

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

ESCLUSIVITÀ E DESIDERABILITÀ: L'EFFETTO DELLA LIMITED EDITION SUI CONSUMATORI

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Virginia Suppressa 257991

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/23

Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1. Il concetto di <i>limited edition</i> e le sue implicazioni	3
1.1 La strategia alla base dell'edizione limitata	3
1.2 L'impatto sulla <i>customer journey</i>	7
1.2.1 I modelli teorici del processo decisionale	10
1.3 <i>Co-branding e capsule collection</i>	12
1.3.1 <i>Co-branding</i> : cos'è e perché funziona	13
1.3.2 Origine e sviluppo delle <i>capsule collection</i>	15
Capitolo 2. Il significato di esclusività e la FOMO	19
2.1 Esclusività e unicità del prodotto.....	19
2.1.1 Esclusività ed inclusività	24
2.2 Il marketing della scarsità	25
2.2.1 La reattanza psicologica	28
2.2.2 Un confronto tra scarsità ed esclusività.....	30
2.3 Scarsità temporale e quantitativa	32
2.4 Focus sulla FOMO: Fear Of Missing Out.....	34
2.4.1 Un quadro teorico.....	35
2.4.2 Il fenomeno della FOMO	36
Capitolo 3. Limited Edition: un successo o un fallimento?	39
3.1 Il caso H&M.....	40
3.2 I casi di insuccesso.....	43
3.2.1 Urban Outfitters x Kent State: una polemica indimenticabile	44
3.2.2 Il caso Arch Deluxe di McDonald's.....	46
3.2.3 Il caso Amazon Fire Phone	48
3.3 Analisi e confronto	51
Conclusioni	54
Bibliografia	56
Sitografia.....	59

Introduzione

Quante volte vi è capitato di incrociare messaggi promozionali che esclamano “Solo per oggi”, “Ultima occasione”, o magari “Promozione esclusiva per i primi 100 clienti”? Sia che sfogliate un giornale, che navighiate in rete o semplicemente camminando per la città, l'urgenza di questi annunci sembra inseguirci ovunque, giocando con le nostre emozioni e il nostro senso di opportunità. Queste espressioni, apparentemente semplici, nascondono una psicologia sofisticata e mirata, studiata per scatenare in noi una reazione immediata, una corsa contro il tempo. In un mondo dove l'offerta sembra inesauribile, la prospettiva di mancare un affare esclusivo diventa un potente stimolo all'acquisto. Ma cosa c'è dietro a questi messaggi e come influenzano realmente le nostre decisioni?

Nel vasto panorama del marketing moderno le strategie di posizionamento dei prodotti sono in continua evoluzione cercando di sintonizzarsi sempre meglio con le mutevoli esigenze e desideri dei consumatori. In questo contesto il concetto di *limited edition* spicca come un baluardo dell'esclusività, richiamando l'attenzione sia dei produttori che dei consumatori. Questo fenomeno, tutt'altro che nuovo, ha radici profonde nella psicologia del consumatore e nelle strategie di marketing mirate a creare valore aggiunto per un prodotto o servizio. Il presente elaborato si propone di esplorare l'effetto psicologico e comportamentale che tali prodotti generano sui consumatori e di comprendere il meccanismo sottostante che alimenta la loro crescente popolarità.

Nel primo capitolo andremo ad analizzare il concetto di *limited edition* e le strategie che lo sostengono. Le edizioni limitate, come suggerisce il nome, sono prodotti o collezioni disponibili solo in quantità ristrette o per un lasso di tempo definito. Questa limitazione può derivare dalla quantità di produzione, dalla durata dell'offerta, o da entrambi gli aspetti. A prescindere dalla natura esatta della limitazione, l'elemento chiave di tali prodotti è la loro esclusività. Essi non sono semplici beni di consumo; sono spesso visti come tesori, pezzi rari che offrono al consumatore non solo un valore intrinseco, ma anche un senso di unicità e distinzione. Le strategie a riguardo sono formulate per evocare una sensazione di rarità e valore, influenzando direttamente la *customer journey*. Sarà interessante notare come nelle tattiche di edizione limitata, un elemento cruciale per potenziare il valore del prodotto proposto è il *co-branding*. Questa strategia vede la collaborazione tra due marchi distinti, uniti con l'obiettivo di creare un prodotto che racchiuda i valori di entrambe le entità. Questa sinergia genera una reazione psicologica nei consumatori, che sono spinti a cercare e acquistare quel particolare articolo raro e da collezione.

Verrà esplorata, inoltre, la diversità di applicazioni dell'edizione limitata e come tale approccio possa modulare il percorso decisionale del consumatore nelle tappe di raccolta di informazioni, analisi delle opzioni e nell'esperienza di acquisto effettiva.

Nel secondo capitolo, il punto di partenza sarà l'esclusività che gioca un ruolo chiave nella dinamica delle edizioni limitate. Esclusività non significa solo possedere qualcosa di raro, ma anche distinguersi dalla massa. Un elemento che innesca la percezione di esclusività è la limitatezza del prodotto, che suscita nel consumatore la sensazione che le sue opportunità d'acquisto siano appunto limitate. La scarsità emerge quando le risorse per rispondere ai desideri non sono abbondanti, e questa dinamica è stata adottata come tattica di marketing per creare un senso di urgenza. Presentare prodotti in edizione limitata all'interno di una gamma di offerte può rafforzare il brand in vari settori. In termini di classificazione, la scarsità può essere suddivisa in temporale o quantitativa. Ogni forma di scarsità può influenzare in modo diverso l'approccio del consumatore al prodotto proposto. La letteratura mostra un doppio comportamento del consumatore: da un lato c'è la ricerca di oggetti unici, mentre dall'altro emerge un desiderio di allineamento alle scelte del gruppo di appartenenza. La FOMO rappresenta questa aspirazione a sentirsi parte di una collettività e la paura di restarne al di fuori. Le aziende hanno riconosciuto nella FOMO una potente leva per stimolare gli acquisti. Quando questa sensazione si coniuga con la percezione di esclusività di un articolo, il valore del prodotto agli occhi del consumatore cresce. Sarà inoltre sottolineato come diverse forme di esclusività conducano a diverse strategie per distinguere l'offerta ai sensi del cliente.

Infine, nel terzo capitolo, verrà condotta un'analisi di quattro casi pratici. Il primo caso studio è il brand di moda H&M che ha avuto numerosi trionfi con le sue collezioni in edizione limitata. Questo esempio rappresenta un modello di come questa strategia possa essere utilizzata in modo efficace per stimolare l'interesse e aumentare la lealtà del cliente. Tuttavia, non tutte le storie hanno un lieto fine; infatti, andremo ad esplorare 3 casi – Urban Outfitters x Kent State, Arch Deluxe di McDonald's e Fire Phone di Amazon – in cui l'edizione limitata non ha raggiunto i risultati sperati, offrendo una panoramica degli errori e delle sfide che possono sorgere. Infine, attraverso un'analisi dettagliata e un confronto dei casi, cercheremo di disegnare una linea chiara tra le iniziative di successo e quelle meno fortunate, evidenziando le lezioni apprese e fornendo indicazioni su come le aziende possano meglio navigare in queste acque, spesso imprevedibili, delle edizioni limitate.

CAPITOLO 1

IL CONCETTO DI *LIMITED EDITION* E LE SUE IMPLICAZIONI

C'è qualcosa di magico nell'idea di possedere qualcosa di esclusivo, qualcosa di cui pochi altri si possono vantare. È un riflesso intrinseco dell'umanità, radicato nella nostra natura di cercare ciò che è unico, raro e prezioso. Le strategie di edizione limitata incarnano questo desiderio umano di possedere qualcosa di speciale, e nel mondo del marketing, sfruttano questa aspirazione per creare un impatto duraturo sui consumatori. In questo primo capitolo, esploreremo il significato delle *limited edition*, analizzando come queste strategie influenzano i comportamenti e le percezioni dei consumatori, e come le aziende possono sfruttarle per creare connessioni emotive, alimentare il desiderio e plasmare le scelte d'acquisto.

1.1 La strategia alla base dell'edizione limitata

L'edizione limitata è una delle strategie più affascinanti e potenti nel mondo del marketing. A prima vista può sembrare semplice: l'idea è quella, infatti, di progettare e creare prodotti o servizi in quantità limitata e offrirli per un periodo di tempo determinato. Tuttavia, questa apparente semplicità nasconde una serie di dinamiche complesse e profonde che la rendono una delle tattiche più efficaci per stimolare la domanda e costruire marchi duraturi.

Il marketing delle edizioni limitate rappresenta una strategia fondata sull'offerta di prodotti che è inferiore alla potenziale domanda del mercato, con l'obiettivo di comunicare un senso di esclusività e tempestività ai consumatori. L'intento primario di questa strategia è di influenzare il lato emotivo dei potenziali clienti, creando una spinta che li induce all'acquisto di un prodotto che ritengono imprescindibile. Come sappiamo, secondo le leggi dell'economia, un prodotto viene immesso sul mercato in quantità proporzionata a soddisfare la domanda dei consumatori. Tuttavia, questa dinamica opera in modo diverso nel settore del lusso: maggiore è l'esclusività di un bene, maggiore è il suo potere di attrarre consumatori in cerca di un prodotto che non necessariamente soddisfa un loro evidente bisogno, ma piuttosto lo distingue dagli altri.

Possiamo far risalire l'origine di questa strategia all'ambito delle industrie editoriali, nelle quali venivano stampate un numero limitato di copie di libri, con una qualità di stampa elevata e successivamente offerte a prezzi *premium*.

Le Limited Edition (LE), si sono successivamente diffuse nell'industria discografica e musicale, conquistando poi il settore della moda e in modo particolare lo *streetwear*.

Il motivo della rapida diffusione di questa strategia nella grande maggioranza degli altri settori dell'economia può essere giustificato da diversi fattori; innanzitutto, come già evidenziato in precedenza, stimola nei consumatori un senso di urgenza e desiderio che li spinge a procedere all'acquisto del prodotto in tempi brevi; inoltre, favorisce la fedeltà dei clienti se le edizioni limitate sono riservate esclusivamente alla cerchia di clienti che partecipano a programmi di fidelizzazione. Ma è importante sottolineare un terzo elemento cruciale di

questa strategia: nella maggior parte dei casi, specialmente nel settore della moda, un prodotto che inizialmente riscuote particolarmente successo sul mercato può risultare, nel medio – lungo periodo, comune e noioso perdendo così l'attrattiva agli occhi dei consumatori poiché tutti ne sono entrati in possesso. L'introduzione di un prodotto esclusivo, caratterizzato da un concetto e un design innovativo, consente al brand di mantenere un'immagine di maggiore appetibilità ed esclusività. Possiamo quindi ricavare che ciò che maggiormente spinge un'azienda a adottare questo tipo di strategia è legato alla costruzione o al rafforzamento dell'immagine di marca.

Il settore della moda, in particolare il *luxury fashion*, è stato e si conferma uno dei settori nei quali questa strategia ha avuto il successo maggiore. Esempio lampante è il brand di *streetwear* Supreme, il quale ha trovato il suo successo nelle modalità di vendita delle sue collezioni; infatti, rispetto ai marchi tradizionali Supreme sceglie di rilasciare 15 capi alla volta ogni settimana il giovedì alle ore 11:00 americane, i cosiddetti *drop*.

Marchi di abbigliamento sportivi come Nike e Adidas scelgono di produrre e lanciare sul mercato magliette e completi firmati dai giocatori più famosi aumentando così l'*engagement* e la fidelizzazione del cliente durante tutto l'anno, in quanto il marchio nella mente dei consumatori viene associato all'edizione limitata.

Un elemento importante dei prodotti LE è il packaging, che deve differire dalla confezione standard utilizzata per i prodotti ordinari. Basti pensare al brand di scarpe Puma, che ha lanciato *Puma King Luxury Edition*, un'edizione limitata di 999 paia di scarpe contenute in una scatola nera ed oro incisa a laser; o ancora all'azienda di alcolici Absolut Vodka, in collaborazione con MSGM, che ha offerto sul mercato 20.000 bottiglie in edizione limitata mostrando come due bottiglie, se affiancate l'una all'altra, componevano la frase "*nothing make sense when we're apart*". In questi due casi le aziende hanno puntato sul primo impatto del consumatore con la marca e sull'importanza dell'elemento visivo, difatti i clienti hanno acquistato i suddetti prodotti non tanto per il contenuto o la qualità degli stessi, quanto per l'unicità della confezione.

Le edizioni limitate si distinguono, inoltre, in base alla stagione durante la quale vengono lanciate, in ricorrenza di una festività nota in tutto il mondo oppure propria solo del paese dove viene offerta; durante il periodo natalizio è ricorrente vedere confezioni rosse o verdi, come a San Valentino essere circondati da pupazzi e cuori personalizzati.

Il marketing delle *limited edition*, oltre a possedere le funzioni sopra menzionate rappresenta un terreno fertile per sperimentare nuovi prodotti, design o caratteristiche; ciò contribuisce all'innovazione all'interno dell'azienda e fornisce dati di feedback dai consumatori. Un esempio che viene riportato nella pubblicazione di Chae, Kim, Lee e Park (2019)¹ è quello del noto marchio Burberry che ha deciso di lanciare sul mercato un prototipo di portachiavi per una sola giornata e a seguito dei riscontri positivi ricevuti ha deciso di offrirlo come prodotto ufficiale facente parte della sua collezione.

Nella letteratura di marketing, il termine *Time to market* denota l'intervallo temporale tra l'avvio di un progetto o dello sviluppo di un nuovo prodotto e il suo lancio sul mercato. La riduzione progressiva di questo intervallo

¹ 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

è un aspetto cruciale per il successo delle imprese che operano in settori competitivi, dove è richiesta una novità costante. Il time to market varia in base alla natura del prodotto e al grado di difficoltà dell'innovazione. Il suddetto Time to market (TTM) riveste un'importanza significativa nel contesto dell'introduzione di una limited edition in linea con le tendenze del mercato. In questa situazione, è di fondamentale importanza determinare il momento opportuno per lanciare il progetto e rispettare le scadenze, al fine di evitare di ritardare rispetto alle tendenze o, in alcuni casi, di anticipare il mercato, ossia nel caso in cui i consumatori non sono pronti ad accogliere determinate innovazioni radicali. Prodotti più complessi o innovativi richiedono più tempo per la ricerca e sviluppo, il testing e la produzione. Inoltre, nel caso di test del mercato la necessità di ottenere feedback dai consumatori per perfezionare il prodotto può estendere il tempo prima del lancio.

Esistono aziende, come ad esempio Mattel produttrice della bambola Barbie, che, a causa delle caratteristiche specifiche del prodotto, richiede in media circa 18 mesi dall'ideazione al lancio sul mercato. Oltre alla tipologia di prodotto, il tempo necessario può anche essere influenzato dalle fasi di produzione e distribuzione, in quanto la disponibilità e tempestività dei fornitori, come la complessità della catena di approvvigionamento possono ritardare tutto il processo. Inoltre, in situazioni di collaborazioni, le tempistiche vengono condizionate da aspetti legali e da approvazioni dettagliate del progetto che aggiungono ulteriori ritardi al lancio su scala globale.

Per le realtà di abbigliamento come Diadora, il processo di lancio dei prodotti in edizione limitata richiede leggermente più tempo rispetto ai prodotti della gamma standard. Questo è spesso dovuto al fatto che molte delle *limited edition* di Diadora vengono realizzate interamente in Italia, il che comporta tempi di produzione più lunghi, efficienza delle risorse interne e un controllo qualità più rigoroso. In particolare in questo settore, un fattore che influenza direttamente il TTM è la concorrenza, poiché la necessità di precedere o reagire ai movimenti dei concorrenti può accelerare o rallentare il processo.

Vi sono poi aziende che scelgono la strategia di co-branding al fine di ridurre i tempi di lancio di un nuovo prodotto sul mercato. Collaborare con altre aziende aumenta la credibilità del progetto e consente non solo di abbreviare le prime fasi del ciclo di vita del prodotto (sviluppo e produzione), ma anche di condividere costi e sforzi nella promozione, portando rapidamente a un ritorno sugli investimenti.

Riguardo alle strategie di comunicazione delle *limited edition* esse hanno lo scopo primario di trasmettere ai consumatori sul mercato l'esclusività e l'unicità del prodotto che si sta per lanciare.

Le aziende hanno a disposizione diversi mezzi di comunicazione quali ad esempio riviste, televisione e internet e sceglieranno il proprio canale in base alle caratteristiche specifiche del prodotto o servizio che si sta offrendo e al pubblico target. Oltre ai canali mediatici, le imprese integrano nel loro approccio comunicativo anche attività di pubbliche relazioni, ad esempio conferenze stampa ed eventi.

La decisione riguardo al mix di comunicazione ottimale per la presentazione di un'edizione limitata è influenzata da diversi fattori inclusi gli obiettivi del progetto, il mercato di destinazione, la tipologia di prodotto e le risorse disponibili per la promozione finanziaria. Ad esempio, se le risorse finanziarie dell'impresa sono limitate, la pubblicità in televisione potrebbe essere esclusa come canale di comunicazione. In generale, tra i

canali mediatici che possono essere impiegati nelle campagne promozionali per i prodotti in edizione limitata troviamo i mezzi di stampa quali giornali e riviste, la pubblicità *outdoor* tramite pannelli pubblicitari e cartelloni, organizzazione di eventi ed esperienze per far conoscere e testare il prodotto alla cerchia di clienti più ristretta e il digital e social media marketing che, ad oggi, rappresenta lo strumento più potente.

Affinché la campagna pubblicitaria abbia successo è di primaria importanza stabilire il budget di comunicazione e gli obiettivi pubblicitari. Il budget di comunicazione è la somma che l'impresa è disposta ad investire nei canali mediatici per la promozione, di conseguenza il peso che assume rispetto ad azioni alternative all'interno dell'azienda dipende da vari fattori, ad esempio lo stadio di vita del prodotto (maggiore è la novità del prodotto, maggiore sarà l'investimento pubblicitario). Gli obiettivi pubblicitari sono invece definiti come il traguardo che si intende raggiungere tramite l'utilizzo di questi canali. Una volta definiti obiettivi, budget e messaggio l'azienda procede con la selezione dei mezzi di comunicazione più idonei.

La maggior parte delle aziende predilige come canali di comunicazione quelli a mezzo stampa e le piattaforme social. Quest'ultime si distinguono per offrire un notevole ritorno sugli investimenti e la capacità di promuovere il prodotto anche con costi contenuti; ad oggi, i social media vengono scelti dalle imprese perché rappresentano un luogo di incontro per le comunità di consumatori a cui i prodotti in edizione limitata sono indirizzati, consentendo così un contatto diretto con un target ben definito (prevalentemente GenZ) e promuovendo l'interazione attraverso contenuti coinvolgenti e pertinenti. Contemporaneamente l'utilizzo di pubblicità esterna, PR ed eventi mantiene un ruolo significativo, con una tendenza simile all'interno del mix mediatico anche per i prodotti standard.

Per concludere la crescente adozione di tale strategia da parte delle aziende, sia nei settori del lusso sia in quelli più accessibili, sottolinea l'efficacia di tale approccio nell'affrontare le sfide poste da un panorama commerciale sempre più competitivo e orientato verso l'esperienza del consumatore.

Nonostante i numerosi vantaggi che offre, però, è fondamentale riconoscere che la strategia dell'edizione limitata non è esente da sfide e rischi, tra i quali:

- Sovraproduzione o sottoproduzione: determinare la giusta quantità di un prodotto in edizione limitata può essere difficile. La sovrapproduzione può minare l'aura di esclusività, mentre la sottoproduzione può causare frustrazione nei consumatori che desiderano il prodotto.
- Aspettative dei consumatori: un prodotto promosso come *limited edition* spesso genera aspettative elevate nei consumatori; di conseguenza se l'edizione limitata non viene percepita positivamente o se si verificano problemi nella distribuzione o nella qualità del prodotto, ciò può riflettersi negativamente sull'intero brand.
- Tempismo: il mercato è dinamico e le preferenze dei consumatori possono cambiare rapidamente. Una strategia di edizione limitata che oggi risulta vincente potrebbe non avere lo stesso impatto domani. Il tempismo, quindi, deve risultare impeccabile in quanto lanciare il prodotto troppo presto o troppo tardi potrebbe compromettere il successo dell'iniziativa.

- Costi elevati e speculazione: i prodotti in edizione limitata possono comportare costi più elevati per la loro produzione, promozione e distribuzione, soprattutto se sono coinvolti materiali o processi speciali. Prodotti limited edition molto desiderati possono diventare oggetto di speculazione, con rivenditori che acquistano grandi quantità per poi rivenderli a prezzi maggiorati sul mercato secondario.

L'equilibrio tra la creazione di un senso di esclusività e la preservazione dell'integrità del brand deve essere attentamente considerato.

1.2 L'impatto sulla *customer journey*

La *customer journey*, o percorso del cliente, è un concetto fondamentale nella letteratura del marketing. Con questo termine ci riferiamo al percorso che un cliente compie dall'inizio alla fine del suo rapporto con un'azienda o un marchio; tale percorso può essere suddiviso in diverse fasi che includono la consapevolezza del prodotto o servizio, la considerazione, l'acquisto, l'utilizzo e la fidelizzazione.

Il lancio sul mercato di un'edizione limitata può influenzare, direttamente o indirettamente, il suddetto percorso in ciascuna di queste 5 fasi.

Il percorso che il cliente compie comincia con la fase della consapevolezza, in cui il cliente diventa consapevole dell'esistenza del prodotto o servizio attraverso diverse fonti quali la pubblicità, passaparola o ricerche online. Normalmente in questa fase l'azienda deve essere in grado di catturare l'attenzione del cliente e comunicare in modo efficace i benefici del proprio prodotto o servizio; nel caso di un prodotto lanciato in edizione limitata, il senso di urgenza e necessità suscitato nel consumatore lo spinge naturalmente alla fase successiva del percorso.

Il cliente passa poi alla fase di considerazione, in cui valuta le diverse opzioni disponibili sul mercato. Durante questa fase, l'azienda deve essere in grado di fornire informazioni dettagliate sul prodotto, confrontandosi con la concorrenza e dimostrando il valore aggiunto che può offrire; i clienti cercano informazioni dettagliate sul perché l'edizione è limitata. Questo comporta una maggiore interazione e impegno con il brand.

Una volta che il cliente ha preso una decisione, passa alla fase di acquisto effettivo del prodotto o servizio; in questa fase l'azienda deve semplificare il processo di acquisto, offrendo ad esempio opzioni di pagamento convenienti; a causa della natura limitata del prodotto molti clienti si sentono spinti a prendere una decisione più rapidamente in quanto il timore di perdere l'opportunità supera le normali esitazioni nell'acquisto.

A questa fase succede quella di utilizzo del prodotto acquistato; l'azienda deve fornire un'assistenza post-vendita di qualità, rispondendo ai problemi del cliente e garantendo un'esperienza positiva. Il cliente che ha acquistato un prodotto speciale ed unico rafforza la sua relazione con il marchio diventando ad esempio ambasciatore o condividendo l'esperienza positiva sui *social media*.

Infine, l'impresa si impegna nella fase di fidelizzazione, durante la quale cerca di mantenere il cliente soddisfatto e di incoraggiare ulteriori acquisti; questa fase include programmi di fedeltà, offerte speciali o comunicazioni personalizzate per mantenere un rapporto duraturo con il cliente.

Comprendere e gestire efficacemente questo percorso è fondamentale per analizzare il modo in cui il cliente approccia ogni tappa e lavorare sui punti di forza e di debolezza.

L'azienda mira a guidare il cliente dalla fase di consapevolezza a quella di fidelizzazione; tuttavia, sono molteplici i fattori che possono intervenire nella scelta del consumatore.

Come riportato nel libro "Marketing Management"² le decisioni dei consumatori sono condizionate da diversi fattori che possono essere:

- Fattori culturali: consumatori in società individualistiche o in paesi collettivisti compiono scelte di acquisto diverse
- Fattori sociali: gruppi di riferimento, che hanno un'influenza diretta o indiretta sugli atteggiamenti di un individuo, oppure la famiglia, il gruppo di riferimento primario
- Fattori personali: età, personalità e stile di vita di un singolo individuo
- Fattori situazionali: l'ambiente o il contesto in cui il consumatore si trova al momento dell'acquisto

In questo contesto la scarsità emerge come un elemento chiave in quanto viene interpretata dal consumatore come un ostacolo, concreto o intuitivo, che gli potrebbe impedire di soddisfare le proprie esigenze e finalizzare con autonomia le proprie decisioni.

Per interpretare e anticipare in modo efficace il comportamento dei consumatori durante le loro fasi decisionali, gli esperti di marketing devono intuire come questi reagiscono a varie manifestazioni di scarsità. Tale scarsità può alterare il percorso del consumatore, influenzando come essi cercano dati, analizzano le alternative, prendono decisioni e fanno acquisti.³

Il principio di scarsità viene spesso utilizzato nell'ambito delle edizioni limitate. Jang et al. affermano che: *"The central principle behind offering LE products is to create a sense of exclusivity among the target consumers. Prior works offered empirical evidence that these scarcity messages make consumers feel LE products are special, unique, and valuable, and thus positively influence their product evaluation"*⁴.

Oltre all'esclusività che rappresenta l'ingrediente principale dei prodotti in edizione limitata (LE), è stato dimostrato che i suggerimenti di scarsità rendono i prodotti LE particolarmente attraenti e distintivi agli occhi dei consumatori, aumentandone la percezione di valore (come sottolineato da Jang et al., 2015). La letteratura sul comportamento dei consumatori indica che essi desiderano esprimere la propria unicità attraverso l'acquisizione di articoli rari. Snyder e Fromkin (1977) suggeriscono che i consumatori cercano di affermare la propria individualità possedendo oggetti distintivi che molti altri non hanno. Se un articolo usato da un consumatore diventa troppo diffuso, l'interesse per esso cala, spingendolo verso opzioni più rare. Questo

² Keller K., Kotler P., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, 2017

³ Hamilton R., Chaplin L.N., Bone S. et al., *The effects of scarcity on consumer decision journeys*, Journal of the Academy of Marketing Science, 2018

⁴ 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, Volume 32, Issue 10, 2015

comportamento, noto come “*snob effect*” (descritto da Chae, et al., 2019), è una delle ragioni principali per cui molti brand adottano la strategia delle edizioni limitate. L’acquisto di quest’ultime, infatti, è spesso legato alla percezione di esclusività e di uno status sociale elevato. Uno studio interessante è stato fatto da Jang et al. (2015) i quali hanno avanzato l’idea che, quando i prodotti sono promossi come edizione limitate con enfasi sulla loro scarsità, i consumatori tendono a mostrare un atteggiamento più favorevole verso il marchio, avvertono un maggior valore del prodotto e sono più inclini a comprarlo, rispetto a quando invece i prodotti sono presentati come comuni e senza l’elemento di scarsità.

Dall’altro lato lo psicologo Cialdini (1993)⁵ ha delineato la scarsità come uno dei sei fondamenti principali della persuasione. Egli postula che i messaggi che enfatizzano la scarsità possano promuovere risposte immediate e meno riflettute da parte dei consumatori, in quanto tali messaggi suscitano un senso di eccitazione e compromettono la capacità dei consumatori di analizzare in profondità le informazioni presentate. La predisposizione del consumatore ad acquistare può influenzare come reagisce alla scarsità di un prodotto; vi sono due situazioni distinte:

- Se il consumatore fosse molto motivato a comprare, l’emozione provocata dalla scarsità potrebbe farlo riflettere meno dando luogo a una valutazione più superficiale. Ad esempio, potrebbe pensare che ad un prezzo più elevato corrisponda una qualità maggiore.
- Se, invece, il consumatore non fosse particolarmente interessato all’acquisto la scarsità potrebbe catturare la sua attenzione e spingerlo a valutare l’offerta più attentamente.

Di conseguenza, a seconda di quanto un consumatore è inizialmente interessato, la scarsità del prodotto potrebbe farlo riflettere di più o di meno prima di prendere una decisione. Per esempio, molte piattaforme di vendita online adottano diverse tecniche quali mostrare un timer che indica la fine di uno sconto, evidenziare quanti clienti stanno visualizzando la stessa offerta in quel momento o segnalare quante unità di quel prodotto sono ancora disponibili al prezzo indicato. Per chi visita questi siti senza una vera intenzione di acquisto, queste strategie potrebbero accrescere l’interesse e la riflessione, spingendo l’utente a valutare meglio le caratteristiche del prodotto. D’altro canto, per chi è già propenso all’acquisto, l’effetto di queste tecniche potrebbe portare a decisioni affrettate, basate su assunzioni semplicistiche, come associare un prezzo alto a una qualità superiore.

Nella ricerca condotta da Aggarwal et al. nel 2011, che esplora i messaggi legati alla scarsità sotto l’aspetto della rivalità tra acquirenti, emerge che limitare una promozione rende quest’ultima più efficace. Tale studio sostiene inoltre che la percezione di limitatezza di un prodotto ha una maggiore risonanza sulle azioni dell’acquirente quando egli si percepisce in una sorta di gara con altri potenziali acquirenti. In questo contesto, Aggarwal e colleghi descrivono la rivalità tra acquirenti come “*the act of a consumer’s striving against one or*

⁵ Cialdini, R. B. (1993), Libro, *Le armi della persuasione*, Giunti Editore

more consumers for the purpose of achieving a desirable economic or psychological reward”⁶. Per far sì che gli acquirenti avvertano questo senso di sfida, è necessario che ci sia una limitata quantità di tali premi, portando la domanda a superare l’offerta. Quando gli acquirenti sentono di competere, questo torna a vantaggio dei venditori; di conseguenza, è logico che essi adottino tattiche di limitatezza per instaurare un clima di urgenza e rivalità tra gli acquirenti.

Tuttavia, un fattore cruciale che incide sull'effetto della scarsità sulla percezione di un prodotto è l'interpretazione dei consumatori riguardo la ragione della sua rarità. Per esempio, l'insufficiente disponibilità di un articolo può derivare da una forte richiesta o da una ristretta produzione:

- Se un articolo fosse poco disponibile a causa di un’eccessiva domanda, i consumatori potrebbero concludere che è molto desiderato;
- Viceversa, se la limitata disponibilità derivasse da un’offerta ristretta, i consumatori potrebbero interpretarlo come un segno di maggiore qualità e prestigio associato.

Nonostante l'idea che un prodotto sia raro a causa di limitazioni nella produzione possa incentivare la predisposizione dei consumatori a spendere di più, il pensiero che sia poco disponibile a causa di un’elevata richiesta potrebbe non avere lo stesso effetto. In realtà, un affollamento di clienti nei punti vendita tende a diminuire la volontà di spendere, dato che i consumatori tendono a percepire gli altri come facenti parte di una classe sociale meno elevata.

In aggiunta, il modo in cui un prodotto limitato viene percepito dal consumatore può variare a seconda della sua capacità di elevare lo status di chi lo sta acquistando; se possedere il prodotto suggerisce uno status elevato (come indossare un vestito firmato), la sua scarsità, derivante da un'offerta controllata, tende a renderlo più attraente. D'altro canto, se il prodotto non contribuisce a rafforzare una certa immagine sociale, la sua scarsità, legata a una forte domanda, lo rende più desiderabile.

Nel caso in cui i consumatori cerchino l'esclusività, presentare un prodotto come edizione limitata stimola la volontà di spendere solo se il brand viene visto come superiore rispetto ai rivali. In pratica, i consumatori ritengono che un bene prodotto in quantità limitate sia di valore maggiore e, al contempo, che gli articoli di grande valore siano meno disponibili.

Per concludere, le inferenze fatte sull'unicità o sulla notorietà a causa della scarsità di un prodotto possono influenzare in maniera diverse la decisione d'acquisto, a seconda della situazione. Per esempio, l'intenzione di comprare per se stessi o per qualcun altro può alterare l'importanza data all'unicità rispetto alla notorietà.

1.2.1 I modelli teorici del processo decisionale

Come già spiegato nel paragrafo precedente la *customer journey* descrive le varie fasi che un individuo attraversa dal momento in cui prende consapevolezza di un prodotto fino all’acquisto e oltre. Sono diversi i

⁶ Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H., *Scarcity Messages: A Consumer Competition Perspective*, Journal of Advertising, vol. 40, no. 3, 2011.

modelli teorici che cercano di mappare e spiegare questo percorso, alcuni più antichi, altri invece sviluppatisi con l'avvento del digitale.

Il modello AIDA, uno degli schemi concettuali più antichi e fondamentali nel mondo della pubblicità e del marketing, ha fatto la sua comparsa per la prima volta nella fine del XIX secolo. L'acronimo "AIDA" sta per *Attention, Interest, Desire e Action*. Questo modello fornisce una struttura progressiva che illustra il percorso che un consumatore dovrebbe idealmente seguire dal primo contatto con un annuncio pubblicitario fino all'azione di acquisto.

Inizialmente viene catturata l'attenzione del consumatore attraverso titoli accattivanti o un design particolare (*Attention*), l'obiettivo successivo è quello di suscitare il suo interesse riguardo al prodotto fornendo tutte le informazioni necessarie (*Interest*), successivamente l'interesse viene trasformato in un desiderio concreto (*Desire*), infine l'ultima fase riguarda la conversione di quel desiderio in acquisto (*Action*).

Questo modello ha resistito alla prova del tempo, offrendo ai professionisti del marketing una comprensione chiara e sequenziale delle fasi chiave del percorso del consumatore.

Tuttavia, Philip Kotler ha proposto una visione aggiornata del modello per riflettere meglio il panorama digitale contemporaneo e i cambiamenti nel comportamento dei consumatori⁷.

Kotler discute della transizione dal marketing tradizionale (centrato sulla televisione, radio e stampa) al marketing digitale (centrato su online, social media, mobile, ecc.). In questo contesto viene proposto un nuovo modello chiamato "5A", che consiste in:

1. *Aware*: riguarda il momento in cui i consumatori diventano consapevoli di un prodotto.
2. *Appeal*: questa fase sostituisce e amplia la tradizionale fase *Interest* di AIDA. Non si tratta solo di suscitare interesse, ma di creare un appello emotivo o razionale verso il brand o prodotto.
3. *Ask*: prima di prendere una decisione di acquisto, i consumatori ora cercano spesso informazioni, leggono recensioni e chiedono suggerimenti o opinioni attraverso i social media e altre piattaforme online.
4. *Act*: rappresenta il momento in cui il consumatore effettua un acquisto o intraprende un'azione desiderata.
5. *Advocate*: dopo l'acquisto, se il consumatore è soddisfatto, può condividere la propria esperienza positiva. Questa fase riconosce il potere del passaparola nell'era digitale, dove le recensioni e le raccomandazioni dei consumatori possono avere un impatto significativo sulle decisioni di acquisto di altri.

Il modello 5A enfatizza non solo la linearità del processo di acquisto, ma anche l'importanza delle interazioni reciproche e delle influenze sociali nell'era digitale. Kotler riconosce che il percorso del consumatore non è più unidirezionale, ma può essere ciclico, e che i consumatori soddisfatti possono giocare un ruolo cruciale nel portare nuovi clienti a un marchio.

⁷ Kotler P., Setiawan I., Kartajaya H., *Marketing 4.0*, 2016

Considerando invece modelli teorici più recenti che analizzano e spiegano il medesimo percorso, la piattaforma Google ha introdotto il modello *Micro-Moments* che sottolinea l'importanza dei momenti decisionali istantanei che sono fortemente influenzati dalle piattaforme social e dalla figura degli *influencer*. Con l'avvento degli smartphone e della connettività onnipresente, il processo decisionale dei consumatori è diventato più frammentato, avvenendo in brevi, impulsivi momenti di interazione con i dispositivi digitali. Questi momenti, definiti "*micro-moments*", rappresentano le opportunità critiche per i brand di influenzare le decisioni e le preferenze dei consumatori.

Il modello si suddivide in 4 fasi principali⁸:

1. *I-want-to-know Moments*: i consumatori cercano informazioni sul prodotto d'interesse e vengono influenzati da contenuti creati dagli *influencer* che condividono la loro esperienza.
2. *I-want-to-go Moments*: i consumatori cercano un'attività o un luogo nelle vicinanze (un ristorante ad esempio) e utilizzano le guide e i post degli *influencer* per trovare quelli migliori.
3. *I-want-to-do Moments*: i consumatori cercano di fare o realizzare qualcosa, spesso aiutati dai cosiddetti *tutorial*.
4. *I-want-to-buy Moments*: il consumatore è pronto a fare l'acquisto e viene influenzato da codici sconto o link diretti alla pagina web sul profilo dell'*influencer*.

La chiave per avere successo nell'era dei micro-moments è l'agilità, la capacità di ascoltare e rispondere alle esigenze dei consumatori in modo tempestivo, questo richiede una comprensione profonda del proprio pubblico, una strategia digitale ben progettata e la capacità di fornire contenuti ed esperienze di alta qualità in tempo reale.

1.3 *Co-branding e capsule collection*

Nell'evoluzione incessante del panorama del marketing emerge la necessità per le aziende di adottare strategie che non solo catturino l'attenzione dei consumatori, ma anche offrano loro esperienze distintive e memorabili. In questo contesto il *co-branding* e le *capsule collection* rappresentano un efficace mix tra innovazione e tradizione.

Il *co-branding*, definito da Blackett e Russel: "*the term 'co-branding' [...] is used to encompass a wide range of marketing activity involving the use of two (and sometimes more) brands.*"⁹, è una pratica che vede la collaborazione tra due o più marchi rinomati, e mira a combinare le competenze di ciascun partner per creare prodotti o servizi unici. Questa alleanza, se ben eseguita, può portare a una proposta di valore potenziata, grazie alla quale i consumatori possono godere del meglio di entrambi i mondi. L'obiettivo principale è di capitalizzare sulla reputazione e sulla credibilità consolidata dei marchi coinvolti, creando sinergie che amplifichino il raggio d'azione e l'appeal del prodotto finale.

⁸ <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/micromoments-guide-pdf-download/>

⁹ Blackett T., Russell N., *Co-branding – the science of alliance*, Journal of Brand Management, vol 7, 2000.

Le *capsule collection* rappresentano un approccio diverso ma altrettanto potente. Si tratta di collezioni di moda limitate, spesso create per una stagione o un'occasione specifica, e si distinguono per la loro esclusività e rilevanza temporale. Oltre all'unicità dei design, queste collezioni spesso si basano sull'idea di innovazione, presentando ai consumatori nuovi stili o tendenze che potrebbero non essere ancora diffusi nel mercato mainstream.

1.3.1 *Co-branding*: cos'è e perché funziona

Il *co-branding*, a volte chiamato anche *brand partnership*, si riferisce alla collaborazione strategica tra due o più marchi al fine di creare un prodotto o servizio unico, che porta con sé gli attributi e il valore di ciascuno dei marchi coinvolti. È una strategia che mira a sfruttare la forza combinata di due marchi per raggiungere un pubblico più ampio e offrire un valore aggiunto ai consumatori. Questa strategia può unire brand rivolti a segmenti di mercato sia di fascia alta che di fascia bassa, offrendo loro l'opportunità di ampliare la loro portata e migliorare la loro immagine.

Sacchi nel suo libro "Il fascino indiscreto della scarsità" (2016), mette in luce diversi vantaggi derivanti da questa strategia, ad esempio, la narrativa accattivante tramite l'utilizzo dello *storytelling* che genera un forte impatto emotivo; la personalizzazione che rende ogni prodotto, anche il più comune, unico nel suo genere, o ancora, contribuisce all'espansione della base clienti sia dell'uno che dell'altro marchio, raggiungendo nuovi tipi di pubblico.

Secondo lo studio di Helmig et al. (2008), la collaborazione tra i marchi nel *co-branding* può avvenire in diversi modi¹⁰:

1. Creazione di un prodotto congiunto: in questo caso, i marchi si uniscono per creare un nuovo prodotto che combina gli elementi distintivi di entrambi i marchi; questo consente ad entrambe le aziende di sfruttare le reciproche competenze e risorse.
2. Condivisione di risorse: in questa forma di collaborazione, i marchi condividono le risorse (logistica o tecnologia); il fine ultimo è quello di ridurre i costi e accedere a nuovi canali di vendita.
3. Campagne pubblicitarie congiunte: questa avviene attraverso la creazione di annunci congiunti o la partecipazione ad eventi e consente ad entrambi di aumentare la consapevolezza del marchio.
4. *Co-branding* di eventi o luoghi: i marchi si uniscono per associare il proprio nome a un evento o un luogo (ad esempio un marchio di bevande può collaborare con un festival musicale per diventare il partner ufficiale).

È importante sottolineare che la collaborazione deve essere ben gestita per garantire il successo della strategia. I marchi coinvolti devono avere una visione comune e una chiara comprensione dei benefici reciproci; inoltre è fondamentale che i brand siano complementari tra loro e che la collaborazione sia coerente con l'immagine e i valori della marca.

Il *co-branding* può assumere diverse forme:

¹⁰ Helmig, B., Huber, J.A. & Leeftang, P.S.H. *Co-branding: The State of the Art*, 2008, 359–377

- Verticale, dove il legame si forma tra due o più aziende che non competono direttamente tra loro, ma sono posizionate in fasi diverse della catena di produzione. Questo significa che una delle aziende produce un ingrediente, un componente o un servizio, mentre l'altra azienda produce il prodotto finale o fornisce il servizio principale al consumatore (ad esempio Intel produttore di microprocessori per i computer Dell)
- Orizzontale, dove le imprese coinvolte operano generalmente allo stesso livello nella catena del valore, ma non necessariamente nello stesso settore o categoria di prodotto. Uno degli esempi più noti è la collaborazione tra Apple e Nike, che ha portato alla creazione di Nike+ per iPod, combinando il *know-how* di Nike nel settore dell'abbigliamento sportivo con la tecnologia di Apple.
- Laterale, le imprese partner operano in settori molto diversi l'una dall'altra. Nonostante ciò, creano un prodotto o servizio congiunto che potrebbe non rientrare strettamente nell'ambito principale di attività di nessuna delle imprese. Ad esempio, quando la Fiat ha collaborato con Gucci per creare una versione personalizzata della Fiat 500, ha combinato l'industria automobilistica con il mondo della moda.

Possiamo fare un'ulteriore classificazione proposta da Bertoli e Busacca (2008)¹¹ i quali, all'interno dell'accordo di co-denominazione o *co-branding*, identificano due varianti principali: 1) Co-branding funzionale, nel quale due o più brand collaborano nella creazione di un articolo e loro etichette sono entrambe presenti per evidenziare la loro partnership; 2) Co-branding simbolico, nel quale invece, una marca principale si unisce a un'altra che apporta caratteristiche esperienziali o psico-sociali. Questa modalità è nota anche come *co-naming*, poiché il prodotto risultante porta il nome combinato delle due marche.

In termini di vantaggi del co-branding funzionale, il marchio ospitante trae i maggiori benefici. Questi ultimi aiutano l'azienda a trasmettere la qualità ai consumatori in modo più efficace, sostenendo la sua strategia di distinzione. Pertanto, i consumatori vedono il prodotto come di qualità superiore, e il marchio si distingue di più dai suoi concorrenti.

I vantaggi del co-branding simbolico, invece, riguardano principalmente il passaggio degli attributi simbolici della marca invitata alla marca ospitante, portando un effetto benefico per quest'ultima.

In entrambe le situazioni, il risultato è un aumento della tendenza dei consumatori ad acquistare e l'opportunità per il prodotto di accedere al nuovo mercato di riferimento con investimenti ridotti.

Sebbene questa strategia possa offrire numerosi vantaggi, presenta anche dei rischi che devono essere attentamente valutati dalle imprese al momento dell'accordo. Tra i vari rischi che possono sorgere dalla collaborazione troviamo:

1. Danneggiamento dell'immagine del marchio: se uno dei partner subisce un declino della reputazione o si trova coinvolto in una controversia, ciò potrebbe riflettersi negativamente sull'altro marchio, anche se quest'ultimo non ha avuto alcun ruolo nella questione.

¹¹ Bertoli G., Busacca B., *Co-branding e Valore della Marca*, Relazione presentata al terzo Congresso internazionale "Le tendenze del marketing in Europa", Venezia, 2003

2. Aspettative dei consumatori: come sottolineato anche da Keller et al. (2017), l'associazione di due marchi potrebbe creare aspettative elevate nei consumatori. Se il prodotto o servizio congiunto non soddisfa queste aspettative, entrambi i marchi potrebbero soffrire di un danno reputazionale.
3. Dipendenza da un altro marchio: fare troppo affidamento su un'altra marca per il successo può essere rischioso, soprattutto se l'altro marchio decide di terminare la partnership o di cambiare la sua direzione strategica.
4. Cannibalizzazione: l'espansione della quota di mercato del prodotto in co-branding è accompagnata da una diminuzione delle quote dei prodotti originali. Tuttavia, questo effetto avverso non si manifesta quando il prodotto congiuntamente firmato si distingue dai prodotti tipicamente offerti dai marchi coinvolti.

In conclusione, attraverso la combinazione di attributi, competenze e reputazioni, le marche possono offrire prodotti o servizi che spesso superano quello che potrebbero realizzare singolarmente. Il successo di questa strategia dipende dalla scelta dei partner giusti, dalla chiara definizione degli obiettivi e da una gestione attenta delle potenziali sfide.

1.3.2 Origine e sviluppo delle *capsule collection*

La *capsule collection* trae le sue origini dal mondo della moda degli anni '70, quando nelle boutique di Londra si usava questo termine per riferirsi a una collezione limitata di pezzi che, pur essendo pochi, erano versatili e combinabili tra loro. Al di là del contesto moda, questa terminologia indica piccole collezioni speciali offerte da un marchio, che possono essere applicate in vari settori, basandosi sulle strategie aziendali, sull'innovazione e sull'expertise delle squadre di marketing. Queste collezioni possono esistere come entità autonome o in collaborazione con altri marchi attraverso le collaborazioni.

Queste collezioni inizialmente si configuravano come progetti promozionali mirati a ottenere effetti immediati. Attualmente, sono parte di tattiche più complicate: vengono lanciate quando un marchio ambisce ad elevare la sua immagine o a riorientare la percezione presso il suo target, spesso attraverso collaborazioni con marchi rinomati, influencer o offrendo edizioni esclusive. Questo approccio al marketing è diventato una tendenza e inaugura una nuova era nella concezione e nell'acquisto della moda. Combina la fantasia dei designer di alto profilo con le correnti attuali, soddisfacendo le preferenze dei consumatori in tempi di realizzazione sempre più rapidi.

Maria Carmela Ostilio, nel suo articolo (2020)¹², classifica le capsule collection in base al loro scopo:

- “Branded Capsule Collection”: questo tipo di collezione mette l'accento sull'aspetto funzionale e sui capi cosiddetti *evergreen*. Donna Karan fu pioniera in questo campo, lanciando nel 1985 una serie di capi essenziali, versatili e coordinati cromaticamente, mirando a offrire molteplici combinazioni con

¹² Ostilio M. C. (2020), *Capsule Collection? Sì, grazie.*, <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/capsule-collection-si-grazie>

un numero limitato di pezzi per ogni evento. Queste *capsule* tendono ad essere ispirate da eventi o circostanze particolari.

- “Co-branded Capsule Collection”: questa collezione pone l'accento sul valore simbolico e sulla complementarità tra marchi partner. Ad esempio, la capsule collection DiorXRimowa che è stata esaltata attraverso l'uso di funzioni di realtà aumentata su Snapchat che permettevano agli utenti di immergersi nel mondo della maison francese ed esplorarne tutta la collezione
- “Branded Capsule Collection per Brand Value”: negli ultimi anni numerose aziende hanno presentato collezioni in associazione con organizzazioni benefiche o in risposta a cause sociali ed ecologiche. Un esempio è la collezione "Move To Zero" di Nike, lanciata nel febbraio 2020, che sostiene l'obiettivo di raggiungere zero emissioni di CO2 e zero sprechi, proponendo vestiti realizzati in cotone sostenibile e poliestere riciclato.

Come affermato in precedenza, una capsule collection può essere una tattica efficace per potenziare la visibilità e l'espansione di un marchio. Vi sono una serie di ragioni che spingono un brand ad adottare questo tipo di strategia:

- Essendo una collezione indipendente rispetto alle uscite programmate nel corso dell'anno, offre più spazio per innovare e sperimentare nuove idee. L'uscita fuori dai tempi prestabiliti capitalizza sulla veloce evoluzione delle tendenze, e permette all'azienda di rispondere prontamente alle richieste specifiche dei clienti. Inoltre, le capsule collection danno l'opportunità di presentare articoli che potrebbero non avere spazio in collezioni più ampie, ma che comunque meritano di essere proposti al pubblico. Ad esempio, nel settore alimentare, sono molti i marchi che utilizzano questa strategia per testare nuovi gusti, come Kinder che nel 2006 ha proposto sul mercato una nuova versione del suo classico Kinder Bueno interamente ricoperto di cioccolato bianco.
- Le aziende possono decidere di unire l'utile al dilettevole combinando una capsule collection con la responsabilità sociale. Queste collezioni limitate non si focalizzano solo sul design o sulla tendenza, ma anche su valori etici e principi sostenibili. Possono sostenere cause ambientali e sociali, collaborando con organizzazioni no-profit o attivisti per creare collezioni che rispecchiano valori e finalità specifiche; così facendo l'azienda aumenta l'engagement delle generazioni più giovani, tra cui Millennial e GenZ, e rafforza l'immagine del brand. Il celebre marchio Versace, ad esempio, ha introdotto una collezione limitata da cui una porzione dei profitti è stata destinata alla comunità LGBTQ+. In un contesto simile, il brand di lingerie della cantante Rihanna, Savage x Fenty, ha presentato una collezione con un focus sociale, mettendo al centro donne di colore che hanno superato la battaglia contro il cancro al seno.
- Queste collezioni possono funzionare come strumento per rafforzare l'immagine del marchio; le aziende collaborano con altri brand, artisti o influencer per ampliare la propria base di clienti e rafforzare la propria immagine attraverso l'associazione con altre entità di successo. Data la natura

limitata delle capsule collection, esse spesso generano un certo *buzz*¹³ nei media e sui social. Questa attenzione può portare a una maggiore visibilità e riconoscimento del brand.

Il set di pasta



La micro bag



Le sneakers in pink



La palette di ombretti



I rollerblade



Le collezioni limitate spesso fanno il loro ingresso sul mercato in occasione di eventi particolari o di uscite molto attese.

È il caso eclatante del film di Barbie, che grazie alla sua esplosiva campagna marketing *worldwide* ha fatto incuriosire e interessare tutte le generazioni, in particolare quella più giovane. Il film, mesi prima della sua uscita nelle sale, ha creato un trend chiamato *Barbie Mania* che si è allargato ad ogni settore dall'abbigliamento, agli accessori, ai giocattoli, arrivando anche al settore alimentare. Il noto sito di affitto di case vacanze, Airbnb, ha addirittura postato sul suo sito la *Malibu Dreamhouse* di Barbie; gli interessati avevano la possibilità di inoltrare una richiesta per due pernottamenti gratuiti, il 21 e il 22 luglio 2023, per un massimo di due ospiti. Tutte le aziende, quindi, hanno deciso di partecipare a questa tendenza, creando delle capsule collection ispirate alla bambola più famosa del mondo e al suo Ken. (Immagine 1¹⁴)

A dimostrazione del successo di alcune capsule collection vi è il fenomeno del *reselling* definito così: “il reselling consiste nel possedere un prodotto molto ricercato, *di solito in edizione limitata*, e rivenderlo a prezzo maggiorato a chi non è riuscito ad ottenerlo”¹⁵. In un mercato colmo di competizione, i clienti si mettono in coda, talvolta per giorni, in vista del lancio di articoli in edizione limitata. Dopo aver acquistato il prodotto, il venditore lo ripropone su piattaforme online o sui propri canali social, interagendo con la clientela sui *direct*¹⁶. L'espansione dell'acquisto peer-to-peer è esponenziale grazie al contributo dei social media; ad esempio, il *Live Commerce* sta prendendo piede su YouTube, mentre l'acquisto via Instagram cresce grazie a figure come Kim Kardashian e Kylie Jenner.

Un sondaggio interessante è stato fatto da Zhang e Zhang che ha rivelato che il 46% dei partecipanti ha comprato da altri consumatori attraverso i gruppi di Facebook¹⁷.

¹³ Il Cambridge Dictionary definisce il *buzz marketing* come “un metodo per vendere un prodotto lasciando che le persone ne parlino ad altre persone, specialmente su Internet”. Il *buzz* non è altro che il comune passaparola che avviene normalmente tra i consumatori ma proiettato sulle piattaforme digitali.

¹⁴ Sito: www.vanityfair.it

¹⁵ <https://mvmagazine.com/sneakershead-sapete-la-differenza-tra-retail-e-resell/>

¹⁶ Messaggi di testo diretti sul social network Instagram, tramite i quali si può scrivere ed interagire con qualunque utente presente sulla piattaforma.

¹⁷ 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.

Di recente, è emersa tra i giovani la tendenza al *reselling*, in particolare per le sneakers rare, spesso scambiate in luoghi come scuole o strade. Nonostante le critiche verso gli adolescenti che partecipano a queste transazioni, vista la mancanza di regolarità fiscale, alcuni di loro possono guadagnare cifre elevate, paragonabili a professionisti del settore. La pratica della rivendita è in forte crescita, specie tra i giovani, e quando non riescono ad accaparrarsi, ad esempio, un paio di scarpe esclusive da Nike, sono pronti a pagare anche il doppio del prezzo originale.

Per citare un esempio, nel 2019, la famiglia “Ferragnez” ossia, l’influencer Chiara Ferragni e il cantante Fedez, lanciarono una capsule collection in collaborazione con il marchio Diesel, composta da felpe, cappelli e magliette, per inaugurare l’uscita dell’album di Fedez “Paranoia Airlines”; gli articoli della collezione erano offerti in omaggio a chiunque acquistasse il disco. L’idea ebbe talmente tanto successo che l’intera collezione si esaurì nel giro di pochi secondi e alcuni capi furono successivamente messi in vendita sul sito di eBay a prezzi che raggiungevano circa 12 mila euro.

CAPITOLO 2

IL SIGNIFICATO DI ESCLUSIVITÀ E LA FOMO

L'esclusività ha sempre avuto un ruolo centrale nella storia del consumo. La desiderabilità di un oggetto, spesso, non è solo legata alla sua funzionalità o all'estetica, ma anche al fatto che non tutti possano possederlo. Nel contesto della società contemporanea, dominata dai media digitali, questo desiderio di esclusività ha assunto nuove forme e significati, amplificando la sensazione nota come FOMO (Fear of Missing Out).

La FOMO, o la paura di perdere qualcosa, descrive una condizione psicologica crescente nell'era dei social media. Si tratta della paura che altri possano avere esperienze gratificanti dalle quali un individuo viene escluso. Przybylski et al. (2013)¹⁸ hanno evidenziato come l'uso intenso dei social media possa accentuare questa sensazione, dato che le persone sono costantemente esposte alle esperienze e alle opportunità degli altri. Parallelamente, il concetto di esclusività è stato strategicamente utilizzato da brand e aziende per creare un'aura di desiderabilità intorno ai loro prodotti; essa può essere manipolata per influenzare la percezione del valore di un prodotto, rendendolo più attraente ai potenziali consumatori.

Quando questi due elementi si combinano - l'esclusività dei prodotti e la FOMO - emerge un potente driver di comportamento del consumatore. L'interazione tra la rarità di un oggetto e la paura di perdere un'opportunità unica può spingere le persone a prendere decisioni d'acquisto impulsivo, spesso al di sopra delle loro possibilità economiche o dei loro bisogni reali.

In questo capitolo, andiamo ad analizzare come questi fenomeni influenzano il comportamento del consumatore nell'era digitale e quali implicazioni possono avere per brand e marketer.

2.1 Esclusività e unicità del prodotto

Nel panorama aziendale, molte imprese adottano la strategia dell'esclusività proponendo un prodotto o un servizio inimitabile che altri competitor non sono in grado di offrire. Quando una sola azienda soddisfa le esigenze specifiche di un cliente, essa gode di una posizione negoziale dominante; offerte di tale natura permettono di preservare un elevato valore percepito, in assenza di una concorrenza diretta.

Gli studiosi nel campo del marketing, nelle loro pubblicazioni, tendono a focalizzarsi sull'esclusività in rapporto a particolari tipologie di prodotti (ad esempio beni di lusso) o metodi distributivi unici.

Eppure, un'osservazione approfondita del mercato mostra una gamma ben più estesa di applicazioni di questa strategia e delle relative strategie promozionali. Osservando le pubblicità o le vetrine dei principali negozi, si identificano innumerevoli articoli distintivi, che vanno dai vestiti, ai giocattoli, dagli occhiali agli smartphone, dagli elettrodomestici alle app per dispositivi mobili. L'ampiezza e la diversità di prodotti che adottano strategie promozionali uniche sono estesi, e molti di questi sono chiaramente etichettati come particolari. In

¹⁸ Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841–1848

sintesi, sebbene le definizioni di esclusività possano variare, esse condividono caratteristiche comuni quali la limitazione, le barriere e le implicazioni legate al gusto, al reddito e alla posizione sociale. Nel dominio del marketing, ciò indica che l'esclusività può riferirsi a una percezione di carenza da parte del consumatore, che può manifestarsi come limitazione in termini quantitativi, distributivi o temporali. Tuttavia, come vedremo più avanti, esclusività e scarsità non coincidono sempre.

Le proposte distintive sono frequentemente correlate a prodotti di recente introduzione o che suscitano un elevato interesse nei consumatori in quanto rare. Come osservato in precedenza, sebbene la natura distintiva sia solitamente associata ai prodotti di lusso, le osservazioni del mercato indicano che tale caratteristica può estendersi a una molteplicità di beni e servizi.

Secondo una definizione formulata da Groth e McDaniel's (1993)¹⁹, "*the exclusive value principle*" di un prodotto si manifesta quando esso presenta caratteristiche ineguagliabili, capaci di fornire un vantaggio addizionale ai clienti. Groth e McDaniel (1993) affermano che "*Customer perception of exclusive value can allow effective use of prestige price*". Pertanto, l'esclusività, oltre a rendere più complicate le comparazioni dirette tra i vari prodotti, può consentire l'adozione di prezzi più elevati e preservare il bene da possibili svalutazioni competitive. Anche se le tariffe d'eccellenza sono generalmente collegate ai marchi prestigiosi, la prassi di applicare un sovrapprezzo per un oggetto percepito come esclusivo, indipendentemente dal suo status lussuoso, segue una dinamica analoga.

In linea con il principio del valore esclusivo, Phau e Prendergast (2000)²⁰ evidenziano che l'esclusività è essenziale nei prodotti di lusso e si inserisce nel contesto del "*rarity effect*". Gli studiosi affermano che i prodotti di lusso basano parte della loro attrattiva sulla capacità di trasmettere un senso di esclusività. Il fascino del lusso si affievolisce quando un marchio o un prodotto diventa di uso diffuso. Gli articoli distintivi, anche se meno costosi, manifestano un'unicità, poiché si trovano solo in alcune catene di vendita al dettaglio o in una sola. Non è tanto il prodotto ad essere raro, quanto il numero ridotto di rivenditori che lo offrono. Sebbene una catena di negozi possa avere diverse filiali, l'idea di esclusività mira a promuovere l'impressione di unicità.

Come sottolineato nell'articolo "*The Nature of Exclusivity*", l'esclusività è vista come l'impressione, derivante da messaggi pubblicitari o da una conoscenza sottintesa, che le opportunità d'acquisto di un consumatore siano ristrette. Questa ristrettezza può derivare da svariati motivi, tra cui limiti distributivi (ad esempio territoriali o legali), economici, di disponibilità (effettiva o intesa) o di natura sociale. Generalmente, l'etichetta "*exclusive*" applicata a un prodotto o servizio evoca una reazione positiva nei consumatori.

Se la definizione prende in esame come i consumatori percepiscono l'esclusività, la classificazione della stessa in diverse tipologie si focalizza sulle strategie manageriali ad essa legate. È importante sottolineare che alcune categorie di esclusività possono assomigliarsi molto. Ad esempio, i marchi propri, i marchi in franchising e

¹⁹ Groth, J. C., & McDaniel, S. W. (1993). *The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing*. *Journal of Consumer Marketing*, 10-16.

²⁰ Phau, I., Prendergast, G. (2000), *Consuming luxury brands: The relevance of the 'Rarity Principle'*. *Journal of Brand Management*, 122-138

quelli dei produttori sono esclusivi nella loro distribuzione, dato che sono salvaguardati da marchi registrati e da tutela legale; ma chi detiene un diritto intellettuale ha diverse strategie distributive a disposizione. Piuttosto che distinguere l'esclusività come “*advertised*” e “*unadvertised*”, questa classificazione la suddivide in esclusività “*implicit*” e “*explicit*”. Gli articoli implicitamente esclusivi, come gli articoli di lusso, sono meglio descritti da queste definizioni piuttosto che semplicemente dicendo che non sono pubblicizzati. La tabella²¹ sottostante fornisce dettagli su questa classificazione dell'esclusività.

Implicit or Explicit?	Description	Example	Associated Strategy
Implicit Exclusivity (due to trademarks, patent laws, etc.)	Private Label Brands: (retailing definition) A brand name or label name attached to or used in the marketing of a product other than by the product manufacturers; usually by a retailer. If owned by the retailer, these are commonly called “store brands”.	“Sam’s Choice” products are exclusive to Wal-Mart owned business entities.	Price Competition
	Franchise Brands: Products are distributed through exclusive contracts with franchise licensees that meet certain qualifications.	Only McDonald’s franchises can sell “McNuggets.”	Price Competition; Customer Lock-in; Franchise Branding
	Wholesaler Exclusivity: A wholesaler controls the distribution of a product or brand.	Under Michigan law, beer wholesalers are granted exclusive distribution rights to sell beer produced out of state (Michigan Department of Licensing & Regulatory Affairs, 2012).	May vary, depending upon the franchise
	Manufacturer Exclusivity: A manufacturer controls the production and distribution of its products; often similar to franchise exclusivity.	Ford Motor Co. exclusively owns the Ford brand, manufactures Ford vehicles, and controls their distribution.	Customer Lock-in
Implicit Exclusivity (due to the unique nature of the product)	Implied Exclusivity: Luxury brands/products; the price, promotion, quality, brand history, or perceived scarcity imply “exclusivity” to the consumer.	Gucci	Build brand prestige; Prestige Pricing
	Disguised Exclusivity: Retailers have contractually exclusive versions of a product that are unavailable elsewhere. These products are not advertised or labeled as “exclusive.” Typically, they have fewer features or a cheaper price than comparable products models available elsewhere.	Samsung televisions sold at Wal-Mart sometimes have unique UPC codes. At a glance, they may appear identical to more expensive Samsung televisions at other retailers. However, upon closer inspection, they often have slightly diminished feature sets.	Price competition and avoidance of price-matching guarantees
Either Implicit or	Channel Exclusivity: A product is only distributed through a single channel, sometimes through a single firm.	Jerry Seinfeld’s web-only TV series, “Comedians in Cars Getting Coffee.”	Customer Lock-in

²¹ Fonte: The Nature of Exclusivity, 2017

Implicit or Explicit?	Description	Example	Associated Strategy
Explicit Exclusivity	Regional Exclusivity: Products are exclusive to one geographic region. This may be due to supply constraints, distribution difficulties, legal reasons, differing regional market needs, or a wide variety of other business concerns.	In 2015, Ford plans to launch the Vignale line of luxury vehicles in Europe. This line is designed for the European market and is not planned for sale in North America.	May vary, depending on the type of product and competitive environment
Explicit Exclusivity	Timed Exclusivity: Retailers or service providers gain contractually exclusive rights to distribute a product, brand or service for a specified period of time.	The Apple iPhone was exclusive to AT&T stores upon its launch.	Customer Lock-in
	Retailer Exclusive Versions of Products (Explicit): Retailers have contractually exclusive versions of a product that are unavailable elsewhere. These products are advertised or labeled as retailer “exclusive.”	Exclusive versions of dvd’s/Blu-rays; a wide variety of other low to moderately priced products (Appendix A).	Customer Lock-in
	Exclusive promotions for specific subgroups of customers or customers who meet certain criteria (e.g. the customer received an “exclusive offer” in his/her mail).	Amazon offers exclusive discounts on some products for orders through the “Amazon Echo” or other devices using Amazon’s Alexa voice technology; alternatively, a company may send an “exclusive offer” to its best customers.	Targeting consumer sub-groups; Customer Lock-in

L'esclusività si manifesta attraverso una molteplicità di sfaccettature, influenzando non solamente le strategie operative delle imprese, ma anche le modalità con cui viene recepita dai consumatori. Tale esclusività rappresenta un meccanismo essenziale per garantire una distinzione dell'offerta, fornendo ai clienti soluzioni produttive distintive o di notevole rilievo, e costituendo al contempo una risposta efficace al fenomeno dello *showrooming* (la pratica per la quale i consumatori esaminano un prodotto in un punto vendita fisico, per poi procedere all'acquisto online a un costo ridotto). Essa conferisce un vantaggio competitivo insito nelle caratteristiche di un determinato produttore o distributore. L'unicità e l'esclusività, inoltre, consolidano l'impegno e la fedeltà del cliente. Il ruolo di internet nel moderno panorama commerciale amplifica la rilevanza dell'esclusività nel contesto marketing, consentendo ai professionisti del settore di istituire comunità e aggregazioni esclusive attraverso piattaforme digitali.

Molti prodotti di nicchia vantano stili, tonalità, dettagli o altre peculiarità che li rendono unici, spesso circoscritti a dettagli superficiali di un preciso rivenditore. Tali peculiarità o il concetto di singolarità possono a volte essere legate a dettagli secondari. Come sottolineato da Brown e Carpenter (2000) i dettagli secondari sono *“those attributes with a trivial and/or subjective relationship to perceived quality as well as objectively irrelevant attributes.”* In termini più ampi, questi dettagli non apportano un vero miglioramento alle performance del brand. Designare un prodotto come di nicchia gli offre un valore aggiunto rispetto a uno standard. Per alcuni acquirenti, un aumento di dettagli esclusivi, anche se sembrano trascurabili, può generare un maggiore interesse o un giudizio positivo sul prodotto. Se, ad esempio, un cliente ha una preferenza per una certa tonalità o per qualsiasi dettaglio secondario valutato positivamente (inclusa l'idea di unicità), quella

specificità può amplificare il suo valore percepito, influenzando la sua decisione d'acquisto. Pertanto, anche se le peculiarità legate a un prodotto di nicchia sembrano apparentemente secondarie, possono comunque influire sulle decisioni dei consumatori.

Barone e Roy (2010)²² hanno portato avanti uno studio per analizzare la percezione sociale delle offerte esclusive: alcuni partecipanti hanno ricevuto un'offerta speciale, altri no. Hanno osservato che i partecipanti che si percepivano come destinatari privilegiati (coloro ai quali veniva proposta una promozione ad invito) avevano una maggiore propensione verso queste offerte rispetto a quelle generali. Grewal et al. (2011) sintetizzano questo concetto evidenziando come queste offerte “*have the greatest appeal to consumers who adopt an independent rather than collectivist self-construal*”. Barone e Roy hanno notato che chi manifestava un forte desiderio di distinguersi era particolarmente interessato alle offerte speciali. La valutazione positiva di tali offerte era, però, legata alla capacità dell'offerta di soddisfare il bisogno di affermazione personale del destinatario. In un ulteriore lavoro, i due studiosi hanno confermato che la percezione positiva di offerte speciali era legata al desiderio di autoaffermazione. Tali offerte rispondevano ai bisogni di chi ha una forte percezione individuale e desidera distinguersi, consentendo loro di perseguire valori legati all'indipendenza; conquistando tali valori, i consumatori perseguono l'autoaffermazione. D'altro canto, coloro che hanno una visione più collettiva potrebbero non percepire differenze tra offerte speciali e generali, o potrebbero addirittura preferire queste ultime; un'offerta generale può rispondere al loro desiderio di coesione con gli altri. In pratica, un'offerta speciale potrebbe non essere attraente per chi cerca uniformità. In conclusione, le promozioni uniche ed esclusive interessano una parte della clientela, ma potrebbero non essere efficaci con tutti.

Relativamente all'unicità legata all'idea di marchio, Aggarwal et al. (2011)²³ hanno identificato i *brand concept* in due tipologie distintive:

- Brand funzionali, che enfatizzano le caratteristiche operative del prodotto rispondendo alle necessità pratiche o utilitarie del cliente, ad esempio gli elettrodomestici che vantano la loro durata nel tempo.
- Brand simbolici, che puntano sugli aspetti emozionali, sociali ed edonici di un prodotto; la loro abilità è quella di far sentire il consumatore parte di un certo gruppo sociale o di permettergli di esprimere la propria individualità o status. Un gioiello di Cartier o una borsa di Yves Saint Laurent sono considerati marchi simbolici.

Il fascino di un marchio simbolico risiede nella sua distintività e singolarità. Gli individui optano per questi marchi al fine di distinguersi dalla massa o per percepire un senso di affiliazione a una comunità ristretta. Se i consumatori ambiscono a un marchio per la sua valenza simbolica di espressione personale ed esclusività, le imprese dovrebbero enfatizzare promozioni che preservino tale unicità del prodotto.

²² Barone, M. J., & Roy, T. (2010). *Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response*. *Journal of Marketing*, 74(2), 121–132

²³ Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H. (2011), *Scarcity Messages: A Consumer Competition Perspective*.

2.1.1 Esclusività ed inclusività

Nell'era moderna, la distinzione tradizionale tra esclusività ed inclusività sta diventando sempre più sfumata, dando origine a un interessante paradigma che riflette profondi cambiamenti socio-culturali. Se un tempo l'esclusività era ambita come simbolo di status e distinzione, oggi l'inclusività emerge come valore cardine, capace di coinvolgere un pubblico sempre più vasto. Il desiderio di accesso e appartenenza si sta combinando con l'aspirazione all'unicità, generando un tessuto socio-economico dove le due dimensioni coesistono e si integrano. Questa fusione, influenzata da fattori come la globalizzazione e l'evoluzione delle norme sociali, si manifesta in vari settori, dalla moda al marketing. Questo fenomeno può essere esaminato da diverse prospettive:

1. Società contemporanea e cultura di consumo: la crescente globalizzazione e la digitalizzazione hanno reso le informazioni e le culture facilmente accessibili a un pubblico più ampio. Ciò ha ridotto il gap tra ciò che è considerato esclusivo e ciò che è inclusivo, in quanto sempre più persone hanno accesso a beni e servizi precedentemente considerati inaccessibili.
2. Settore della moda: in passato, le marche di lusso erano simboli di esclusività. Oggi, molte di queste marche stanno cercando di diventare più inclusive, ampliando la loro gamma di prodotti e rendendoli accessibili a una base di clienti più ampia. Questo si riflette anche nelle campagne pubblicitarie, dove c'è una crescente rappresentazione di diversità. Ad esempio, nel settore dei cosmetici, Fenty Beauty è stata la prima a lanciare una gamma di fondotinta adatti a tutte le tonalità di pelle. Come ASOS, che è stato il primo marchio online ad offrire collezioni Plus Size, Tall e Petite.
3. Marketing: le aziende riconoscono sempre più l'importanza di rivolgersi a una base di consumatori diversificata. Philip Kotler²⁴ sostiene che le imprese contemporanee stanno spostando la loro attenzione verso modelli inclusivi. Sfruttando la tecnologia e l'innovazione riescono a ridurre i costi rendendo possibile offrire prodotti più accessibili anche ai mercati emergenti. Questa tendenza riflette una spinta crescente verso un'inclusività sociale, dove l'obiettivo non è l'omogeneizzazione, ma la capacità di coesistere pacificamente rispettando le diverse identità culturali. Campagne di marketing inclusive mirano a rappresentare una vasta gamma di identità, tra cui diversità di genere, orientamento sessuale e abilità.
4. Tecnologia e accesso all'informazione: con l'avvento di Internet e dei social media, ciò che una volta era considerato esclusivo è ora alla portata di molti. I social network rendono più semplici le comunicazioni tra individui e promuovono la cooperazione per l'innovazione; queste piattaforme permettono una comunicazione aperta tra imprese e clienti, tra diverse aziende e tra le persone all'interno delle loro comunità. Le imprese sono coinvolte in iniziative di inclusione sociale, che si manifestano attraverso il commercio equo e solidale o attraverso il sostegno a tematiche sociali. Ad

²⁴ Kotler P., Setiawan I., Kartajaya H., *Marketing 4.0*, 2016

esempio, molte sono le *influencer* che sul proprio profilo Instagram aprono raccolte fondi o fanno informazioni su temi delicati.

5. Evoluzione delle norme sociali: la crescente accettazione e valorizzazione della diversità ha portato a una maggiore enfasi sull'inclusività in molti settori della società. Ciò che una volta era visto come diverso, è ora celebrato. Molti sono i movimenti sociali che si battono per le proprie cause e i propri diritti, come la comunità LGBTQ+, i movimenti femministi o il *Black Lives Matter*.

In sintesi, mentre l'esclusività e l'inclusività possono sembrare in contrasto tra loro, l'evoluzione della società e dei comportamenti dei consumatori sta portando a un'interazione di questi due concetti. Queste trasformazioni mostrano che la generazione moderna di consumatori vuole sentirsi parte di una comunità, pur desiderando mostrare la propria identità e distintività. Le aziende e le istituzioni che sono in grado di bilanciare questi due aspetti sono spesso quelle che riescono a creare un impatto duraturo e positivo nel loro settore.

2.2 Il marketing della scarsità

“*Scarcity refers to a basic economic problem, the gap between limited resources and limitless wants*”²⁵. È così che viene definito il concetto di scarsità da Shi et al. Dal punto di vista economico, si manifesta una condizione di scarsità quando le risorse disponibili non sono adeguate a coprire le necessità. La scarsità evidenzia un dilemma fondamentale dell'economia: la contrapposizione tra risorse finite e bisogni senza fine. Tale dinamica costringe gli individui a effettuare scelte su come distribuire le risorse in modo ottimale per coprire quanto più possibile sia le necessità primarie che i desideri secondari. A meno che la scarsità non emerga da situazioni impreviste, come quando un articolo viene prodotto in quantità ridotte per errore oppure eventi straordinari che rendono un oggetto raro, prevalentemente la scarsità è determinata da fattori di mercato, che possono essere:

- Limitazione dell'offerta: un prodotto può subire una limitazione nella produzione o nella distribuzione, restringendo la sua disponibilità rispetto alla domanda. Questa limitazione potrebbe essere frutto di una decisione strategica di marketing;
- Domanda in eccesso: un prodotto diventa scarso quando la domanda supera l'offerta. Questa circostanza è indipendente dalla volontà dei marketer, essendo regolata dalle forze del mercato.

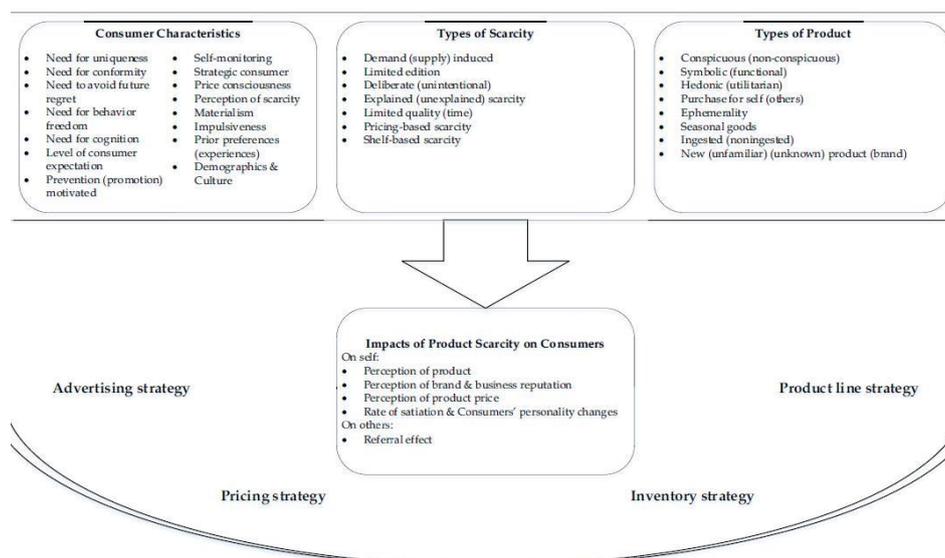
Le ricerche psicologiche dimostrano che se le persone percepiscono qualcosa come raro, sono più inclini ad acquistarlo; questa tattica è spesso utilizzata per incoraggiare i consumatori a comprare qualcosa, facendo leva sull'impulso e sull'urgenza, anche se non ne hanno realmente bisogno. Il padre di questa teoria è lo psicologo americano Robert Cialdini, il quale ha introdotto il concetto di “*scarcity marketing*” sostenendo che offrire un

²⁵ Shi X., Li F., Chumnumpan P., (2020), *The use of product scarcity in marketing*, European Journal of Marketing.

prodotto in quantità limitata può agitare i consumatori, alterando il loro razziocinio e amplificando le emozioni a causa dell'euforia che ne deriva²⁶.

Gi studiosi Shee, Li e Chumnumpan nel loro studio propongono un quadro (illustrato nella Figura 1²⁷) che mostra le relazioni causali tra quattro gruppi di fattori ovvero, le caratteristiche del consumatore legate alla scarsità del prodotto, i tipi di scarsità, i tipi di prodotto e gli impatti positivi della scarsità del prodotto. Più nello specifico, gli effetti della scarsità del prodotto sui consumatori sono influenzati da una combinazione delle caratteristiche individuali di questi ultimi, dei tipi di scarsità e dei tipi di prodotto utilizzati.

Figura 1



Consumatori diversi possono reagire in modo diverso alla scarsità di un prodotto in base alle loro caratteristiche individuali. Le teorie sulla scarsità del prodotto indicano quattro caratteristiche del consumatore, ossia: il bisogno di unicità, conformità, di evitare rimpianti futuri e di libertà comportamentale. Una tra le caratteristiche riportate è il livello di aspettativa del consumatore riguardo alla scarsità del prodotto (cioè, se la scarsità durerà a lungo). Ad esempio, qualsiasi incongruenza tra le basse aspettative di scarsità del consumatore e l'effettiva affermazione di scarsità dell'azienda è probabile che porti a sospetti del consumatore riguardo alle motivazioni dietro la stessa. Pertanto, gli appelli alla scarsità funzionano solo quando i consumatori hanno alte aspettative (Mukherjee et al., 2016).

Le aziende possono non avere la capacità di modificare le caratteristiche dei consumatori, ma possono decidere come presentare la scarsità di un prodotto ai loro clienti. Esistono due tipi principali di scarsità di prodotto: *demand-induced*, ossia quella causata da un'eccessiva domanda e *supply-induced*, ossia quella derivante da una ridotta offerta (Roy et al., 2015). La scarsità dovuta ad una domanda elevata si verifica quando l'interesse per un prodotto supera la sua disponibilità, mentre quella dovuta a una riduzione dell'offerta si verifica quando non ci sono abbastanza prodotti per soddisfare la domanda. Generalmente, i prodotti che sono scarsi a causa di una forte domanda sono visti come più preziosi rispetto a quelli scarsi a causa di un'offerta limitata.

²⁶ Cialdini, R. B., *Le armi della persuasione*, Giunti Editore, 1993

²⁷ Shi X., Li F., Chumnumpan P., (2020), *The use of product scarcity in marketing*.

In modo più specifico, mentre l'effetto *bandwagon* (ovvero l'effetto di seguire la massa) generato dalla scarsità indotta dalla domanda funziona meglio per gli individui con un forte bisogno di conformità, i consumatori con un maggiore bisogno di unicità sono più sensibili alla scarsità indotta da una limitata offerta (Gierl et al., 2010; Roy et al., 2015). Inoltre, è stato osservato che la chiarezza con cui un messaggio pubblicitario indica la scarsità di un prodotto può influenzarne l'efficacia; infatti, quando un prodotto è presentato come scarso a causa di una limitata offerta, e questo è esplicitamente sottolineato, l'annuncio potrebbe risultare meno efficace perché i consumatori si concentrano sulle qualità del prodotto stesso. Al contrario, se l'annuncio suggerisce che un prodotto è popolare e molti lo stanno acquistando la ricezione del messaggio non sembra avere lo stesso effetto. Più nello specifico, nei consumatori si innescano diverse reazioni quando vengono esposti a messaggi che enfatizzano la scarsità di un prodotto:

- Aumento dell'urgenza di acquisto: quando un prodotto viene presentato come limitato o in esaurimento, i consumatori possono sentirsi spinti ad agire rapidamente per evitare di perdere l'opportunità di possederlo.
- Competizione tra consumatori: l'enfasi sulla scarsità può stimolare un senso di competizione tra i consumatori, in cui l'acquisto diventa una "corsa" per ottenere un prodotto che altri potrebbero non essere in grado di avere.
- Scetticismo: alcuni consumatori possono diventare scettici nei confronti dei messaggi che enfatizzano eccessivamente la scarsità; se l'enfasi sulla stessa deriva da una limitata offerta e questo viene esageratamente sottolineato, il consumatore può distogliere l'attenzione dalle caratteristiche intrinseche del prodotto e concentrarsi solo sulla sua disponibilità limitata. Questo può diminuire l'efficacia della pubblicità se il consumatore ritiene che la qualità del prodotto non sia all'altezza delle aspettative.
- Effetto *social proof*: se la scarsità è presentata come risultato della popolarità del prodotto (ad esempio "più venduto"), può attivare l'effetto del "social proof". I consumatori potrebbero pensare che, se molti altri lo stanno acquistando, deve essere un prodotto valido o desiderabile (Cialdini, 1993).

Inoltre, lo studio rivela come l'introduzione di prodotti in edizione limitata in una gamma di prodotti può aumentare il profitto complessivo del marchio. Questa strategia è visibile in molte categorie di prodotti nel mercato attuale, come capi di moda, automobili, ecc... Un esempio di prodotti in edizione limitata sono quelli personalizzati in base alle esigenze individuali. La particolarità percepita di questi prodotti personalizzati non è solo un punto di forza nella vendita, ma rappresenta un elemento essenziale del loro valore.

Analizzando invece i vari tipi di prodotto viene evidenziato come la scarsità di un prodotto dipenda dal concetto del marchio sottostante; ad esempio, prodotti *conspicuous* e *non-conspicuous*, *symbolic* o *functional*, o ancora *hedonic* e *utilitarian*. Sebbene la maggior parte degli studi presenti nella letteratura si basi su prodotti esistenti e noti ai consumatori, alcuni recenti lavori hanno incluso marchi e prodotti sconosciuti (Ames et al., 2005; Castro et al., 2013; Jang et al., 2015; Robinson et al., 2016) e nuovi prodotti come oggetto di analisi. Queste ricerche evidenziano che la scarsità di un prodotto può continuare ad avere un effetto positivo sulle prestazioni di mercato di un prodotto, anche quando esso è sconosciuto ai consumatori.

Per concludere, le diverse combinazioni di fattori legati alle caratteristiche dei consumatori, ai tipi di scarsità e ai tipi di prodotto possono avere effetti diversi sui consumatori e di conseguenza sui loro comportamenti. Innanzitutto, Shi et al. (2020) affermano che *“by purchasing scarce products, consumers satisfy their needs for uniqueness, for conformity, for behavioural freedom, and/or to avoid future regret.”*²⁸ Il consumatore ha bisogno di sentirsi unico e soddisfatto attraverso l'acquisto di un prodotto speciale ed è compito dell'impresa riuscire a suscitare questa sensazione. In secondo luogo, la scarsità di un prodotto non solo aumenta la percezione del suo valore, ma influisce sull'intera categoria a cui appartiene e sulla reputazione dell'azienda nel suo complesso. Di conseguenza, è comune per le aziende lanciare prodotti in edizione limitata per rafforzare la notorietà del marchio e migliorarne l'immagine complessiva.

Come abbiamo detto in precedenza gli utilizzi dello *scarcity marketing* sono infiniti e vengono utilizzati dalla maggior parte delle aziende in moltissimi settori anche estremamente diversi tra loro. I siti di prenotazione alberghiera, come per esempio Booking, spesso mostrano messaggi come “Solo 1 camera rimasta a questo prezzo!” per spingere il consumatore a prenotare subito; alcune piattaforme, come Clubhouse, hanno reso l'accesso disponibile solo tramite invito creando un'aura di esclusività; o ancora, prodotti che sono disponibili solo in certe stagioni dell'anno, come il *Pumpkin Spice Latte* di Starbucks, disponibile solo in autunno, creando un senso di attesa e urgenza.

2.2.1 La reattanza psicologica

*“There is a charm about the forbidden that makes it unspeakably desirable.”*²⁹ È questo il concetto alla base della teoria della reattanza psicologica, *reactance theory*. La teoria è stata sviluppata dallo psicologo statunitense Jack Brehm nel 1996 e spiega come le persone reagiscono quando la loro libertà di scelta viene limitata. Secondo questa teoria, quando la libertà di un individuo di compiere un determinato comportamento è messa in discussione, quel comportamento diventa più allettante. Perché si verifichi una reazione di questo tipo, l'individuo deve avere l'aspettativa di una libera scelta e deve considerare la libertà in questione come importante. Considerando le parole di Brehm, *“The basic idea of the theory is that a person is motivationally aroused any time he thinks one of his freedoms has been threatened or eliminated. This motivational arousal, ... moves a person to try to restore his freedom.”*³⁰. Questa restrizione della libertà spinge l'individuo a tentare di riconquistare la specifica libertà che è stata compromessa o sottratta; non spinge la persona a cercare una qualsiasi libertà, ma solo quella che è stata messa in discussione. Brehm descrive i quattro elementi principali della teoria della reattanza come 1. Libertà, 2. Minaccia alla libertà, 3. Reattanza e 4. Recupero della libertà. Un individuo deve percepire una libertà concreta e poi riconoscere di averla persa per sperimentare la

²⁸ Shi, X., Li, F. and Chumnumpan, P. 2020. *The use of product scarcity in marketing*. European Journal of Marketing. 54 (2), pp. 380-418.

²⁹ Mark Twain, *Mark Twain's Notebook*, 1935

³⁰ Greg Lessne and M. Venkatesan (1989), *“Reactance Theory in Consumer Research: the Past, Present and Future”*, in NA - Advances in Consumer Research Volume 16, eds. Thomas K. Srull, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 76-78.

reattanza. Brehm ha notato come alcune libertà siano più importanti per certe persone rispetto ad altre, e ovviamente le persone avranno opinioni diverse su quali libertà siano importanti per loro. Talvolta avere una certa libertà implica possederne un'altra.

Ma cosa succede quando una serie di libertà vengono minacciate? Clee e Wicklund (1980) rispondono affermando che *"freedom acts as a mediator of reactance effects in a manner similar to presence versus absence of freedom: the more important the freedom, the more reactance is generated due to personal or impersonal threats"*³¹. I due studiosi esaminano diversi ambiti del consumo in cui potrebbe generarsi la reattanza: influenza promozionale, indisponibilità del prodotto, prezzi, altruismo e comportamenti di aiuto, gruppi di riferimento e minacce alla libertà auto-imposte. Inoltre, affermano che la reattanza porta a mettere in atto il comportamento minacciato e che si manifesta come "aggressione o ostilità diretta verso la fonte della minaccia".

La reattanza si manifesta in due fasi: il desiderio di recuperare la libertà perduta e una maggiore attrazione verso l'opzione che sembra essere stata compromessa. Quando una persona percepisce che la sua libertà è minacciata, si attiva un senso di stress che accresce la sensazione di aver mancato una possibilità unica e irripetibile. La concezione della libertà e la sua possibile perdita sono quindi al cuore della teoria della reattanza psicologica.

Diverse ricerche evidenziano quanto la libertà sia cruciale nel contesto di questa teoria. Molti ricercatori hanno dimostrato che le persone sono naturalmente inclini a essere attratte da ciò che è minacciato o limitato. Da questi studi si può dedurre che *"a choice alternative which is eliminated by another person will tend to become more attractive, and a choice alternative forced by another person will tend to become less attractive"*³². È interessante notare che la reattanza rimane rilevante anche quando la fonte dell'informazione o della limitazione è vista con sospetto o scetticismo (Kohn & Barnes, 1977).

La reattanza è evidente nel comportamento dei consumatori. La teoria, infatti, può essere applicata a quasi ogni situazione in cui la libertà del consumatore viene messa a rischio. In un esempio proposto da Brehm (1989), in cui viene minacciata la libertà del consumatore di scegliere un certo marchio di un determinato prodotto, in questo caso una bibita, viene delineata la risposta del consumatore in relazione alla teoria della reattanza. Si evince che più è ampio il numero di prodotti o servizi tra cui scegliere, più il consumatore sarà restio a selezionarne uno specifico. In secondo luogo, più vasta è la gamma di prodotti o servizi disponibili, maggiore sarà la resistenza del consumatore alle strategie aggressive di vendita per orientarlo verso una scelta particolare. Quando i consumatori si trovano di fronte a una perdita di libertà, la loro reazione per ristabilirla si intensifica. Ciò significa anche che prodotti che inizialmente non erano desiderati (ma che diventano difficili da reperire) guadagnano interesse per i consumatori quando la loro libertà di scelta viene limitata. Pertanto,

³¹ Clee M.A., Wicklund R.A., (1980), *Consumer Behavior and Psychological Reactance*, Journal of Consumer Research, Vol. 6 Issue 4, p389-405.

³² Hammock, T., & Brehm, J. W. (1966). *The attractiveness of choice alternatives when freedom to choose is eliminated by a social agent*. Journal of Personality, 34(4), 546–553.

non è importante se l'oggetto o il prodotto è molto desiderato; ciò che conta davvero è il grado di libertà di decidere se acquistarlo o meno (Brehm, 1966).

Ma può la reattanza essere misurata? È raro trovare misurazioni adeguate dello stato di reattanza, perché come afferma Brehm essa è “*an intervening, hypothetical variable*” e quindi non direttamente quantificabile. Tuttavia, Miron e Brehm (2006)³³ hanno suggerito che un metodo per valutarla potrebbe essere l'utilizzo di misure fisiologiche. Ricerche passate e attuali hanno dimostrato che le minacce alla libertà influenzano l'eccitamento fisiologico delle persone. Ad esempio, negli studi più recenti, è emerso che solo il pensiero di non poter visitare un appartamento desiderato può far accelerare il battito cardiaco di una persona. Interessante notare come vi è una differenza tra l'aumento del battito cardiaco in seguito a una restrizione illegittima (inaspettata e inappropriata) e una restrizione legittima (inaspettata ma appropriata, ad esempio, quando alle persone venivano date ragioni per non essere ammesse a visitare l'appartamento). Quando confrontati con una restrizione illegittima, il battito cardiaco delle persone aumentava immediatamente. Il battito cardiaco aumentava anche in seguito a una restrizione legittima, ma solo dopo un ritardo temporale. Questa scoperta ha portato a supporre che mentre alcune minacce (minacce illegittime) sembrano seguire un processo più emotivo che porta a un'attivazione immediata, altre potrebbero indurre le persone a riflettere sulla situazione prima di entrare in questo stato. L'affetto e l'*arousal* motivazionale sembrano essere coinvolti in entrambi i tipi di risposte di reattanza, ma si verificano un po' più tardi per le risposte più riflessive e orientate cognitivamente. Questi risultati hanno permesso di collegare questa linea di ricerca (Miron e Brehm 2006) con il modello intrecciato di Dillard e Shen (2005), che concettualizza la reattanza come una variabile latente che unisce affetto e cognizione. Anche se le persone riflettono prima sulla restrizione alla loro libertà (cognizione), l'esperienza della reattanza sembra essere caratterizzata anche dall'affetto.

2.2.2 Un confronto tra scarsità ed esclusività

Esclusività e scarsità sono concetti che spesso vengono utilizzati nel marketing e nella gestione dei prodotti per creare valore e desiderabilità. Tuttavia, pur essendo collegati, hanno significati e implicazioni distinte.

Partendo dalla definizione sappiamo che:

- Esclusività: si riferisce all'unicità o alla rarità di un prodotto o un servizio; essa può essere legata all'immagine del brand o a caratteristiche speciali di un prodotto.
- Scarsità: riguarda la limitazione nella disponibilità di un prodotto o servizio; questa limitazione può derivare da fattori naturali o può essere manipolata internamente dall'impresa.

Le dinamiche che portano all'utilizzo di queste due strategie sono diverse. Mentre l'esclusività può essere il risultato di una scelta strategica, come il posizionamento di un brand nel settore lusso, o derivante da fattori come la proprietà intellettuale che limita la produzione o la distribuzione, la scarsità può essere causata da

³³ Miron A. M. & Brehm J. W. (2006). *Reactance theory – 40 years later*. *Zeitschrift Für Sozialpsychologie*, , 9–18.

limitazioni naturali, come una materia prima rara, o può essere indotta, nel caso in cui le aziende producano in quantità limitate per creare un'immagine di alta domanda (DeGraba, 1995; Brown, 2001).

Dal punto di vista del consumatore i prodotti esclusivi sono spesso percepiti come di valore superiore o come status symbol. Questa percezione può giustificare prezzi più alti e può anche creare un desiderio maggiore tra i consumatori. Dall'altro lato la scarsità può indurre un senso di urgenza tra i consumatori, spingendoli ad acquistare per paura di perdere l'opportunità. Può anche aumentare la percezione del valore del prodotto, dato che la sua disponibilità limitata può essere interpretata come una testimonianza della sua desiderabilità (Upshaw, Amyx, Hardy, 2017).

Promuovere un senso di scarsità attraverso l'esclusività si rivela efficace per coloro che ambiscono a un riconoscimento di status. Quando un brand raggiunge un determinato livello di esclusività, i clienti desiderano associarsi a coloro che già detengono i suoi articoli. L'obiettivo è che essi possano elevare il proprio prestigio acquisendo un bene distintivo. Le limitazioni che conferiscono esclusività a un prodotto possono derivare da un aumento del costo o da requisiti specifici, come l'appartenenza a un club esclusivo. Queste strategie di differenziazione sono più efficaci quando applicate a prodotti o servizi che gli individui associano alla propria identità e che possono amplificare il loro senso di prestigio.

Oberstadt (2018)³⁴ nel suo articolo descrive le 4 “facce” della scarsità che possono essere utilizzate in diverse situazioni:

- Esclusività: questo tipo di scarsità è definito *Exclusivity Scarcity*. È sottintesa poiché il prodotto non è intrinsecamente limitato ma l'incremento del prezzo crea un ostacolo all'acquisto aumentando il suo valore simbolico. Questa forma di scarsità è deliberatamente instaurata dal produttore attraverso l'utilizzo del prezzo come meccanismo di restrizione all'acquisto.
- Rarità: il concetto di *Rarity Scarcity* è più intrinseco e fondamentale rispetto a quello dell'esclusività. In questa situazione, la scarsità non è artificiale, ma viene introdotta dal produttore attraverso una limitazione nella quantità di prodotto disponibile. Definiamo un articolo come "raro" piuttosto che "esclusivo" poiché la produzione limitata è stabilita sin dall'inizio del suo ciclo di vita. Dal punto di vista economico grandi risorse finanziarie potrebbero permettere l'acquisizione di beni esclusivi, ma non necessariamente di quelli rari.
- Urgenza: inserire una data di scadenza a un'offerta o alla disponibilità di un articolo amplifica l'impulso d'acquisto: *Urgency Scarcity*. L'essenza dell'offerta risiede nella limitatezza temporale di accesso; l'impulso d'acquisto non riguarda soltanto l'offerta stessa, ma la sensazione di essere un consumatore astuto che sa cogliere l'occasione al momento opportuno. C'è una gratificazione intrinseca nell'essere riusciti, per così dire, a vincere nella competizione con gli altri acquirenti e con il venditore stesso.
- Eccesso di domanda: la manifestazione più diretta e semplice è la *Excess Demand Scarcity* in quanto non vi è alcuna manipolazione da parte dei produttori; è il mercato stesso a riconoscere il valore intrinseco di un prodotto, innescando una reazione a catena dove tutti desiderano possederlo. Tale

³⁴ Oberstadt P. (2018), *The 4 faces of scarcity: Marketing Persuasion Expert Guide*.

fenomeno, una volta avviato, è amplificato da un altro principio identificato da Cialdini (1993), noto come *social proof* definita come “*the tendency to use the actions of others to guide one’s behaviour*”.

³⁵ In sostanza, gli individui sono inclini all'acquisto basandosi sulle decisioni prese da numerosi altri consumatori precedenti, deducendo che il prodotto detiene un cospicuo valore.

2.3 Scarsità temporale e quantitativa

“Più un bene diventa scarso, più le persone ne sono attratte”³⁶. Un oggetto percepito come raro o limitato acquisisce un valore superiore; questo deriva da un concetto psicologico fondamentale noto come la teoria della rarità, secondo cui le opportunità diventano più attraenti quando sembrano limitate. Tale dinamica ha rilevanti applicazioni nel settore commerciale, in particolar modo quando coniugata alla strategia delle quantità predeterminate, mediante la quale si segnala ai consumatori il potenziale esaurimento di un prodotto.

Abbiamo visto nel paragrafo precedente la distinzione operata da Aggarwal et al. (2011) riguardo alle due tipologie di brand concept. Adesso è necessario effettuare una distinzione, proposta da Jang et al.³⁷, riguardo a due tipi di prodotti limited edition:

- Prodotti *conspicuous*: prodotti che sono facilmente visibili e riconoscibili dagli altri quando vengono utilizzati o posseduti. Tendono ad essere acquistati per la loro capacità di comunicare lo status, la ricchezza o il gusto superiore del possessore. Ad esempio, auto di lusso e orologi di alta gamma che vengono spesso mostrati in modo che gli altri possano vederli e riconoscerne il valore.
- Prodotti *nonconspicuous*: prodotti che possono avere un valore elevato o essere di alta qualità, ma che non sono immediatamente riconoscibili o visibili come tali dalle altre persone; vengono acquistati per il piacere personale o altre motivazioni che non riguardano l’ostentazione dello status.

Ciò che possiamo notare è che le classificazioni proposte dai vari studiosi possono essere considerate analoghe. Infatti, i prodotti che abbiamo definito *conspicuous* possono essere associati ai brand simbolici in quanto esclusivi e accomunati dal desiderio del consumatore di comunicare il proprio status, mentre i prodotti *nonconspicuous* possono essere collegati ai brand funzionali.

Nella prospettiva del consumatore si distinguono due forme principali di messaggi di scarsità: *Limited-time scarcity* (LTS) e *Limited-quantity scarcity* (LQS). Secondo Aggarwal (2011) queste strategie di comunicazione solitamente tendono a generare una reazione positiva riguardo all’oggetto promosso ma è fondamentale per le aziende che queste tecniche siano adottate con onestà ed etica, poiché la sensazione di essere manipolati potrebbe compromettere la lealtà del cliente portandolo a sviluppare sentimenti negativi verso il marchio.

La scarsità quantitativa, LQS, si riferisce alla situazione in cui la quantità disponibile di una risorsa o di un prodotto è limitata o inferiore alla domanda; questo rende i prodotti potenzialmente più desiderabili agli occhi

³⁵ Scott, W.B., & Barden, J. (2022). *Social Proof*, Psychology in the Real World, Routledge Resources Online.

³⁶ Cialdini R. (1984), *Le armi della persuasione*

³⁷ Jang W.E., Ko Y.J., Morris J.D., Chang Y., (2015), *Scarcity Message Effects on Consumption Behaviour: Limited Edition Product Consideration*, University of Florida, Psychology & Marketing.

dei consumatori e viene utilizzata dalle imprese per stimolare la domanda o per incentivare acquisti rapidi. Immaginiamo, ad esempio, che un'azienda di elettronica stia per lanciare un nuovo modello di smartphone. Prima del lancio ufficiale, l'azienda annuncia che solo le prime 1.000 persone che effettuano l'ordine avranno una versione speciale in edizione limitata del telefono; questo crea immediatamente una scarsità quantitativa: ci sono solo 1.000 unità disponibili. I consumatori, quindi, si trovano in competizione tra di loro per riuscire ad acquistare uno dei pochi pezzi che sono stati lanciati sul mercato.

La scarsità temporale, LTS, fa riferimento a una situazione in cui un'offerta o un'opportunità è disponibile solo per un periodo di tempo limitato. L'obiettivo di tale strategia è quello di incentivare l'azione immediata da parte dei consumatori, sfruttando l'urgenza percepita. Prendiamo in considerazione un negozio online che vende abbigliamento, il quale decide di offrire uno sconto del 40% su tutti gli articoli, ma solo per le prossime 24 ore. Sul sito web apparirà un conto alla rovescia che mostra il tempo rimanente per approfittare dell'offerta, in modo tale che i consumatori vedendo che l'offerta scadrà presto, potrebbero sentirsi spinti ad acquistare prima della fine del periodo promozionale.

Nella ricerca condotta da Aggarwal et al.(2011)³⁸, è emerso che i consumatori attribuiscono maggiore esclusività e pregio ai prodotti quando sono offerti in condizioni di quantità limitata (LQS) rispetto a quando sono disponibili per un periodo di tempo limitato (LTS). Infatti, dallo studio emerge che in presenza di offerte temporali, l'acquirente non si vede in competizione con altri, in quanto per beneficiare dell'offerta, deve semplicemente rispettare il vincolo temporale stabilito. Diversamente, con la LQS, la restrizione è legata alla quantità disponibile. Ad ogni acquisto, le unità disponibili del prodotto calano, generando un'atmosfera di incertezza, tipica delle situazioni di scarsità legate alla quantità.

Molto interessante è l'esperimento che è stato condotto dagli studiosi americani Worchel, Lee e Adewole³⁹. È stato chiesto a due gruppi diversi di consumatori di esprimere un giudizio riguardo a dei biscotti in varie circostanze, sia in una situazione di abbondante disponibilità che in una di scarsità. In alcune varianti, i biscotti erano sempre stati scarsi, mentre in altre erano diventati tali dopo una fase di abbondanza. Inoltre alcuni partecipanti sono stati indotti a credere di essere tra i pochi a partecipare all'esperimento, mentre altri credevano di essere parte di un gruppo più ampio. Dall'esperimento è emerso che i biscotti percepiti come rari o scarsi venivano valutati come più pregiati rispetto a quelli in abbondante disponibilità, e il loro apprezzamento aumentava quando la condizione di abbondanza si modificava in una di scarsità, specialmente se questo cambiamento era dovuto a un aumento della domanda. Questi dati sottolineano il peso della concorrenza tra i consumatori per i prodotti percepiti come limitati.

Tornando alla teoria di Aggarwal et al.(2011), a sostegno della loro tesi gioca un ruolo fondamentale il prezzo e la facilità di accesso ad un prodotto. Quando si tratta di una promozione basata sulla scarsità temporale (LTS), l'obiettivo del venditore è commercializzare la massima quantità di prodotti in un periodo definito. Tuttavia, nella promozione LQS, la quantità di prodotti offerti è predeterminata e limitata. Questa limitazione

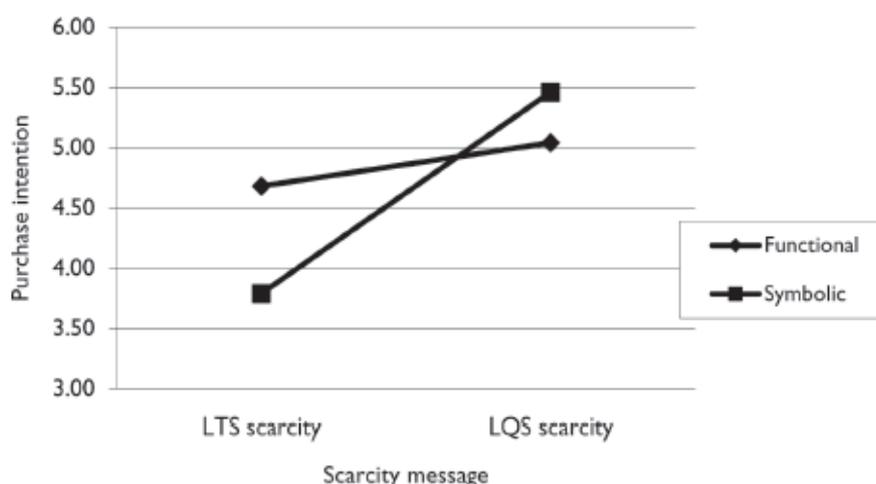
³⁸ Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H. (2011), *Scarcity Messages: A Consumer Competition Perspective*.

³⁹ Worchel S., Lee J., Adewole A. (1975), *Effects of supply and demand on ratings of object value*.

suggerisce che il prodotto potrebbe avere un valore elevato e che il venditore potrebbe non essere in grado di fornire un volume maggiore di prodotti per quella specifica offerta. Questa restrizione nell'accesso al prodotto tende ad aumentare l'interesse del consumatore, rendendo l'offerta LQS particolarmente allettante. Da ciò si deduce che, rispetto ai messaggi LTS, quelli LQS influenzano in modo più significativo la propensione all'acquisto da parte del consumatore.

Per concludere, in base allo studio condotto da Aggarwal et al. (2011) è fondamentale considerare come diversi tipi di messaggi di scarsità influenzano i diversi brand. Ricordando la categorizzazione proposta nel paragrafo 2.1 tra brand funzionali e simbolici, lo studio suggerisce che in termini di propensione all'acquisto la scarsità temporale si adatta meglio ai marchi funzionali. Al contrario, per i marchi simbolici, la scarsità quantitativa risulta più efficace. Nel complesso, mettendo a confronto le due forme di messaggi di scarsità, l'indagine rivela che la scarsità quantitativa presenta una portata superiore rispetto a quella temporale (come illustrato nella figura 2⁴⁰). Tuttavia, è plausibile che i consumatori vedano un vincolo temporale inerente in un messaggio con una quantità limitata, attribuibile alla percezione di competizione con altri potenziali compratori.

Figura 2



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

2.4 Focus sulla FOMO: Fear Of Missing Out

La FOMO, o Fear of Missing Out, tradotto come la paura di perdersi qualcosa, è un fenomeno psicosociale emerso nell'era digitale, sebbene la sua essenza possa essere ricondotta a dinamiche umane ben più antiche. Questa paura è caratterizzata da un profondo senso di ansia o apprensione che una persona può sperimentare quando crede che gli altri stiano vivendo esperienze gratificanti dalle quali è esclusa. La FOMO può riguardare qualsiasi cosa, dall'assistere a un evento sociale, partecipare a una festa, o semplicemente essere all'oscuro delle ultime notizie o tendenze.

⁴⁰ Fonte: Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H. (2011), *Scarcity Messages: A Consumer Competition Perspective*.

In un'era in cui i social media sono diventati strumenti onnipresenti nella vita quotidiana, la FOMO è stata amplificata in maniera esponenziale. Piattaforme come Instagram, Tik Tok e Facebook permettono agli utenti di condividere continuamente momenti, esperienze e opinioni, creando un flusso costante di informazioni sulle vite altrui; per molte persone, sfogliare questi *feed* può diventare una fonte di confronto incessante, portando a sentimenti di inadeguatezza, gelosia o desiderio.

Questo concetto non riguarda solo gli eventi sociali. La FOMO può estendersi al mondo professionale, dove le persone temono di perdersi opportunità di carriera, o al mondo dell'intrattenimento, preoccupandosi di non essere al passo con le ultime serie TV o film. In un mondo globalizzato e iper-connesso, l'abbondanza di scelte e opportunità può, paradossalmente, diventare una fonte di stress e ansia.

Sotto la lente della psicologia, la FOMO può essere vista come una manifestazione dell'innata necessità umana di appartenere e di essere socialmente riconosciuti. Essa può influenzare profondamente il comportamento di una persona, spingendola a prendere decisioni irrazionali, come spendere oltre le proprie possibilità o sovraccaricare i propri progetti per evitare di sentirsi esclusi.

Le ricerche relative alla FOMO la descrivono principalmente come uno stato mentale e un cambiamento emozionale che potrebbe portare a un uso eccessivo dei social media, degli smartphone e al consumo di alcol (Riordan et al. 2018). Questi studi hanno evidenziato che la FOMO ha effetti sia diretti che indiretti sulle attitudini e i comportamenti delle persone. In altre parole, a causa di questo fenomeno, le persone manifestano una forte inclinazione e disposizione a modificare il loro comportamento per seguire e imitare il collettivo o il gruppo, il che riflette il desiderio di non distaccarsi dal mainstream e di uniformarsi agli altri. Pertanto, esistono validi motivi per considerare la FOMO come uno strumento utile per spiegare il consumo eccessivo di marchi culturalmente associati che emerge in certi paesi.

2.4.1 Un quadro teorico

Come membri di una società, gli individui tendono a subire l'influenza delle opinioni, atteggiamenti e credenze del gruppo a cui appartengono, adattando consapevolmente o meno i propri comportamenti di consumo ai valori e norme del gruppo. Il comportamento di consumo di una persona è modellato dalla società nel processo decisionale. Questo fenomeno, dove le decisioni di una persona sono influenzate dalle scelte degli altri, è noto nella ricerca accademica come "*conformity consumption*"⁴¹.

Ricerche precedenti sul consumo di conformità hanno dimostrato che le caratteristiche di un marchio, come la qualità, il prezzo e l'unicità, rispetto ai marchi concorrenti, lo influenzano. Parallelamente, anche i tratti della personalità e gli stimoli esterni giocano un ruolo fondamentale. Liang e He (2012) sostengono che i consumatori imitano il comportamento d'acquisto altrui per ricercare valori simbolici o edonistici, attribuendo tali tendenze alle motivazioni psicologiche dell'individuo. Dong e Zhong (2017) hanno proposto, invece, che

⁴¹ Kang I., Haixin C., Jeyoung S., 2019, *Conformity Consumption Behavior and FOMO*, Sustainability, 11(17), 4734.

partecipare insieme ad attività sincrone può stimolare un generale “*copying others mindset*”, aumentando le tendenze conformiste.

Man mano che brand culturalmente associati diventano sempre più diffusi e familiari ai consumatori, in alcuni paesi, questi diventano i marchi guida della società per una determinata generazione. Questi tipi di brand si riferiscono a “*brand often used as symbolic resources for the construction and maintenance of identity*”. Questi marchi rappresentano il nucleo concettuale e le particolarità culturali a cui sono collegati; marchi come Armani dall'Italia e Sony dal Giappone sono esempi emblematici che sono diventati simboli delle culture o nazioni di appartenenza. Se in passato questi marchi presentavano prodotti che sottolineavano le competenze tecniche di certi paesi, come l'elettronica o l'abbigliamento di lusso, oggi sono diffusi in quasi tutte le categorie di prodotti. L'attrazione verso certi marchi legati a una specifica cultura spesso deriva da una pressione sociale o dal timore di essere emarginati e discriminati all'interno del gruppo di riferimento. Diventa quindi cruciale, per le aziende, capire le ragioni dietro questo marcato comportamento di consumo conformista.

2.4.2 Il fenomeno della FOMO

Il termine FOMO è stato coniato per la prima volta dal Dr. Dan Herman, un consulente di marketing, negli anni '90. Herman ha osservato che molte decisioni d'acquisto erano motivate dalla paura di perdersi un'opportunità piuttosto che da un vero e proprio desiderio del prodotto o servizio in questione.

Tuttavia, il termine è diventato mainstream grazie a Patrick J. McGinnis. Nel 2004, mentre era uno studente della Harvard Business School, McGinnis ha utilizzato FOMO e FOBO (Fear Of a Better Opinion) in un articolo del giornale studentesco per descrivere la tendenza tra gli studenti della sua generazione di partecipare in maniera eccessiva a ogni possibile attività o evento, alimentando così una paura costante di perdersi qualcosa di migliore altrove.

Come già menzionato, gli studi indicano che la FOMO si compone di un senso di irritabilità, ansia sociale e sentimenti di inadeguatezza. Queste emozioni tendono ad intensificarsi quando un individuo accede ai siti di social media. Sentimenti intensi di *missing out* possono influenzare le decisioni d'acquisto; una persona potrebbe decidere di comprare un prodotto migliore o più costoso di un amico per non perdere l'opportunità di avere qualcosa di superiore o di “*fit in*”. Potremmo non renderci sempre conto che agiamo spinti dalla paura di perdere qualcosa, ma ci ritroviamo a considerare la partecipazione a una festa o a un evento perché gli altri ritengono che dovremmo partecipare, e non perché lo vogliamo veramente. Alle persone piace essere aggiornate; secondo un recente sondaggio di JWTIntelligence (2012), l'83% dei partecipanti ha dichiarato di sentirsi sopraffatto dalla quantità di cose da fare, leggere, acquistare e guardare. Nonostante la sensazione che ci sia troppa informazione da assimilare, le persone continuano a cercare di assorbire il più possibile. Questa connessione costante con l'informazione attraverso i social media può fare sentire le persone ancora più afflitte nell'incapacità di stare al passo con ciò che gli altri dicono, fanno o comprano (Abel et al. 2016).

La FOMO è caratterizzata da due tratti psicologici fondamentali (Kang I. et al. 2019):

- Il desiderio di appartenenza che si riferisce alla persona che prova il timore di perdere qualcosa e che manifesta un forte bisogno di sentirsi parte di un gruppo, cercando approvazione e riconoscimento dagli altri. Le persone che prestano maggiore attenzione alla propria immagine nella mente altrui e manifestano un maggiore bisogno di riconoscimento da parte degli altri possono essere portati a sentirsi appartenenti al gruppo dominante.
- L'ansia dell'isolamento, descritta come la paura di essere separati e isolati dal gruppo dominante. Infatti la dimensione del *falling behind* rappresenta uno stato psicologico in cui l'individuo teme di essere in ritardo rispetto agli altri; può essere interpretato come un inseguimento delle tendenze popolari: Sentirsi emarginati, essere ignorati e il timore di rimanere indietro possono essere considerati le principali caratteristiche dell'ansia da isolamento.

I consumatori sono regolarmente influenzati dalla FOMO, poichè condizionati dalle decisioni d'acquisto degli altri sul mercato. I marketing manager sfruttano la debolezza e la facilità d'influenza dei consumatori per promuovere i propri prodotti e trarne un vantaggio economico. Questa strategia viene utilizzata più frequentemente per stimolare la domanda nel mercato dei giovani; i professionisti nelle aziende utilizzano anche e soprattutto l'*influencer marketing*⁴². Questi influencer grazie alla loro vicinanza al pubblico sono spesso in grado di instaurare un rapporto di fiducia con i loro followers. Le aziende utilizzano queste due strategie congiuntamente - la FOMO e il marketing degli influencer – per diversi motivi:

- Gli influencer spesso condividono sul loro profilo esperienze personali con prodotti o servizi, rendendo la loro promozione più autentica; questo crea nel consumatore un desiderio di vivere esperienze simili o di possedere gli stessi prodotti
- In relazione al concetto precedente, gli influencer tendono a mostrare online uno stile di vita che, seppur esagerato e falso, appare eccezionale e distante dalla quotidianità della maggior parte delle persone; questo può indurre il consumatore a desiderare di avere lo stesso *lifestyle* portandolo a credere che acquistando vestiti, scarpe e prodotti sponsorizzati dall'influencer riuscirà effettivamente ad avvicinarsi a quel particolare standard di vita.

In sostanza l'influencer marketing sfrutta la fiducia e l'ammirazione che i seguaci hanno per la persona che sta promuovendo il prodotto. La combinazione di esclusività e stile di vita desiderabile può creare una potente FOMO tra i consumatori, rendendo le campagne particolarmente efficaci.

Per concludere, ad oggi, con l'avvento dell'online la FOMO viene amplificata dal modello di adozione dell'innovazione delineato da Alam (2018). Una significativa percentuale della popolazione, denominata *early adopter*, circa il 15%, si caratterizza per l'adozione anticipata di nuove tecnologie rispetto alla massa. Questi individui, avendo accesso alle innovazioni più recenti, generano una percezione di FOMO in coloro che li osservano. Ad esempio, al momento del suo debutto Spotify, il noto servizio di streaming musicale, era

⁴² L'influencer marketing è una strategia di marketing in cui le aziende collaborano con influencer, ossia individui che hanno una notevole influenza o popolarità su una piattaforma o all'interno di una nicchia di mercato specifica, per promuovere prodotti, servizi e messaggi di marca.

accessibile solo su invito; offriva, però, la possibilità di eludere l'attesa sottoscrivendo un abbonamento premium a pagamento. Pur operando in un contesto dove la musica era spesso accessibile gratuitamente, sia legalmente che non, Spotify ha saputo instillare un sentimento di esclusività tra i suoi utenti. Considerando che il 15% delle persone aspira ad essere tra gli *early adopter*, persuadere anche solo una parte di essi a corrispondere una quota mensile, può innescare il fenomeno. Questo, combinato con strategie di marketing virale, può catalizzare la popolarità e l'adozione di un servizio o prodotto.

CAPITOLO 3

LIMITED EDITION: UN SUCCESSO O UN FALLIMENTO?

In un mondo in cui la novità è costantemente bramata e la singolarità è vista come un segno di prestigio, il concetto di edizione limitata ha spesso catalizzato l'attenzione dei consumatori. Le aziende, cercando di sfruttare questa crescente tendenza, hanno introdotto prodotti limited edition in svariati settori, dalla moda all'alimentare, dalla tecnologia alla cosmesi. Questa strategia di marketing, come abbiamo visto e commentato nei capitoli precedenti, ha come obiettivo primario la creazione di un impulso irresistibile all'acquisto, giocando sulla percezione di unicità e urgenza. Le edizioni limitate possono assumere molte forme, dalle collezioni *capsule* alle collaborazioni tra marchi, fino alle linee di prodotti realizzate in *partnership* con celebrità o artisti.

H&M, leader mondiale nel segmento del fast-fashion, ha sapientemente navigato in queste acque, lanciando nel tempo svariate collezioni in edizione limitata. Molte di queste collaborazioni hanno visto il coinvolgimento di nomi prestigiosi nel mondo della moda e sono state caratterizzate da lanci mediatici imponenti, attirando folle di consumatori pronti a fare la fila per ore e stabilendo il benchmark di come una strategia di edizione limitata possa portare a un successo travolgente.

Parallelamente, non ogni tentativo di lanciare un prodotto in edizione limitata ha avuto la stessa storia di successo. Nel settore della moda, alcune collaborazioni, come quella che andremo ad analizzare, non hanno avuto successo a causa di un'errata o addirittura mancante valutazione del contesto in cui venivano inserite e del loro background. Nel settore alimentare, certi prodotti innovativi sono stati accolti con perplessità piuttosto che con entusiasmo, risultando in scorte invendute e un ritiro prematuro dal mercato. Nel mondo tecnologico, alcune iniziative ambiziose, pur avendo un grande potenziale, hanno finito per non soddisfare le aspettative dei consumatori, generando enormi perdite per le aziende.

Ma quando parliamo di successo in termini di edizioni limitate, cosa significa realmente? Per H&M si traduce in un aumento complessivo delle vendite e in un rafforzamento del brand, oppure si risolve in una breve esplosione mediatica senza un reale impatto a lungo termine? E come si confronta l'approccio di H&M con quello delle altre aziende che, al contrario, hanno fallito?

In questo capitolo, andremo ad approfondire tale fenomeno attraverso l'analisi di un caso di successo, quello di H&M e tre casi di fallimento in diversi settori, e cercheremo di comprendere le dinamiche di mercato, i rischi e i benefici cercando di delineare una panoramica completa.

3.1 Il caso H&M

H&M⁴³ è un brand appartenente al settore del *fast-fashion*. L'azienda fu fondata nel 1947 da Erling Persson, con il primo negozio inaugurato a Vasteras, in Svezia. Il nome originale del marchio era Hennes che in svedese significa "di lei" poiché all'epoca produceva e vendeva esclusivamente abbigliamento femminile. Fu solo nel 1968 quando Persson acquisì il marchio d'abbigliamento da caccia Mauritz Widforss che decise di cambiare il nome dell'azienda in Hennes & Mauritz per riflettere l'inclusione dell'abbigliamento maschile nella gamma di prodotti. Pochi anni dopo la fusione e il rebranding ufficiale nella forma abbreviata H&M, l'azienda iniziò gradualmente la sua espansione al di fuori dei confini svedesi. Gli anni '90 e '00 sono stati gli anni che hanno portato il marchio ad essere quello che è oggi; l'apertura del primo grande negozio sulla Fifth Avenue a New York, campagne pubblicitarie con le modelle più famose di quegli anni, e le prime partnership con grandi stilisti, prima fra tutte quella con Karl Lagerfeld. Con un forte impegno verso prezzo, qualità e sostenibilità, H&M pone l'accento sull'importanza di scoprire il proprio stile unico e costruire una moda più sostenibile. H&M ha esteso la sua presenza in 74 nazioni, vantando 4332 punti vendita e operando nel settore e-commerce in 53 mercati.

Per H&M la strategia delle edizioni limitate si articola in:

- Presentazione di una nuova collezione ogni anno in partnership con uno stilista proveniente dall'industria dell'alta moda; i capi vengono prodotti in quantità limitate e offerti a prezzi più elevati rispetto a quelli standard.
- Lancio di diverse collezioni capsule durante l'anno in collaborazione con altri marchi o designer emergenti (solitamente ogni mese)
- Introduzione periodica di articoli selezionati in corrispondenza di eventi speciali.

In relazione ai suoi clienti, H&M si concentra su tre categorie specifiche: il pubblico generale, gli appassionati di moda e gli innovatori. Quando si tratta di collezioni speciali in collaborazione con designer di alto livello, l'attenzione si focalizza sugli innovatori, ossia coloro che sono particolarmente sintonizzati sulle tendenze e sugli stili provenienti dal mondo dell'alta moda. Questi consumatori hanno una disponibilità economica medio-alta e sono influenzati dalle attività dei principali influencer.

Il marchio low cost ha brillantemente conquistato un posto d'onore nel mondo dell'alta moda emergendo con distinzione sulle passerelle e vestendo figure di spicco come celebrità e influencer. Oltre alla vasta gamma di stili offerti, al rapporto qualità-prezzo e all'attenzione dedicata ad ogni membro della famiglia, la genialità di H&M si manifesta indubbiamente nella sua capacità di instaurare collaborazioni con le icone della moda, gettando le basi per quello che oggi conosciamo come il fenomeno delle *capsule collection*. La svolta avvenne nel 2004 quando il rinomato stilista Karl Lagerfeld ha concepito per H&M una collezione in edizione limitata che ha suscitato un notevole entusiasmo nel settore. Questa collaborazione riscrisse le norme esistenti, fondendo il mondo della moda accessibile con quello dell'*high fashion*, permettendo a tutti di avere accesso a

⁴³ Sito: H&M Group, www.hmgroup.com

capi firmati a prezzi abbordabili. La risposta del mercato fu straordinaria, con articoli come t-shirt che ritraevano il volto di Lagerfeld proposte a 17 euro, eleganti camicie con colli strutturati, jeans ricamati e scintillanti giacche che furono rapidamente esauriti poco dopo la loro presentazione a livello internazionale. A seguito del successo di questa prima collaborazione H&M ha avviato una tradizione annuale, proponendo collezioni in collaborazione con eminenti marchi di moda, disponibili in negozi selezionati e online, a tariffe vantaggiose. Nel 2005, l'attenzione si spostò sull'inglese Stella McCartney, che curò una serie di circa 40 capi per la stagione autunnale. Nel 2007, il primo contributo italiano fu fornito da Roberto Cavalli, con una collezione audace e distintamente in linea con il suo stile inconfondibile. Nel 2008, fu il turno del marchio giapponese Comme des Garçons di presentare la sua visione con H&M. Il 2009 portò con sé una partnership con Jimmy Choo, ampliando così le collaborazioni anche al settore delle calzature. Nel 2011 la collezione Versace raggiunse livelli di popolarità straordinari, causando persino il blocco del sito H&M a causa dell'elevata domanda. Questo successo portò a un secondo release. Dopo l'entusiasmo generato da Versace, il 2012 vide le collaborazioni con Marni, Maison Margiela e Anna Dello Russo. Gli anni successivi furono contrassegnati dalle collezioni di Isabel Marant, Alexander Wang e Balmain. Il 2016 celebrò la collaborazione con Kenzo, rendendo omaggio al leggendario fondatore della maison. Il 2019, ha visto la collaborazione con l'italiano Giambattista Valli, che ha riscosso un enorme successo, dato anche dal volto della campagna, ossia la modella Kendall Jenner. L'ultima in ordine di tempo, 2023, è la collezione con Mugler, che celebra la libertà, la diversità e l'espressione di sé; anche quest'ultima esaurita nel giro di pochi secondi. H&M non si è fatto notare solo sulle passerelle, ma anche nei posti d'onore, sui red carpet globali e in eventi mondani, con celebrità e icone che indossano con orgoglio il marchio. Ad oggi, H&M si posiziona come un marchio proiettato verso il futuro, reinventando costantemente non solo le tendenze della moda ma anche l'approccio allo shopping (Sito H&M, 2023).

Immagine 2



Quest'anno l'azienda ha deciso di collaborare con il noto brand Mugler (Immagine 2⁴⁴), sotto la guida del suo direttore creativo Casey Cadwallader; la collezione "racchiuderà lo spirito originale e vivace della maison".⁴⁵ La collaborazione è stata annunciata tramite Instagram presentando una versione moderna del brano di Stardust del 1998, *Music Sounds Better With You*; il video è chiaramente un tributo alla campagna pubblicitaria ed offre un'anteprima accattivante di ciò che emerge dalla collaborazione. La collezione è rivolta a chiunque, sia donne che uomini, proponendo capi *genderless*, lontani da schemi e preconcetti; si spazia dal famoso cut-out, alle trasparenze, ai body e ai classici jeans personalizzati dalla stilista. Infatti, seguendo le sue parole, ha affermato: "ho sempre voluto coinvolgere tutti. Creare qualcosa da 10.000 dollari ma anche qualcosa da 50 dollari. Alcuni item sono di nicchia, altri sono audaci, e forse a volte troppo audaci, ma questo è un modo per celebrare il DNA del brand"⁴⁶.

Moda ed emozioni si combinano con marketing e tattiche strategiche. Come sappiamo, le partnership tra marchi di fast fashion e di lusso non sono una novità per l'azienda, ma la collaborazione tra Mugler e H&M ha un carattere distintivo. In primo luogo, la recente collezione ha introdotto nuovi consumatori al mondo di H&M, soprattutto nel segmento delle *designer collections*, rappresentando un avanzamento significativo. Inoltre, è interessante osservare come Mugler abbia deciso di contrastare le imitazioni dei propri prodotti, proponendo una serie di articoli che rispecchiano fedelmente l'essenza storica del brand, pur differenziandosi nella scelta di tessuti e materiali, in quanto più economici rispetto agli originali di alta gamma. Un esempio calzante è la famosa tuta nera aderente con inserti cut-out trasparenti; sui social, in particolare su TikTok, si sono moltiplicati post e video che suggerivano alternative a costi minori di altri marchi da Tezenis a Calzedonia fino a marchi sconosciuti che imitavano fedelmente il capo iconico.

I temi centrali della collezione enfatizzano unità e senso di appartenenza, tradizione e eredità, cura e qualità dei dettagli. Lo storytelling si arricchisce grazie alle storie delle persone che sono parte integrante della comunità legata al brand. Per Casey Cadwallader, questa è stata un'opportunità per presentare il marchio e la sua estetica a un pubblico diverso e più vasto. Grazie a H&M, un cliente può avere la possibilità di possedere un pezzo simbolico della storia del marchio Mugler o di acquistare per la prima volta un capo firmato entrando così in contatto con l'universo del brand.

Andando a studiare in maniera più analitica la capsule collection H&M X Mugler, possiamo analizzarla in relazione alle 4P del marketing⁴⁷.

- Product: La collaborazione tra H&M e Mugler ha visto una fusione tra le caratteristiche distintive del marchio Mugler, quali sensualità, audacia e femminilità e i valori centrali di H&M che privilegiano praticità e collezioni adatte a tutti; la collezione ha incluso diversi tipi di abbigliamento, accessori e scarpe che riflettono lo stile distintivo e glamour di Mugler

⁴⁴ Sito: GQ Italia, <https://www.gqitalia.it/article/hm-x-mugler-migliori-capi-uomo-collezione>

⁴⁵ Sito: MVC Magazine, <https://mvmagazine.com/hm-x-mugler-collaborazione/>

⁴⁶ Vogue Italia, <https://www.vogue.it/moda/article/mugler-h-and-m-collaborazione>

⁴⁷ Sito: H&M, https://www2.hm.com/it_it/life/culture/inside-h-m/mugler-hm-show.html

- **Price:** La collezione in esame, come altre collaborazioni di H&M con designer di spicco, ha un costo che pur essendo superiore rispetto ai capi standard di H&M rimane inferiore rispetto ai prezzi tipici dello stilista. Questa strategia riflette l'intento di rendere l'alta moda più accessibile, pur conservando una sensazione di esclusività e design distintivo. I prezzi della collezione variano, partendo da un minimo di 39,99 euro per gli accessori e alcune magliette e raggiungendo un massimo di 499 euro per un vestito. In confronto, i prezzi standard di H&M si aggirano intorno ai 50 euro, mentre un capo firmato Mugler può salire fino ai 2500 euro per alcuni pezzi di abbigliamento. Ciò significa che un capo della collezione ha un costo circa l'80% inferiore rispetto ad un equivalente firmato Mugler e triplica il prezzo di un tipico articolo H&M.
- **Promotion:** Le principali strategie di comunicazione adottate per queste collaborazioni includono Public Relations, organizzazione di eventi, diffusione di comunicati stampa e l'uso attivo dei social media. La partnership tra H&M e Mugler era stata annunciata tramite un post condiviso da entrambi i brand su Instagram due mesi prima del lancio sul mercato. Sul sito web di H&M è stata allestita una sezione specifica per introdurre Mugler e il suo direttore creativo, culminando con un invito a scoprire e "acquistare" la sua storia. La collezione è stata presentata a New York, al Park Avenue Armory, con una serata all'insegna di musica e sfilate; luci azzurre che illuminavano la passerella creando un'atmosfera avvolgente che combinava musica, stile e *club culture*.
- **Place:** questo tipo di collezioni, realizzate in collaborazione con *guest designers*, sono generalmente prodotte in quantità limitata e distribuite attraverso la piattaforma e-commerce di H&M in diverse nazioni e in selezionati punti di vendita situati nelle principali città chiave. In Italia, la decisione è stata quella di proporre la vendita esclusivamente online.

Per concludere, le edizioni limitate di H&M si manifestano in varie forme, spesso attraverso capsule collection realizzate in collaborazione con designer, creativi, artisti o altri marchi riconosciuti. L'intento principale è fornire costantemente ai clienti nuovi prodotti arricchiti da una narrativa distintiva, consolidando la loro identità come marchio fast-fashion.

3.2 I casi di insuccesso

Come affermato all'inizio di questo capitolo, le edizioni limitate sono diventate un potente strumento di marketing che mira a stimolare l'interesse dei consumatori e a incrementare le vendite in brevi periodi di tempo.

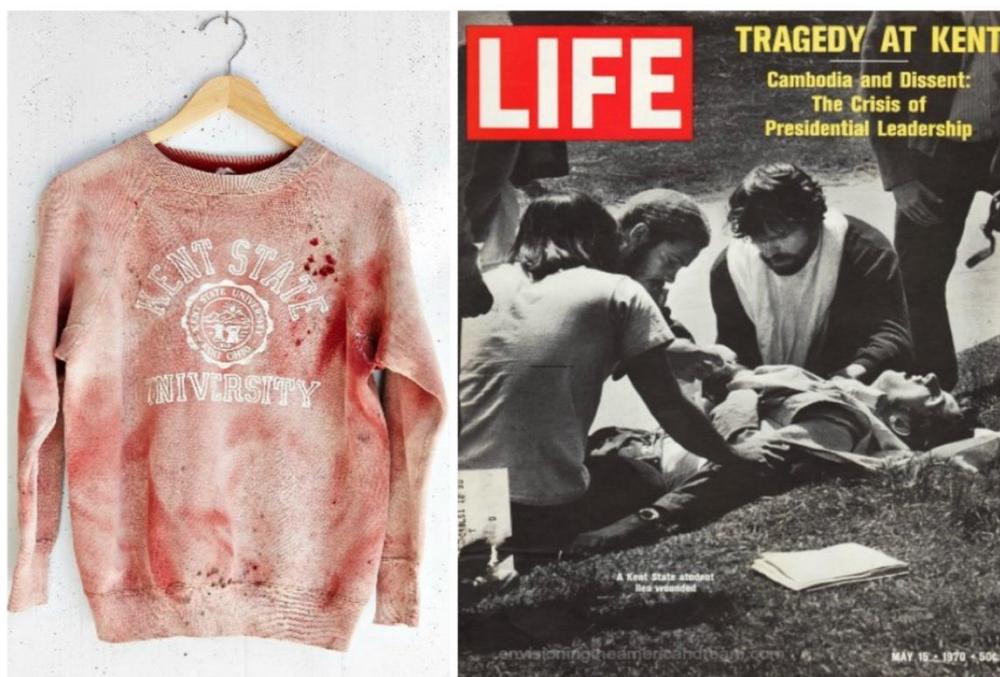
Tuttavia, non tutte le edizioni limitate riescono a raggiungere il successo auspicato. Alcune, nonostante l'ingente investimento in termini di tempo, risorse e marketing, finiscono per cadere nel dimenticatoio o peggio per suscitare polemiche. Questi insuccessi possono essere attribuiti a una varietà di fattori quali, scelte di design controverse, mancanza di sensibilità culturale, incomprensioni del target di riferimento o semplicemente prodotti che non rispondono alle aspettative del pubblico in termini di qualità e design.

Analizzare questi casi di insuccesso non è solo un esercizio di retrospezione, ma serve anche come guida preventiva per i marchi e i designer. Studiando dove altri hanno commesso errori, le aziende possono trarre lezioni preziose per evitare di ripetere gli stessi passi falsi. Andremo ad esplorare alcuni casi di edizioni limitate che non hanno ottenuto il successo sperato in 3 diversi settori: nel complesso e dinamico mondo della moda, nel settore alimentare e in quello tecnologico, cercando di comprendere le ragioni dietro questi fallimenti e le lezioni che possono insegnarci.

3.2.1 Urban Outfitters x Kent State: una polemica indimenticabile

Il primo caso che pongo all'attenzione è il lancio di un'edizione limitata nel settore abbigliamento. Nel 2014, il brand di retail di moda Urban Outfitters propose sul mercato un pezzo unico di una felpa, con un prezzo di \$129, denominata "Vintage Kent State University Sweatshirt". Questa maglia, decolorata in rosso, presentava macchie che ricordavano quelle di sangue. Sebbene non fosse una collaborazione diretta con Kent State, Urban Outfitters ha utilizzato il nome e l'immagine dell'università per creare un prodotto per così dire vintage (Immagine 3⁴⁸)

Immagine 3



Per comprendere appieno la gravità della polemica è essenziale conoscere la storia dietro, nota come il massacro del 4 maggio o il Kent State Massacre. Il 4 maggio 1970, la Kent State University in Ohio fu il luogo di un tragico episodio in cui la Guardia Nazionale sparò su degli studenti disarmati che protestavano contro l'espansione della guerra del Vietnam in Cambogia. Quattro studenti rimasero uccisi e nove furono feriti; questo evento è diventato uno dei momenti più oscuri e controversi della storia americana.

⁴⁸ Sito: Envisioning the American Dream, <https://envisioningtheamericandream.com/2014/09/16/urban-outfitters-makes-a-bloody-mistake/>

La decisione di Urban Outfitters di vendere una felpa che aveva macchie di sangue associata al nome “Kent State” è stata vista da molti come una grave mancanza di sensibilità e di conoscenza storica. L’articolo ha suscitato indignazione, molti utenti su Twitter hanno espresso il loro parere ritenendo che il design sminuisse e commercializzasse un tragico evento storico. L’università stessa ha rilasciato un proprio commento esternando il suo dissenso; queste le parole: “(...) *We take great offense to a company using our pain for their publicity and profit. This item is beyond poor taste and trivializes a loss of life that still hurts the Kent State community today. We invite the leaders of this company as well as anyone who invested in this item to tour our May 4 Visitors Center, which opened two years ago, to gain perspective on what happened 44 years ago and apply its meaning to the future.*”⁴⁹

Il brand ha ricevuto intense critiche sui social media, dagli utenti e dal pubblico in generale. Tuttavia, la felpa, che era un pezzo unico facente parte di una serie vintage, fu rapidamente acquistata al prezzo del sito di 129 dollari; in seguito alla crescente controversia, la maglia apparve sul sito di aste online eBay con un prezzo iniziale di 550 dollari e venne acquistata nel giro di pochi secondi. Il venditore nella descrizione dell’articolo affermava: “L’ho ordinato e sto aspettando che arrivi per inviarlo. Ideale per Halloween e per altre occasioni del genere”⁵⁰.

Di fronte all’ondata di polemiche, Urban Outfitters ha rimosso la felpa dal mercato e si è pubblicamente scusata; il brand ha dichiarato che le macchie e i buchi nella maglia erano dovuti al trattamento “vintage” e non erano intesi come un riferimento alla tragedia del 1970. Urban Outfitters scrive: “Siamo profondamente dispiaciuti che questo capo sia stato percepito negativamente”⁵⁰.

Il caso che abbiamo appena analizzato rappresenta un esempio di come un errore di marketing possa generare notevoli ripercussioni negative per un brand. Analizzandolo in maniera dettagliata possiamo notare degli errori da diverse prospettive:

1. Contesto storico e sensibilità culturale: la felpa in questione faceva riferimento a un tragico evento avvenuto nel 1970 all’Università di Kent State; di conseguenza, la scelta di Urban Outfitters di commercializzare un prodotto che evocava un tale episodio, intenzionalmente o meno, rappresenta un grave errore di valutazione della sensibilità e del rispetto culturale.
2. Aspettative del pubblico: gli acquirenti di abbigliamento, in particolare quelli di marchi come Urban Outfitters, spesso cercano capi di vestiario che esprimano una certa identità o un messaggio. Tuttavia, è essenziale che questi messaggi siano positivi o almeno neutrali. Evidenziare un tragico episodio storico ha avuto l’effetto opposto, alienando e sconcertando molti clienti potenziali. Infatti, anche se Urban Outfitters non aveva intenzioni maliziose, il messaggio che i consumatori hanno percepito era che l’azienda stava cercando di lucrare su una tragedia. Questo ha minato la fiducia dei consumatori nel brand.

⁴⁹ Sito: www.abc7ny.com

⁵⁰ Sito: www.ilmessaggero.it

3. Reazione e gestione della crisi: dopo l'esplosione della polemica, la reazione dell'azienda è stata altrettanto fondamentale quanto l'errore iniziale. La rimozione del prodotto e le scuse sono stati passi necessari, ma il danno alla reputazione era già stato fatto, considerando anche che in passato il brand si era già trovato sotto il mirino delle critiche quando era stato accusato di esaltare i disturbi alimentari proponendo sul mercato magliette con su scritto "Mangia meno".
4. Mercato secondario: la rapida comparsa della felpa su piattaforme come eBay, con prezzi gonfiati, ha ulteriormente acceso le polemiche. Anche se Urban Outfitters non poteva controllare direttamente questo aspetto, la situazione ha alimentato l'idea che la controversia avesse generato un certo valore per il prodotto, rendendo la situazione ancora più tesa.
5. Implicazioni a lungo termine: incidenti di questo tipo possono avere effetti duraturi sulla percezione del brand. In un'epoca in cui i consumatori sono sempre più consapevoli ed esigenti rispetto ai valori delle aziende da cui acquistano, errori come questo possono avere ripercussioni a lungo termine sulle vendite e sulla fedeltà dei clienti.

In sintesi, la "collaborazione" tra Urban Outfitters e Kent State è stata un fallimento di marketing a causa della mancanza di sensibilità culturale, di una comprensione inadeguata del pubblico di riferimento e di una cattiva gestione della crisi. Questo caso sottolinea l'importanza di valutare attentamente il contesto e il significato dei prodotti prima del lancio, soprattutto in un mercato altamente visibile e critico come quello della moda.

3.2.2 Il caso Arch Deluxe di McDonald's

Guardando invece al settore alimentare, le edizioni limitate sono spesso utilizzate come tattica per creare entusiasmo intorno a un prodotto, sfruttando la novità per stimolare le vendite. Eppure, neanche questa categoria è immune ai fallimenti e agli insuccessi di marketing, come il caso Arch Deluxe di McDonald's che andremo ad analizzare.

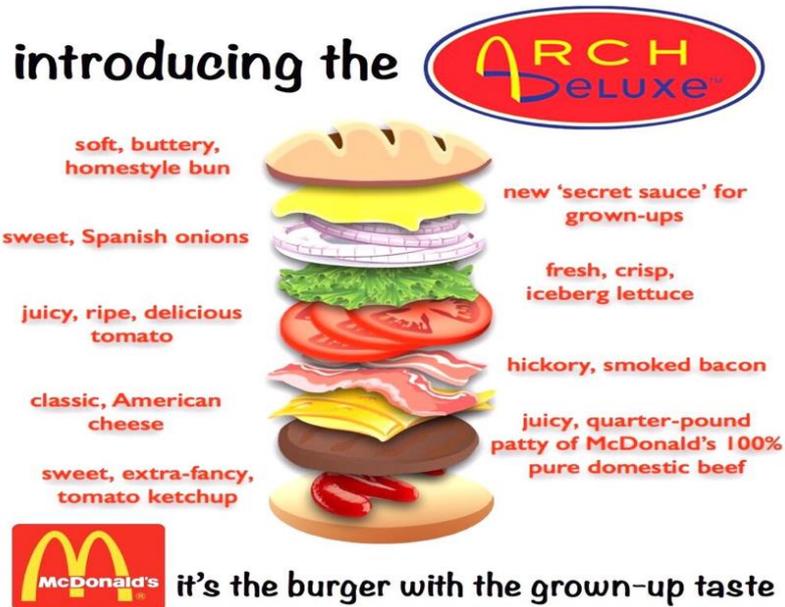
McDonald's è la catena di ristoranti fast food più grande al mondo in termini di fatturato, ha espanso la sua attività servendo oltre 100 paesi, cercando di adattarsi ai diversi mercati offrendo una varietà di prodotti basati sulle esigenze dei consumatori locali. Sebbene McDonald's abbia ora stabilizzato il suo mercato con prodotti di successo come il classico Big Mac e la sua opzione All Day Breakfast, ha avuto anche molti prodotti dalle idee innovative che non hanno avuto successo. Uno fra tutti è stato il burger Arch Deluxe.

L'Arch Deluxe, lanciato da McDonald's nel 1996, rappresenta uno dei fallimenti più noti nel settore del fast food. Il prodotto è stato pubblicizzato come un hamburger premium destinato a un pubblico adulto, una deviazione dalla normale strategia di McDonald's orientata invece verso le famiglie e i bambini. Sebbene l'azienda abbia investito ingenti capitali nella campagna di marketing dell'Arch Deluxe, il prodotto è stato rapidamente ritirato dal mercato.

Nel tentativo di diversificare la sua offerta e di attrarre una clientela adulta, McDonald's ha sviluppato l'Arch Deluxe, commercializzato come *Burger with the Grown-up Taste*. L'hamburger includeva carne di manzo di

alta qualità, pancetta affumicata, lattuga, pomodoro, cipolla, formaggio e una salsa segreta a base di maionese e senape (Immagine 4⁵¹).

Immagine 4



Per sottolineare il suo posizionamento premium, il prezzo dell'Arch Deluxe era anche leggermente più alto rispetto agli altri hamburger del menu.

McDonald's ha investito circa 200 milioni di dollari in una campagna pubblicitaria per l'Arch Deluxe, che ha impiegato quasi due anni nello sviluppo. Gli spot mostravano bambini che torcevano il naso di fronte all'hamburger, suggerendo che fosse un prodotto solo per adulti. Altri annunci ritraevano invece Ronald McDonald, la mascotte ufficiale, mentre giocava a golf o mentre si rilassava in luoghi sofisticati, in un tentativo di elevare l'immagine del brand.

Ma perché McDonald's ha deciso di volersi rivolgere ad un pubblico adulto, nonostante il suo target sia sempre stato quello delle famiglie?

Nella seconda metà degli anni '90 McDonald's, pur essendo una delle catene di fast food di maggiore successo, ha affrontato un periodo di sfida in un ambiente di mercato in rapida evoluzione. Con la crescente popolarità di concorrenti come Burger King e Wendy's e una riduzione delle vendite nei propri locali, McDonald's ha riconosciuto la necessità di reinventare alcune delle sue offerte. Da qui è nata l'idea dell'Arch Deluxe Burger, concepito come un modo per rinvigorire il menu di McDonald's e per attrarre una fascia demografica più adulta. Nel 1996, mentre le vendite di McDonald's stentavano, quelle dei suoi concorrenti mostravano segni di crescita: le vendite di Burger King e Wendy's erano in aumento del 2,5% e del 7,5% rispettivamente. Il problema di McDonald's non era solo nelle vendite, ma anche nella percezione del marchio. Da una ricerca interna commissionata dalla catena, emerse che, sebbene il 78% dei clienti vedesse McDonald's come il miglior posto per cibo per bambini, solo il 18% lo considerava come l'opzione migliore per gli adulti. Questa

⁵¹ <https://medium.com/@aosiman96/assumptions-and-failures-how-and-why-didnt-the-most-expensive-campaign-of-mcdonalds-save-their-8aaf39f3b0dc>

consapevolezza ha portato McDonald's a realizzare che potrebbe aver trascurato un segmento importante del mercato: gli adulti.

Tradizionalmente, le iniziative di marketing di McDonald's erano indirizzate ai bambini, con gli Happy Meal, le aree gioco e i giocattoli che costituivano un'attrattiva fondamentale per le famiglie. Ma con l'introduzione dell'Arch Deluxe, l'intento era chiaro: offrire qualcosa di esclusivo per il pubblico adulto.

Per enfatizzare questo cambio di rotta, hanno promosso l'Arch Deluxe come un hamburger con un sapore più “maturo”.

Ciò che è andato storto in questa campagna pubblicitaria è una serie di presupposti errati⁵².

- Target non chiaro: l'Arch Deluxe era destinato agli adulti, ma McDonald's era tradizionalmente visto come un luogo per le famiglie. La confusione tra il suo pubblico abituale e il nuovo target ha creato una discrepanza nella percezione del prodotto.
- Posizionamento sbagliato: la pubblicità che mostrava bambini disinteressati all'Arch Deluxe ha potenzialmente allontanato il suo pubblico principale: le famiglie. Invece di convincere gli adulti che l'hamburger era sofisticato, ha suggerito che i bambini non l'avrebbero mangiato.
- Prezzo: sebbene l'Arch Deluxe fosse promosso come un prodotto premium, molti consumatori non erano disposti a pagare di più per un hamburger di McDonald's, una catena tradizionalmente associata al valore e alla convenienza. La domanda che avrebbero dovuto porsi è: I nostri clienti vengono da McDonald's per un'esperienza gourmet?
- Sapore e percezione: anche se la qualità degli ingredienti era alta, molti consumatori non hanno trovato l'Arch Deluxe particolarmente diverso o migliore rispetto agli altri hamburger disponibili.

Per concludere, il caso dell'Arch Deluxe evidenzia l'importanza di comprendere profondamente il proprio pubblico e la propria brand identity prima di introdurre nuovi prodotti. Mentre la diversificazione e l'espansione del target possono essere strategie valide, è essenziale garantire che tali mosse siano in linea con la percezione del brand da parte del pubblico e con le sue aspettative. Nel caso dell'Arch Deluxe, un mix di messaggi pubblicitari confusi, posizionamento errato e una mancata corrispondenza tra prezzo e percezione ha portato al ritiro del prodotto dal mercato.

3.2.3 Il caso Amazon Fire Phone

Negli ultimi decenni, il mercato degli smartphone è diventato uno dei settori più lucrativi e combattuti dell'industria tecnologica. Grandi nomi come Apple e Samsung hanno consolidato la loro presenza, stabilendo standard elevati e aspettative per ogni nuovo entrante. Fu in questo tumultuoso mare di innovazione e competizione che Amazon, la gigantesca azienda di e-commerce conosciuta per la sua capacità di diversificarsi in nuovi settori, ha deciso di lanciare il suo Fire Phone nel 2014. Con la promessa di offrire qualcosa di unico, il Fire Phone ha suscitato grande interesse prima del suo rilascio. Tuttavia, nonostante le aspettative e

⁵² Sito: www.marketing91.com, Bhasin H., (2023), *A study on McDonald's Arch Deluxe Burger Brand Failure*.

l'ottimismo, il viaggio di Amazon nel mondo degli smartphone ha preso una piega inaspettata. In questa analisi, esploreremo le ragioni alla base del fallimento del Fire Phone, cercando di comprendere come anche i giganti del settore possano occasionalmente fare passi falsi.

Il Fire Phone di Amazon, lanciato nel 2014, rappresentava l'ambizione di Amazon di entrare nel mercato degli smartphone e competere con i giganti del settore. L'obiettivo era posizionare sul mercato un telefono al prezzo di un top di gamma con funzionalità all'altezza degli iPhone, arricchito da elementi distintivi come la Dynamic Perspective. Bezos desiderava che il Fire Phone rappresentasse un salto qualitativo rispetto alle precedenti iniziative di Amazon, cercando di distaccarsi dalla percezione tradizionale dell'azienda come piattaforma per acquisti economici, simile a un negozio di sconti o a un outlet.

Tuttavia, meno di un anno dopo il lancio, Amazon ha deciso di cessare la produzione del telefono a causa delle scarse vendite e delle recensioni per lo più tiepide (Immagine 5)⁵³.

Immagine 5



Come rivelato dal CFO, Chief Financial Officer, Tom Szkutak, Amazon ha registrato una svalutazione di 170 milioni di dollari in relazione ai costi legati al dispositivo, aggiungendo: “we had approximately \$83m worth of [Fire Phone] inventory on hand”⁵³, e affermando inoltre che 25 milioni di dollari della svalutazione erano al di fuori degli Stati Uniti. Secondo le stime del giornale The Guardian i telefoni avevano venduto solo 35.000 unità oltre un mese dopo il loro lancio negli USA. Per dare un’idea, i dispositivi di successo vendono tipicamente oltre 1 milione di unità nel loro primo mese.

Il Fire Phone incorporava una serie di nuove tecnologie, ad esempio la telecamera eye-tracking, ma ha ricevuto recensioni negative sia da professionisti sia da acquirenti: registrava una valutazione media di 2,1 su 5 stelle da 3.100 recensioni sul sito, con gli utenti che si lamentano di non poter ottenere le app che avevano sui precedenti telefoni Android e di non poter utilizzare Google Maps, YouTube o Google Music in quanto il telefono funzionava con una versione “derivata” dell’Android di Google.

⁵³ Sito: www.theguardian.com, <https://www.theguardian.com/technology/2014/oct/24/amazon-unsold-fire-phones>

Mentre è probabile che il CEO, Jeff Bezos, fosse sorpreso dal fatto che il Fire Phone non sia stato venduto in maniera esponenziale sulle piattaforme virtuali di Amazon, per molti osservatori esterni, la mancata attrattiva del dispositivo era prevedibile. Tra i motivi del flop di questa innovazione vi sono⁵⁴:

1. *Prezzo iniziale troppo alto:*

Il Fire Phone è stato lanciato con un prezzo iniziale di \$199 paragonabile a quello dell'iPhone e dei principali smartphone Android. Considerando che Amazon competeva sul prezzo, offrendo dispositivi a basso costo come i suoi tablet Kindle Fire, l'alto costo del Fire Phone ha sorpreso molti. L'alto prezzo senza caratteristiche chiaramente superiori ha reso difficile per gli utenti scegliere il Fire Phone su concorrenti consolidati. L'azienda si è rapidamente resa conto del proprio errore e ha abbassato il prezzo del telefono a \$0,99 a settembre, ma non è stato sufficiente.

2. *Ecosistema chiuso:*

A differenza di altri smartphone Android, il Fire Phone utilizzava il sistema operativo Fire OS di Amazon, che non aveva accesso al Google Play Store. Questo ha limitato enormemente la gamma di applicazioni disponibili per gli utenti, costringendoli all'Amazon Appstore, che aveva una selezione molto più limitata (240.000 applicazioni disponibili confrontate ad oltre 1 milione nei dispositivi Google),

3. *Caratteristiche non convincenti:*

Il Fire Phone offriva alcune caratteristiche uniche, come la Dynamic Perspective che permetteva di visualizzare immagini 3D e l'assistente digitale Firefly, che aveva la caratteristica di scannerizzare 100 milioni di oggetti nella vita reale con un semplice *click*. Tuttavia, molte di queste funzioni sono state accolte con indifferenza e sono passate in secondo piano con il lancio dell'iPhone 6 e la sua caratteristica più innovativa incentrata sul commercio: Apple Pay.

4. *Competizione feroce:*

Nel 2014, il mercato degli smartphone era già dominato da Apple con il suo iPhone e da Samsung con la serie Galaxy; i cellulari rappresentavano il 72% del mercato mobile complessivo negli Stati Uniti, secondo Comscore. Entrare in un mercato così saturo senza un valore distintivo chiaro era una notevole sfida.

5. *Targeting e marketing:*

Mentre Amazon ha una vasta base di clienti, non ha necessariamente una forte associazione con la tecnologia mobile come Apple o Samsung. La campagna marketing portata avanti da Amazon prima del lancio del nuovo telefono aveva creato delle aspettative alte nei consumatori che però non sono state rispettate. Amazon scriveva: "il nostro lavoro è realizzare il miglior smartphone, e sappiamo come fare". Nonostante la vasta pubblicità, la percezione del marchio e la posizione sul mercato potrebbero non essere state sufficientemente forti per convincere i consumatori a scegliere il Fire Phone.

Nel 2014, Jeff Bezos affermò che il suo obiettivo era vedere Amazon dominare il mondo. Anche se questo obiettivo non è ancora stato completamente realizzato, Amazon è indubbiamente una delle aziende leader a livello mondiale per quanto riguarda la distribuzione e vendita di prodotti. La maggior parte dei consumatori

⁵⁴ Luckerson V., (2014), 4 Reasons Amazon's Fire Phone Was a Flop, Time Journal.

conosce Amazon come la piattaforma che consegna i propri ordini in tempi record. L'azienda è spesso associata a questa efficienza logistica e meno alla percezione di *cool* come Apple, notoriamente riconosciuta per il suo design e l'innovazione tecnologica. Rivoluzionare tale percezione non è un compito facile e potrebbe presentare delle sfide nel breve termine. Con il rilevante successo di Amazon come piattaforma di vendita, Bezos ha la possibilità di avventurarsi in nuovi progetti, anche se ciò significa investire enormi somme, come dimostra il caso del Fire Phone. Questo approccio audace ha generato preoccupazioni tra alcuni azionisti, ma l'ingente fatturato annuo di Amazon è stato un punto di forza, convincendo molti a mantenere la fiducia nel suo fondatore e CEO.

Per concludere, il caso del Fire Phone è un esempio emblematico di come un'azienda di successo in un settore possa avere difficoltà in un altro. Amazon, sebbene abbia avuto grande successo con i suoi e-reader Kindle e i suoi tablet a prezzi accessibili, non è riuscita a replicare questo successo nel mercato degli smartphone.

Il fallimento del Fire Phone può essere attribuito a una combinazione di prezzo elevato, mancanza di un chiaro valore distintivo, un ecosistema chiuso e una concorrenza feroce. Mentre Amazon ha continuato a prosperare in molte altre aree, il Fire Phone rimarrà nella storia come un promemoria dei rischi associati all'entrata in nuovi mercati senza una chiara proposta di valore per i consumatori.

3.3 Analisi e confronto

La strategia limited edition si basa sulla psicologia del consumatore e sull'idea della scarsità. Quando un prodotto è percepito come limitato o raro, il suo valore percepito aumenta, rendendolo più desiderabile. In una società in cui l'individualità e l'unicità sono spesso celebrate, offrire prodotti in edizione limitata può sembrare un'opzione allettante per molte aziende. Tuttavia, è essenziale capire quando e come adottare tale strategia e altrettanto importante quando evitarla. Il caso di H&M rappresenta un esempio che racchiude molti dei motivi per i quali un'azienda decide di adottare questa strategia.

- Differenziazione dal mercato: il brand che opera nel settore della moda, in particolare nel fast-fashion, sente la necessità di distinguersi ed emergere in un mercato saturo come quello dell'abbigliamento; lanciare capi in edizione limitata gli consente di offrire quel tocco di esclusività che rende il prodotto distintivo.
- Collaborazioni di marca: come abbiamo visto, le collaborazioni con marchi di lusso o con altri brand sono il punto di forza di H&M; queste *collab* creano un grande battage pubblicitario e attirano sia i clienti fedeli del marchio sia quelli nuovi.
- Valorizzazione della marca: nonostante il notevole successo di H&M come grande magazzino, il marchio ha sentito la necessità di "elevare" il suo nome e associarsi, pur rimanendo nel settore della moda standard, a nomi e stilisti di calibro più elevato. Alcune persone, solitamente i consumatori più attenti alla qualità e allo stile, vedono questa strategia come fallimentare e di basso livello in quanto fast e luxury fashion a loro parere non possono fondersi; d'altro canto, altri consumatori ritengono che

questo sia un modo, unico e creativo, di poter avere un assaggio di ciò che significa possedere un capo di alta moda.

- Stagioni o occasioni speciali: H&M collabora da qualche anno con il colosso dello streaming, Netflix, e propone delle collezioni limitate ispirate alle serie TV più famose per catturare l'attenzione della GenZ; a ridosso della data di uscita sulla piattaforma, H&M lancia sul mercato una collezione che ricorda colori e stili della serie. Ha collaborato con Netflix per l'uscita della serie Stranger Things proponendo un look anni '80, o ancora per l'uscita di To All the Boys i ragazzi potevano non solo vestire come i protagonisti ma grazie alla realtà aumentata potevano "entrare" dentro la loro stanza.

In sintesi, il mondo della moda sceglie di utilizzare le strategie di creazione di limited edition attraverso collaborazioni tra brand. Aziende come H&M intraprendono iniziative di questo tipo, stabilendo partnership annuali con diversi designer. Queste mosse sono spesso dettate dal desiderio di ridefinire o consolidare l'immagine di un brand nel mercato. Inoltre, attraverso queste edizioni speciali, molte aziende mettono in risalto il loro impegno in ambiti come la sostenibilità o la responsabilità sociale d'impresa.

Ogni collezione limitata viene solitamente arricchita da una narrativa forte, presentata al pubblico attraverso immagini e video evocativi. Prendendo come esempio H&M è interessante notare come la storia dietro queste collaborazioni sia stata spesso raccontata dai designer stessi, figure influenti nel mondo fashion. Molte di queste iniziative sfruttano la tattica del marketing basato sulla percezione di scarsità, rendendo disponibili i prodotti solo in quantità limitate.

Dall'altro lato, affinché si crei urgenza nei consumatori l'offerta deve essere percepita come autenticamente limitata e di valore sennò si incorre nel rischio di perdere la fiducia dei consumatori. Gli esempi che abbiamo analizzato nel settore moda, food e tecnologico hanno lanciato i prodotti sul mercato commettendo degli errori:

- Diluizione del brand: il caso di Amazon che ha provato ad entrare nel settore della telefonia è l'esempio emblematico. Il prodotto lanciato, il Fire Phone, si discostava troppo dall'immagine del marchio creando confusione e perplessità nei consumatori. Il lancio del telefono risultava ingiustificato, non essendoci una ragione valida dietro se non un tentativo artificiale di creare ulteriore domanda.
- Danneggiamento dell'immagine: nel caso del brand di abbigliamento Urban Outfitters, sebbene l'intenzione potesse non essere quella di offendere, l'incidente dimostrò una mancanza di previsione e di consapevolezza culturale da parte dell'azienda. La scelta del design, intenzionale o meno, a sfondo macabro con macchie di sangue rosse portò il pubblico a percepire la maglietta come una mossa cinica per capitalizzare su una tragedia. In questo caso la strategia andava pianificata e applicata con più attenzione, data la natura del tema.
- Posizionamento ambiguo: il caso di McDonald's racchiude diversi tipi di errori. Innanzitutto, l'introduzione di un hamburger "di classe" creava un conflitto di immagine con quello che i consumatori tradizionalmente associavano al marchio, economicità e praticità. In secondo luogo, la

scelta di rivolgersi ad un target più maturo e un prezzo più elevato non erano giustificati da una qualità o un sapore superiore.

In conclusione, il lancio del Fire Phone da parte di Amazon e dell'Arch Deluxe di McDonald's possono essere visti come esempi di come una grande azienda con risorse sostanziali possa ancora commettere errori quando si allontana troppo dalla sua proposta di valore fondamentale o non comprende pienamente le aspettative del suo pubblico. Il caso di Urban Outfitters x Kent State dimostra che non tutte le collaborazioni risultano di successo, specialmente quelle che si inseriscono in una linea sottile tra passato e presente.

Dalle analisi effettuate, emergono alcune considerazioni essenziali per gli operatori di marketing che valutano di lanciare prodotti in edizione limitata:

1. Autenticità del marchio: qualsiasi iniziativa legata all'edizione limitata o al co branding deve rispecchiare e amplificare l'essenza del brand stesso
2. Pianificazione strategica: la presentazione di limited edition richiede una pianificazione accurata, tenendo conto dei momenti più opportuni dell'anno in relazione al prodotto in questione.
3. Storytelling: ogni prodotto o collezione speciale dovrebbe essere accompagnato da un'efficace narrazione. Utilizzare i canali digitali per condividere la storia, la visione e l'essenza dietro al prodotto può arricchire il valore percepito.
4. Stimolare l'interesse nel retail: in periodi di calo di affluenza, introdurre prodotti speciali può ravvivare l'interesse dei clienti e stimolare le visite sia nei negozi fisici che online.

Attraverso gli esempi presentati in questo capitolo abbiamo potuto osservare le principali direzioni e decisioni adottate dalle aziende quando si avvicinano ad iniziative che coinvolgono il lancio di prodotti in edizione limitata, sia nella quantità che nel tempo.

Conclusioni

Nel corso dell'elaborato abbiamo esplorato l'intricato mondo delle *limited edition*, una strategia che, sebbene antica, continua a rivestire un ruolo di primo piano nel panorama contemporaneo del marketing e della produzione di beni. Questo fenomeno, articolato e stratificato, ha rivelato una serie di dinamiche chiave che influenzano profondamente l'esperienza e le decisioni dei consumatori.

L'analisi del concetto di edizione limitata ci ha permesso di delineare le principali strategie utilizzate dalle aziende per il lancio di tali prodotti sul mercato. L'approccio *limited edition* rientra nel vasto concetto di principio di scarsità: limitando la disponibilità o accesso a un prodotto, questo diventa automaticamente più desiderabile. È, quindi, diventato evidente che l'edizione limitata non è solo un esercizio di branding ma può influire significativamente sulla *customer journey* modificando le fasi di riconoscimento del bisogno, ricerca di informazioni e valutazione delle alternative. L'appeal di un prodotto pubblicizzato come *limited edition* influenza significativamente la propensione all'acquisto da parte dei consumatori rispetto a un articolo presentato in modo tradizionale. In questo contesto il co-branding trova ampio spazio soprattutto nel settore dell'abbigliamento. Avviare tali collaborazioni richiede una meticolosa analisi delle similitudini e delle peculiarità dei brand coinvolti. Da diversi casi studiati, emerge che le aziende optano per il co-branding principalmente per capitalizzare sulla "rinomanza" del brand partner, aumentando così la propria autorevolezza nel mercato. Tuttavia, questa strategia pur permettendo di condividere risorse e competenze, può comportare rischi associati. L'immagine combinata che emerge dalla collaborazione può presentare sfide sia dal punto di vista del marketing che della gestione. Se, ad esempio, uno dei due brand dovesse sperimentare una crisi reputazionale, ciò potrebbe riflettersi negativamente anche sul marchio associato.

Lo studio dello *scarcity marketing* ci ha portato a comprendere più a fondo l'essenza dell'esclusività e la psicologia che sottende alla FOMO. Questi concetti, legati ai desideri di unicità e appartenenza, hanno rivelato come l'esclusività non sia semplicemente un tratto distintivo del prodotto, ma un vero e proprio driver emotivo. Rispetto alla categorizzazione tra scarsità quantitativa e temporale è emerso come la percezione dei consumatori possa variare a seconda del tipo di prodotto: per prodotti *conspicuous* la scarsità quantitativa ha un impatto maggiore, mentre per prodotti *nonconspicuous* è preferibile sottolineare una limitazione temporale. La scarsità si è affermata come una potente tattica di marketing e il suo utilizzo capitalizza su tendenze psicologiche innate, spingendo il consumatore a preferire un prodotto quando la sua disponibilità è limitata. In particolare, la FOMO, combinata con vari gradi di scarsità, gioca un ruolo cruciale nel determinare l'urgenza e il desiderio di possesso nei consumatori.

Infine, l'analisi approfondita dei casi specifici ci ha offerto una panoramica pratica dell'applicazione e dell'efficacia delle *limited edition*. H&M è stata in grado di instaurare un senso di esclusività che, date le caratteristiche dei suoi prodotti, non avrebbe facilmente ottenuto rispetto alla concorrenza, non essendo i suoi

articoli particolarmente distintivi o orientati al lusso. Ciò che H&M ha magistralmente realizzato con le edizioni limitate non riguarda solamente il prodotto in sé, ma l'intera atmosfera di anticipazione ed emozione che accompagna ogni annuncio di lancio, indipendentemente dal fatto che l'articolo sia in edizione limitata o meno. Mentre H&M ha cavalcato con successo quest'onda, creando valore e coinvolgimento, altri brand hanno incontrato ostacoli, sottolineando l'importanza di una strategia ben ponderata e attenta alla percezione dei consumatori.

In conclusione, la strategia delle edizioni limitate è un approccio adottato da imprese di varie dimensioni e settori. Questo metodo capitalizza sulla FOMO per sostenere obiettivi di vendita e marketing a breve e lungo termine. Il co-branding potenzia l'efficacia delle edizioni limitate, stimolando la diffusione virale del prodotto e favorisce la condivisione delle risorse tra marchi. La sensazione di scarsità è il pilastro delle *limited edition*, innescando nei consumatori l'ambizione di possedere un articolo per il suo significato simbolico e la connessione a un particolare gruppo di consumatori. Le aziende devono valutare attentamente i propri obiettivi e risorse per determinare se una strategia basata sull'edizione limitata sia appropriata. Il presente elaborato ha inteso offrire una panoramica delle principali valutazioni che le aziende possono affrontare e le loro conseguenti ripercussioni sul comportamento dei consumatori.

Bibliografia

- Abel, J. P., Buff, C. L., & Burr, S. A. (2016). *Social Media and the Fear of Missing Out: Scale Development and Assessment*. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 14(1), 33–44
- Aggarwal P., Jun S.Y., Huh J.H. (2011), *Scarcity Messages: A Consumer Competition Perspective*, *Journal of Advertising*, vol. 40, no. 3.
- Alice Abbiadati (2023) *Mugler per H&M*, *Vanity Fair Journal*
- Balachander S., Stock A., *Limited Edition Products: When and When Not to Offer Them*, *INFORMS, Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, 2009
- Barone, M. J., & Roy, T. (2010). *Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response*. *Journal of Marketing*, 74(2), 121–132
- Bertoli G., Busacca B., *Co-branding e Valore della Marca*, Relazione presentata al terzo Congresso internazionale “Le tendenze del marketing in Europa”, Venezia, 2003
- Bettman J.R., Johnson E.J., Luce M.F., Payne, J.W. (1993). *Correlation, Conflict, and Choice*, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 1993, 19, pag. 931-951.
- Blackett T., Russell N., *Co-branding – the science of alliance*, *Journal of Brand Management*, vol 7, 2000.
- Brehm Jack W. (1989), *"Psychological Reactance: Theory and Applications"*, in NA - *Advances in Consumer Research* Volume 16, eds. Thomas K. Srull, Provo, UT: Association for Consumer Research.
- 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
- Cialdini, R. B., *Le armi della persuasione*, Giunti Editore, 1993
- Clee M.A., Wicklund R.A., (1980), *Consumer Behavior and Psychological Reactance*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 6 Issue 4, p389-405.
- Court D., Elzinga D., Mulder S., and Vetvik O. J., *The consumer decision journey*, Article by McKinsey & Company, June 2009
- E. K. Strong, *The Psychology of Selling and Advertising*, 1925
- Ellen Burney (2019), *H&M: tutte le collaborazioni da Lagerfeld a Moschino, fino a Giambattista Valli*, *Vogue Italia*
- Gierl H., Huettl V., *Are scarce products always more attractive? The interaction of different types of scarcity signals with products' suitability for conspicuous consumption*, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 27, Issue 3, September 2010.
- Greg Lessne and M. Venkatesan (1989), *"Reactance Theory in Consumer Research: the Past, Present and Future"*, in NA - *Advances in Consumer Research* Volume 16, eds. Thomas K. Srull, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 76-78.
- Groth, J. C., & McDaniel, S. W. (1993). *The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing*. *Journal of Consumer Marketing*, 10-16.

- Hamilton R., Chaplin L.N., Bone S. et al. (2018), *The effects of scarcity on consumer decision journeys*, Journal of the Academy of Marketing Science
- Hammock, T., & Brehm, J. W. (1966). *The attractiveness of choice alternatives when freedom to choose is eliminated by a social agent*. Journal of Personality, 34(4), 546–553.
- Helming B., Huber J.-A., LeeFlang P.S.H., *Co-branding: The State of the Art*, Schmalenbach Business Review 60, 359–377 (2008).
- Hodkinson C., (2016) *'Fear of Missing Out' (FOMO) marketing appeals: A conceptual model*, Journal of Marketing Communications.
- 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, Volume 32, Issue 10, 2015.
- Kang I., Haixin C., Jeyoung S. (2019), *Conformity Consumption Behaviour and FoMO*, Sustainability 2019, 11(17)
- Keller K., Kotler P., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson Italia, Milano, 2017
- Kotler P., Setiawan I., Kartajaya H., *Marketing 4.0*, 2016
- Levens, Casarin (2014) *Marketing: Definito - Spiegato - Applicato*, Pearson
- Miron A. M. & Brehm J. W. (2006). *Reactance theory – 40 years later*. Zeitschrift Für Sozialpsychologie, , 9–18.
- Oberstadt P. (2018), *The 4 faces of scarcity: Marketing Persuasion Expert Guide*.
- Ostilio M. C., *Capsule Collection? Sì, grazie.*, 2020
- Phau, I., Prendergast, G. (2000), *Consuming luxury brands: The relevance of the 'Rarity Principle'*. Journal of Brand Management, 122–138
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841–1848
- Reboli F. (2021), *Simone Rocha x H&M: la collezione vista attraverso la realtà aumentata*, Vogue Journal
- Riordan, B.C.; Flett, J.A.; Hunter, J.A.; Scarf, D.; Conner, T.S., 2018, Fear of missing out (FoMO): The relationship between FoMO, alcohol use, and alcohol-related consequences in college students. *J. Psychiatry Brain Funct*, 2, 1–7.
- Sacchi S. (2016), Libro, *Il fascino indiscreto della scarsità. Quando limited edition, temporary store e altre manovre di marketing si incontrano con la rarità e il collezionismo*, Franco Angeli Edizioni
- Shi X., Li F., Chumnumpan P., (2020), *The use of product scarcity in marketing*, European Journal of Marketing.
- Shina H. , Eastmana 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, September 2017
- Upshaw D., Amyx D., Hardy M. (2017), *The Nature of exclusivity*, Journal of Marketing Development and Competitiveness Vol 11.
- Wertime, K., & Fenwick, I., *DigiMarketing: The Essential Guide to New Media and Digital Marketing*, 2008

Worchel S., Lee J., Adewole A. (1975), *Effects of supply and demand on ratings of object value.*

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.

Sitografia

www.vanityfair.it

www.vogue.it

www.forbes.it

www.hmgroupp.com

www2.hm.com

www.abc7ny.com

www.ilmessaggero.it

www.theguardian.com

www.marketing91.com

www.glossariomarketing.it

Il Post, <https://www.ilpost.it/2015/01/14/insuccesso-fire-phone-jeff-bezos/>

GQ Italia, <https://www.gqitalia.it/article/hm-x-mugler-migliori-capi-uomo-collezione>

MVC Magazine, <https://mvmagazine.com/hm-x-mugler-collaborazione/>

Envisioning the American Dream, <https://envisioningtheamericandream.com/2014/09/16/urban-outfitters-makes-a-bloody-mistake/>