche il marchio partner.

È possibile inserire la scelta del co-branding congiuntamente alla decisione in merito alla limited edition radicale o incrementale all’interno di una matrice in cui vengono distinte quattro zone con diversi gradi di rischi e possibili benefici. Nella tabella 32 le iniziative studiate vengono posizionate all’interno della matrice in cui distinguiamo le seguenti aree:

- Area rossa: livello di rischio per il brand elevato ma maggiore possibilità di successo
- Aree gialle: rischio medio e possibilità discreta di successo dell’iniziativa
- Area verde: basso rischio e minor possibilità di successo, passaparola e buzz dell’iniziativa

Tabella 32. La matrice del co-branding e del limited edition radicale o incrementale

	Limited edition incrementale		
No co-branding	Fonzies x Euro 2021	Diadora x Hanon Shop Nespresso x Chiara Ferragni MAC x Cruella	Co-branding
	Nespresso Reviving Origins KIKO Milano collections Luli Art Bijoux      Fonzies Halloween	H&M x Simone Rocha Converse x Rick Owens Barbie x ESA The North Face x Gucci	
	Limited edition radicale		

Fonte: elaborazione personale

Per comprendere come le limited edition si posizionano all’interno di un piano di marketing strutturato, è stato utilizzato lo strumento della piramide strategica in cui,

partendo dall'obiettivo principale del brand, vengono identificate le attività da svolgere e le strategie da seguire. L'edizione limitata si inserisce a livello tattico-operativo tra le azioni a supporto della strategia di marketing.

Infine, è stato evidenziato come ogni limited edition venga declinata nelle leve del marketing mix. Oltre alle varie scelte osservate che concernono il prodotto, sono stati esaminati prezzo, comunicazione e distribuzione. Il prezzo medio delle limited edition è, nella maggioranza degli esempi, maggiore rispetto ai prodotti della gamma. I fattori che influiscono sul prezzo sono il livello di esclusività e la quantità di prodotto disponibile, la radicalità dell'innovazione che il prodotto ha subito e la presenza o meno del co-branding. In quanto a comunicazione, è emerso che essa si concentra sul canale dei social media, in quanto rappresenta il mezzo più efficace a raggiungere il target specifico e quello con il più alto ritorno sull'investimento. La distribuzione, invece, rispecchia l'esclusività che si intende attribuire al prodotto lanciato e tra le aziende intervistate, il 91% di esse utilizza l'e-commerce all'interno del sito aziendale, in quanto considerato più flessibile e facilmente coniugabile con le comunicazioni relative all'iniziativa quali la data d'uscita, la possibilità di prenotazione o di acquisto tramite Raffle e il sold out.

Essendo la limited edition strumento per il raggiungimento di obiettivi di lungo termine, è fondamentale per le imprese monitorarne i risultati e stabilire delle metriche che misurino l'incremento del valore percepito dai consumatori.

In conclusione, la limited edition è una tattica utilizzata da aziende di dimensioni diverse e provenienti da settori differenti, che sfrutta la FoMO al fine di supportare le strategie volte al raggiungimento degli obiettivi di vendita o di marketing di breve e lungo termine. Il co-branding aumenta l'efficacia del limited edition, incrementa il passaparola e permette di condividere le risorse, attribuendo però un maggior rischio d'immagine al partner. La scarsità abilita l'esistenza dell'edizione limitata ed è il fattore che attiva nell'utente la FoMO e il desiderio di possedere un prodotto per il suo valore simbolico e la capacità di attivare il senso di appartenenza ad una comunità o una tribù di consumatori. Le aziende devono considerare i propri obiettivi e le proprie risorse per comprendere se un'edizione limitata possa rappresentare uno strumento efficace. L'elaborato ha cercato di fornire una visione delle principali scelte che si presentano di fronte alle imprese e le relative implicazioni strategiche.

## BIBLIOGRAFIA

Abel, J. P., Buff, C. L., & Burr, S. A. (2016) *social media and the Fear of Missing Out: Scale Development and Assessment*. Journal of Business & Economics Research (JBER), 14(1), 33-44.

Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H., (2016), *Scarcity Messages, A consumer competition perspective*, Journal of Advertising

Alam T. (2018) *An overview of the concept of FOMO*, in [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Bertoletti C. (2018), *BBQ4All, da comunità online a brand*, in [www.mark-up.it](http://www.mark-up.it)

Biggi A. (2015), *Minimum Viable Product & Landing Page*, in [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Bolzanino C. (2011) Tesi, *Le nuove comunità online: dinamiche sociali e processi di co-creazione di valore*, Università degli Studi di Torino

Boustani G. (2019), Libro, *Ephemeral Retailing: Pop-up Stores in a Postmodern Consumption Era*, Routledge London

Carey K. Morewedge, Ashwani Monga, Robert W. Palmatier, Suzanne B. Shu, and Deborah A. Small (2020), Articolo, *Evolution of Consumption: A Psychological Ownership Framework*, American Marketing Association 2020

Cerra I. (2020), Tesi, *La nuova frontiera del Marketing: Il Marketing Esperienziale*

Cialdini, R. B. (1993), Libro, *Le armi della persuasione*, Giunti Editore

Cohen A.W. (2001), *The Marketing Plan*, John Wiley & Sons. Inc.

Cova B. (1997), Articolo, *Marketing, Societing ed Economia Sociale, Impresa & Stato*, rivista della Camera di Commercio di Milano

Cova B. (2020), Libro, *Tribal marketing*, Routledge London

Cove B. (2003), Libro, *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, il Sole 24 Ore

Cruz Barrera C. (2020), *Personalizzazione di massa: i fattori che ogni manager deve considerare*, in [www.medium.com](http://www.medium.com)

Dawes S. (2016) Articolo, *Introduction to Michel Maffesoli's From society to tribal communities*, *The Sociological Review*

Diegoli G. (2016), *La teoria dei 1000 fan*, in [www.minimarketing.it](http://www.minimarketing.it)

Di Maria E., Finotto V., Rullani F. (2016), *Innovazione simbolica e comunità di consumatori*, *Economia e società regionale. Oltre il ponte*

Elliott R., Cova B. (2008) *Interpretive consumer research as cultural critique*, *Consumption Markets & Culture*, 11:2, 71-72

Fabris G. (2009), Libro, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli

Fournier (2009), Articolo, *Getting Brand Community Right*, *Harvard Business Review*

Giano A.M. (2021), *Simone Rocha X H&M: la nuova collezione primavera estate 2021*, in "Vogue.it"

Gilblom K. (2021), *How a Barbie Makeover Led to a Pandemic Sales Boom*, in [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

Godin S. (2008), Libro, *Tribes: We need you to lead us*, Piatkus

Gonzalez De Villaumbrosia C. (2020), *Minimum Lovable Product: The Evolution Of Minimum Viable Product*, in [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

Green D. (2018), *Nike is opening a 68,000-square-foot flagship store of the future in New York City*, [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

Groth, J. C., & McDaniel, S. W. (1993). *The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing*. *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 10-16.

Hamilton R., Chaplin L.N., Bone S. et al. (2018), *The effects of scarcity on consumer decision journeys*, *Journal of the Academy of Marketing Science*

- Hart, C.W. (1996) *Made to Order*. Marketing Management, 5(2), 12–22
- Hodkinson C., (2016) ‘*Fear of Missing Out*’ (FOMO) marketing appeals: *A conceptual model*, Journal of Marketing Communications
- Kang I., Haixin C., Jeyoung S. (2019), *Conformity Consumption Behaviour and FoMO*, Sustainability 2019, 11(17)
- Kotler P. Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, Hoepli
- Kotler P., Stigliano G. (2018), *Retail 4.0: 10 regole per l’Era digitale*, Mondadori Electa
- Lascu, D.N.; Zinkhan, G. *Consumer conformity: Review and applications for marketing theory and practice*. J. Mark. Theory Pract. 1999, 7, 1–12.
- Levens, Casarin (2014) *Marketing: Definito - Spiegato - Applicato*, Pearson
- Lomonaco A. (2019), Tesi, *Sull’onda del marketing tribale: il caso della canoa polo*
- Maccotta F. (2020), *Arrivano gli Oreo di Chiara Ferragni*, in “wired.it”
- Maffesoli M. (2016) Articolo, *From society to tribal communities*, The Sociological Review
- Micelli S. (2000), Libro, *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas
- Mortara A. (2014) Articolo, *The consumers community between the real and the virtual space*, in Conflict, Citizenship and Civil Society, Routledge
- Oberstadt P. (2018), *The 4 Faces of Scarcity: Marketing Persuasion Expert Guide*, in [www.medium.com](http://www.medium.com)
- Ostilio M. C. (2020), *Capsule Collection? Si, grazie.*, in [www.sdabocconi.it](http://www.sdabocconi.it)
- Pantano I. (2021), *Converse Chuck Taylor, la collab con Rick Owens è la più estrema di sempre*, in [www.vogue.it](http://www.vogue.it)

Rath J. (2017), *'The shoe does a lot of marketing on its own' – How Converse uses niche stars to grow its cultural presence*, in [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

Reboli F. (2021), *Simone Rocha x H&M: la collezione vista attraverso la realtà aumentata*, in [www.vogue.it](http://www.vogue.it)

Redazione Pambianco News (2021), *H&M si allea con Lee per una capsule sostenibile*, in [www.pambianconews.com](http://www.pambianconews.com)

Redazione Pambianco News (2021), *H&M e Netflix, capsule per la Gen Z*, in [www.pambianconews.com](http://www.pambianconews.com)

Redazione Pambianco News (2020), *Diadora è storicità e italianità. Con un occhio attento alla sostenibilità*, in [www.pambianconews.com](http://www.pambianconews.com)

Rossi C. (2021), *Comunità di consumo e value co-creation. Il marketing e la sfida del consumatore produttivo*, in V. Maggioni e P. Stampacchia in *L'Impresa del XXI secolo*.

Sacchi S. (2016), Libro, *Il fascino indiscreto della scarsità. Quando limited edition, temporary store e altre manovre di marketing si incontrano con la rarità e il collezionismo*, Franco Angeli Edizioni

Sarpong s. (2018), *Crisis Management and marketing*, The Routledge Handbook of Destination Marketing Routledge

Sawyer J. (2021), *Nobody collabs with Diadora quite like Hanon*, in [www.highsnobiety.com](http://www.highsnobiety.com)

Shi, X., Li, F. and Chumnumpan, P. (2020), *The use of product scarcity in marketing*, European Journal of Marketing, Vol. 54 No. 2, pp. 380-418

Schilling M. A., Izzo F. (2017), *Gestire l'innovazione*, McGraw-Hill Education

Signori P., Confente I. (2011) *L'impatto delle comunità virtuali sul processo di comunicazione aziendale. Nuovi strumenti per il controllo*, Atti X International Marketing Trends Conference, ESCP, Paris

Sonsev V. (2018), *How Sephora Makes Beauty A Two-Way Conversation*, in [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

Tuten L.T., Solomon M.R. (2014), *Social Media Marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson

Upshaw D., Amyx D., Hardy M. (2017), *The Nature of exclusivity*, Journal of Marketing Development and Competitiveness Vol 11

Vannelli M. (2021), *Effetto Supreme: la strategia dietro il suo successo?* in [www.marketing-espresso.com](http://www.marketing-espresso.com)

Vescovi T., Checchinato F., (2005) Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding, [www.arca.unive.it](http://www.arca.unive.it)

Wang Y. (2017), *Mass Customization*, The International Academy for Production Engineering, Laperrière L., Reinhart G. (eds) CIRP Encyclopedia of Production Engineering. Springer, Berlin, Heidelberg.

Witt U. (2019), Articolo, *The evolution of consumption and its welfare effects*, Journal of Evolutionary Economics 27:273–29

## SITOGRAFIA

Barbie media [www.barbiemedia.com](http://www.barbiemedia.com) [Data di accesso: 30/08/2021]

Barbie [www.barbie.mattel.com](http://www.barbie.mattel.com) [Data di accesso: 29/08/2021]

Blog Mimimarketing [www.minimarketing.it](http://www.minimarketing.it) [Data di accesso: 24/05/2021]

Bloomberg [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) [Data di accesso: 30/08/2021]

Brand news <https://www.brand-news.it> [Data di accesso: 27/08/2021]

Business Insider [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com) [Data di accesso: 24/05/2021]

Business Insider sezione mercati <https://markets.businessinsider.com/> [Data di accesso: 24/05/2021]

Businesswire Press Release (2020), [markets.businessinsider.com](https://markets.businessinsider.com)

Caffeina [www.caffeina.com](http://www.caffeina.com) [Data di accesso: 24/05/2021]

Converse [www.converse.com](http://www.converse.com) [Data di accesso: 25/08/2021]

Forbes [www.forbes.com](http://www.forbes.com) [Data di accesso: 24/05/2021]

Food Affairs [www.foodaffairs.it](http://www.foodaffairs.it) [Data di accesso: 27/08/2021]

Garage Italia [www.garage-italia.com](http://www.garage-italia.com) [Data di accesso: 02/09/2021]

Glossario Marketing [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it) [Data di accesso: 04/09/2021]

Gucci [www.gucci.com](http://www.gucci.com) [Data di accesso: 22/08/2021]

H&M [www2.hm.com](http://www2.hm.com) [Data di accesso: 17/08/2021]

H&M Group [www.hmgroupp.com](http://www.hmgroupp.com) [Data di accesso: 17/08/2021]

Informazione aziende [www.informazione-aziende.it](http://www.informazione-aziende.it) [Data di accesso: 01/09/2021]

Inside Marketing [www.insidemarketing.com](http://www.insidemarketing.com) [Data di accesso: 04/09/2021]

Kiko Cosmetics [www.kikocosmetics.com](http://www.kikocosmetics.com) [Data di accesso: 25/08/2021]

Mac Cosmetics [www.maccosmetics.it](http://www.maccosmetics.it) [Data di accesso: 25/08/2021]

Mark-up [www.mark-up.it](http://www.mark-up.it) [Data di accesso: 24/05/2021]

Marvis [www.marvis.com](http://www.marvis.com) [Data di accesso: 07/09/2021]

Mondelez [ir.mondelezinternational.com](http://ir.mondelezinternational.com) [Data di accesso: 26/08/2021]

Moneta <https://www.moneta.it/it/connection-base/> [Data di accesso: 24/05/2021]

Nestlè [www.nestle.com](http://www.nestle.com) [Data di accesso: 27/08/2021]

Pambianco news [www.pambianconews.com](http://www.pambianconews.com) [Data di accesso: 11/09/2021]

Pensiero Industriale <https://www.pensieroindustriale.it/la-lezione-di-alajmo/> [Data di accesso: 15/09/2021]

Product Heroes [www.productheroes.it](http://www.productheroes.it) [Data di accesso: 17/09/2021]

Repubblica [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it) [Data di accesso: 08/09/2021]



Sneakers Magazine [www.sneakersmagazine.it](http://www.sneakersmagazine.it) [Data di accesso: 23/08/2021]

Statista [www.statista.com](http://www.statista.com) [Data di accesso: 23/08/2021]

The North Face [www.thenorthface.it](http://www.thenorthface.it) [Data di accesso: 22/08/2021]

This Marketers Life [www.thismarketerslife.it](http://www.thismarketerslife.it) [Data di accesso: 28/08/2021]

Vfc [www.vfc.com](http://www.vfc.com) [Data di accesso: 22/08/2021]

Vogue [www.vogue.it](http://www.vogue.it) [Data di accesso: 02/09/2021]

Wired [www.wired.it](http://www.wired.it) [Data di accesso: 26/08/2021]

## APPENDICE A

### **Le domande delle interviste qualitative**

1. Quali iniziative di limited edition sono state intraprese dall'azienda e quali sono state motivazioni della scelta strategica?
2. Sono state intraprese iniziative di co-branding? Quali sono state le motivazioni della scelta strategica?
3. A suo parere, quali aziende possono fare limited edition o co-branding ?
4. Dove si posiziona l'iniziativa nel piano di marketing? Qual è l'impatto sulle 4P del marketing mix?
5. Dove si posiziona l'iniziativa nel customer journey? L'impatto è su brand awareness o conversion?
6. Come cambia il time to market per un prodotto limited edition rispetto ad un prodotto convenzionale?
7. Ogni quanto viene svolta un'iniziativa del genere?
8. Che leve di comunicazione sono state scelte? C'è qualche leva di comunicazione più interessante?
9. Sono stati definiti dei KPIs?
10. Quali sono stati i risultati e i takeaways?
11. Ci sono state edizioni limitate di prodotti entrate poi in gamma stabile?

## APPENDICE B

### Calcolo differenze percentuali di prezzo

#### 1. H&M

	Prezzo in gamma H&M	Prezzo H&M x Simone Rocha	Differenza percentuale tra i valori
Top	€ 9,99	€ 49,99	400%
Pantaloni	€ 29,99	€ 89,99	200%
Ciabatte	€ 17,99	€ 179	894%
Orecchini	€ 9,99	€ 34,99	250%
Abito	€ 34,94	€ 129	269%
Cappotto	€ 59,99	€ 199	231%
Fiocco	€ 6,99	€ 29,99	329%
Fiocco	€ 9,99	€ 59,99	500%
Occhiali	€ 7,99	€ 69,99	775,9%
Abito	€ 49,99	€ 149	198%
Foulard	€ 7,99	€ 79,99	901%
<b>Differenza media</b>			<b>450%</b>

#### 2. The North Face

	Prezzo in gamma The North Face	Prezzo The North Face x Gucci	Differenza percentuale tra i valori
Giacca	€ 300	€ 2155	618%
Piumino smanicato	€ 130	€ 1293	894%
Anorak	€ 80	€ 1120	1300%
Felpa	€ 75	€ 1034	1278%
T-shirt	€ 30	€ 560	1766%
Felpa cerniera	€ 95	€ 1293	1261%
Camicia coreana	€ 60	€ 1121	1768%
Shorts	€ 45	€ 845	1777%
Berretto	€ 28	€ 388	1285%
Scarpone	€ 120	€ 1285	970,8%
<b>Differenza media</b>			<b>1292,19%</b>

### 3. Nespresso

	Prezzo gamma Nespresso	Prezzo Nespresso x Chiara Ferragni	Differenza percentuale tra i valori
Macchinetta Vertuo	€ 169	€ 149	13%
Travel Mug	€ 29	€ 25	16%
Aeroccino	€ 79	€ 75	5%
40 capsule	€ 19,6	€ 17,2	13,9%
<b>Differenza media</b>			<b>12%</b>

### 4. KIKO

	Prezzo KIKO gamma	Prezzo KIKO Charming Escape 2021	Differenza percentuale tra i valori
Eye Brush	€ 10,99	€ 10,99	0
Face Brush	€ 13,99	€ 14,99	7,14%
Face Mask	€ 7,99	€ 14,99	87,6%
Mascara	€ 9,99	€ 12,99	30%
Lasting Eyeliner	€ 6,99	€ 9,99	42,9%
Lipgloss	€ 7,99	€ 8,99	12,5%
Konjac Sponge	€ 5,99	€ 5,99	0
Eye&Brow Liner	€ 6,99	€ 9,99	42,9%
Hydrating Serum Foundation	€ 12,99	€ 18,99	46,2%
Lip Liner	€ 4,99	€ 6,99	40%
Concealer	€ 7,99	€ 9,99	25%
Matte Lipstick	€ 6,99	€ 9,99	42,9%
Shiny Lipstick	€ 9,95	€ 9,99	0,40%
palette	€ 17,99	€ 22,99	27,8%
Blush	€ 8,99	€ 12,99	44,5%
Bronzer	€ 10,99	€ 15,99	45,5%
<b>Differenza media</b>			<b>30,97%</b>

## 5. MAC Cosmetics

	Prezzo MAC Cosmetics di gamma	Prezzo MAC Cruella	Differenza percentuale tra i valori
Lipstick	€ 20,5	€ 22	7,3%
Retro matte liquid lipcolour	€ 25	€ 26,5	6%
Palette	€ 42	€ 45	7%
Blush duo	€ 27,5	€ 29,5	7%
Eye liner	€ 20,5	€ 23	12%
Blending blush	€ 29	€ 29,5	1,7%
Powder brush	€ 37,5	€ 39,5	5%
Lashes	€ 16	€ 16	0
<b>Differenza media</b>			<b>5,8%</b>

## 6. Gli altri casi analizzati

	Prezzo medio prodotti di gamma	Prezzo medio limited edition	Differenza percentuale tra i valori
Converse x Rick Owens	€ 99	€ 180	<b>81,8%</b>
Diadora x Hanon shop	€ 210	€ 260	<b>23,80%</b>
Fonzies x Euro 2021	€ 2,5	€ 2,5	<b>0</b>
Barbie x ESA	€ 25	€ 34,99	<b>39,96%</b>
Luli Art Bijoux	€ 25	€ 40	<b>60%</b>
Garage Italia x Renault Capture	€ 20.437,40	€ 26.550	<b>29,9%</b>

## **Elenco delle tabelle**

Tabella 1. Il community management per Oakley: obiettivi e strumenti

Tabella 2. Salomon e il suo approccio di marketing tribale

Tabella 3. La mass customization di Nike

Tabella 4. Tipologie di esclusività

Tabella 5. I punti vendita temporanei

Tabella 6. Supreme e l'effetto scarsità

Tabella 7. Diesel: capsule collection e pop-up store dirompenti

Tabella 8. La capsule collection Simone Rocha x H&M nelle 4P del marketing mix

Tabella 9. Il co-branding The North Face - Gucci nelle 4P del marketing mix

Tabella 10. Converse x Rick Owens DRKSHDW nelle 4P del marketing mix

Tabella 11. Diadora x Hanon shop nelle 4P del marketing mix

Tabella 12. Il limited edition di KIKO Milano nelle 4P del marketing mix

Tabella 13. MAC x Cruella nelle 4P del marketing mix

Tabella 14. Fonzie per Euro 2021 nelle 4P del marketing mix

Tabella 15. Il co-branding con Chiara Ferragni attraverso le 4P del marketing mix

Tabella 16. L'esperienza retail nel co-branding Nespresso-Chiara Ferragni

Tabella 17. Barbie x ESA attraverso le 4P del marketing mix

Tabella 18. Le edizioni limitate di Luli Bijoux attraverso le 4P del marketing mix

Tabella 19. Confronto fra le dimensioni delle aziende analizzate

Tabella 20. Scarsità quantitativa nelle iniziative di edizione limitata

Tabella 21. Confronto tra scarsità quantitativa e temporale nei casi analizzati

Tabella 22. Creazione di un prodotto nuovo o customizzazione del packaging

Tabella 23. La piramide strategica di Nespresso

Tabella 24. La piramide strategica di Diadora

Tabella 25. Differenza di prezzo percentuale tra prodotti in gamma e LE

Tabella 26. Canali di comunicazione scelti dalle aziende nei casi analizzati

Tabella 27. Confronto percentuale tra mezzi di comunicazione scelti per prodotti limited edition

Tabella 28. Confronto percentuale tra mezzi di comunicazione scelti per prodotti di gamma

Tabella 29. I canali distributivi utilizzati per le edizioni limitate

Tabella 30. I canali distributivi più utilizzati dalle aziende in analisi

Tabella 31. North Star Metric e business KPIs

Tabella 32. La matrice del co-branding e del limited edition radicale o incrementale

### **Elenco delle figure**

Figura 1. The Tribe as intermediary actor

Figura 2. Scarsità di prodotto nel marketing: fattori chiave

Figura 3. Confronto tra scarsità quantitativa e temporale nell'intenzione d'acquisto di brand funzionali vs simbolici

Figura 4. Diffusione dell'innovazione e categorie adottanti

Figura 5. Logo The North Face x Gucci

Figura 6. Converse x DRKSHDW

Figura 7. Diadora N9000 in collaborazione con Hanon Shop

Figura 8. Collezione MAC Cosmetics x Cruella

Figura 9. Fonzies limited edition per gli Europei di Calcio 2021

Figura 10. Nespresso x Chiara Ferragni

Figura 11. Barbie Samantha Cristoforetti

Figura 12. Marvis e i dentifrici in edizione limitata

Figura 13. I rischi di marketing e di management del co-branding



## RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare innanzitutto il relatore di questa tesi, il professor Giorgio Soffiato, che con i suoi spunti innovativi e preziosi, e la sua continua disponibilità, ha reso la scrittura di questa tesi molto piacevole e interessante.

Ringrazio poi i miei genitori, Laura e Alberto, per il loro sostegno e incoraggiamento costante ogni giorno e in ogni mia decisione; Il ringraziamento è esteso anche a Davide, i miei nonni e i miei cugini, in particolare Anna.

Un grazie sincero ai miei compagni di corso, amici speciali con cui ho condiviso i momenti più belli, ma anche più impegnativi di questi due anni volati.

Ringrazio i ragazzi del MARKETERS Club, le colleghe in KIKO Milano, le mie compagne delle superiori, le amiche dalla montagna, la compagnia di ogni ferragosto e capodanno, le mie coinquiline e tutti gli amici che in questi anni sono stati di fondamentale supporto in questo percorso bello e ricco di soddisfazione.

Un doveroso ringraziamento, infine, va a tutti i professionisti che hanno contribuito alla realizzazione di questa tesi:

Alice Zatti, Retail Manager Southern Europe di Converse Italy, che ringrazio particolarmente per avermi supportata nella scelta dell'argomento

Aristotelis Dimas, Influence Energy Account Executive di Converse SE

Carlotta Meneghini, Digital Communication & Performance Marketing Manager di Nespresso Italia

Diana Cantù, Global Marketing Manager di KIKO Milano

Elena Buttarelli, Founder di Luli Bijoux

Fabrizio Martire, Co-founder e Ceo di Gummy Industries

Gabriele Piatti, Sales & Project Manager B2C Department di Garage Italia Custom

Lorenzo Artico, Global Community Manager di Oakley

Marco Mombelli, Brand Experience Manager di The North Face Italia

Roberta Suriano, Associate Marketing Manager Dolls di Barbie Italy

Samuele Scarpulla, Perfect Store Manager di Mondelēz International

Grazie.