

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

IL FENOMENO “LIMITED EDITION”: Il Caso Nike

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CO-RELATORE

Prof. Giovanni Luca Cascio Rizzo

CANDIDATA

Giulia Adele Mozzi – Matricola N. 235051

Anno Accademico 2020/2021

*Alla mia famiglia.
Abbiamo girato il mondo insieme,
ma voi siete il mio luogo preferito.*

Sommario

La cosiddetta strategia di *limited edition* si è ormai consolidata in molte strategie di marketing delle aziende. Difatti, molti marchi tra cui Chiara Ferragni Collection e Supreme, hanno individuato il potenziale di tale fenomeno. Altro fattore che ha determinato il successo della strategia sono stati i cosiddetti “*drops*”, ossia lanci sul mercato di prodotti limitati attraverso una distribuzione controllata. Protagonisti indiscussi di questo fenomeno sono i *Millenials*, che rispecchiano a pieno il consumatore tipo di un prodotto in edizione limitata. Attraverso le tecniche di persuasione e studiando quelle che sono le scorciatoie mentali del consumatore, le aziende influenzano le decisioni di acquisto di quest’ultimo. Tuttavia, attraverso il fenomeno del *reselling*, nato grazie alla *limited edition*, il consumatore ha l’opportunità di trasformarsi da soggetto passivo a soggetto attivo. Il settore fitness si è dimostrato particolarmente abile nel saper usufruire di tale strategia, soprattutto un leader di mercato quale Nike. Infatti, oltre a riuscire a entrare in nuovi mercati, come quello dello *Streetwear*, è riuscito ad far leva sulla scarsità, sull’urgenza e sul rapporto con i rivenditori, che a lungo termine si sono dimostrate vincenti.

Indice

INTRODUZIONE	9
1. CHE COS'È IL FENOMENO DELLA LIMITED EDITION?	10
1.1 LA STRATEGIA DEL MARKETING DELLA SCARSITÀ	11
1.2 DA SUPREME A CHIARA FERRAGNI: I PRODOTTI IN <i>LIMITED EDITION</i>	16
1.3 L'ANNO DELLA DROP STRATEGY	20
1.4 IL RUOLO DEI CONSUMATORI <i>MILLENIALS</i>	21
2. LIMITED EDITION STRATEGY: COME PUÒ CONDIZIONARE LE DECISIONI DI ACQUISTO DEL CONSUMATORE	26
2.1 LA TECNICA DELLA PERSUASIONE DEL CONSUMATORE	29
2.2 LE SCORCIATOIE DEL CONSUMATORE TRA EURISTICHE E REATTANZA PSICOLOGICA	32
2.3 DALL'ACQUISTO ALLA VENDITA: IL FENOMENO DEL RESELLING	34
3 IL CASO NIKE	40
3.1 LE CHIAVI DEL SUCCESSO DI NIKE	40
3.2 NIKE X STREETWEAR	45
3.3 NIKE: SCARSITÀ E URGENZA STRATEGIE VINCENTI A LUNGO-TERMINE	47
3.4 AZIENDA 3A RACCONTA LA STRATEGIA DI NIKE	50
CONCLUSIONI	54
BIBLIOGRAFIA	55
SITOGRAFIA	55

Elenco delle figure:

Figura 1 Millenial Segments.....	22
Figura 2 Many favorite brands are shared by both generations.....	25
Figura 3 Autenticità del prodotto.....	38
Figura 4 Michael Jordan x Nike	42
Figura 5 Nike e suoi competitors.....	44
Figura 6 NIKE AIR FORCE 1 'ENTOURAGE X UNDEFEATED X FUKIJAMA GOLD.....	49
Figura 7 Nike Air Jordan IV Retro Eminem "Encore"	50

Elenco delle tabelle:

Tabella 1 Esperimento bisogni di unicità	27
Tabella 2 Esperimento persuasione del consumatore	32

Introduzione

Numerosi sono i brand che hanno lanciato prodotti in edizione limitata, ma non tutti sono riusciti a massimizzare i benefici derivanti da tale strategia.

Un'edizione speciale o limitata è destinata ad attrarre un maggior numero di consumatori, soprattutto nel segmento di mercato giovanile, attraverso la scarsità e l'urgenza; inoltre, riesce ad attivare le scorciatoie euristiche e i *biases* che condizionano le decisioni d'acquisto come preconcetti che ricorrono in maniera prevedibile in particolari circostanze. Questa strategia è attualmente impegnata in quasi tutti i settori industriali di largo consumo, dai prodotti per il trucco al *food&beverage* e ovviamente, al settore fitness con i prodotti iconici quali le *sneakers*. Attraverso la strategia della *limited edition* è cambiato il futuro di molti brand, quelli che stavano emergendo sono riusciti a entrare nel mercato con questa strategia, mentre quelli già affermati hanno ripensato il loro posizionamento con una linea in *limited edition* unica e differente dalle altre.

Nel primo capitolo, si analizza la strategia *limited edition* attuata da molte aziende, le sue origini e il suo futuro, partendo proprio dai brand più noti, quali Chiara Ferragni Collection e Supreme che hanno fatto della *limited edition* la loro punta di diamante nelle rispettive strategie di marketing. Di cruciale importanza è la politica di distribuzione dei prodotti in edizione limitata tramite “*drops*”, ossia il lancio sul mercato di prodotti limitati attraverso una distribuzione controllata ogni settimana o ogni mese, nell'arco di una stagione, in cui i brand riescono a massimizzare l'effetto atteso. Tutto ciò è amplificato dai *Millenials* che, protagonisti indiscussi, apprezzano fortemente l'esclusività dei prodotti e il senso dell'appartenenza al gruppo derivante da essi.

Nel secondo capitolo, si esamina in maggior dettaglio l'aspetto psicologico del consumatore, come questo venga influenzato dalle aziende e come la *limited edition* condiziona le sue decisioni d'acquisto. Si evidenzia, inoltre, come nel mercato del *limited edition* il consumatore si trasformi da soggetto passivo a soggetto attivo, grazie all'attività del *reselling*.

Infine, nel terzo capitolo, viene presentato il caso NIKE, leader nel settore sportivo e fitness, considerato uno dei pionieri della “*limited edition*” con le sue iconiche *Sneakers*. Quale sia la ragione ultima che spinge Nike a fare ricorso alla *limited edition* è la domanda a cui si risponde in questo capitolo. Sicuramente le *revenues* derivanti dalla *limited edition* non giustificano lo sforzo e l'investimento di Nike e quindi ci si chiede qual è la ragione ultima che spinge Nike ad un utilizzo continuato di tale strategia. Attraverso un'intervista al CEO dell'azienda “3A dei Fratelli Antonini SpA”, distributrice ufficiale Nike Italia, si analizza come Nike ha gestito la sua produzione e distribuzione nel tempo e che ruolo svolge la “*limited edition strategy*” nel suo piano di marketing.

CAPITOLO 1

1. Che cos'è il fenomeno della limited edition?

I consumatori più assidui in un mercato di nicchia tendono a cercare un'esclusività intrinseca nei prodotti che acquistano.

Questa qualità peculiare è stata osservata dagli esperti di marketing, che hanno quindi individuato la strategia di marketing idonea a soddisfare la richiesta dei consumatori: la *limited edition strategy*.

I beni, generalmente, vengono immessi sul mercato nella quantità giusta per soddisfare la domanda dei consumatori. Tuttavia, tale equazione si attua in maniera differente nel mercato del lusso.

In questo mercato, infatti, più un prodotto è esclusivo, più attrae consumatori che sono alla ricerca di un bene, che non necessariamente soddisfa un bisogno, ma che lo rende differente rispetto agli altri.

È d'uopo dare una definizione alla "*Special edition*", anche detta "*Limited edition*": con tale accezione si intende un prodotto che presenta un qualcosa di nuovo, in particolare rispetto alle linee del medesimo prodotto che già sono sul mercato.

Non si tratta della semplice vendita di un prodotto ad un prezzo più elevato, ma la vendita, in quantità limitate, di un prodotto con determinate caratteristiche nuove ed originali.

Si tratta, in sintesi, di beni che devono essere unici, di alta qualità e difficilmente reperibili.

Il marketing del *limited edition* trae le sue origini dal settore dell'editoria, ove, infatti, le copie dei libri definiti di "alta qualità" venivano stampate in quantità limitata e venduti ad un prezzo *premium*.

I succitati libri erano chiamati "*Books printed with top quality impressions.*"

Il motivo che potrebbe portare un brand a adottare questa strategia è legato, essenzialmente, alla costruzione o al mantenimento del marchio nel lungo-periodo o, ancora, al fine di salvare un marchio ormai in declino.

Il fine principale, pertanto, è migliorare la percezione del marchio da parte dei consumatori.

Come, ad esempio, nel 2011 Dolce e Gabbana decise di lanciare una linea di prodotti in *limited edition* con il nome di "*Animalier Bronzer*"; dai dati emerse che il 65% degli acquirenti erano *first buyer* del brand.

Non tutte le campagne in edizione limitate, ovviamente, hanno avuto nel corso del tempo il medesimo successo.

Infatti, nello stesso anno in cui Dolce e Gabbana conquistò i consumatori con "*Animalier Bronzer*", l'azienda di cosmetici MAC lanciò la sua linea *limited edition* denominata "*Wonder Woman*". Nonostante quest'ultima

avesse riscosso un discreto successo nel mercato del dettaglio cosmetologico, è stata valutata dai consumatori poco attrattiva e di “cattivo gusto”.

Molti dei consumatori fidelizzati al brand non approvarono la confezione, ed evidenziarono che questa linea avesse in un certo qual modo svalutato il marchio, da sempre visto come leader nel mercato dei cosmetici, in particolar modo tra i più giovani.

Giova, quindi, affermare che non sempre le linee in *limited edition* sono state considerate vincenti, anzi, talvolta, hanno mostrato tutti i limiti del caso.

Si tratta, senz’altro, di una strategia innovativa sul mercato, ma ad ogni modo non sempre idonea a soddisfare il versante economico.

Le *limited edition* hanno una loro stagionalità soprattutto legata ad eventi festivi; generalmente, infatti, nei periodi festivi i brand decidono di proporre un’ampia varietà di offerte speciali e di sconti, rendendo i beni ancora più attrattivi per i clienti.

Ideando, confezioni natalizie in *limited edition*, creano una connessione emotiva con i consumatori.

Esempi lampanti sono sicuramente brand quali Starbucks, McDonald che realizzano tazze e scatole con elementi natalizi, che evocano ricordi d’infanzia nei consumatori.

Un ulteriore settore che si rivolge a questa strategia è quello dell’abbigliamento sportivo: i brand sportivi creano linee firmate da giocatori famosi ed amati dal pubblico, e grazie all’effetto emulativo i fan farebbero qualsiasi cosa per accaparrarsi l’ultimo pezzo disponibile sul mercato.

In tal modo le richieste dei clienti vanno a superare l’offerta, creando un’aspettativa sul brand e aumentando l’attenzione del cliente durante tutto l’anno.

Le *limited edition* più recenti e significative sono sicuramente Coca-Cola, con la campagna “*Share a Coke*”, Chiara Ferragni, con l’acqua Evian, Starbucks, Supreme, Nutella, Puma.

In ultimo, il più recente, è sicuramente quello di LIDL.

1.1 La strategia del marketing della scarsità

Alla base della strategia *limited edition* vi è un principio di scarsità appartenente al processo di persuasione. Nel momento in cui un bene presenta la caratteristica della scarsità, questo si trasforma automaticamente in raro o limitato, indi per cui acquisisce più valore.

Si è osservato, infatti, che i consumatori sono persuasi non solo da ciò che è nuovo, ma soprattutto da ciò che è unico ed esclusivo. Questa esigenza, si trasforma in una vendita di prodotti in versione limitata e per un determinato periodo di tempo.

I clienti si adoperano per ottenere quel determinato bene considerato “limitato” per la paura di perdere l’occasione, spinti, soprattutto, dal desiderio di essere tra i pochi ad averlo.

La presente strategia è ormai predominante in quasi tutti i grandi brand, che hanno creato una urgenza di cui gli stessi consumatori non erano consapevoli: un’urgenza di desiderio.

Quest’ultimo si cela nella sfera emotiva dell’essere umano, venendo pervaso da una eccitazione compulsiva all’acquisto che lo induce ad acquistare prodotti di cui potrebbe tranquillamente fare a meno.

In merito al desiderio, insito nella natura umana, degli esperti hanno svolto un esperimento¹ su un gruppo di bambini.

Quest’ultimi, sono stati portati in una stanza, nella quale c’erano due giocattoli simili. Uno era appoggiato a fianco ad una barriera di plexiglas e l’altro era appoggiato dietro di essa. Si notò che i bambini tentavano di prendere quello che era oltre la barriera.

Considerando che la barriera non era molto alta, per alcuni bambini risultava semplice prendere il giocattolo riuscendo a superarla, mentre per altri, l’unico modo per raggiungerlo era girarci attorno.

Lo scopo dell’esperimento era osservare se effettivamente il giocattolo difficile da raggiungere, fosse anche quello che attirava maggiormente l’attenzione dei bambini.

Come volevasi dimostrare, coloro, che dovevano girare intorno alla barriera per prendere il giocattolo, hanno mostrato una preferenza per quest’ultimo.

In conclusione, si è dimostrato come anche nei bambini vi è una ricerca e attenzione nei confronti di “prodotti” difficili da ottenere.

Effettivamente, ciò che non possiamo avere è più attraente di ciò che è già nelle nostre mani!

Il desiderio di possedere un oggetto non nasce da un’esigenza primaria, ma dalla voglia di compiacersi attraverso l’oggetto, che proietta una potenziale immagine di sé stessi.

Per questa ragione, le aziende si affidano a psicologi ed esperti di marketing per poter sviluppare idee in grado, non solo di attrarre l’attenzione del consumatore, ma anche di poter scatenare in lui questo acceso desiderio.

Quindi la strategia della scarsità deve essere calata sul mercato in modo da stimolare l’urgenza del desiderio che spinge il consumatore ad accaparrarsi il prodotto, come in un gioco virtuale dove si superano i livelli e si entra a far parte di community sempre più ristrette e esclusive.

Il concetto di scarsità è applicabile non solo ai beni materiali, ma anche a tutto ciò che è immateriale, come ad esempio il tempo, le informazioni ed altro.

¹ Robert B. Cialdini, Le armi della persuasione, Giunti, 2005

Una strategia di esclusività/scarsità implica l'adozione di una pratica aziendale che riduce al minimo o elimina la concorrenza; ciò non è sempre attuabile in tutti i mercati e, soprattutto, per le aziende di piccole e medie dimensioni.

Nel caso in cui si ottenga un notevole successo, però, molti sono i vantaggi aziendali raggiunti, ad esempio l'assunzione di decisioni unilaterali.

Robert Cialdini, psicologo statunitense, nel suo libro "*Le armi della persuasione*", afferma che gli esseri umani si trovano in difficoltà nel momento in cui pensano di poter perdere la loro libertà. Effettivamente, nel momento in cui c'è la possibilità che un prodotto si esaurisca, questo viene considerato una limitazione alla propria libertà di scelta come consumatore.

Quindi, alla base del successo della strategia di scarsità vi è più che la limitazione della libertà, la paura di perdere la libertà di avere il bene desiderato, anche chiamata *FOMO* (*fear of missing out*).

Questa paura è amplificata dai *social media* che favoriscono le interazioni tra le persone e, pertanto, inducono ad un maggiore ansia di perdere l'oggetto desiderato; quindi, affinché possa risultare una strategia vincente, la *limited edition* deve far nascere nei consumatori la *FOMO* che verrà poi amplificata mediante i social network.

I tre elementi chiave di questa strategia sono:

- *Networking* realizzato con pochi canali di comunicazione: il consumatore desidera un maggiore coinvolgimento nell'esperienza di acquisto e un *selling* più esclusivo e personale.
- Una presenza online più semplice: il brand deve creare post sui social media accattivanti, non semplicemente dei post per promuovere il prodotto. In questo modo, i clienti avranno l'opportunità di scoprire da soli qualcosa in più riguardo il brand.
- Una *costumer experience* straordinaria: questo passaggio è fondamentale, poiché non si può essere considerati esclusivi se il brand non lo è! L'esclusività, infatti, potrebbe venire a mancare se non c'è nulla di unico nell'esperienza del consumatore.

L'industria del lusso è spesso vista come un mercato dove l'esclusività fa da padrona.

Il coinvolgimento dei social media è sempre fondamentale per tale settore ed ha un impatto maggiore per coloro che utilizzano la strategia della scarsità.

Infatti, i consumatori del segmento lusso sono attivi e partecipi, di conseguenza hanno maggiori probabilità di diffondere i messaggi del marchio rispetto ad altri. Infatti, i marchi di lusso hanno circa venti volte più *like* di marchi equivalenti su Facebook.

Il principio di scarsità ha quattro componenti fondamentali:

1. Esclusività
2. Rarità
3. Urgenza
4. Eccesso di domanda

1. L' esclusività, che accompagna il principio di scarsità, ha fatto nascere il fenomeno "*Exclusivity Scarcity*". Si tratta di un concetto di scarsità implicito, in quanto il prodotto in sé non è scarso, ma l'aumento del prezzo rende il prodotto non semplice da ottenere, aumentando così anche il suo valore simbolico. Perciò i prodotti difficili d'acquistare, sono anche i più esclusivi ed un cliente, che acquista quest'ultimi, viene considerato anche lui stesso "esclusivo".
2. Un bene viene considerato raro nel momento in cui il produttore decide di produrne in quantità limitata. Chi è alla ricerca di prodotti rari, ha la necessità di distinguersi dagli altri mediante l'acquisto di un bene che è disponibile in quantità limitata.
3. Altro elemento fondamentale, che entra in gioco nella strategia della scarsità, è il tempo. L'aggiunta di scadenze alle offerte o ancora, alla disponibilità dei prodotti, fa scaturire un senso di urgenza, derivante dal ticchettio dello scorrere del tempo. L'offerta del prodotto è scarsa, in quanto vi è un limite di tempo per acquistare il prodotto. Il benessere del consumatore è correlato alla sua capacità di consumatore esperto, cioè in grado di comprendere come acquistare beni al momento giusto. A ciò si aggiunge la soddisfazione derivante dall'aver tagliato il traguardo, acquistando il prodotto prima dei suoi sfidanti, ovvero gli altri consumatori.
4. L'eccesso di domanda da parte dei consumatori è un meccanismo che avviene in maniera automatica nel momento in cui sul mercato viene lanciato un prodotto considerato dai consumatori di "valore". La conseguenza di questo meccanismo porta ad un principio che il professor Cialdini ha denominato "*social proof*". Questo fenomeno, psicologico e sociale, si manifesta nel momento in cui le persone si trovano in una situazione in cui non riescono a capire come agire in modo appropriato e per questo motivo, consapevoli che chi li circonda abbia più esperienze, tendono a copiare i loro comportamenti.

In tal caso, comprano un bene, in quanto acquistandolo altri, sicuramente presenta un notevole valore, che forse loro stessi non riescono a percepire.

La scarsità viene veicolata attraverso messaggi che possono aiutare ad aumentare il valore percepito di un prodotto e, di conseguenza, influenzare l'intenzione di acquisto; questo è stato dimostrato grazie ad uno studio condotto da Worchel, Lee e Adewole².

Nel presente studio, prima che gli intervistati potessero prendere un biscotto da un barattolo contenente 10 biscotti, il barattolo è stato sostituito con un altro contenente solo due biscotti.

² Worchel, S., Lee, J., & Adewole, A. (1975). *Effects of supply and demand on ratings of object value*. Journal of Personality and Social Psychology.

Ad un gruppo è stato detto che i biscotti mancanti erano necessari per altri assaggiatori nello studio, mentre al secondo gruppo è stato detto che il ricercatore aveva semplicemente commesso un errore e inizialmente aveva dato loro il barattolo sbagliato. Nel primo caso, in cui i *cookies* sono diventati scarsi a causa del processo di richiesta sociale, cioè necessari per fornire gli altri assaggiatori, gli intervistati hanno apprezzato i loro biscotti in modo significativo e hanno valutato la qualità dei *cookies* superiore rispetto agli intervistati nell'altra condizione. Questo risultato dimostra l'importanza della concorrenza tra consumatori nella ricerca di risorse limitate.

La scarsità avrà un effetto più profondo sul comportamento di un consumatore quando è creata in modo tale che la persona si trovi in diretta concorrenza con altri consumatori. Affinché i consumatori rasentino della concorrenza, la disponibilità di prodotti deve essere limitata in modo che la domanda percepita di tali beni superi l'offerta.

Nel momento in cui i consumatori competono l'uno contro l'altro, il venditore ne trae vantaggio, creando concorrenza e urgenza tra gli acquirenti.

Un modo per fare ciò è l'uso di messaggi di scarsità per le offerte promozionali, quali messaggi LTS (*limited-time scarcity*), come ad esempio *“la vendita termina questo venerdì”* e LQS (*limited-quantity scarcity*), come ad esempio *“solo 100 unità disponibili a questo prezzo”*.

Mentre nei messaggi LTS, un'acquirente non è in concorrenza con altri e per usufruire dell'offerta è necessario solo rispettare la scadenza fissata dal venditore, un'offerta LQS è limitata a un determinato numero di unità. Quindi, ogni volta che un consumatore acquista un prodotto, il numero rimanente di unità disponibili per l'acquisto diminuisce.

Questa incertezza, di non essere sicuri di riuscire ad acquistare il prodotto, appartenente all'offerta LQS, crea l'urgenza dell'acquisto e fa sentire i destinatari di quell'offerta *“speciali”*. Tutto ciò amplifica il valore dell'offerta e contemporaneamente motiva i consumatori a competere tra loro per il numero limitato di articoli disponibili per l'acquisto.

Nelle offerte LTS, il venditore è disposto a distribuire tante quantità, quanti sono gli acquirenti interessati ad acquistarne durante il periodo di promozione; nelle offerte LQS, il venditore limita l'offerta promozionale a un numero definito di unità. Il messaggio decodificato dal consumatore è che per il venditore queste offerte hanno una bassa marginalità e quindi il produttore non è in grado di distribuire un numero maggiore di unità su quella promozione.

Nei messaggi di scarsità LQS vi è una percezione rigida sull'offerta, in quelli LTS no. Difatti, i messaggi LTS implicano una fornitura illimitata per la durata della promozione; nelle offerte LQS prevale una maggiore scarsità a causa del modo in cui gli acquirenti percepiscono le promozioni di tali offerte.

Dunque, per quei prodotti considerati “simbolici”, in cui il bisogno di unicità primeggia, le offerte LQS risulteranno più attrattive e quindi vincenti.

Per i *product manager*, aventi l’obiettivo di attirare l’attenzione verso le promozioni, la strategia della scarsità ha svolto un ruolo strategico importante. Se i marchi come Swatch e Mercedes Benz hanno creato la percezione della scarsità con l’introduzione dei prodotti in edizione limitata, altri rivenditori fanno affidamento sulla produzione di quantità limitate o sul tempo per il quale è disponibile una promozione.

Un esempio unico di promozione limitata è l’evento di vendita, in un’unica giornata, chiamato “*Running of Brides*” presso *Filene's Basement*. Durante questa svendita, gli abiti da sposa vengono offerti con notevoli sconti, le aspiranti spose si mettono ore in fila e aspettano che il negozio apra. Come l’iconico *Black Friday*, questa promozione è particolarmente efficace perché vi sono sia limitazioni di tempo che di quantità.

1.2 Da Supreme a Chiara Ferragni: i prodotti in *limited edition*

La maggior parte dei marchi, precedentemente citati, hanno incorporato un bene in edizione limitata nella loro gamma di prodotti, mentre la società Supreme Clothing se ne è avvalsa come sola ed unica strategia di marketing.

Supreme nasce nel 1994 come negozio di *streetwear*, a New York City. La moda che promuove, prende ispirazioni dagli anni ’80, ’90 e 2000. Supreme, da sempre situato in una delle capitali mondiali della moda, riconosciuto anche nella cultura di strada, ha avuto un notevole successo negli ultimi 20 anni.

La popolarità del marchio ha attirato l’attenzione della società di private equity “*The Carlyle Group*” che ha effettuato un investimento di \$500 milioni nel 2017, valutando la società \$1 miliardo. L’operazione è stata significativa perché era la prima volta che una società di private equity investisse nel mercato dello *streetwear*. Come altri brand, anche Supreme propone sul mercato una linea di abbigliamento e merchandising stagionale, ma l’elemento differente risiede proprio nel lancio della collezione stagionale. Infatti, quest’ultima viene prodotta in quantità limitata e viene immessa sul mercato secondo una tempistica prestabilita.

Questo porta i fidelizzati del brand a controllare ogni giovedì alle undici il sito web dell’azienda per vedere se vi sono nuovi prodotti in arrivo.

Tutto ciò facilita il cliente, che non deve indovinare quando saranno disponibili i nuovi prodotti, in quanto conosce perfettamente gli orari e i giorni in cui potrà acquistare i suoi prodotti preferiti.

Nel momento in cui viene annunciata la vendita di nuovi prodotti online, le *views* possono duplicare in meno di 30 secondi, poiché i consumatori sono vittime di *FOMO*³.

³ Cfr. Pagina 5

Attraverso le diverse collaborazioni di Supreme con marchi noti, come Lacoste, Nike, Timberland e Louis Vuitton, si è elevata non solo la credibilità del marchio, ma anche dei brand con cui ha collaborato. Le celebrità, in particolare esponenti della cultura hip hop, hanno anche contribuito a generare il passaparola per il marchio, esempi sono \$AP Rocky, Tyler the Creator e Kanye West. Così i fan dell'hip-hop hanno visto i loro artisti preferiti indossare Supreme e automaticamente è nata in loro il desiderio di comprare gli stessi capi.

Supreme, quindi, ha deciso di adottare oltre la strategia della *limited edition*, l'*influencer marketing strategy*. L'*influencer marketing* è un social media marketing che utilizza sponsorizzazioni e menzioni di prodotti da parte di *influencer*, individui che hanno un'importante seguito e sono visti come esperti dai loro *followers*. L'*influencer marketing* funziona grazie all'elevata fiducia che i seguaci hanno nei confronti degli *influencer* e i loro consigli sono essenziali per i potenziali clienti del marchio.

Altro brand che ha usufruito della strategia della *limited edition* è Chiara Ferragni Collection. Fondato dalla più nota imprenditrice digitale del momento, Chiara Ferragni, nel 2013, ha riscosso un notevole successo grazie ad una lunga serie di collaborazioni con brand affermati.

Una delle collaborazioni più menzionata e criticata è, sicuramente, quella con l'acqua Evian risalente al 2017. Il *packaging* richiama chiaramente "l'occhio" di Chiara, accompagnato dai simboli dell'acqua francese. Il prodotto fu venduto in quantità limitate e ad un prezzo considerato relativamente alto: circa 8 euro a bottiglia. Un anno prima, nel 2016, Chiara firmò una collaborazione nel mercato *food&beverage* con il brand Lauderè Paris. La *maison* pasticceria ideò una *limited edition* di *macaron*, gusto vaniglia e fragola, ispirato proprio alla nota influencer, accompagnato da un apposito cofanetto, che richiamava i simboli caratterizzanti del brand di Chiara Ferragni.

Le confezioni si esaurirono in poche settimane, confermando ancora una volta il potere del fenomeno "Chiara Ferragni".

Negli ultimi due anni, inoltre, Chiara ha collaborato con il brand di biscotti Oreo. La particolarità di questa collaborazione non risiedeva nella natura di quest'ultimi, che infatti erano i medesimi, ma nel concorso, a cui partecipava chi acquistava la confezione di *Oreo by Chiara Ferragni*. Grazie a questo contest, l'acquirente aveva l'opportunità di partecipare ad un concorso a premi e vincere dei capi della *capsule collection* firmati Chiara Ferragni Collection, creati appositamente per questa collaborazione.

Ed infine, nel 2019, Chiara lanciò per la prima volta sul mercato una linea di prodotti beauty in *limited edition*, con una azienda leader nel mercato dei cosmetici, ossia Lancome.

La blogger ha affermato come lei stessa abbia partecipato al processo creativo per ottenere prodotti di *make-up* finalizzati ad esaltare "l'*empowerment* femminile".

Come precedentemente affermato, Supreme ha usufruito del potere degli *influencer* per poter sponsorizzare e quindi vendere i propri prodotti. In maniera rispettivamente opposta, Chiara Ferragni, *influencer*, ha voluto sponsorizzare la sua immagine grazie ai prodotti in *limited edition*.

L'introduzione dei prodotti *limited edition* potrebbe essere guidata o dal desiderio di esclusività da parte dei consumatori o dall'esigenza da parte dei produttori di influenzare la concorrenza sui prezzi. Infatti, quando un brand offre un prodotto in *limited edition* nella sua linea di prodotti, aumenta sorprendentemente la concorrenza sui prezzi. Ciò riduce i profitti, ma il marchio può aumentare di credibilità, grazie al sovrapprezzo del prodotto LE.

Contemporaneamente potrebbero anche esserci altre motivazioni per cui un brand decide di ideare prodotti LE.

Ad esempio, quando ci fu la vendita di caramelle e bevande analcoliche in *limited edition*, queste furono introdotte per testare la domanda e soddisfare le esigenze dei piccoli segmenti di mercato, con gusti particolare. In questi casi, i prodotti sono disponibili per un periodo di tempo limitato a causa della natura di nicchia della domanda, ma non vi è alcun limite riguardo le quantità.

In altri casi ancora, un prodotto venduto in *limited edition* può essere semplicemente una designazione di sottomarca per denotare un prodotto con caratteristiche aggiuntive.

Altri brand che sono ricordati per i prodotti *limited edition* sono i seguenti:

- Pappy Van Winkle Bourbon: per tutti gli amanti del Bourbon Blu, questo brand sicuramente ha un suono familiare. Le bottiglie di Pappy Van Winkle sono disponibili sul mercato a partire da \$80 fino ad arrivare a \$250. L'azienda decide di produrre una fornitura molto ridotta, circa 7000-8000 bottiglie all'anno, conservando così la sua esclusività solo per poche persone.
- Coca-Cola: leader di mercato nel settore *beverage*, ha da sempre usato le strategie di *limited edition* con le sue bevande. Molte sono state le collaborazioni con celebrità interazionali: nel 2010 Coca-Cola ha collaborato con il cantante Mika per creare bottiglie Daft Punk in *limited edition*, disegnate in due diversi colori: oro e argento. Sono state vendute in poche settimane e ancora oggi hanno un notevole valore, tanto che molti, acquistato questo prodotto, hanno deciso di venderlo a prezzi molti alti su Ebay.
- Starbucks: Una delle ultime collaborazioni nata nel 2020 da Starbucks e Nestle SA, sono le capsule, a tema natalizio, compatibili con le macchinette da caffè Nespresso. Queste capsule sono state così chiamate: *Starbucks Toffee Nut Latte*, che offre un profilo aromatico ricco e burroso, e *Starbucks Holiday Blend*, un caffè equilibrato e dolce con note di erbe e acero. "Le festività natalizie di quest'anno saranno diverse per molti di noi a causa della pandemia in corso", ha affermato Philipp Navratil, capo della *business unit* strategica caffè e bevande di Nestlé. "Offrendo questa gamma *Starbucks Holiday Coffees and Favourites*, siamo entusiasti di offrire ai consumatori l'opportunità di portare a casa il gusto delle vacanze, la possibilità di provare il comfort

del bar e l'esperienza Starbucks a casa, in un modo nuovo ". Le capsule, vendute nei supermercati, anche in Italia, si sono esaurite velocemente e molti clienti hanno richiesto il re-stock, cosa non possibile in quanto Starbucks aveva già programmato questa linea di prodotti in *limited edition* solo nel periodo natalizio.

I prodotti in *limited edition* dovrebbero aiutare un marchio a migliorare i suoi profitti, grazie a una maggiore credibilità del marchio, perché questi prodotti aiutano a rendere le offerte di un marchio più uniche e differenziate; questo effetto viene chiamato “*effetto diretto della limited edition*”⁴. Allo stesso modo, vi è anche un effetto strategico sorprendente, che si traduce in una maggiore concorrenza sui prezzi e può portare a minori profitti per un marchio che introduce linee di prodotti in *limited edition*.

Quando un marchio introduce un prodotto LE, affinché questo sia “in equilibrio”, sceglie la quantità di prodotto LE che bilancia l'effetto diretto positivo sui profitti a causa dei margini più elevati del prodotto LE e l'effetto strategico negativo sui profitti derivanti da una crescente concorrenza sui prezzi.

L'introduzione di un prodotto LE spinge il prezzo del prodotto standard a un livello inferiore rispetto ai prezzi di equilibrio del mercato quando nessun brand introduce un prodotto LE.

Un brand che vuole differenziarsi dalla concorrenza può far ricorso alla strategia LE, ma deve essere considerato differente rispetto agli altri competitor; è quindi necessario che i consumatori concordino che quel marchio eccelle per qualità ovvero per un particolare attributo distintivo.

Quando ci sono differenze di qualità tra i brand, quello che ha una qualità più alta introduce un prodotto LE a condizione che i costi di introduzione del prodotto non siano troppo elevati; ma se questi non sono elevati, allora anche il marchio di qualità inferiore, potrà accedere a tale strategia di marketing e quindi introdurre un prodotto LE.

Ad esempio, Steinway, un marchio di pianoforti di fascia alta, offre prodotti LE più frequentemente di Yamaha, la cui immagine di qualità non è così elevata come quella di Steinway. Allo stesso modo, i produttori di auto di lusso come Jaguar sembrano offrire auto LE più spesso dei marchi non di lusso.

Il prodotto in *limited edition* può consentire al marchio di alta qualità, di migliorare i propri profitti e la quota di mercato, nel momento in cui i prodotti LE non siano offerti da nessuno dei concorrenti. Pertanto, l'introduzione di un prodotto LE può essere una buona strategia di marketing offensiva per un marchio di alta qualità che compete con uno di bassa qualità. Così, un marchio di bassa qualità si trova costretto a dover attuare una strategia difensiva e quindi l'uso di un prodotto LE.

Quindi, in conclusione, i brand di qualità inferiore preferiscono non competere con prodotti LE, quando il lancio di questi prodotti ha costi elevati, mentre quelli con qualità superiore ne traggono maggior beneficio e quindi ricorrono a tale strategia.

⁴ Subramanian B., Axel S., (2009) Limited Edition Products: When and When Not to Offer Them.

Quando i marchi sono di qualità simile potrebbe essere più appropriato considerarli in competizione su attributi orizzontali, come lo stile o il design per i quali i consumatori possono avere preferenze diverse.

Quindi l'introduzione di un bene in *limited edition*, nella concorrenza di qualità orizzontali, comporta effetti diretti e strategici. Tuttavia, quando i costi di introduzione del prodotto sono sufficientemente bassi da consentire a entrambi i marchi concorrenti di introdurre un prodotto LE in equilibrio, i loro profitti sono minimi, più di quando nessuno dei marchi introduce un prodotto LE.

Per questo motivo, il lancio sul mercato di un prodotto LE porta al cosiddetto “*dilemma del prigioniero*”.⁵ Solo quando i costi di introduzione del prodotto sono sufficientemente alti, vi è un solo marchio che introduce un prodotto LE. In questo caso, quest'ultimo, guadagna rispetto al caso in cui nessuno dei due marchi produca un prodotto LE, mentre il marchio concorrente perde.

Quindi, una linea di prodotti in *limited edition* può diminuire i profitti industriali, quando le differenze di qualità tra i marchi sono meno significative. In questi casi, i brand dovrebbero evitare di attuare la strategia di *limited edition* per competere con i concorrenti. Ciò spiega il motivo per cui prodotti in *limited edition* siano molto rari per quanto riguarda l'abbigliamento *casual* come jeans, essendo la differenza di qualità tra i marchi praticamente inesistente.

Per concludere, per i *product manager* è importante comprendere la differenziazione del prodotto del loro marchio rispetto alla concorrenza, ossia se le differenze di marca siano verticali, ad esempio differenza di qualità, o orizzontali, come differenza di stile. L'introduzione di prodotti in *limited edition* può essere giustificabile quando la qualità o la differenza di stile tra i marchi è alta, o ancora quando il desiderio di esclusività dei consumatori è altrettanto alto.

1.3 L'anno della drop strategy

La “*drop strategy*” è una strategia fondata sull'inserimento, sia negli *store* fisici che online, di un numero limitato e controllato di prodotti appartenenti ad una stessa collezione; gli articoli vengono venduti con *drop* settimanali o mensili, ad esempio 10/15 capi per volta.

Tale strategia di marketing è stata ideata per creare ed amplificare ancora di più l'entusiasmo del consumatore, grazie al continuo flusso di novità.

Le aziende, quindi, decidono di attuare la *limited edition strategy*, accompagnata dalla *drop strategy*, per far percepire, ancora di più, i beni come esclusivi, così da far nascere nei consumatori un sentimento di appartenenza in un gruppo considerato di “privilegiati”, essendo gli unici a possedere quel determinato bene. Tra i pionieri di tale strategia, vi sono le *influencer* di fama mondiale, Kyle Jenner e Kim Kardashian, che hanno basato il loro business sulla *drop strategy* attraverso i social media. Infatti, le due, ormai, imprenditrici

⁵ Il dilemma del prigioniero è una situazione in cui le scelte individuali dei giocatori, pur essendo strategie dominanti, determinano un equilibrio inefficiente. Cfr “Teoria dei giochi” Albert Tucker

americane, stabiliscono di vendere una quantità limitata di prodotti su Instagram un giorno della settimana, ripetendo tale vendita mensilmente. Il risultato si è dimostrato sempre vincente, grazie ad un immediato *sold-out*.

Uno dei fattori chiave della *drop strategy* è l'imprevedibilità: viene annunciato con poco preavviso il lancio di nuovi prodotti o linee di prodotto, per brevissimo tempo e quest'ultimi si esauriscono in tempo record.

Gli annunci devono spiegare quali prodotti vengono offerti, quando inizia il lancio, come acquistare e per quanto tempo durerà, in modo tale che i clienti abbiano tutte le informazioni di cui hanno bisogno per acquistare i prodotti.

In tal modo, nel consumatore sorge un sentimento di attesa e di ansia, che lo porta ad attendere per ore ed ore in fila fuori ad uno *store* o sul sito web del brand. Questo fa scaturire nei consumatori un sentimento che gli americani definiscono "*hype*"⁶, che viene amplificato da comunicazioni generalmente coinvolgenti, sensazionali ed eccessive, volte a incoraggiare il cliente ad essere sempre aggiornato.

Il 2017 è stato definito "l'anno della *drop strategy*", poiché aziende come Adidas, Nike, H&M e Target, hanno lanciato sul mercato prodotti in edizione limitata, disegnati da celebrità, attraverso la *drop strategy*. Balmain ha collaborato con H&M per produrre una linea di blazer, abiti e giacche che si sono esauriti in pochi minuti; allo stesso modo Kanye West ha ideato una sua linea di scarpe con Adidas, che hanno preso il nome di Yeezy. Quest'ultime, vendute al prezzo di \$220, sono terminate in meno di 30 secondi.

Louis Vuitton ha lanciato una collaborazione "pop-up" con Supreme che rappresenta la fusione definitiva della cultura hip-hop con l'alta moda.

Moncler, specializzato in abbigliamento invernale, ha deciso di vendere piumini in edizione limitata ogni mese.

Tale strategia si è rapidamente diffusa anche in altri settori. Esempi sono l'app di viaggio "Hotel Tonight" che ha recentemente ideato una funzione chiamata "*Daily Drop*", in cui gli utenti possono sbloccare una tariffa super scontata valida solo per 15 minuti.

Sicuramente, tale funzione sarà presto disponibile anche per app riguardanti settori come *food&beverage*, per quanto riguarda la consegna di cibo, o il settore di eventi o ancora il settore turistico.

Si può notare, come la *drop strategy* abbia sostituito "gli sconti stagionali", per creare offerte periodiche limitate nel tempo, attuate, recentemente, da ogni tipo di azienda.

Ma il vero quesito in merito alla *drop strategy* è: se questo rappresenta un fenomeno passeggero ovvero sarà una strategia che si consoliderà nel marketing delle aziende.

1.4 Il ruolo dei consumatori *Millenials*

⁶ letteralmente "montatura" o "gonfiamento" ed è utilizzato per indicare la strategia di marketing atta a creare una forte aspettativa del pubblico, intorno a un determinato evento o prodotto.

Dopo anni di incertezza riguardo l'identificazione generazionale dei Millennials, uno studio condotto da Pew Research Center⁷ ha finalmente definito la fascia appartenente ai Millennials: quelli nati tra il 1981 e il 1996. Tale generazione è anche nota come *Generation Me*, *Trophy Kids* o *Peter Pan Generation*, soprannomi che, chiaramente, implicano stereotipi negativi. Difatti, il Millennial spesso viene definito come pigro, viziato ed egoista.

Al contrario, secondo un sondaggio condotto da *Boston Consulting Group*⁸ nell'aprile 2012, il tipico Millennial si descriverebbe come esperto di tecnologia, *cool* e giovane.

I Millennials sono stati raggruppati in sei segmenti rappresentati nel grafico chiamato "*The Millennial Consumer*". Queste distinzioni possono essere utili quando si considerano i viaggi degli utenti, la scelta della lingua e altre decisioni sui contenuti del Millennial, e sono state definite come:

Hip Millennial (29%)

Millennial Parent (22%)

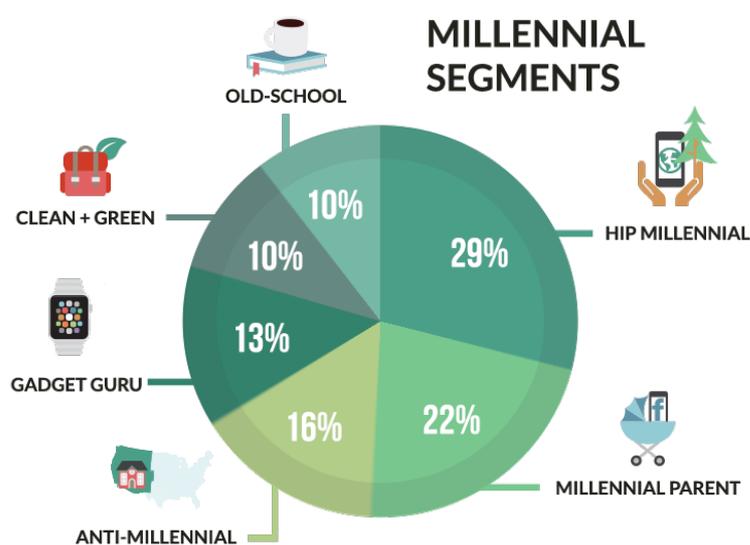
Anti-Millennial (16%)

Gadget Guru (13%)

Clean and Green (10%)

Old-School (10%)

Figura 1 Millennial Segments



Fonte: eview.content-science.com/millennial-content-consumption-fact-sheet/,2021

⁷ <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

⁸ <https://www.bcg.com/publications/2012/millennial-consumer>

Per quanto riguarda l'acquisto di beni, le aspettative dei Millennials sono differenti da quelle delle generazioni precedenti ed è proprio per questo motivo che le aziende hanno dovuto ripensare alle strategie per far fronte a tali esigenze.

Se, inizialmente, i brand dimostravano atteggiamenti negativi o sdegnosi nei confronti dei Millennials, successivamente hanno deciso di comprendere e quindi abbracciare i valori di questa generazione, per riuscire a commercializzare prodotti attraenti per questi nuovi consumatori.

In aggiunta, questa generazione è riguardosa nei confronti del denaro: essendo diventati maggiorenni all'indomani dell'11 settembre e durante la Grande Recessione, i Millennials affrontano il futuro con una ricchezza inferiore rispetto alle generazioni precedenti. Questi, infatti sono decisi sui beni che vogliono acquistare e, soprattutto, il modo in cui acquistarli.

Sebbene lo shopping online sia una grande comodità che potrebbe, forse, contribuire al già citato stereotipo pigro del Millennial, i negozi fisici rimangono, comunque, una valida opzione.

E' una generazione che è cresciuta e si è abituata al mondo istantaneo di Internet; per loro, aspettare da sette a nove giorni lavorativi per la spedizione di un prodotto è un'agonia, quando il negozio fisico ha lo stesso articolo pronto per l'uso immediato.

Le aziende dovrebbero prestare attenzione ai Millennials, perché quest'ultimi sono estremamente fedeli alle aziende "giuste". Infatti, i brand con un'efficiente presenza sui social media e coloro che personalizzano la *customer experience*, hanno ritrovato nei consumatori Millennials, i più fidelizzati.

Inoltre, le aziende stanno scoprendo che le pubblicità tradizionali ormai sono meno efficaci come mezzo per attirare gli acquirenti Millennials. Il motivo risiede nel fatto che quest'ultimi, in genere, scelgono di spendere i loro pochi soldi per prodotti che percepiscono come validi: fanno ricerche online, testano i prodotti nei negozi e poi cercano recensioni oneste da parte dei loro colleghi prima di effettuare un acquisto.

Bisogna, però, identificare gli atteggiamenti caratterizzanti per comprendere il tipico consumatore Millennial.

- *"I want it fast, and I want it now"*: I Millennials sono incentrati sulla gratificazione immediata. Apprezzano la velocità, la facilità, l'efficienza e la convenienza in tutte loro transazioni d'acquisto. Inoltre, preferiscono evitare per ore la fila nei cosiddetti ristoranti "fast-casual", ossia catene di fast food di lusso, senza servizio al tavolo, come la catena Chiplote. Questa preferenza per l'efficienza si riflette anche nel modo in cui partecipano alle cause. Tra i Millennials, che fanno donazioni dirette (34%), quasi la metà dona tramite i propri dispositivi (15%), rispetto a solo il 5% dei non Millennials. Questi consumatori hanno sempre fretta: è quindi di fondamentale importanza per le aziende creare una *customer experience* efficiente ed efficace.
- *"I trust my friends more than corporate's mouthpieces"* : I Millennials tendono a cercare più fonti di informazioni, non dai canali aziendali, ma è più probabile che consultino i loro amici e parenti, prima di effettuare un acquisto.

Il "*crowdsourcing*⁹" è diventato particolarmente importante grazie alla continua accessibilità dei social media che ha permesso di amplificare la voce dei singoli consumatori.

Questa nuova realtà comporta una attiva partecipazione dei consumatori nelle scelte aziendali, che, per questo motivo, devono monitorare ciò che viene detto sui loro marchi e partecipare ai forum digitali. Soprattutto perché i Millennials hanno molte più probabilità dei non Millennials di esplorare i marchi sui social network.

- "*Social animal*": I Millennials utilizzano la tecnologia per connettersi con un numero maggiore di persone in tempo reale; in media questa generazione utilizza le piattaforme digitali più delle generazioni precedenti.

Proprio riguardo gli acquisti, i Millennials preferiscono brand che utilizzano pagine Facebook, account Instagram e siti web, cosicché da percepire un diretto rapporto tra consumatori e produttori.

Questo desiderio di connessione e di esperienza condivisa si estende anche offline. Infatti, gli appartenenti a questa generazione preferiscono sentirsi parte di un gruppo e partecipare ad attività che coinvolgono più persone. Per tale motivo, le aziende se ne giovano poiché i gruppi di consumatori tendono a spendere più soldi rispetto ai consumatori singoli.

- "*I can make the world a better place*": I Millennials sono attratti da grandi cause e credono che l'azione collettiva possa fare la differenza.

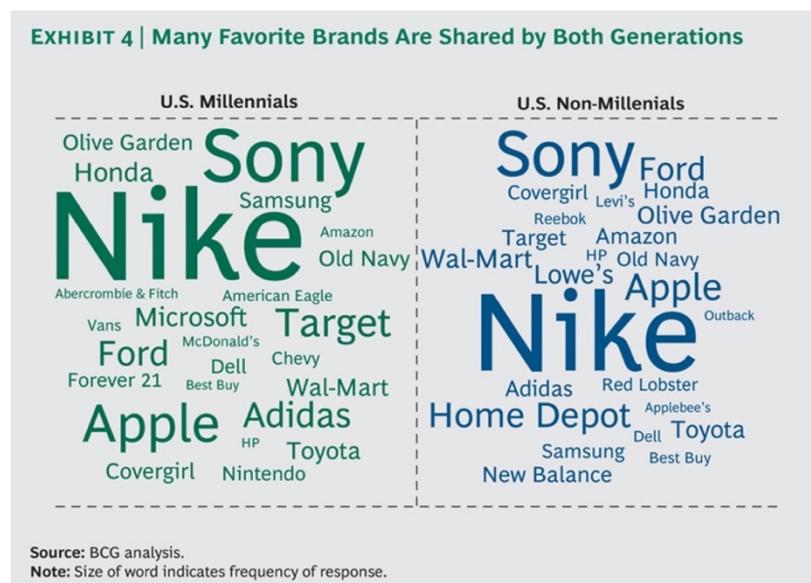
È probabile che integrino tali cause nella loro vita quotidiana, acquistando prodotti che supportano l'agricoltura sostenibile, i principi del "commercio equo" o unendosi a grandi movimenti che mirano a risolvere problemi sociali ed ambientali.

I Millennials si aspettano, infatti, che le aziende si preoccupino delle questioni sociali e premieranno coloro che si occupano delle giuste cause. Esempi recenti di campagne di successo sono la campagna "*Lace Up, Save Lives*" di Nike per combattere l'HIV/AIDS in Africa.

Alcuni dei brand che rispecchiano tali esigenze dei consumatori Millennials e per questo motivo sono tra i preferiti di quest'ultimi, sono Nike, Sony ed Apple.

⁹ descrivere una nuova forma di collaborazione lavorativa che si stava diffondendo negli Stati Uniti. L'unione delle parole "crowd" ("folla" e, nel caso specifico, moltitudine di persone accomunate dal desiderio di prendere parte a qualcosa) e "outsourcing" (esternalizzazione, da parte di un'azienda, di alcune attività produttive) dà origine a questo modello economico basato sulla condivisione di conoscenze per l'ideazione e la realizzazione di progetti lavorativi.

Figura 2 Many favorite brands are shared by both generations



Fonte: <https://www.bcg.com/publications/2012/millennial-consumer.2012>

La strategia di *limited edition* potrebbe essere la combinazione giusta di elementi richiesti dai consumatori Millennials.

Come detto precedentemente, i Millennials cercano un prodotto facile da acquistare e che non richieda ore di ricerca per trovarlo e quindi acquistarlo; difatti, la strategia di *limited edition* si basa proprio sul tempo, poiché nel momento in cui viene annunciato una linea in LE, risulta semplice visitare il sito ed acquistarlo immediatamente, anche perché non vi è un'ampia scelta, quanto piuttosto pochi beni già selezionati dal brand. Sin dal momento della nascita della *limited edition strategy*, molte sono state le recensioni positive sui social media, dimostrate anche dall'immediato *sold-out* dei prodotti. Proprio Nike, grazie alla attiva partecipazione sulle piattaforme digitali, ha ideato nuove linee in *limited edition*, dietro consiglio dei clienti, che sono stati apprezzate molto dai Millennials. Un esempio sono le Nike firmate da celebrità dello sport e della musica, che hanno riscontrato un notevole successo proprio nei consumatori appartenenti alla fascia d'età 1990-1996.

Come detto precedentemente, i prodotti LE danno l'opportunità ai consumatori di sentirsi parte integrante di un gruppo esclusivo e privilegiato. La collettività viene esaltata ed amplificata grazie alla *limited edition*, ed è proprio questo che i Millennials ricercano in un brand.

Per concludere, la strategia *limited edition* potrebbe essere l'arma vincente da usare per riuscire ad attirare l'attenzione di quei consumatori considerati i più esigenti e anche i più numerosi, ossia i Millennials.

CAPITOLO 2

2. Limited edition strategy: come può condizionare le decisioni di acquisto del consumatore

La motivazione principale per cui un consumatore acquista un prodotto è la soddisfazione di uno specifico bisogno; tuttavia, potrebbero esserci altri scopi e motivazioni che inducono i consumatori a fare acquisti.

Generalmente i comportamenti umani sono classificati in motivazione estrinseca e motivazione intrinseca; tali motivazioni sono, rispettivamente, azioni in risposta a stimoli esterni e azioni che nascono da una propria volontà.

In merito a ciò, molti sono stati gli studi da parte di esperti.

Delbridge ed Edwards¹⁰ hanno analizzato i comportamenti dei consumatori, dividendo le motivazioni del consumo in tre categorie: motivazione edonica, svago ed esperienza.

Un consumatore acquista per svago, senza un apparente motivo, anche solo perché annoiato, mentre per esperienza quando ha già acquistato quel determinato prodotto precedentemente.

Acquistare per motivazione edonica, invece, mira a soddisfare i bisogni di divertimento e si presenta in modo diametralmente opposto alla motivazione pratica, indotta, invece, dalla capacità cognitiva.

Tauber¹¹ sostiene che i fattori motivazionali del consumo abbiano una base sociale, come l'interagire con chi ci circonda, il consiglio di un amico o di un collega.

Sono stati individuati, come mostra la Tabella 1, sulla base di studi specifici, cinque fattori di motivazione di consumo del prodotto: funzionale, emotivo, sociale, epistemico ed economico.

¹⁰ Delbridge, R.; Edwards, T. *Inhabiting institutions: Critical realist refinements to understanding institutional complexity and change*. *Organ. Stud.* 2013, 34, 927–947

¹¹ Tauber, E.M. *Marketing notes and communication: Why do people shop?* *J. Mark.* 1972, 36, 58–70.

Tabella 1 Esperimento bisogni di unicità

MOTIVAZIONI	CONTENUTI
Funzionale	Consumatori motivati dal fattore funzionale sono spinti da un desiderio di praticità, convenienza e ottimizzazione.
Emotivo	Consumatori motivati dal fattore emotivo sono spinti da un sentimento di piacere, di diletto e di auto-realizzazione.
Sociale	Consumatori motivati dal fattore sociale sono alla ricerca di consolidamento sociale, appartenenza, autorità e un senso di superiorità.
Epistemico	Consumatori motivati dal fattore epistemico ricercano caratteristiche quali rarità e unicità.
Economico	Consumatori motivati dal fattore economico prestano attenzione al prezzo, il beneficio e l'efficacia.

Elaborato personalmente in base allo studio riportato da “Kim, Woodong, and Boyoung Kim. “Consumption Motivation of Limited Edition Product in Reselling Open Market.” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 6, no. 4, Nov. 2020, p. 133”

Soprattutto nel caso del consumo di prodotti in *limited edition*, il rapporto con gli altri consumatori svolge un ruolo chiave. Il successo, infatti, di questo fenomeno nasce grazie al benessere che i consumatori raggiungono nel momento in cui riescono ad ottenere il prodotto prima di altri consumatori.

Inoltre, poiché le merci sono, esse stesse, un mezzo di comunicazione con le persone circostanti, possedere ed utilizzare prodotti rari fa nascere negli altri compratori un sentimento di invidia, che automaticamente soddisfa i bisogni sociali dell'acquirente.

La rarità e l'esclusività dei prodotti appagano le esigenze dei consumatori di possedere articoli unici e i consumatori, con tali bisogni, evitano di acquistare prodotti “popolari”, per differenziarsi dagli altri. Tale effetto è chiamato *effetto snob*.

Difatti, i consumatori tendono a preferire una scelta unica e non ordinaria di articoli, che comunque altri desiderano e vorrebbero ottenere.

Affinché la strategia di *limited edition* influenzi le decisioni d'acquisto del consumatore è necessario che si avvalga della psicologia.

In *Motivation and Personality* (1954), Abraham Maslow, psicologo americano, afferma “*Ciò che un uomo può essere, deve essere*”. Tale citazione si riferisce all’auto-realizzazione, collocata al più alto livello nel modello di motivazione umana, chiamato “La Gerarchia dei Bisogni”, ideato dallo stesso Maslow.

Secondo “La Gerarchia dei Bisogni”, l’auto-realizzazione rappresenta la motivazione, che spinge l’individuo a raggiungere il suo “sé ideale”.

Dal momento che ognuno ha valori, desideri e capacità diverse, l’auto-realizzazione si manifesterà automaticamente in modo diverso; taluni si realizzano attraverso l’espressione artistica, altri nel mondo professionale ovvero nel mondo familiare.

Maslow sostiene, che poche persone riescono ad auto-realizzarsi e, qualora vi riescano, solo parzialmente. . Gli individui che riescono a raggiungere la tanto ambita auto-realizzazione, sono denominate dallo psicologo statunitense, “*self-actualizers*”.

Questi ultimi, secondo Maslow, condividono la capacità di raggiungere esperienze di punta, momenti di gioia o di trascendenza; inoltre li reputa creativi, autonomi, oggettivi, preoccupati per l’umanità e capaci ad accettare se stessi e gli altri.

Quando l’individuo interpreta il ruolo di consumatore, ricerca questa auto-realizzazione nei prodotti che acquista.

Difatti, nel momento in cui sul mercato vengono lanciati prodotti in *limited edition*, e quindi in scarsa quantità, questi vengono percepiti dal consumatore come preziosi. Il consumatore che riesce a ottenere tali prodotti, appaga, quindi, un senso di superiorità nei confronti di coloro che non sono riusciti nel medesimo intento.

Acquistando quello specifico prodotto, percepito di alto valore e di difficile reperimento, il consumatore ricerca l’appagamento di un bisogno intrinseco nella natura umana: la stima e il riconoscimento della collettività.

Infatti, la psicologia spiega quanto, per un essere umano, sia più importante farsi accettare dai suoi coetanei, piuttosto che accettarsi lui stesso. Appartenere ad un gruppo considerato di “privilegiati” contribuisce al raggiungimento di un “sé ideale”, in quanto l’individuo non si sente solo, ma accettato e rispettato da una comunità.

Oltre all’auto-realizzazione che i consumatori raggiungono nel momento in cui acquistano prodotti in *limited edition*, un ruolo fondamentale svolge anche il *packaging* di quest’ultimi. Molti consumatori, affermano che la confezione del prodotto è, di fatto, il motivo principale del loro acquisto.

Il *packaging* in edizione limitata suscita entusiasmo nei consumatori ed è proprio per questo motivo che aziende quali Nike e Starbucks si stanno avvalendo della cosiddetta “strategia di marketing del packaging in edizione limitata”.

Le confezioni di prodotti in *limited edition* aggiungono valore ai prodotti poiché diventano esse stesse oggetti da collezione, specialmente quando hanno un design unico.

Come ad esempio, le scarpe Nike firmate da Kobe Bryant erano presentate in una scatola rossa che aveva le sembianze della testa di un drago e i colori delle scarpe in *limited edition*.

Questo design fu particolarmente apprezzato dai consumatori poiché permetteva a quest'ultimi di poter intuire i colori e la forma delle scarpe, senza neanche aver aperto la scatola. Si tratta di uno dei prodotti più conosciuti e amati dai collezionisti delle scarpe Nike ed ora ha un valore inestimabile.

In modo analogo, Puma con le scarpe "*Luxury Edition Puma King*" creò una confezione futuristica nera e oro, costruita con materiali come l'acrilico specchiato e l'alluminio, definita "scatola per un re".

Di questa linea furono messe sul mercato solo novecentonovantanove scarpe, ma solo le confezioni sono diventate, successivamente, oggetti da collezione.

Come riportato nel capitolo 1, durante i periodi festivi, le aziende creano prodotti in edizione limitata, anche perché tali confezioni generano un collegamento emotivo con i consumatori.

Un esempio sono le confezioni rosse di Lindor, che rievocano il Natale mediante il colore tipico delle confezioni regalo poste sotto l'albero. Il collegamento emotivo tra il colore rosso e la festa del Natale induce i consumatori a ripetere l'esperienza anno dopo anno, come se il periodo delle festività Natalizie fosse annunciato dalla presenza dei cioccolatini rossi, così come dell'albero di Natale, presente in ogni dimora.

Quindi, il packaging delle *limited edition* può solidificare, da solo, una connessione anche a lungo termine con i clienti.

La confezione di un prodotto in edizione limitata può anche rinnovare un prodotto già conosciuto dai consumatori. È quanto accaduto per Pepsi, nel 2012, quando lanciò sul mercato le lattine in edizione limitata per omaggiare Michael Jackson, deceduto pochi anni prima, con l'immagine del cantante pop in una delle sue mosse iconiche.

La lattina richiamò l'attenzione non solo dei più giovani, soliti consumare la bevanda, ma anche di un segmento di mercato considerato più grande, che era cresciuto ascoltando la musica del cantante.

Così il design attirò più generazioni, includendo coloro che non erano fidelizzati al brand, ma che lo diventarono grazie alla collezione in *limited edition*.

2.1 La tecnica della persuasione del consumatore

Gli appelli alla scarsità correlati all'offerta (*SRS-Supply Related Scarcity*: distribuzione limitata del prodotto con conseguente scarsa disponibilità del prodotto), come "*fino ad esaurimento scorte*", comunicano la carenza di distribuzione di un prodotto, che può trasmettere ai consumatori il valore, la qualità o l'esclusività di questo. Viceversa, gli appelli alla domanda (*DRS-Demand Related Scarcity*: la domanda in eccesso che porta a limitazioni della disponibilità del prodotto), ad esempio "*oltre 1000 paia di scarpe vendute*", comunicano ai consumatori che la popolarità di un prodotto sta generando una domanda che supera nettamente l'offerta.

A differenza della scarsità dovuta alla carenza di offerta, quella dovuta all'eccesso di domanda dei consumatori è una circostanza guidata dal mercato e, quindi, non controllabile dalle aziende.

I consumatori, infatti, sono edotti delle tattiche di persuasione, tipiche del marketing, e quindi sono diffidenti rispetto alla pubblicità o a qualsiasi altro canale di *advertising*. Diversamente, come dimostrato da ricerche effettuate da esperti¹², gli appelli SRS e DRS sono particolarmente efficaci, poiché pur essendo portatori di messaggi di persuasione, non sono percepiti pienamente come tali dai consumatori.

Quest'ultimi, infatti, riconoscono, interpretano e valutano le tattiche di persuasione per rispondere in modo appropriato ed efficace.

Affinché, un messaggio pubblicitario, contenente un appello di scarsità, sia efficace, deve essere percepito dai consumatori come messaggio informativo, solo in questo modo la tattica di persuasione è veicolata in modo latente.

Al contrario, se i consumatori percepiscono l'intenzione della persuasione nei messaggi pubblicitari, vi sarà una minore credibilità percepita e, contemporaneamente, una maggiore diffidenza.

È più probabile che i consumatori percepiscano i messaggi pubblicitari SRS informativi, rispetto a quelli DRS, e per questo motivo i consumatori acquistano i prodotti, dopo messaggi SRS, recependo o il messaggio diagnostico e non persuasivo, ossia credendo che la scarsità dei prodotti minacci la loro capacità di ottenere il bene. In definitiva, gli annunci SRS stimoleranno un comportamento d'acquisto più favorevole rispetto agli annunci DRS.

Il lancio di prodotti in edizione limitata permette ai marketing manager di utilizzare nelle comunicazioni, appelli SRS o DRS per influenzare positivamente gli atteggiamenti e il comportamento dei consumatori; quest'ultimi recepiscono sia i messaggi di *advertising* convenzionali, quali pubblicità, che quelli che tali non sono, come *word of mouth*.

La ragione che, talvolta, induce i consumatori ad acquistare prodotti che sono dichiarati "scarsi" è il timore che i prezzi possano aumentare e, per questo, accelerano la decisione d'acquisto.. Proprio quando sono in procinto delle loro decisioni d'acquisto saranno fortemente influenzati dal messaggio di scarsità e saranno più attratti dai prodotti in *limited edition*.

Come precedentemente affermato, anche l'opinione popolare, che si esprime attraverso affermazioni veicolate sulla popolarità di un prodotto, è una forma di elaborazione delle informazioni euristiche¹³. Generalmente, l'uso di affermazioni popolari qualitative nei messaggi pubblicitari, quali "*il modello più venduto*" o

¹² Van Herpen, Pieters e Zeelenberg 2005, 2009; Verhallen e Robben 1994

¹³ Le euristiche (dal greco *heuriskein*: trovare, scoprire) sono procedimenti mentali intuitivi e sbrigativi, scorciatoie mentali, che permettono di costruire un'idea generica su un argomento.

quantitative, come *“il 98% dei clienti è soddisfatto di questo articolo”* crea la convinzione nel consumatore che se altri riconoscono un valore in un prodotto, questo risponde ad un dato fattuale che non viene sottoposto ad un processo cognitivo articolato.

Entrambe le tattiche di persuasione coadiuvano le rassicurazioni sulla bontà del prodotto e inducono i consumatori ad impegnarsi nell'acquisto.

Inoltre, gli acquirenti cercano prodotti insoliti che potrebbero essere approvati da famiglia, amici o colleghi, con il fine di comunicare la loro unicità.

Pertanto, gli annunci sulla scarsità tendono a funzionare meglio su individui con un elevato bisogno di unicità, mentre gli annunci sulla popolarità funzionano meglio su quei consumatori con un basso bisogno di unicità.

Proprio queste divergenze tra i tipi di consumatori devono essere analizzate dalle aziende che dovranno, quindi, tenerne conto per poter indurre i consumatori all'acquisto.

Per comprendere i bisogni di unicità dei consumatori, è stato svolto un esperimento¹⁴ sui studenti di una grande università del sud-est asiatico. A tali individui è stato chiesto di acquistare dei prodotti su un sito web fittizio dopo aver somministrato loro un sondaggio che li ha classificati in otto gruppi.

In primo luogo, sono stati classificati sulla necessità di unicità, fissata su due livelli: alto e basso; per misurare il bisogno di unicità, i partecipanti risposero alle domande del sondaggio (ad esempio, "Sono spesso alla ricerca di nuovi prodotti o marchi che si aggiungeranno alla mia unicità personale")

In modo analogo, sono stati classificati in macro-gruppi dove la richiesta di scarsità e l'affermazione di popolarità erano dettate da due condizioni: presente e assente.

I partecipanti assegnati all'annuncio con richiesta di scarsità videro l'offerta "Edizione limitata" (ovvero, indicazione di quantità) o "Disponibile solo oggi" (indicazione di tempo).

I partecipanti assegnati, invece, alla strategia di affermazione di popolarità videro l'annuncio "Articolo più venduto" o "Questo articolo è piaciuto al 98% degli acquirenti".

La Tabella 2 mostra un riepilogo degli otto gruppi formati dagli studenti intervistati.

14 Michelle Y.T. Gwee, Klarissa T.T. Chang, *“Effects of Persuasive Claims on Desirability and Impulse Purchase Behavior”*, 2013

Tabella 2 Esperimento persuasione del consumatore

				Popularity Claim	
Need-for-Uniqueness	High	Scarcity Claim	Present	Present	Absent
				“Limited Edition” / “Available Only Today” & “Best-Selling Deal” / “98% of customers who bought this deal liked it” Condition 1	“Limited Edition” / “Available Only Today” Condition 2
			Absent	“Best-Selling Deal” / “98% of customers who bought this deal liked it” Condition 3	N.A. Condition 4
	Low	Scarcity Claim	Present	“Limited Edition” / “Available Only Today” & “Best-Selling Deal” / “98% of customers who bought this deal liked it” Condition 5	“Limited Edition” / “Available Only Today” Condition 6
			Absent	“Best-Selling Deal” / “98% of customers who bought this deal liked it” Condition 7	N.A. Condition 8

Fonte: Michelle Y.T. Gwee, Klarissa T.T. Chang, “Effects of Persuasive Claims on Desirability and Impulse Purchase Behavior”, 2013

A seconda dell’esigenza di unicità, gli esperti di marketing conoscono quali informazioni, se riguardanti la scarsità o la popolarità, utilizzare per indurre i propri consumatori all’acquisto.

A causa della pandemia globale scatenatesi a febbraio 2020, i compratori sono stati costretti ad utilizzare il sito web come unico canale di acquisto e per questo motivo che anche i siti web devono mostrare le loro offerte veicolando messaggi di scarsità ovvero popolarità, al fine di aumentare l’interesse dei consumatori con un elevato bisogno di unicità.

2.2 Le scorciatoie del consumatore tra euristiche e reattanza psicologica

Per comprendere per quale motivo il consumatore è una facile preda per le aziende e le loro tecniche di persuasione, bisogna analizzare gli atteggiamenti che un consumatore assume nel momento dell’acquisto.

“Il giudizio in condizioni di incertezza: euristiche e bias” (1974) articolo scritto dal professor Daniel Kahneman, premio Nobel per l’economia, e dal professore Amos Tversky, tratta proprio di come il pensiero intuitivo umano sia in realtà guidato da *biases* cognitivi, ossia scorciatoie mentali che il cervello nelle procedure euristiche del giudizio.

Alla base dell’articolo, vi è la teoria che il pensiero intuitivo sia una combinazione fra i meccanismi automatici della percezione e quelli consci del pensiero razionale.

Se prima sussisteva l'ipotesi secondo cui l'emozione umana partecipava solo in minima parte alle scelte razionali dell'individuo, con la scoperta delle euristiche¹⁵ e dei *biases*, tale teoria è stata ampiamente confermata.

Queste scorciatoie aiutano l'individuo a prendere decisioni, anche riguardo a temi più superficiali e non fondamentali, poiché ogni volta che si prende una decisione il cervello spreca energia e prova a razionalizzare tali risorse energetiche.

Infatti, l'evoluzione, a partire dall'*homo sapiens*, ha portato l'individuo a sviluppare autonomamente queste euristiche, giacché sommerso, tutti i giorni, da una notevole mole di informazioni.

Secondo i due studiosi sopra citati, la parte del cervello intuitiva, anche chiamata Sistema 1, è sottoposta ai *biases*, ossia *“preconcetti che concorrono in maniera prevedibile in particolari circostanze che sono la prova scientifica dell'esistenza delle euristiche”*.

Quindi, mentre le euristiche sono semplici strategie mentali a cui si affidano gli individui, i *biases* *“sono deviazioni sistematiche del giudizio delle persone rispetto alle risposte corrette”*¹⁶.

Inoltre, sono state rilevate tre euristiche principali:

- Euristica della disponibilità: consiste nel giudicare la probabilità che accada un evento, in base alla facilità con la quale, quel determinato evento ritorna in mente.
- Euristica della responsabilità: prevede che si giudichi la probabilità che accada un evento sulla base della similarità. Un esempio è la previsione categoriale, ossia stimare che un determinato individuo appartenga ad una categoria, poiché avente certe caratteristiche.
- Euristica di ancoraggio e aggiustamento: avviene nel momento cui per formulare delle stime, si parte da un'ipotesi iniziale, per poi aggiustarla successivamente e fornire una risposta finale.

Per riassumere, le euristiche sono inclinazioni naturali, le *biases* sono illusioni cognitive.

Ma per quale motivo le persone impiegano le euristiche?

Secondo lo studioso Simon¹⁷, economista, psicologo e informatico statunitense, le euristiche agiscono quando non si dispone di capacità computazionali e di ricerca, essenziali per una determinazione “razionale”.

¹⁵ “Le euristiche sono abilità acquisite dal cervello nel corso dell'evoluzione. Le euristiche sono state utili per la sopravvivenza dell'uomo; infatti, negli ambienti pericolosi dove l'*homo sapiens* ha maturato la trasformazione da preda in predatore, e dove il cervello si è evoluto, le decisioni dovevano essere rapide ed efficaci. In molte situazioni non ci si poteva permettere il lusso di fermarsi a pensare alle strategie migliori per raggiungere un certo scopo, bisognava agire, prendendo decisioni euristiche.” (Franco Mattarella, “L'intelligenza euristica che guida le decisioni umane”, 2018)

¹⁶ Bonini, Rumiati, Del Misser, “Psicologia del giudizio e della decisione”, Il Mulino, 2008

¹⁷ Fiori, Stefano. “Herbert A. Simon and Contemporary Theories of Bounded Rationality.” SSRN Electronic Journal, Elsevier BV, 2009.

Differente è il pensiero degli studiosi Kahneman e Tversky¹⁸, i quali sostengono che le euristiche si basano, in realtà, su comportamenti naturali attuati automaticamente e non intenzionalmente durante la percezione e comprensione dei messaggi.

Anche se i pareri sono molti e contrastanti, si è arrivati ad una medesima conclusione secondo cui le euristiche si manifestano quando si percepisce una situazione di incertezza o temporanea e quindi quando non vi è possibile applicare teorie razionali.

Ad esempio, quando un consumatore si trova di fronte al lancio di un prodotto in edizione limitata, questo non ha la certezza del riuscire ad ottenere il prodotto, poiché la quantità è limitata e il tempo è ridotto. Proprio in questa situazione, il consumatore non ha tempo di pensare, né di assumere un atteggiamento razionale e usa le euristiche, come scorciatoie mentali.

In aggiunta, il consumatore usufruisce anche di un'altra scorciatoia mentale denominata reattanza psicologica, che agisce nel momento in cui sente minacciata la propria libertà di scelta nell'acquisto. Infatti, in merito a un prodotto LE, prima dell'acquisto, il consumatore viene pervaso da un sentimento di ansia e stress, poiché preoccupato di perdere una *chance* che non ricapiterà facilmente.

La reattanza psicologica, nata, per la prima volta, da uno studio di Jack Brehm¹⁹ nel 1966, si basa su un atteggiamento che si sviluppa sin dall'età infantile negli individui, ossia l'attrazione verso tutto ciò che è proibito o difficile da raggiungere.

Un esempio banale per spiegare il modo in cui la reattanza psicologica prende il dominio nelle scelte dell'uomo, potrebbe essere la fase adolescenziale durante il ciclo di vita di un individuo.

Un adolescente tende a cercare la propria libertà e quando gli si pongono dei limiti o si impongono dei divieti, automaticamente è portato ad oltrepassare i limiti imposti.

Allo stesso modo, quando un consumatore si interfaccia con dei prodotti scarsi e difficili da ottenere, nasce in lui il bisogno, grazie ad un "effetto boomerang", di volerli maggiormente.

2.3 Dall'acquisto alla vendita: il fenomeno del reselling

Se il consumatore prima dell'acquisto si presenta come soggetto passivo, vittima di strategie di marketing delle aziende, nel post-acquisto diventa un vero e proprio venditore, trasformandosi così in soggetto attivo.

Dalla trasformazione del consumatore da acquirente a venditore, nasce il fenomeno del "*reselling*", un mercato aperto di rivendita di prodotti LE, in rapida crescita soprattutto tra i giovani consumatori.

¹⁸ Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." Judgment under Uncertainty, 1982, pp. 3–20.

¹⁹ Jack W. Brehm "Psychological Reactance: Theory and Applications", in NA - Advances in Consumer Research Volume 16, eds. Thomas K. Srull, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 72-75.

La rivendita viene attuata da chi acquista prodotti nel mercato primario per poi rivenderli in un mercato secondario come siti web, mercato delle pulci e altri, a prezzi nettamente più alti rispetto ai prezzi originali. I principali articoli venduti dai “*re-sellers*” sono scarpe da ginnastica, beni di lusso, giocattoli e biglietti per spettacoli.

Si tratta di un mercato con un grande potenziale di crescita, soprattutto per quanto riguarda il mercato del *resell* delle *sneakers*, in cui la rivendita al consumo è più attiva rispetto agli altri settori, infatti la banca d’investimento statunitense, “*Cowen & Company*” ha stimato una crescita di 2 miliardi di dollari ogni anno, aumentando di 6 miliardi entro il 2025.

La crescita è stata ampiamente influenzata dai canali di distribuzione, che in quest’ultimo periodo si stanno rapidamente convertendo da offline a online a causa, soprattutto, della diffusione del COVID-19.

Con la crescita del commercio online basato su SNS ²⁰, l’aumento delle attività sulle piattaforme digitali e l’ampia diffusione di attività individuali, vi sono stati molti cambiamenti nell’ambiente imprenditoriale che hanno fornito un ulteriore supporto ai consumatori convertiti in venditori. Ulteriore elemento che sta favorendo la facilità di rivendita di prodotti LE è la tecnologia: in particolare, nella quarta rivoluzione industriale il trend “*Un-tact*” ²¹ si sta diffondendo ampiamente in quasi tutti i settori grazie alla tecnologia IOT²².

Tali cambiamenti di mercato inducono i consumatori ad andare oltre i tradizionali atti d’acquisto e partecipare come venditori.

Come affermato dallo studioso Goncalves²³, i consumatori odierni assumono comportamenti di consumo innovativi e originali e sono alla ricerca di nuovi valori, andando oltre l’attuale catena del valore del cliente²⁴.

Infatti, le imprese devono internalizzare nelle loro strategie di marketing non solo i canali distributivi tradizionali, ma anche quelli innovativi costituiti da consumatore e, anche, dai rivenditori.

Essendo il mercato secondario molto competitivo, i consumatori sono disposti a stare in fila, e attendere ore, se non giorni, quando si avvicina la data di uscita di un prodotto LE. Una volta, acquistato il prodotto

²⁰ “Social Networking Service” (SNS) è un veicolo online per la creazione di relazioni con altre persone che condividono un interesse, background, o rapporto reale. Gli utenti del servizio di social networking creano un profilo con informazioni personali e foto e formano connessioni con altri profili.

²¹ “Un-tact” viene utilizzato in tutti i settori in cui i marchi utilizzano la tecnologia per ridurre il contatto da persona a persona.

²² In sintesi, significa che qualsiasi oggetto può diventare connesso e comunicante, usando un insieme di tecnologie: l’identificazione univoca, la tecnologia wireless e un nuovo tipo di intelligenza software.

²³ Goncalves, S.M.; de Silva, R.V.; Teixeira, N. Individual actors and embeddedness in business-to-business interactions. *Ind. Mark. Manag.* 2019, 76, 181–191

²⁴ La catena del valore di Porter descrive l’organizzazione aziendale come un insieme di attività, processi e relazioni che hanno lo scopo di produrre valore per i propri clienti, incrementando di conseguenza la redditività dell’impresa.

desiderato, il rivenditore vende quest'ultimo su una piattaforma online o carica il proprio SNS personale, comunicando con i suoi consumatori attraverso messaggi diretti.

Pertanto, la combinazione di varie piattaforme di distribuzione dirette, utilizzate per le transazioni d'acquisto, e la crescita di mercati secondari stanno incentivando lo sviluppo dei mercati di rivendita di prodotti in edizione limitata basati su transazioni Customer to Customer (C2C).

Il consumatore che decide di rivendere un prodotto acquistato in edizione limitata, deve dimostrare convinzione e fiducia non solo in se stesso, ma anche nelle proprie capacità di vendita. Infatti, la fiducia in se stessi è definita come la capacità di percepire i pericoli ed è una delle caratteristiche psicologiche rappresentative dei venditori.

Il mercato C2C è in rapida espansione grazie alla partecipazione dei social media; difatti, molti utenti, con sempre in mano i loro cellulari, preferiscono acquistare tramite le piattaforme digitali. Esempi sono “*Live Commerce*” che si sta sviluppando su molti canali della piattaforma YouTube e allo stesso tempo l’ “*Instagram Commerce*” è in costante crescita grazie alle *influencer* Kim Kardashian e Kylie Jenner.

Da un esperimento condotto dagli studiosi Zhang e Zhang²⁵, è emerso che circa il 46% degli intervistati ha spesso acquistato prodotti o servizi dal C2C “*Facebook Group*”.

Tutto ciò conferma che ormai le piattaforme C2C sono divenute una costante nel modello di consumo comportamentale, soprattutto dei giovani consumatori; ormai il concetto tradizionale d'acquisto e vendita, in cui i ruoli sono ben definiti, sembra essere quasi sparito del tutto.

Il fenomeno del *reselling* ha visto il suo apice proprio nel 2020, in cui una delle piattaforme di *reselling* più note, StockX, ha raggiunto 1,8 miliardi di dollari di valore lordo della merce venduta e ha portato a termine più di 7,5 milioni di scambi. Non solo vi è stata una netta crescita di transazioni, ma anche il numero di visitatori e di acquirenti è aumentato notevolmente.

I *sellers* attivi, che hanno effettuato la loro prima vendita, sono stati più del 60% rispetto agli anni precedenti.

Il Current Culture Index²⁶, il report annuale di StockX, mostra come i top player del mercato del *reselling* sicuramente rimarranno i brand *footwear* anche negli anni avvenire. Infatti, sia nel 2019 che nel 2020 Jordan ha conquistato il primo posto, Nike il secondo, Adidas il terzo e Converse il quarto. Mentre i modelli più

²⁵ Zhang, S.; Zhang, J.X. *Agency selling or reselling: E-tailer information sharing with supplier offline entry*. Eur. J. Oper. Res. 2020, 280, 134–151.

²⁶ “Si pone come una vera e propria «cartina di tornasole» sia delle tendenze sia dell'andamento economico del settore moda e non solo nella sua declinazione di rivendita”. (Fonte: <https://www.gqitalia.it/moda/article/stockx-reselling-2020-marchi-moda-piu-desiderati-futuri-trend>, 2020)

venduti, durante l'anno della pandemia, sono stati Air Jordan 1, le Yeezy 350 di Adidas e le Air Force 1 di Nike.

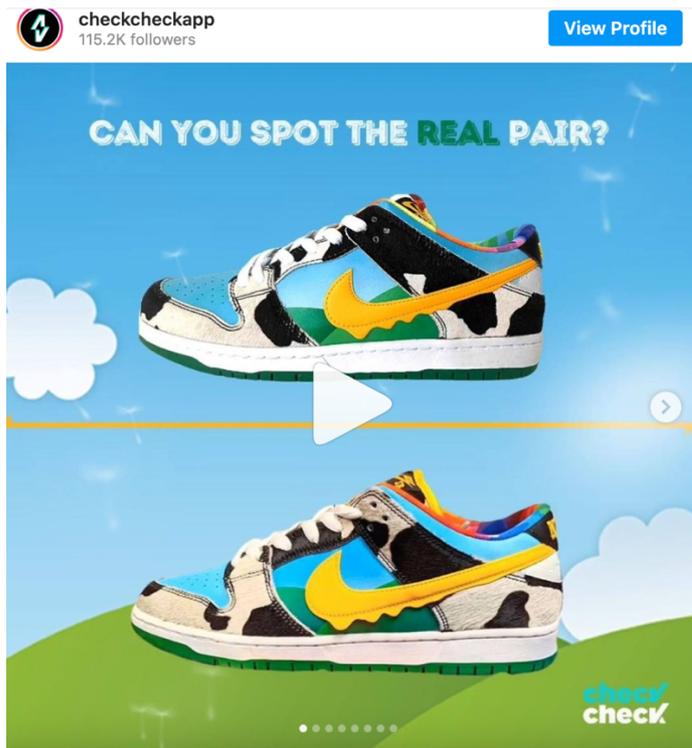
Di recente si è sviluppato il *reselling* tra i giovani, ossia la vendita di *sneakers* in edizione limitata ad amici o conoscenti. Spesso queste vendite avvengono nelle vie delle città o tra i banchi di scuola, luoghi piuttosto insoliti per poter svolgere un acquisto.

Molte sono state le critiche nei confronti di adolescenti, tra i quattordici e i diciassette anni, impegnati in queste attività, in quanto considerata illegale dal punto di vista fiscale. Prevedendo il movimento di somme di denaro ingenti, su cui non vengono versate le tasse, un giovane rivenditore, potrebbe guadagnare più di un rivenditore professionista.

Il *reselling* sta riscuotendo un notevole successo, anche grazie alla moltitudine di giovani *buyers* presenti sul mercato secondario. Infatti, nel momento in cui un ragazzo non riesce a comprare le scarpe in edizione limitata sul sito di Nike, ad esempio, farebbe qualsiasi cosa pur di ottenerle, anche spendere il doppio. Quindi si rivolge ad amici e conoscenti di cui si può fidare e s'informa su chi potrebbe vendere il prodotto desiderato. Naturalmente, prima di concludere l'acquisto, richiede il "*legit check*", ossia un controllo di autenticità del prodotto, utile per contrastare il fenomeno dei falsi.

Esistono, difatti, applicazioni come "*CheckCheck*", scaricabile su un qualsiasi dispositivo elettronico, che attraverso una fotografia scattata dall'utente tramite l'app, un team di esperti informerà su l'autenticità o meno del prodotto.

Figura 3 Autenticità del prodotto



Fonte: <https://hypebeast.com/2020/6/checkcheck-sneaker-authentication-app,2020>

In conclusione, si può affermare che il business del *reselling* è una parte fondamentale, se non necessaria della *limited edition strategy*, poiché, per la prima volta, il consumatore si sente direttamente coinvolto, permettendo la vendita di prodotti in edizione limitata in un arco molto più ampio di quello prestabilito e prolungando così anche l'eco mediatica.

Un'ottima opportunità per le aziende consisterebbe nell'includere i “*resellers*” nel loro business: ad esempio, i rivenditori potrebbero creare delle piattaforme digitali, in collaborazione o comunque con l'approvazione dei brand. Quest'ultimi, infatti, oltre a garantire l'autenticità dei prodotti venduti sulla piattaforma di *reselling*, potrebbero comunicare ai rivenditori informazioni esclusive o pubblicizzare quest'ultimi come soli e unici rivenditori dei prodotti originali del brand.

La collaborazione con i *reseller* potrebbe giovare alle aziende, poiché quest'ultimi utilizzano tecnologie avanzate come i BOT per comprare il maggior numero di prodotti LE possibili sul sito. Attraverso i dispositivi elettronici, quali telefoni cellulari e tablet, i rivenditori attivano una serie di BOT, ossia robot che, eseguendo degli ordini, riescono ad acquistare un numero considerevole di prodotti difficilmente acquistabili da una singola persona mediante i propri device.

I BOT “*rendono automatico il processo di acquisto, memorizzando il numero di scarpe, le preferenze e i metodi di pagamento dell'utente*”²⁷.

²⁷ <https://www.vice.com/it/article/d33vpq/dentro-il-folle-mondo-dei-bot-che-comprano-le-sneaker>

L'uso dei BOT permette solo a pochi consumatori di acquistare il prodotto e automaticamente questo significa pochi clienti per l'azienda, ignara di essere vittima, a sua volta, di un meccanismo digitale. L'azienda, però, potrebbe controllare o addirittura impedire che i rivenditori usufruiscono dell'aiuto di queste tecnologie, creando con loro delle partnership.

CAPITOLO 3

3 IL CASO NIKE

3.1 Le chiavi del successo di NIKE

Nike nasce da una collaborazione, avvenuta quasi per caso, tra Phil Knight e il suo coach Bill Bowerman. All'epoca, Philip Knight era uno studente dell'Università dell'Oregon e faceva parte della squadra di atletica allenata dallo stesso Bowerman. Il coach mostrò allo studente la sua passione per le scarpe dei corridori che faceva modellare, con diversi design, grazie all'aiuto di un calzolaio locale. Knight, così, fu il primo a provare le scarpe di Bowerman.

Le scarpe ottennero un enorme successo, tanto che un compagno di squadra, Otis Davis, le volle e le usò, vincendo l'oro nei 400 metri alle Olimpiadi del 1960.

In seguito, Bowerman e Philip Knight fondarono la società "*Blue Ribbon Sports*."

Blue Ribbon Sports creò una partnership insieme a Tiger, azienda giapponese (l'attuale Asics) che rinominò l'azienda "Nike".

Dopo la scissione da Tiger, Phil Knight voleva rinominare l'azienda "*Dimension 6*", ma Jeff Johnson, primo impiegato dell'azienda a tempo pieno, volle mantenere il nome "Nike" in onore della dea greca che aveva visto in sogno.

Così nel maggio del 1971 nasce la Nike Inc. portando avanti l'eredità della Blue Ribbon Sports, aiutata prima da Tiger e poi dall'innovativo design della suola "Waffle" di Bowerman.

Il marchio Nike fin da subito ha riscosso notevole successo e apprezzamento da parte dei consumatori, tutto ciò gli ha permesso di crescere in modo costante, rendendo Phil Knight, fino ad oggi, un milionario con azioni del valore di 178 milioni di dollari.

Le campagne pubblicitarie hanno contribuito certamente al successo dell'azienda, una su tutte, la campagna pubblicitaria del 1988 "*Just Do it*", ispirata alle ultime parole dell'assassino americano Gary Gilmore²⁸ diventata, in seguito, lo slogan del brand.

La *mission* dichiarata dal brand è: "*Se hai un corpo, sei un atleta*"; allo stesso modo Nike ha dichiarato la sua *vision* come segue: "*L'obiettivo di Nike è portare avanti la sua eredità di pensiero innovativo, sia per sviluppare prodotti che aiutano gli atleti a raggiungere i loro obiettivi, sia per creare opportunità commerciali che distinguono Nike dalla concorrenza e forniscono valore ai nostri azionisti*".

Mentre la *mission* definisce il motivo per cui una determinata azienda esiste, ossia lo scopo ultimo, la *vision* definisce gli obiettivi che un'azienda si promette di raggiungere.

²⁸ Gary Mark Gilmore (New York, 4 dicembre 1940 - New York, 17 gennaio 1977) è stato un criminale statunitense che ha ottenuto l'attenzione internazionale per aver chiesto l'esecuzione della sua condanna a morte per due omicidi che aveva ammesso di aver commesso nello Utah.

Nike, tramite la *mission* e la *vision*, vuole, oltre che vendere il proprio prodotto, d'altronde ogni azienda ha come scopo ricavare dei profitti dalle vendite, riuscire a realizzare i sogni, non solamente di atleti, ma di chiunque ami lo sport e la competizione. Per fare ciò, è necessario l'utilizzo di prodotti non solo di ottima qualità e ma anche innovativi.

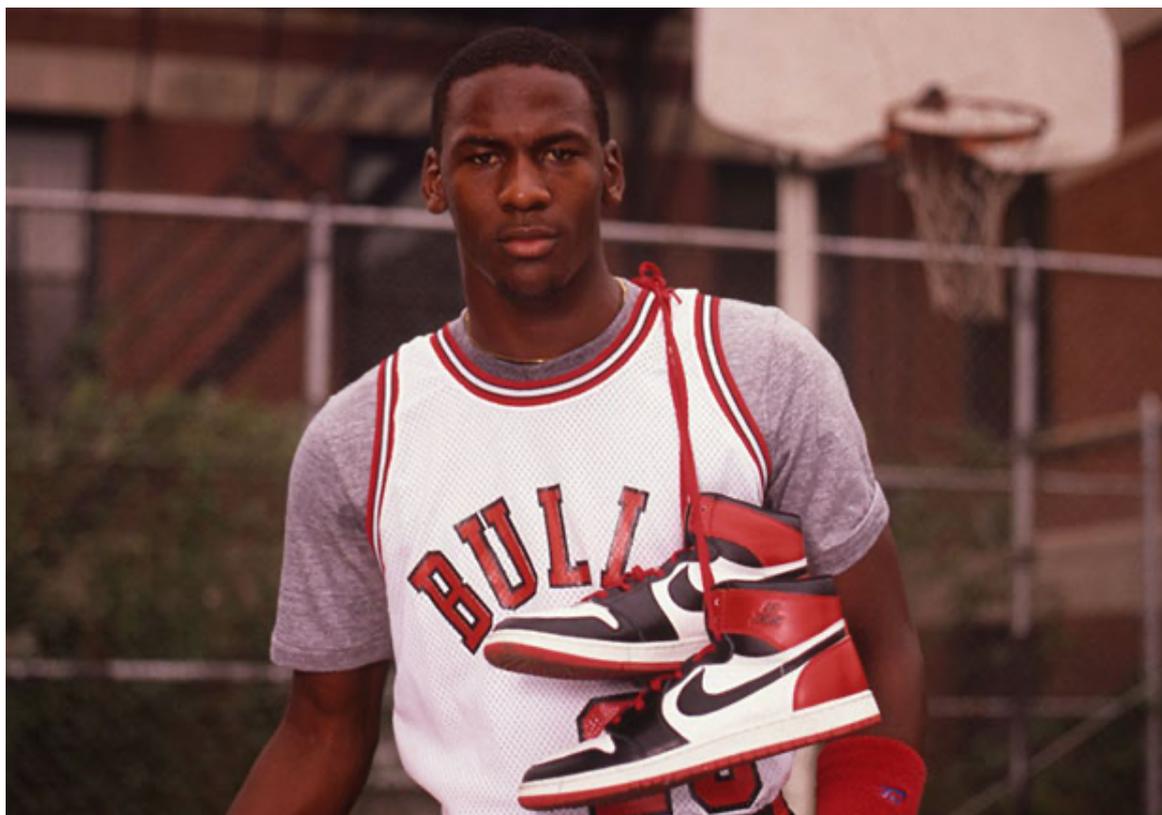
La strategia di Nike si fonda principalmente sulle sponsorizzazioni, soprattutto con atleti di fama internazionale.

Di gran lunga la sponsorizzazione più lucrativa che Nike abbia mai avuto, sia per l'azienda che per il suo sponsor, è stata con Michael Jordan²⁹. Individuando del potenziale, Nike ha cercato di contattare Jordan già agli arbori della sua prima stagione con i professionisti nel 1984. Nonostante non avesse mai indossato un paio di scarpe Nike prima e nutrendo speranza per un accordo con Adidas, Jordan ha finito per firmare il contratto con Nike dopo un incontro, in cui hanno promesso al giocatore cinquecento mila dollari l'anno per cinque anni, due auto Mercedes e scarpe personalizzate a seconda delle sue specifiche richieste. La collaborazione ottenne il successo sperato, tanto che il cestista lanciò sul mercato la sua linea di scarpe "*Air Jordans*", incrementando i ricavi del brand di circa cento milioni di dollari alle fine del 1985. Ancora oggi le *Air Jordans* continuano ad essere delle vere e proprie "*cash cow*"³⁰ per il brand.

²⁹ Michael Jeffrey Jordan è un ex cestista statunitense. Ha giocato 15 stagioni nella NBA, vincendo sei campionati con i Chicago Bulls.

³⁰ Letteralmente "mucche da mungere", sono i prodotti che assicurano redditività in un mercato caratterizzato da un basso potenziale di crescita: sono considerati dei formidabili generatori di cassa.

Figura 4 Michael Jordan x Nike



Fonte: <https://smartalks.it/blog/air-jordan-celebri-casi-di-marketing/>, 2021

Cinque sono le strategie adottate dalla Nike per diventare leader nel settore sportivo.

- Assumersi dei rischi: come affermato precedentemente, Nike ha deciso di scommettere e di puntare su un giovane giocatore di basketball, Michael Jordan. Nike, infatti, ha deciso di investire quasi tutto il suo patrimonio di credibilità su quest'ultimo, che a lungo termine si è dichiarata una strategia vincente. Oggi giorno, decidere di affidare una sponsorizzazione ad un atleta può risultare comune e banale, ma all'epoca era considerata una mossa rischiosa.

In considerazione dei risultati avuti, Nike ha assunto la decisione di adottare una strategia di marketing basata sull'assunzione di rischi. Difatti, recentemente ha promosso una campagna intitolata "*Dream Crazy*", iniziata con Colin Kaepernick, attivista e footballista americano, e il suo tweet: "*Believe in something. Even if it means sacrificing everything. #JustDoIT*"³¹. Notevole è stato lo stupore per la scelta del brand, dato che l'atleta è considerato un attivista nel movimento "*Black Lives Matter*", essendosi inginocchiato durante l'inno nazionale delle partite della NFL, sostenendo pubblicamente il movimento contro il razzismo e la brutalità della polizia.

Nonostante molti ritenessero che questa campagna avrebbe causato danni al marchio Nike, le vendite sono aumentate del 31% nei giorni dopo il lancio di quest'ultima, dimostrando che il coraggio di un brand di

³¹ Trad. "Credi in qualcosa. Anche se significa sacrificare tutto".

prendere posizioni non sempre “*politically correct*” premia. Nell’acquisto non vi è solo la risposta ad un bisogno, ma anche l’affermazione di un pensiero in linea con quanto affermato dal brand.

Lo stesso Knight, quando fondò l’azienda, affermò: “*La nostra filosofia di base è la stessa in tutto il business: prendere una possibilità e imparare da essa.*”

- Un’innovazione costante: Nike è famosa grazie, e soprattutto, alla continua innovazione del prodotto. Infatti, la scarpa Nike nasce da “*Waffle Trainer*”, ideato dal co-fondatore Bill Bowerman, *sneaker* nata dopo aver versato la gomma in un waffle di ferro caldo. La suola, così realizzata, ha reso più facile l’impatto con il terreno, facendola diventare la scarpa più venduta negli Stati Uniti.

Nel 2015, Nike creò le scarpe con allacciatura automatica, in cui i lacci, controllati da un piccolo motore nella *sneaker*, potevano essere stretti o allentati grazie da un pulsante sulla scarpa o utilizzando l’app Nike.

Ultima invenzione del brand è stata “NIKE VAPORFLY”, indossata dal maratoneta Eliud Kipchoge. La suola in carbonio della scarpa riduce la quantità di energia che si perde ad ogni passo, rendendo il corridore più veloce. La *sneaker* risulta così veloce che molti esperti la vogliono bandire dalle competizioni.

Nike ha adottato lo stesso approccio, basato sull’innovazione, anche negli *store*. Infatti, nel 2018 Nike ha aperto il suo primo negozio “*House of Innovation 000*”, tutto all’insegna del progresso. Esempi sono “*Scan to Try*”, l’applicazione che permette ai consumatori, attraverso un codice a barre, di ottenere ogni informazione sul prodotto selezionato all’interno del negozio, vedere quali colori e taglie sono disponibili e mediante l’app, i clienti possono anche vedere se un prodotto è in magazzino o disponibile in negozi vicini alle proprie abitazioni.

Anche in questo caso, la strategia di Nike è risultata vincente; i consumatori che acquistano nel negozio “*House of Innovation*” spendono il 30% in più rispetto a coloro che acquistano negli *store* tradizionali della Nike.

Oltre all’innovazione, Nike si definisce promotrice del progresso tecnologico. Un esempio è “*Nike Fit*”, applicazione di realtà virtuale che registra le taglie delle scarpe utilizzando uno *smartphone*.

- Connessione emotiva con i clienti: Nike è riuscito a diventare un *marketer* mondiale grazie alla sua capacità di comprendere le emozioni del consumatore.

Questo è stato dimostrato dalla campagna di Nike del 2018 che ha visto come protagonista la giocatrice di tennis, Serena Williams. Lo spot era composto da due clip: la prima ritraeva la giocatrice da bambina, mentre giocava a tennis con suo padre, il quale le disse che un giorno avrebbe giocato all’U.S. Open, la seconda clip, mostra Serena Williams, che effettivamente dieci anni dopo, gioca all’U.S Open.

Guardando lo spot è evidente che il consumatore si sintonizzi sull’emozione più che sul prodotto, la costanza e la perseveranza nel ricercare un obiettivo viene premiata con il raggiungimento dello stesso, attraverso l’aiuto della guida paterna. Nike si concentra su quella connessione emotiva, definita come elemento che unisce azienda e consumatore.

- Concentrarsi su quello che riesce meglio: nei primi anni Ottanta, Nike lanciò una linea di scarpe casual, che si rivelò un vero e proprio fallimento. Proprio Phil Knight affermò che quella linea era stata lanciata sul mercato senza aver condotto uno studio sul target e quindi non era stata progettata una buona strategia di marketing.

Solo a seguito di tale insuccesso, si rese conto di quanto fosse importante il “focus”, ossia focalizzarsi su ciò che piace ai consumatori e ciò che viene apprezzato di più.

“Senza un focus, tutto il brand è a rischio” affermò Knight.

- Gestire attentamente la distribuzione: Nike è stata pioniere della cosiddetta “*limited edition*”. Infatti, uno dei motivi del successo delle *sneakers* firmate da Michael Jordan, era proprio la difficoltà nel reperire le scarpe. Per molti anni, il brand ha deciso di attuare la strategia basata sul rilascio di poche quantità di *Jordans*, per garantire che la domanda fosse superiore all’offerta. Questa strategia è risultata vincente fino al 2018, anno in cui Nike ha deciso di aumentare l’offerta, danneggiando l’esclusività del marchio. Il brand si è reso conto di come le vendite delle *Jordans*, siano aumentate solo del 10% tra il 2018 e il 2019.

I prodotti Nike sono noti in tutto il mondo grazie al marketing efficace e al potere del passaparola, poiché i clienti tendono a condividere le loro esperienze con amici e familiari. Anche se la buona “*reputation*” del brand permette a quest’ultimo di essere uno tra i leader mondiali del settore, molti consumatori lamentano che i prezzi dei prodotti stanno diventando troppo elevati. Posto che Nike desidera creare un buon rapporto con i propri consumatori, è necessario che quest’ultimo ascolti le esigenze e i desideri della clientela. Quindi, oltre ad offrire il *customer care* all’interno dello *store*, Nike è presente anche su molti social media, quali Instagram, Facebook e molti altri, per avere un contatto diretto con i clienti e leggere le diverse opinioni riguardo l’esperienza “Nike”.

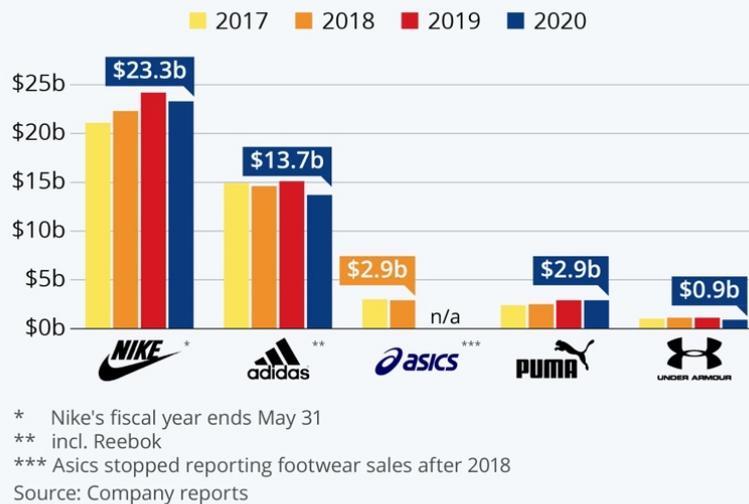
Ciò che distingue Nike dai suoi competitors, sicuramente, oltre alle notevoli sponsorizzazioni, è la mole di fidelizzati al brand che hanno continuato ad acquistare le scarpe Nike anche durante la pandemia.

I principali concorrenti di Nike sono Puma e Adidas, con prodotti non totalmente diversi da quest’ultimo, sempre appartenenti all’abbigliamento atletico e al settore fitness. Ci sono due grandi attributi che, però, differenziano Nike dai suoi concorrenti, ossia l’incapacità di essere replicata e il valore che offre ai suoi consumatori. Poiché Nike è diventata parte integrante della cultura americana e mondiale, il successo del brand risulta difficile da replicare; poche aziende hanno le risorse economiche per promuovere il brand come Nike. Tramite lo slogan motivazionale “*Just Do It*”, presente nelle campagne marketing, che enfatizzano il fitness, la competizione e lo spirito sportivo, i consumatori si sentono sfidati negli obiettivi sportivi e quindi cercano prodotti di qualità alta per raggiungerli.

La figura 7 mostra le vendite di cinque brand sportivi dal 2016 al 2020, in cui Nike si dimostra leader indiscusso, con vendite annuali maggiori ai 20 miliardi, nettamente superiori ai suoi competitors.

Nike Still on Top of the Sneaker World

Worldwide footwear sales of selected sports brands in 2020



Fonte: <https://www.statista.com/chart/13470/athletic-footwear-sales/>, 2021

3.2 NIKE x streetwear

Lo *Streetwear* è un trend affermatosi negli ultimi anni che consiste nella produzione, promozione e vendita di articoli casual, principalmente scarpe e magliette, attraverso canali di vendita ben lontani da quelli tradizionali. I consumatori sono spesso informati tramite i social media della vendita di prodotti disponibili direttamente dal marchio, sia negli store che *on-line*. L'informazione, ricevuta in anteprima, di una futura vendita di un prodotto in *limited edition*, aiuta a instaurare una relazione stretta e quasi un rituale tra i marchi *streetwear* e i loro consumatori.

Esistono marchi di *streetwear* puro come Supreme e Stüssy, e nomi dell'abbigliamento sportivo, come Nike, che stanno sviluppando la loro tradizionale linea di prodotti, aggiungendo prodotti *streetwear*, come *sneakers* e felpe con cappucci cool e alla moda. Inoltre, anche i marchi di lusso stanno lavorando per ottenere una partecipazione significativa in questo mercato.

Il successo di tale mercato deriva oltre che dal target dei consumatori, principalmente formato da giovani, con età inferiore a 25 anni, dal totale ribaltamento del modello *top-down* dell'industria della moda. Infatti, solitamente gli stilisti o le case di moda determinino le tendenze e gli stili, nello *streetwear*, invece, sono i consumatori a decidere ciò che è "cool". I valori democratici dello *streetwear* permettono un maggiore coinvolgimento dei consumatori, poiché le recensioni del brand da parte dei coetanei, presenti sui social, sono

una parte influente del processo decisionale d'acquisto. Infatti, i consumatori valutano più le recensioni dei brand sui social media, piuttosto che affidarsi a ciò che i marchi o le riviste impongono a loro di indossare. L'accettazione da parte del "pubblico" giovanile è la barriera all'ingresso più alta per i marchi di *streetwear*. Per riuscire a conquistarli, hanno dovuto sviluppare nuove tecniche di persuasione. Un esempio è il coinvolgimento, ossia la co-creazione dei prodotti, che le aziende adoperano nei confronti dei consumatori. Nike, infatti, proprio sul sito online, propone ai suoi clienti di personalizzare le *sneakers* come loro desiderano.

Mentre l'esclusività nel settore del lusso è principalmente guidata dai prezzi premium, l'esclusività nel mercato dello *streetwear* è determinata dalla scarsa offerta. Per avere successo in questo mercato, i marchi devono capire e padroneggiare la dinamica della distribuzione e disponibilità limitata.

Tradizionalmente le collezioni di alta moda vengono presentate per la prima volta al pubblico, durante le fashion weeks. Al contrario, le nuove collezioni di moda mainstream³² spesso non vengono annunciate, se non dal rivenditore.

Lo *streetwear* ha introdotto un nuovo modo di lanciare i prodotti sul mercato, mediante, la già citata, "*drop strategy*". Attuata in modo corretto, i *drops* permettono ai marchi di guidare attivamente la domanda, affinché superi l'offerta.

Ad esempio, nel 2015, Nike ha lanciato una lotteria chiamata "SNKRS", attraverso la quale sono stati assegnati casualmente, tra coloro che si erano iscritti, degli slot di tempo in più, che hanno permesso loro di acquistare le scarpe desiderate. Rendendo il nuovo prodotto scarso, aumentando la sua desiderabilità e offrendolo solo presso Nike, l'azienda è stata in grado di avere una comunicazione diretta con i consumatori, tanto ambita da tutti i marchi *streetwear*.

Inoltre, la scarsità guida un'altra caratteristica dello *streetwear*, bene conosciuta da Nike, ossia il mercato di rivendita.

Il valore di rivendita è una chiave del successo di un marchio *streetwear*: infatti più limitata è la disponibilità, maggiore è la domanda e il prezzo di rivendita.

La scarsità può essere ciò che ha influito sul successo del mercato *streetwear*, ma è l'accessibilità che ha trasformato alcuni marchi "*cool*" in aziende multimiliardarie; difatti, quasi la metà dei consumatori spende tra i 100 ai 500 dollari al mese per lo *streetwear*.

Un altro elemento caratteristico del mercato è la versatilità.

³² "Espressione usata prevalentemente in ambito artistico (musica, cinema, letteratura, ecc.), per indicare la corrente più tradizionale e anche più seguita dal grande pubblico." (Fonte: https://www.treccani.it/enciclopedia/mainstream_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/)

Infatti, sono proprio le calzature che guidano le vendite dello *streetwear*, essendo adatte in quasi tutte le situazioni e con capi diversi, e come gli altri punti fermi dello *streetwear*, t-shirt e felpe con cappuccio, hanno una durata molto più lunga di altri articoli di moda e possono essere indossate tutto l'anno. Per questo motivo, Nike sembra essere leader indiscusso in questo mercato. Le sue *sneakers*, alla moda e all'avanguardia, sono state definite il prodotto preferito dei fan dello *streetwear*.

Il miglior alleato per questo mercato sono i social media, cresciuti quasi di pari passo con il mercato *streetwear*. Tuttavia, una caratteristica unica di quest'ultimo è la discrepanza tra l'importanza della presenza online per scopi di marketing e l'effettivo completamento di un acquisto. Gli acquirenti, infatti, preferiscono acquistare direttamente dal marchio, tramite il negozio fisico o l'e-commerce. Nel momento in cui non riescono ad acquistare il prodotto sul sito ufficiale, poiché i prodotti sono in quantità limitate, si rivolgono ai *resellers*. Anche se il mercato di rivendita è in forte crescita, nessun consumatore mai si avvicina a un *resellers* senza aver prima tentato di acquistare il prodotto direttamente dal produttore.

Ciò che i marchi *streetwear* di successo offrono è un'integrazione di canali offline e online, in cui i clienti possono godersi il brivido dell'attesa aspettando un *drop* di un prodotto o avendo la possibilità di essere co-creatori delle proprie *sneakers* in uno store.

Solo attraverso una piena interazione tra informazioni online e canali di vendita offline, si possono ridurre le attività di marketing tradizionali.

Anche questa volta Nike ha intravisto il potenziale del nuovo mercato *streetwear*, producendo prodotti in *limited edition*, perfettamente in linea con la filosofia di quest'ultimo. In questo modo è riuscita ad attirare giovani consumatori, soprattutto i cosiddetti "nativi digitali".

3.3 NIKE: scarsità e urgenza strategie vincenti a lungo-termine

Come detto nei capitoli precedenti, l'offerta può essere o a tempo limitato o a disponibilità limitata, ma entrambi sono strumenti usati per spingere i consumatori a fare un acquisto che altrimenti avrebbero rimandato.

In un'epoca di produzione di massa, di disponibilità diffusa e in continua evoluzione, si è creata la "scarsità artificiale". In termini tecnici, la scarsità artificiale è "la scarsità di oggetti, anche se la tecnologia e la produzione, o la condivisione di capacità esistono per creare un'abbondanza teoricamente illimitata."

La scarsità artificiale sposta l'attenzione del cliente dalla perdita dei soldi che ne potrebbe derivare una volta acquistato un prodotto, alla perdita potenziale dell'oggetto: "Non voglio perdere quegli stivali se ci sono solo 200 paia in quel colore".

Nike ha deciso di trarre il massimo vantaggio dalla strategia basata sulla scarsità artificiale. Per anni, infatti, la Nike ha indotto i suoi consumatori all'acquisto ricorrendo a tale strategia. Lo scopo principale è creare un "hype"³³ su ogni scarpa prodotta, enfatizzandone le caratteristiche e le differenze rispetto alle altre, che possono risultare simili, se non uguali. Dall'annuncio della scarpa all'effettiva vendita, il consumatore si focalizza sull'atto dell'acquisto e pianifica la sua strategia per riuscire a entrare nel negozio o sul sito web, prima di altri. Tutto questo "hype", creato da Nike, scema in pochi mesi, ottenendo però un notevole picco di vendite. Questo "loop" si ripete ogni volta che viene annunciata una scarpa in *limited edition*.

Alla scarsità, si aggiunge il senso di urgenza insito nella strategia "*Limited Edition*". I consumatori hanno paura di perdere un'opportunità che potrebbe non presentarsi più ed è proprio a questa paura che Nike mira come "tallone d'Achille".

Infatti, se il prodotto è disponibile in quantità limitata, i consumatori accelerano la decisione di acquisto consapevoli che a breve quel prodotto non sarà più disponibile.

Al contempo Nike deve far coesistere nella strategia di marketing sia quella di best seller di calzature al mondo che quella di seller esclusivo, tenendo in equilibrio l'immagine del brand che ha costruito negli anni. Infatti, se da una parte è considerata la più grande azienda di calzature al mondo, che vende milioni di paia di scarpe ogni anno, dall'altra è considerata un *seller* ultra-esclusivo, che produce alcune delle *sneakers* più ricercate e difficili da trovare sul mercato.

Anche se le scarpe in edizione limitata riescono a dare al brand Nike un'aria fresca e giovanile, si tratta di un fenomeno in saturazione sul mercato. Gli economisti e i *marketers* riconoscono quanto il mercato stia diventato saturo di questo fenomeno, ormai appartenente a molte aziende. Nike essendo stato uno dei pionieri della *limited edition*, potrebbe rimanere sovrastato da aziende più piccole e meno conosciute, ma che riescono a sfruttare in modo profittevole di questa strategia.

Nike deve difendersi non solo dall'insidia di azienda più piccole, ma anche da aziende che commercializzano i prodotti Nike e che, nel celebrare il successo della "limited edition", lo convertono in un proprio successo. Nel marzo 2021, Sotheby's, casa d'asta, ha effettuato una asta online chiamata "*Scarce Air*", in cui erano disponibile cinquanta *sneakers* Nike tra le più rare e esclusive, al fine di celebrare il successo derivante "limited edition" di Nike .

³³ Cfr. paragrafo 1.3

La scarpa in assoluto più richiesta e più desiderata, disponibile sul sito Sotheby's, era la *Nike Air Force 1 Entourage x Undeatead x Fukijama Gold*. Queste *sneakers* sono state create in commemorazione della serie TV di successo HBO, *Entourage*. L'impressionante *Gold Fukijama Air Force 1* presenta un design inciso al laser su pannelli in pelle metallizzata oro e nero, la linguetta e il tallone presentano una speciale grafica UNDFTD. Le scarpe sono state battute ad un valore \$88.200, a fronte di un valore stimato pari a \$30.000-40.000.

Figura 6 NIKE AIR FORCE 1 'ENTOURAGE X UNDEFEATED X FUKIJAMA GOLD



Fonte:<https://www.sothebys.com/en/buy/auction/2021/scarce-air,2021>

Altre *sneakers* che hanno riscosso un notevole successo sono le *Encore' Jordan IV*, create in collaborazione con Eminem, rapper americano, e disponibili anch'esse all'asta di Sotheby's.

Nel 2005, Eminem e Nike si unirono per creare una speciale combinazione di colori, quali blu, rosso e nero per l'*Air Jordan IV*, lanciate sul mercato in contemporanea con l'uscita del suo album "*Encore*". Tale esperimento è stato poi ripetuto nel 2017 in coincidenza con l'uscita dell'album "*Revival*" di Eminem.

Queste *Air Jordan IV Retro "Encore"* si presentano con una tonalità leggermente più chiara di blu, con il grigio sul tallone e ali, ma tutti gli altri dettagli rimangono fedeli al rilascio originale. Le scarpe sono state battute ad un valore di \$44.100 a fronte di un valore di stima di circa \$25.000-30.000.

Figura 7 Nike Air Jordan IV Retro Eminem "Encore"



Fonte: <https://www.sothebys.com/en/buy/auction/2021/scarce-air,2021>

Le *limited edition* Nike sono ormai assunte a oggetto di cult e desiderio dei collezionisti, tanto da essere conclamate prodotti appetibili per case d'asta come Sotheby's, che leggono ed interpretano le tendenze del mercato del collezionismo. Questo successo non è scaturito solo dalla scarsità della quantità di prodotto immessa sul mercato, ma anche dall'urgenza d'acquisto indotta nei consumatori. Proprio combinando questi due fattori, Nike è riuscita a detenere la leadership in un settore competitivo, quale il settore sportivo, ed ad affermarsi con leader nella strategia delle *limited edition*.

3.4 Azienda 3A racconta la strategia di NIKE

Come riportato dal sito web La 3A Sport è "Azienda leader nella distribuzione e si misura sul territorio italiano dal 1982. Nasce come un'anima Retail, l'azienda corona il consolidamento della sua strategia con il sesto mandato consecutivo NIKE.

Una storia, quella aziendale, fatta di sviluppo e migliorie, che inizia il suo percorso con dieci punti vendita, cui fanno seguito il primo contratto di reseller, infine l'approdo a distributore ufficiale.

La filosofia di Nike Inc. diventa, in tempi record, principio fondante della vision aziendale di 3A Sport con un perfetto allineamento sul territorio italiano.

Alla distribuzione NIKE seguono quella di Converse e quelle esclusive per NIKE SWIM e per il gruppo Haddad, la multinazionale americana licenziataria mondiale dell'abbigliamento da 0 a 16 anni dei Brand Hurley, Jordan, Converse e Nike".³⁴

Mediante intervista al CEO dell'azienda, è stata delineata la strategia Nike e come la "limited edition" influisce nelle vendite del brand.

Tutti i lanci di Nike sono rivolti ad un unico grande pubblico chiamato gli "Sneakers Obsessed", ossia consumatori che rientrano in una fascia d'età molto ampia, dai 10 ai 50 anni e che sono consumatori fidelizzati del prodotto *sneakers*, reinterpretandolo e contestualizzandolo in modo versatile.

In merito al target di Nike, nonostante i Millennials siano sicuramente i maggiori estimatori del marchio, in quanto rispecchia i valori e le esigenze di questa generazione, il brand considera come clienti più fidelizzati la cosiddetta "Z-Generation"³⁵ proprio perché "si muovono in gruppo" e quindi è più facile adeguarsi alle loro richieste o esigenze. Un esempio potrebbe essere le *sneakers* "Air Force 1", prodotto desiderato da tutti gli adolescenti; di questo prodotto Nike riesce a fornire un assortimento su misura per i clienti e a ridurre sensibilmente i costi di produzione e di pubblicità. Tutto ciò, è evidente che semplifica la gestione dei consumatori, senza comprometterne la soddisfazione.

Anche se la *limited edition* rappresenta sicuramente la percentuale minore del business di Nike, con questa strategia il brand è in grado di creare una costante "aspettativa" ed interesse nei consumatori. In realtà il fatturato generato dalle *limited edition* è ininfluente rispetto al fatturato globale del brand, ma rappresenta una strategia chiave per riuscire ad attrarre i giovani. Quasi tutte le *limited edition* realizzate riguardano la categoria *Sportswear*, ad oggi diventata, *Streetwear*, mercato considerato "cool" tra i più giovani. Chiaramente gli Z-Gen sono i consumatori di oggi e sicuramente quelli di domani, in quanto assicureranno a Nike una richiesta di prodotti per i prossimi 20/30 anni. Un domani gli stessi giovani creeranno la propria famiglia con i propri figli che molto probabilmente verranno influenzati dai gusti dei genitori nella scelta dell'abbigliamento ed in questo modo si crea un consumatore "infinito". Questo è anche il motivo per cui diverse *limited edition* vengono realizzate anche nelle taglie da bambino.

La strategia di Nike è l'avvicinamento dei giovani al brand poiché sono il target maggiormente e più facilmente influenzabile.

L'obiettivo primario è mantenere il brand al primo posto come visibilità ed esclusività.

Le diverse collaborazioni che vengono portate avanti da Nike, esempio sono le *sneakers* in collaborazione con Off-White, fanno sì che tutti vogliono farne parte di un mondo esclusivo per sentirsi unici, poco importa il

³⁴ Fonte: <https://3asport.it/>

³⁵ "Con il termine Generazione Z si identifica la generazione che segue ai Millennials I membri della Generazione Z sono le persone nate fra il 1997 e il 2010". (Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Generazione_Z)

prodotto in sé. Non è rilevante che si possieda una *Air Force Low OFF White* o una *Max 90 OFF White*, l'importante è che sia una OFF White!

Gli *Z-Gen* condividono la loro vita e le loro esperienze tramite i Social e di conseguenza Nike si è adeguata ad una comunicazione attraverso quest'ultimi, proprio perché i social consentono di accedere ad un consumatore già targettizzato.

Nonostante Nike sia ben presente con spot pubblicitari o riviste di settore, i lanci di un prodotto in *limited edition*, in realtà, non vengono mai pubblicizzate attraverso queste piattaforme, perché il consumatore tipico di *sneakers in limited edition* non li utilizza. Infatti, quest'ultimo, che sia collezionista o rivenditore, è alla costante ricerca di indizi da parte di negozi specializzati o piattaforme online per l'annuncio di un nuovo lancio.

Spesso accade che un consumatore venga a conoscenza del lancio di una scarpa Nike in "*limited edition*", mesi dopo che questo sia avvenuto.

Per i lanci di scarpe esclusive, Nike utilizza un'APP dedicata chiamata "SNKRS" tramite la quale l'abbonato viene a conoscenza che lancio avverrà ad una certa ora del medesimo giorno, senza quindi alcun preavviso. Altre volte, ancora, vi è confusione in merito ad un determinato lancio, proprio per creare maggiore attenzione possibile sull'evento e generare "frenesia" prima dell'acquisto; solo i più fortunati, ovvero i più capaci, riusciranno a sapere quando un determinato prodotto verrà lanciato.

Per quanto riguarda la vendita off- line di scarpe Nike *limited edition* questa viene gestita da RAFFLE, una lotteria a cui è possibile iscriversi direttamente sul portale del negozio e se si viene estratti, vi è la possibilità di comparare le *sneakers* desiderate.

Nike non comunica mai quante paia di scarpe verranno lanciate di un modello, proprio per dare a tutti la possibilità, o meglio la convinzione, di poterne ottenere un paio, amplificando in modo esponenziale l'effetto della *Limited Edition*.

Tutti i prodotti lanciati sul mercato in *limited edition* che sia online o tramite RAFFLE, si esauriscono in cinque minuti e sono proprio i collezionisti o i rivenditori, in percentuale rispettivamente del 20% e dell'80%, i più assidui consumatori di prodotti in LE.

Nike, d'altra parte, non vede i "*resellers*" come una potenziale minaccia, anzi ne riconosce il potenziale beneficio che ne deriva per il brand. La creazione del "movimento" dei *resellers* ha esasperato la visibilità e l'esclusività del brand, aspetto sicuramente positivo per Nike.

In Italia e in altri paesi europei, è vietato per i negozi fare "*reselling*", quindi questi non vanno a competere con la vendita degli store Nike. Tuttavia, negli ultimi anni, stanno nascendo i primi negozi autorizzati al *reselling*, un esempio è il negozio "*Dropout*" situato a Milano. Questo potrebbe essere il primo segnale che Nike sta avviando una strategia di regolamentazione del mondo del *reselling*.

In merito alla saturazione del mercato di questo fenomeno, sviluppato ormai da quasi tutte le aziende di moda, Nike si contraddistingue in maniera chiara rispetto ai suoi competitors.

Un fattore rilevante, infatti, è il numero di lanci LE che Nike fa rispetto a tutti gli altri brand, questi infatti sono ben distribuiti all'interno di una stagione.

Altro punto è il notevole numero di modelli che Nike utilizza rispetto ad Adidas e al resto della concorrenza. Ad esempio, Adidas ha deciso di lanciare sul mercato esclusivamente le scarpe *Yeezy*, disegnate dal rapper Kanye West. Nike, al contrario, vanta una notevole collezione a partire da *Air Force 1*, *Air Jordan*, *Air Max*, *Blazer* e così via. Il range di scelta per il consumatore è nettamente maggiore!

Inoltre, Nike investe molto di più in sponsorizzazioni rispetto ai suoi competitors: è leader in tutti gli sport principali per numero di atleti sponsorizzati così come per collaborazioni con artisti, influencer e personaggi celebri.

Sicuramente la pandemia ha cambiato la strategia di Nike. Infatti, il brand ha dovuto rivedere le strategie pianificate per i prossimi anni, anticipando al 2020 la strategia commerciale che era stata definita per il 2025. Ha investito notevolmente sulla vendita online tramite [nike.com](https://www.nike.com) rispetto ad una distribuzione capillare sul territorio tramite negozi fisici. Basti pensare che le vendite, e quindi il fatturato, legate al sito e-commerce durante i mesi del *lockdown* sono esplose, come è successo anche ad Amazon.

Il sito nei primi mesi del 2020 ha registrato il record di vendite con circa \$100 milioni di fatturato.

A fronte di questo incremento è stato rilevato un forte calo, ovviamente, nei negozi fisici. Gli acquisti on-line sono stati dovuti non solo a diversi fattori psicologici legati alla pandemia ed all'impossibilità di uscire, ma anche alla versatilità dei prodotti sportivi Nike indossabili sia in contesto familiari che sportivi, arrivando a introdurli anche negli ambienti lavorativi.

Il calo delle vendite nei negozi fisici ha sicuramente avuto un effetto sulle revenue di Nike, ma non avendo negozi di proprietà tale effetto è stato mitigato, in quanto condiviso ed ammortizzato dai canali di distribuzione, ciò ha permesso a Nike di continuare lo sviluppo del proprio brand anche durante la pandemia.

Conclusioni

È innegabile come la *limited edition* sia diventata sempre più presente nelle strategie di marketing delle aziende. Dai suoi albori, negli anni Novanta, con il lancio delle “*Air Jordans*”, questa ha subito un forte cambiamento. Il fenomeno della *limited edition* è guidato non solo dall’ “*hype*” dei consumatori, ma soprattutto dal contesto storico in cui si colloca. Difatti, con l’introduzione della tecnologia e con l’avvento dei social media, il fenomeno LE si è imposto in quasi tutti i settori di beni di consumo, portando alla saturazione del mercato. Questa massima concentrazione del fenomeno sul mercato inevitabilmente condiziona il futuro della *limited edition*, che potrebbe trovarsi di fronte ad un bivio. Infatti, se da una parte i consumatori potrebbero risultare riluttanti nei confronti della *limited edition*, poiché soffocati da questo fenomeno, che automaticamente genererà l’eliminazione di tale strategia nei piani di marketing delle aziende, dall’altra parte, per evitare ciò, si potrebbe decodificare la strategia LE. Solo attraverso un ricorso limitato e finalizzato al posizionamento dei brand, si potrà preservare l’efficacia di tale strategia. Diversamente, il fenomeno *limited editon* è destinato a scomparire, svuotandosi di contenuti e trasformandosi in un appannaggio delle strategie di marketing non elaborate. Sicuramente la *limited edition* esalta, ovvero afferma, l’esclusività d un marchio e quindi trasforma il prodotto da “di massa” a “esclusivo” e così facendo entra nel piano di marketing solo quando si vuole cambiare posizionamento del prodotto. Proprio Nike è riuscita a sfruttare bene tale strategia, dimostrando ancora una volta di essere leader del settore sportivo e di creare un’esclusività del prodotto, percepito fino ad allora come prodotto di massa. Le linee di *limited edition* sono considerate quasi irrilevanti nel fatturato globale di Nike, ma riescono ad essere comunque lucrative, poiché colpiscono una nicchia di consumatori, come collezionisti e rivenditori, che giocano un ruolo essenziale per la reputazione del brand. Nike è riuscita, mediante le *limited edition*, ad affermare un’esclusività che diversamente sarebbe stato improbabile trovare nelle specifiche del prodotto, non essendo né altamente differenziato rispetto ai prodotti dei concorrenti, né tantomeno collocato nel segmento di lusso. I cosiddetti “*resellers*” riescono a produrre una eco mediatica pubblicizzando il brand in modo originale e innovativo. In aggiunta alle classiche tecniche di pubblicità, quali spot pubblicitari, riviste, social media e *word of mouth*, Nike sfrutta la *limited edition* affinché i consumatori non si ricordino solo del prodotto lanciato in edizione limitata, ma l’esperienza d’attesa e di fremito che Nike fa vivere ogni volta che annuncia il lancio di un prodotto, che questo sia in *limited edition* o meno.

Bibliografia

Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H., *Scarcity Messages: A Consumer Competition Perspective*, Journal of Advertising, vol. 40, no. 3 (Fall 2011), pp. 19-30.

Chae H., Kim S., Lee J., Park K., *Impact of product characteristics of limited edition shoes on perceived value, brand trust, and purchase intention; focused on the scarcity message frequency*, Journal of Business Research, 2019, p. 2

Jang W.E., Ko Y.J., Morris J.D., Chang Y., *Scarcity Message Effects on Consumption Behaviour: Limited Edition Product Consideration*, University of Florida, Psychology & Marketing, vol. 32, Issue 10, 2015, pp. 989-1001

Keller K., Kotler P., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, 2017

Ko E., Costello J.P., Taylor C.R., *What is a luxury brand? A new definition and review of the literature*, Journal of Business Research, In press, corrected proof, Available online 31 August 2017

Mosca F., *Marketing dei Beni di Lusso*, Pearson Italia, Torino, 2010

Sacchi S., *Il fascino indiscreto della scarsità*, FrancoAngeli, Milano, 2016

Shin H., Eastman J.K., Mothersbaugh D., *The effect of a limited-edition offer following brand dilution on consumer attitudes toward a luxury brand*, Journal of Retailing and Consumer Services, vol 38, 2017, pp. 59–70

Subramanian B., Axel S., (2009) *Limited Edition Products: When and When Not to Offer Them*, Marketing Science, vol 28, pp. 336-355

Sitografia

<https://blog.coremedia.com/blog/the-business-of-hype-how-to-master-the-drop>

<https://donna.fanpage.it/code-e-ressa-per-un-paio-di-nike-ecco-cosa-e-successo-e-come-si-alimenta-il-fenomeno-del-reselling>

<https://elevatepromo.com/learning-from-nike-limited-edition-shoes/>

<https://kwhs.wharton.upenn.edu/2019/10/lessons-limited-edition-marketing-kids-kickpin/>

<https://medium.com/illumination/the-strategy-of-limited-edition-a1ba8b9fb871>

<https://talenalexander.com/industry-news/limited-edition-strategy-of-marketing-cultural-exclusivity/>

<https://theuniquegroup.com/why-limited-edition-packaging-works>

<https://www.ilsole24ore.com/art/crescere-puntando-condivisione-con-nike-e-converse-formula-3a-sport-ADfwaFHB>

<https://www.italiamobilesrl.it/blog/limited-edition-strategy-strategia-marketing-esclusivita-vendite/>

<https://www.italiaonline.it/risorse/limited-edition-marketing-cos-e-e-come-funziona-2427>

<https://www.ninjamarketing.it/2020/08/24/limited-edition-strategy/>

<https://www.ninjamarketing.it/2020/08/24/limited-edition-strategy/>

<https://www.nowretail.it/limited-edition-overdose-lanno-della-drop-strategy/>

<https://www.referralcandy.com/blog/nike-marketing-strategy/>

<https://www.scmp.com/magazines/style/luxury/article/3038941/why-limited-edition-sneakers-and-hypebeast-brand>

<https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/drop-e-limited-edition-strategie-per-cult-brand>