



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione di Impresa

Co-branding: il caso Balmain per H&M

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

Niccolò Valenti (217821)

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

INDICE:

❖ Introduzione

❖ Capitolo 1: Fashion industry

1.1 *Premessa.*

1.2 *Analisi del contesto:*

1.2.1 Il macroambiente - analisi PESTEL;

1.2.2 Il microambiente e la concorrenza settoriale - Modello di Porter.

❖ Capitolo 2: Strategie business e collaborative

2.1 *Strategie business:*

2.1.1 Definizione;

2.1.2 Leadership di costo;

2.1.3 Differenziazione;

2.1.4 Focalizzazione sui costi e sulla differenziazione.

2.2 *Strategie collaborative:*

2.2.1 La cooperazione: linee, motivazioni e capacità di collaborare;

2.2.2 Tipologie di alleanza e relativo ciclo di vita;

2.2.3 Le condizioni di successo delle alleanze strategiche.

❖ Capitolo 3: Il co-branding

3.1 *Intro e definizione.*

3.2 *Le tipologie di co-branding.*

3.3 *Rischi e benefici del co-branding:*

3.3.1 I rischi;

3.3.2 I benefici;

3.3.3 Product fit e brand fit.

❖ Capitolo 4: Il caso “Balmain per H&M”

4.1 *Premessa.*

4.2 *Aspetti della collezione.*

4.3 *Benefici e rischi per H&M.*

4.4 *Benefici e rischi per Balmain.*

❖ Conclusioni.

❖ Bibliografia.

Introduzione

*“La moda è management, è strategia. Tutte cose che ho imparato di recente. Prima mi dedicavo di più alla creatività”.*¹

Così esordì Donatella Versace in un'intervista di inizio 2018, rimarcando come nel campo della moda, e nella fashion industry in generale, sia ormai inevitabile far ricorso a pratiche manageriali ed affidarsi a strategie definite e studiate da esperti del settore. Sempre più il marketing, l'aspetto pubblicitario e, più nello specifico, il modo in cui un brand riesce a trasmettere ai consumatori la propria vision e a relazionarsi con gli stessi influenzano l'andamento sul mercato del marchio stesso. Fino ad alcuni anni fa l'alta moda era fatta di icone e simboli, sia in senso reale che figurato, mentre ad oggi sempre più, anche in seguito ad una distribuzione piramidale dei consumatori anziché ad una divisione netta in classi come in passato, la moda stessa sta subendo notevoli variazioni sotto molteplici aspetti; non è più sufficiente ricorrere a pratiche comuni di gestione del singolo brand, ma è necessario saper integrare nel modo corretto tutte le strategie inerenti le nuove pratiche manageriali e soprattutto sapersi andare a relazionare e saper catturare l'attenzione delle nuove generazioni e di una clientela sempre più giovane e che in misura crescente sta andando a comporre la maggiore fetta di consumatori all'interno di questa tipologia di mercato.

Nel primo capitolo dell'elaborato in parola vi è, in primis, una introduzione della fashion industry e dei cambiamenti che la stessa sta subendo in misura via via maggiore negli ultimi anni.

Tale intro viene poi seguita da un'analisi dell'ambiente in cui i brand del mondo della moda si trovano quotidianamente ad operare; analisi che viene svolta su un duplice livello: inizialmente si è proceduto ad analizzare gli aspetti caratterizzanti il macroambiente, facendo uno studio relativo agli aspetti politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali; dopodiché è stata eseguita un'analisi più profonda in relazione al microambiente, studiando lo specifico settore attraverso l'utilizzazione del modello delle 5 forze competitive di Porter.

Il secondo capitolo è interamente dedicato dapprima alla definizione e successivamente all'analisi delle strategie che possono essere implementate dalle aziende nei confronti dei rivali. Lo studio è stato eseguito partendo dalle cosiddette strategie business, con cui le aziende cercano di andare a

¹ Cit. Donatella Versace

stabilire una posizione predominante nei confronti delle rivali aumentando il proprio vantaggio competitivo; in seguito sono poi state analizzate le strategie di collaborazione, per mezzo delle quali le varie aziende collaborano, col fine di trarre un reciproco vantaggio da suddetta collaborazione.

Proseguendo sul tema delle alleanze strategiche, il terzo capitolo segna il percorso verso quello che è il tema centrale dell'elaborato in parola; proseguendo l'analisi delle strategie collaborative e andando maggiormente nello specifico, si ha l'introduzione, una successiva spiegazione ed un'ulteriore analisi dettagliata della strategia di Co-branding. Detta strategia è il tema centrale dell'elaborato, si giunge alla sua trattazione dopo due capitoli introduttivi/esplicativi e si prosegue poi andando a mettere in pratica quanto detto a livello teorico nello studio di un caso.

Il quarto ed ultimo capitolo chiude il percorso iniziato con la definizione del settore; ciò avviene materialmente attraverso lo studio e l'analisi di una collaborazione di carattere mondiale, che è quella avuta tra la maison francese appartenente al segmento Luxury, Balmain Paris ed il brand che per anni ha guidato l'industria del fast fashion, Hennes & Mauritz, meglio conosciuto come H&M. L'analisi qui svolta mette in risalto gli aspetti della collezione, sia da un punto di vista propriamente stilistico che di strategie, oltre ad analizzare benefits e rischi rispettivamente apportati e corsi dai due brand impegnati nell'accordo. Si ha qui in ultimo la dimostrazione di come la commistione di due stili o ancora di due mondi propriamente molto lontani tra loro, se non agli opposti, riescano a fondersi dando vita ad un qualcosa di grande valore per gli uni e per gli altri.

Capitolo primo: Fashion Industry

1.1 *Premessa*

Fin dall'inizio l'industria dell'abbigliamento è sempre stata un'industria a basso capitale e ad alta intensità di manodopera. Inoltre, l'industria è stata caratterizzata da barriere all'ingresso basse e produzione standardizzata per un mercato di massa. Gli ultimi vent'anni hanno visto l'ascesa della globalizzazione, che è arrivata con l'outsourcing della produzione nei paesi in via di sviluppo. Gli appelli delle nazioni in via di sviluppo per le aziende di abbigliamento sono manodopera a basso costo, enormi agevolazioni fiscali, leggi e regolamenti indulgenti. L'industria della moda ha una delle più grandi, se non la più grande catena di produzione e consumo. Secondo le stime odierne, circa una persona su sei lavora in qualche parte dell'industria della moda globale, rendendola l'industria più dipendente dal lavoro. Il fast fashion è stato in grado di emergere grazie alle aziende di abbigliamento che hanno spostato la produzione all'estero, il che ha permesso di ridurre drasticamente il costo dell'abbigliamento. Questo è, inoltre, un settore dell'industria dell'abbigliamento che è stato sviluppato in Europa per soddisfare le preferenze in rapido mutamento, principalmente delle giovani generazioni che vogliono seguire le tendenze della moda, ma a una frazione del costo totale.

Prima del fast fashion, i rivenditori dovevano effettuare ordini abbastanza grandi da soddisfare la domanda di un'intera stagione, il che significa grandi inventari che necessitavano di stoccaggio. Ciò non ha dato il tempo sufficiente per comprendere la domanda dei consumatori e spesso ha portato a ribassi e vendite di fine stagione. Questi problemi hanno lasciato il posto a un nuovo modello di catena di approvvigionamento.

In precedenza, era possibile ottenere solo contenuti di alta moda a costi elevati. Oggi le tendenze della moda stanno cambiando continuamente e i rivenditori di fast fashion, come Forever 21, Gap, H&M, TopShop e Zara, sono in grado di capitalizzare queste tendenze attraverso le loro catene di fornitura. Il modello di fast fashion è un "sistema semplificato che coinvolge progettazione, produzione, distribuzione e marketing rapidi"². In altre parole, i rivenditori di fast fashion sono in grado di trascinare quantità minori di maggiore varietà di prodotti attraverso la catena. Le aziende di fast fashion consentono al consumatore di ottenere più contenuti di moda e differenziazione dei prodotti

² Cohen, 2011

a basso prezzo. Prodotti di moda veloce hanno anche cambiato il concetto di beni Veblen, che sono prodotti che "desideriamo di più, più i loro prezzi aumentano perché speriamo che questo mostrerà ad altre persone la nostra ricchezza e il nostro status"³. I prodotti di fast fashion assicurano inoltre la domanda dei consumatori, brevi cicli di produzione e cicli di produzione per il rivenditore.

L'introduzione e l'emergere del modello di fast fashion sono diventate così diffuse che sta diventando la norma nel settore della moda, proprio come una volta lo era il ready-made⁴. L'abbondanza economica di cotone dopo le innovazioni tecnologiche è l'equivalente dell'abbigliamento fast fashion di oggi. I cambiamenti demografici e socio-economici hanno portato a una maggiore differenziazione della moda e al comportamento alterato dei consumatori.

Dal punto di vista tecnico, il settore della vendita retail di abbigliamento in Italia ha registrato una crescita generale debole nel periodo storico, rallentando di anno in anno e diminuendo dello 0,2% nel 2018. Si prevedono tassi di crescita trascurabili nel periodo previsto. Nel 2018 la fashion industry italiana ha registrato un fatturato totale di \$ 57,0 miliardi, che presenta un tasso di crescita annuale composto (CAGR) dello 0,9% tra il 2014 e il 2018. A confronto, l'industria francese ha subito una decrescita con un tasso di variazione annuo composto (CARC) di - 0,4% e l'industria tedesca ha visto un miglioramento con un CAGR del 2,3%, nello stesso periodo, per raggiungere i rispettivi valori di \$ 40,5 miliardi e \$ 72,4 miliardi nel 2018.

³ Cline, 2012

⁴ Con il termine *ready-made* viene inteso un oggetto di uso comune già fatto e pronto all'uso, disponibile sul mercato e del quale il compratore si appropria così com'è.

1.2 *Analisi del contesto*

Le strategie implementate dalle aziende hanno come obiettivo principale quello di mettere in relazione l'impresa con l'ambiente. Quando si parla di ambiente, a seconda del livello al quale si analizza e degli strumenti utilizzati per svolgere l'analisi, si è soliti distinguere il macro ed il micro ambiente. Con il termine Macroambiente si indica l'intero contesto all'interno del quale opera l'impresa e l'analisi a questo livello viene effettuata attraverso l'analisi PESTEL, mentre con il termine Microambiente viene indicato il settore specifico nel quale l'impresa muove i propri passi; l'analisi è in questo caso tesa ad individuare tutti i soggetti operanti all'interno del settore e a studiare quindi la concorrenza che caratterizza lo stesso; per fare ciò viene utilizzato il Modello di Porter.

1.2.1 *Il Macroambiente – Analisi PESTEL*

Procediamo ora ad un'analisi dettagliata dell'ambiente circostante le imprese effettuata da molteplici punti di vista, quali quello politico, economico, sociale, tecnologico, ambientale e legale.

Aspetti politici: l'austerità imposta dall'UE ha visto il PIL italiano scendere nel suo picco pre-crisi nel 2008, con un alto tasso di disoccupazione, scarsa fiducia dei consumatori e un governo incapace di affrontare i problemi strutturali. Nel 2018 l'Italia è precipitata in una crisi politica ed economica, a causa del fallimento della formazione di un governo di coalizione stabile. L'instabilità all'interno del paese ha messo a repentaglio la fiducia dei consumatori che ha limitato la spesa discrezionale per prodotti come l'abbigliamento. Con i principali mercati concentrati in Europa, in particolare nell'area dell'UE, l'attività delle aziende di moda è fortemente influenzata dall'ambiente politico europeo. L'area dell'UE ha una delle politiche più dure in materia di regolamenti ambientali, sociali ed etici. L'industria della moda sta aumentando la pressione non solo per soddisfare la sicurezza richiesta per i prodotti di abbigliamento, ma anche per la lavorazione dei prodotti. Ne sono esempio il divieto di utilizzare il lavoro minorile, le condizioni lavorative del lavoratore e la responsabilità sociale delle imprese (CSR). Il controllo del processo produttivo è un grosso problema per i produttori di abbigliamento, poiché la produzione è in gran parte affidata a sub-produttori stranieri, che potrebbero seguire un altro insieme di politiche etiche rispetto ai paesi dell'UE. Le politiche finanziarie hanno anche un ruolo importante per i produttori internazionali. Qualsiasi modifica della politica monetaria e delle transazioni finanziarie comporta costi aggiuntivi o perdite per l'azienda.

Aspetti economici: l'economia nell'area europea è la più grande sfida esterna per l'industria della moda. La recessione globale, durata più a lungo del previsto, è stata più dolorosa nei paesi europei rispetto al resto del mondo. Dal punto di vista finanziario, sia il tasso di interesse a breve che quello a lungo termine hanno seguito lo stesso modello: sono costantemente aumentati nel periodo 2006-2008, seguito da un forte calo nel 2009 e ormai da anni si attestano ad un livello basso. L'attuale economia europea non indica alcun aumento di interesse nel prossimo futuro, per cui il basso interesse portando a un minor costo del capitale, dovrebbe spingere le aziende a richiedere maggiori finanziamenti; tuttavia il rischio è alto e le banche sono raramente disposte a concedere prestiti alle imprese. Questo è il motivo di una crescita dell'economia inferiore alle attese, nonostante gli sforzi dei governi. La principale conseguenza di questa situazione è la disoccupazione e poiché l'altra faccia della medaglia, ovvero l'occupazione, è un importante indicatore per la fiducia dei consumatori e il commercio al dettaglio, nel momento in cui si genera incertezza nel mercato del lavoro questa immediatamente si riflette sugli scambi tra operatori retail. Il calo delle vendite nei paesi sviluppati e l'aumento del costo del lavoro e delle materie prime nei paesi produttori sono una combinazione velenosa per l'industria dell'abbigliamento. I principali produttori di moda trovano la soluzione nelle opportunità di vendita nei mercati emergenti come la Cina e l'India.

Aspetti sociali: il mercato europeo ha una popolazione che invecchia, un reddito elevato e un alto numero di donne che lavorano. Queste caratteristiche demografiche sono importanti per il targeting dei clienti per i prodotti di moda. Considerando tali dati è quindi prevedibile che gli europei si sposteranno e avranno figli più tardi, quindi hanno più tempo e più denaro da spendere in sport, tempo libero e moda. La dura e prolungata crisi economica nella regione dell'UE ha cambiato il comportamento di acquisto dei consumatori. La recessione e il risparmio nel settore pubblico hanno portato al restringimento della classe media e ciò fa sì che i rivenditori di moda si trovino a lottare quando le vendite calano e i clienti diventano molto più attenti ai prezzi. I clienti europei, inoltre, sono caratterizzati da un'elevata consapevolezza socio-ambientale. Valori etici come il rispetto dell'ambiente, il lavoro minorile, il commercio equo e la sostenibilità sono molto apprezzati. La domanda pubblica comporta costi più elevati per la produzione e la commercializzazione e ostacoli per i prodotti tradizionali (pellicce e foche nei mercati occidentali), ma crea opportunità di mercato per l'abbigliamento biologico e i prodotti del commercio equo e solidale.

La tendenza culturale della consapevolezza della salute del corpo aumenta la domanda di abbigliamento da allenamento. In molti modi è la risposta del mercato a una crescente epidemia di obesità nei paesi ad alto e medio reddito.

Aspetti tecnologici: La tecnologia negli ultimi 20 anni è aumentata nei paesi produttori. Da essere l'officina del mondo, la Cina oggi è in competizione con altri produttori globali in settori ad alta tecnologia come auto, computer / software e green technology⁵. Sarebbe sbagliato concludere che i designer cinesi non hanno imparato da molti decenni di produzione di tessuti per l'Occidente e che un giorno i marchi di abbigliamento cinesi potrebbero competere con altri marchi di moda di fascia alta a livello mondiale. Lo stesso si può dire dello sviluppo in India, la seconda destinazione di outsourcing per l'industria della moda. Lo sviluppo della tecnologia è il motivo che si cela dietro il successo di Cina e India nell'economia globale. Combinando tecnologia e costi di produzione, sono i potenziali attori nel settore della moda. E se decidessero di conquistare l'Occidente come nell'industria automobilistica ed elettronica? È una domanda seria per l'industria della moda. Lo sviluppo di Internet è la base per la rivoluzione dell'informazione globale, tra le altre tendenze della moda e del design, della conoscenza della tecnologia e del commercio. L'e-commerce è un "must have" per qualsiasi rivenditore rispettabile e oggi non viene visto come un vantaggio competitivo. Lo sviluppo di un sito Web e di un negozio online contribuisce alla morte dei supporti di stampa cartacei, sicuramente accusati di una riduzione del reddito nel marketing e nella vendita al dettaglio tradizionali. Lo scambio di informazioni gratuito e rapido su internet porta risparmi e agevolazioni per molti, ma anche molte complicazioni e numerose questioni legali. La crescente popolarità degli acquisti online è un fattore chiave che ha influito sul settore della vendita al dettaglio di abbigliamento. I clienti sono stati conquistati dalla convenienza, dalla varietà e dai prezzi più convenienti che i rivenditori di abbigliamento online possono offrire. Ciò ha portato alla crescita del canale online-pureplay che ora rappresenta il 7,8% del valore totale del settore⁶. Mentre ciò ha contribuito a stimolare la crescita del settore, la preminenza di forti sconti e prezzi bassi online ha in qualche modo eroso le entrate. La moda veloce ha dimostrato di essere un settore redditizio nel mercato. Gli attori globali Zara e H&M si sono entrambi notevolmente espansi in Italia nell'ultimo decennio, tuttavia, a seguito della crescita dello shopping online, entrambi i marchi sono stati costretti

⁵ Con il termine *green technology* si intende l'uso di tecnologia e scienza teso alla creazione di prodotti che siano ecologici e non vadano ad impattare negativamente sull'ambiente.

⁶ Fonte: MarketLine Industry Profile – Apparel Retail in Italy

a ripensare alla presenza fisica. H&M, ad esempio, ha chiuso tre negozi nel 2017 in Italia e altri in numerosi altri Paesi europei. Le prestazioni del settore dovrebbero rallentare, con un CAGR previsto dello 0,4% per il quinquennio 2018-2023, che dovrebbe portare l'industria a un valore di \$ 58,2 miliardi entro la fine del 2023⁷.

Aspetti ambientali: nell'economia odierna l'ambiente ha un ruolo chiave a livello mondiale e non solo europeo o di singoli stati. Sempre più l'attenzione viene posta su aspetti ambientali e climatici, con numerose restrizioni messe in atto affinché vengano rispettati i parametri imposti e le direttive enunciate. L'accesso alle informazioni è la ragione della consapevolezza ambientale nei paesi in via di sviluppo, molti dei quali sono destinazioni in outsourcing per l'industria della moda. Ci sono voluti molti anni dalla rivoluzione industriale per realizzare quali siano state le conseguenze ambientali per l'uomo in Occidente, ora il processo è molto più rapido nei paesi in via di sviluppo. Per tale motivo consapevolezza ambientale significa anche requisiti più elevati e più rigorosi per i produttori, il che comporta costi di produzione più elevati.

Aspetti legali: operare su scala globale crea non poche frizioni in materia legale con le autorità fiscali locali; numerose sono le controversie create negli anni che hanno portato le aziende a dover pagare sanzioni, talvolta per importi con numerosi zeri. Uno dei più rilevanti problemi a cui la produzione globale nel mondo della moda porta è quello del copyright. In molti paesi in via di sviluppo non è severamente vietato copiare prodotti, cosicché le imprese locali realizzano delle copie di celeberrime case di moda e i consumatori finiscono per utilizzarle in sostituzione dei prodotti originali. Alcuni di questi prodotti di copia hanno trovato, nel corso degli anni, strade verso ovest attraverso il turismo o il contrabbando per mezzo ordini di Internet. Un caso singolare in Europa è quello della Danimarca, in cui è legale utilizzare il prodotto di copia ma illegale farlo a fini commerciali. La legge per il consumo di copie è molto più dura e stringente in Francia e in Italia, poiché essendo i paesi principali sia per case di moda che singoli stilisti sono maggiormente soggetti al problema del copyright.

⁷ Fonte: MarketLine Industry Profile – Apparel Retail in Italy

1.2.2 Il Microambiente e la concorrenza settoriale – Modello di Porter

Dopo aver analizzato il macroambiente tipico della fashion industry è necessario andare a studiare tale settore in modo più approfondito, così da definire quelle che sono le forze, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, che guidano l'industria stessa. Attraverso il modello delle 5 forze competitive di Porter andremo ad analizzare la concorrenza settoriale; in particolare baseremo la nostra analisi della fashion industry sulle seguenti 5 dimensioni: fornitori di beni e materiali, consumatori, potenziali entranti nel settore, prodotti sostitutivi e concorrenti all'interno del settore.

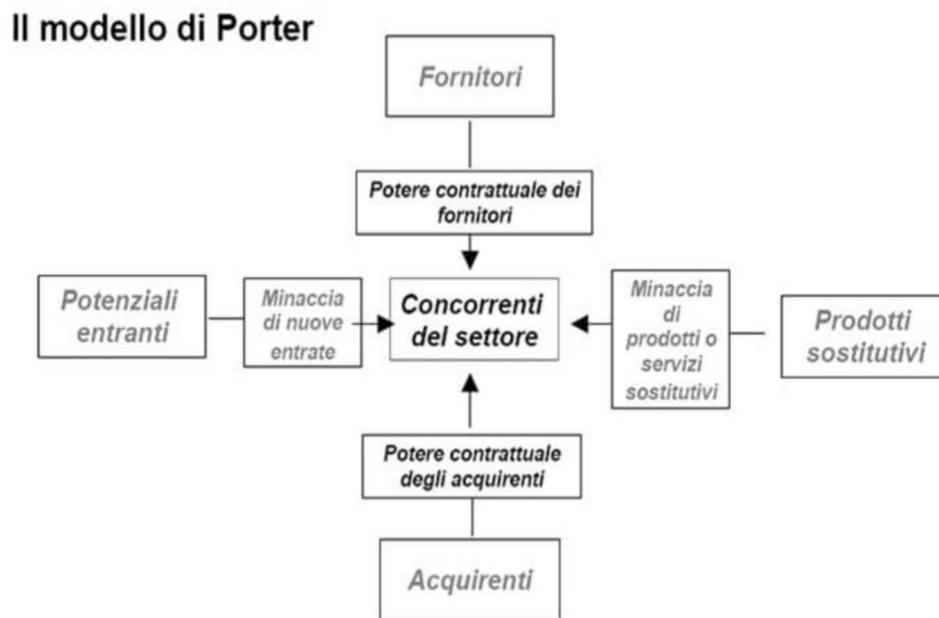


Figura 1: Il modello delle 5 forze competitive di Porter⁸

⁸ Fonte: <https://www.spinosismarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/modello-5-forze-di-porter.html>

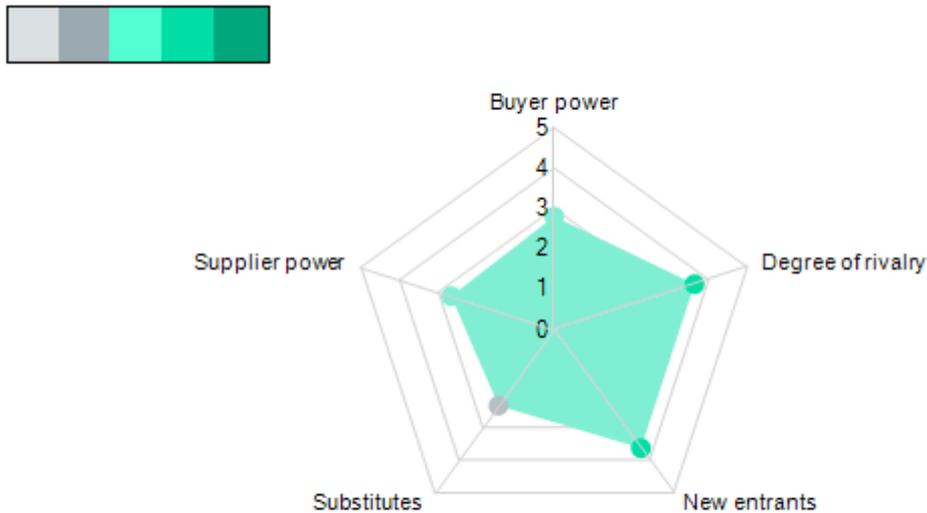


Figura 2: Forces driving competition in the apparel retail industry in Italy, 2018⁹

➤ *I fornitori*

I principali fornitori in questo settore sono produttori e grossisti di abbigliamento. Si tratta in genere di piccole e medie imprese, che offrono ai rivenditori la possibilità di acquistare da entrambi, a seconda di ciò che è richiesto. I settori della produzione all'ingrosso e di abbigliamento sono piuttosto frammentati. La frammentazione dei fornitori è accentuata dalla capacità dei rivenditori di procurarsi merce da produttori stranieri allo scopo di contenere i costi. Con la liberalizzazione del commercio internazionale, il potere dei fornitori nell'industria globale è diminuito a causa della concorrenza dei produttori nelle regioni a basso salario. Nonostante l'aumento, i salari minimi in Asia rimangono comunque una frazione del livello nei paesi sviluppati. La minaccia dell'oligopolio è bassa in quanto vi è abbondanza di fornitori in tutto il mondo; tuttavia, le condizioni nella regione Asia-Pacifico l'hanno resa una destinazione più attraente rispetto ad altre regioni. Mentre la produzione nella regione Asia-Pacifico è più economica, la responsabilità sociale delle imprese (CSR) sta diventando più importante nel settore e vi è una pressione da parte dei consumatori e delle organizzazioni non governative (ONG) affinché le aziende siano più trasparenti in merito alla loro offerta. Ad esempio, il rapporto sull'indice di trasparenza della moda pubblicato dalla ONG Fashion Revolution classifica

⁹ Fonte: MarketLine

le aziende di abbigliamento in base al livello di trasparenza della catena di approvvigionamento e alle pratiche di governance utilizzate nelle loro strutture. È diventato quindi più importante per i fornitori operare in modo etico, al fine di soddisfare le aspettative dei giocatori; tuttavia, il numero di players CSR di successo è basso e i fornitori di successo sono molto richiesti, aumentando così il potere dei fornitori. Nel 2013, un edificio di cinque piani di nome Rana Plaza è crollato in Bangladesh, uccidendo oltre 1.000 persone e ferendo oltre 2.000 operai della fabbrica di abbigliamento. L'incidente ha messo in luce le condizioni di lavoro non etiche e non sicure degli operai delle fabbriche e all'epoca ha provocato richieste di revisione nelle catene di approvvigionamento dei principali rivenditori di moda. Marchi come Walmart, Primark, Benetton e Mango hanno fornito tutti gli abiti di Rana Plaza. Nonostante alcuni dei grandi marchi abbiano compiuto alcuni passi positivi per creare catene di approvvigionamento più etiche, questo non è stato sufficiente e molti lavoratori devono ancora affrontare condizioni disastrose nelle fabbriche di abbigliamento in molte parti del mondo. La moda veloce è sempre più popolare, con i consumatori attratti dal prezzo economico indipendentemente dalla natura della catena di approvvigionamento del prodotto; pertanto il problema continua a svolgere un ruolo principale nel settore della vendita al dettaglio di abbigliamento per quanto riguarda i fornitori. L'Italia ha una produzione di abbigliamento di fascia alta con noti marchi di stilisti, tra cui Armani, Dolce & Gabbana e Prada, fabbricati nel paese. Tali produttori vendono i loro prodotti a prezzi elevati e quindi non possono esternalizzare tutta la loro produzione in regioni a basso salario poiché i clienti si aspettano che almeno alcuni articoli vengano fabbricati in Italia. Tuttavia, si tratta di operazioni relativamente piccole in relazione agli abiti venduti dai rivenditori di massa, molti dei quali fabbricano capi in paesi come la Cina e l'India al fine di mantenere bassi i costi. Sebbene i costi di commutazione dei rivenditori non siano molto elevati, la commutazione include il rischio di scegliere un fornitore con una catena di approvvigionamento più estesa o che potrebbe non essere in grado di far fronte a improvvisi cambiamenti della domanda nel settore. La mancanza di diversità tra i fornitori indebolisce il loro potere, poiché il settore della vendita al dettaglio di abbigliamento è estremamente importante per la loro attività. La produzione di abbigliamento richiede quasi sempre manodopera, a causa della difficoltà di automatizzare processi come la cucitura di capi. L'esistenza di un salario minimo in molti paesi aumenta leggermente la potenza dei fornitori di lavoro. Sebbene l'intensità del lavoro rimanga elevata, è probabile che in futuro le aziende di fast fashion lascino il posto a una produzione ad alta intensità di capitale che si concentra sulle nuove tecnologie e sulla robotica come mezzo di produzione. Ad esempio, Amazon ha già brevettato una fabbrica di abbigliamento su richiesta automatizzata che è in grado di realizzare abiti una volta che gli ordini sono stati effettuati. L'automazione della produzione di abbigliamento sarà incoraggiata dall'aumento dei salari minimi in Asia, che sta diventando un problema per le

aziende di fast fashion e potrebbe riportare la produzione automatizzata in luoghi come l'Europa e gli Stati Uniti. I fornitori che possono adattarsi a questi cambiamenti si troveranno in una posizione vantaggiosa. Vi è un certo grado di integrazione diretta tra i produttori di capi di abbigliamento. Le grandi aziende spesso producono e vendono i propri prodotti, con la maggior parte dei siti produttivi situati in paesi a basso costo, in particolare in Asia; tuttavia, i problemi legati al mantenimento della produzione all'estero possono includere: ritardi, elevati oneri di protezione della proprietà intellettuale, problemi di controllo della qualità, spese generali di gestione, spese generali di logistica e altri costi nascosti. A differenza dei suoi rivali, che fabbricano i loro vestiti principalmente in Asia, Inditex svolge la maggior parte delle sue operazioni in Spagna, con il 59% delle fabbriche dell'azienda situate vicino alla sua sede principale ad Arteixo, nella Spagna nord-occidentale, permettendole di realizzare capi di abbigliamento e spedirli rapidamente a Europa, la sua più grande industria. L'azienda mantiene l'inventario basso, spedendo i prodotti in base alla domanda. Ciò gli consente di ridurre il numero di ribassi per cose come il maltempo e il cambiamento dei gusti dei consumatori, evitando il tipo di problemi che i suoi concorrenti incontrano.

Nel complesso, il potere del fornitore è valutato come moderato.

➤ *I consumatori*

Il potere degli acquirenti è indebolito dalle dimensioni ridotte degli stessi: praticamente tutti gli acquirenti sono singoli consumatori. Inoltre, i rivenditori tendono ad avere un gran numero di singoli clienti, il che indebolisce ulteriormente il potere dell'acquirente poiché è improbabile che la perdita di un cliente abbia un impatto significativo sui ricavi. Nonostante la consapevolezza del marchio in questo settore sia sostanziale, la lealtà dei consumatori verso marchi specifici non è sempre il fattore prevalente nel loro processo decisionale, che è probabilmente influenzato maggiormente dai prodotti che offrono. La potenza dell'acquirente è potenziata dall'elevato livello di scelta all'interno del settore e dal basso costo di passaggio tra diversi attori, che consente agli acquirenti di oscillare facilmente da un'azienda all'altra. La fedeltà alla marca è relativamente bassa nel settore; nella parte alta del settore la lealtà è più connessa con designer specifici piuttosto che con il rivenditore nel suo insieme.

La profondità della sensibilità al prezzo varia a livello regionale, sebbene gli abiti siano percepiti come strettamente legati allo stile di vita e allo status sociale, il che offre ai rivenditori l'opportunità

di influenzare il comportamento dei consumatori. Esiste una grande industria per la vendita al dettaglio di abbigliamento non di design, in particolare tra i clienti con redditi più bassi, poiché questi stanno favorendo sempre più i negozi fuori prezzo che offrono moda a un prezzo interessante. Questa tendenza ha aumentato il potere dell'acquirente, poiché molti rivenditori di abbigliamento di fascia media hanno dovuto abbassare i prezzi e proporre offerte promozionali più frequentemente al fine di attirare i clienti lontano da rivenditori a basso prezzo come H&M e Inditex. I rivenditori possono differenziarsi attraverso i vari stili offerti e la fascia di prezzo degli stessi, il che significa che il potere dell'acquirente è indebolito. Ad esempio, se un cliente ha una preferenza per l'abbigliamento casual, il suo potere di acquirente sarà limitato poiché solo alcuni negozi soddisfano questo gusto.

Anche il prezzo può essere un ulteriore fattore che diminuisce il potere dell'acquirente, poiché i consumatori che cercano capi di abbigliamento in una fascia di prezzo bassa saranno limitati a fare acquisti presso i rivenditori di fast fashion come H&M. L'abbigliamento è un elemento essenziale per i consumatori, che sono significativamente esposti a svariate icone e immagini nella maggior parte dei media. Tuttavia, i rivenditori devono essere consapevoli degli sviluppi che influenzano la percezione del pubblico e la conseguente domanda. La crescente raffinatezza e l'ampia esposizione dei media alla moda hanno cambiato la percezione della moda da parte del consumatore e aumentato la consapevolezza delle tendenze, aumentando così il potere dell'acquirente. Con l'eccezione di un numero limitato di individui con un patrimonio netto elevato, la maggior parte dei clienti manca di muscoli e l'integrazione all'indietro non è possibile. Tuttavia, i rivenditori allo stesso modo non sono in grado di inoltrare l'integrazione, bilanciando in qualche modo l'equazione. In un settore che è spesso soggetto a cambiamenti imprevedibili e rapidi, come quello della moda, i giocatori sono obbligati a offrire agli acquirenti ciò che richiedono. Ciò rafforza il potere dell'acquirente.

Nel complesso, il potere dell'acquirente è valutato come moderato.

➤ *Potenziali nuovi entranti*

In questo settore le barriere all'ingresso non sono elevate, con requisiti patrimoniali abbastanza bassi da consentire l'ingresso di nuovi soggetti. Tuttavia, un piccolo numero di grandi aziende, come Inditex, Gruppo Coin e Benetton, rappresenta una quota significativa dei ricavi totali del settore. Questi beneficiano di economie di scala che consentono loro di costituire più punti vendita e garantire loro un maggior potere d'acquisto durante le trattative con i fornitori. Quest'ultimo consente loro di competere più intensamente sul prezzo.

Vi è anche una crescente concorrenza da parte dei rivenditori a basso prezzo, nonché la vendita al dettaglio fuori prezzo. Al fine di soddisfare la domanda di prodotti a marchio scontato, i marchi hanno prodotto o ripetuto i progetti dello scorso anno per garantire che i negozi fuori prezzo fossero pieni. Poiché tali attori comprimono i prezzi al consumo, i rivenditori tradizionali saranno costretti a incrementare il numero delle operazioni a basso prezzo e a basso costo. Di conseguenza, dovranno anche esaminare la loro struttura dei costi e decidere come essere snelli e competitivi in termini di prezzi, personale e conta dei negozi.

Il livello di regolamentazione del governo differisce da paese a paese. Alcuni paesi hanno introdotto misure protezionistiche per sostenere le loro industrie nazionali; questi includono tariffe di importazione elevate e barriere non tariffarie. Tali normative possono avere un impatto enorme sui rivenditori che importano i loro prodotti da fornitori stranieri. In altri casi, esistono accordi commerciali che consentono lo scambio di un maggior numero di capi di abbigliamento nel paese a prezzi molto bassi, aumentando così le esportazioni dai paesi produttori a basso costo. Ciò a sua volta costringe i produttori locali o altre società internazionali ad abbassare i loro prezzi per competere, facendo scendere i prezzi per l'intero segmento. Dal 1971, i paesi dell'UE devono seguire il sistema di preferenze generalizzate, che consente ai paesi in via di sviluppo di accedere ai mercati dell'UE e incoraggiare le esportazioni verso i paesi sviluppati. Gli esportatori dei paesi in via di sviluppo hanno diritto alla riduzione o persino all'accesso esente da dazi all'importazione nell'UE. Esistono inoltre diversi accordi di libero scambio e unioni doganali tra l'UE e il Messico, il Sudafrica e il Cile. Il basso costo di passaggio per gli acquirenti e la relativa mancanza di differenziazione tra i prodotti rendono più facile per i nuovi giocatori competere in Italia. Tuttavia, anche l'industria sta vivendo una crescita debole, il che significa che i nuovi arrivati potrebbero essere scoraggiati. I protagonisti emergenti dell'industria europea negli ultimi anni sono stati i rivenditori di superindustry e iperindustry, che, grazie al loro potere di acquisto all'ingrosso, sono in grado di catturare un segmento sempre più ampio del settore che richiede articoli a basso prezzo. Contribuendo anche a questo aumento c'è un cambiamento negli atteggiamenti del commercio al dettaglio, che consente al consumatore di considerare le superindustrie per i vestiti in cui in precedenza l'azienda sarebbe stata principalmente sinonimo di prodotti alimentari. I consumatori sono ora in grado di acquistare vestiti acquistando generi alimentari e articoli per la casa. Ciò può essere allettante, soprattutto perché non è necessario che i consumatori si rechino da rivenditori specializzati, essendo in grado di fare la spesa per intero sotto lo stesso tetto. Questa tendenza è stata particolarmente visibile in Italia con il supermercato Carrefour. La stagnazione nel settore tende a scoraggiare i nuovi arrivati.

Il rivenditore online di fast fashion Asos ha registrato una forte crescita negli ultimi anni ed è diventato un gigante globale dell'e-commerce: nel 2018 le sue vendite hanno superato \$ 2,3 miliardi. La società ora consegna in 200 paesi in tutto il mondo ed è ben nota per l'offerta di articoli di tendenza a prezzi bassi. Due quinti delle sue vendite sono prodotti a marchio proprio e la società lancia 5.000 nuovi prodotti sul suo sito ogni settimana, in qualsiasi momento l'azienda ha a disposizione circa 85.000 prodotti disponibili per l'acquisto¹⁰. Asos ha utilizzato la tendenza dello shopping online per aumentare le vendite e ha investito molto in tecnologia e accessibilità del sito sui dispositivi mobili. L'introduzione della consegna gratuita e dei resi in alcune regioni ha reso lo shopping su Asos molto più conveniente rispetto ad altri rivenditori online e le offerte innovative come la consegna nello stesso giorno e le opzioni "acquista ora paga dopo" si sono dimostrate popolari tra i consumatori. Un'efficiente strategia di spedizione globale e la localizzazione dell'e-commerce hanno svolto un ruolo chiave nell'espansione e nella popolarità internazionale di Asos tra gli acquirenti. Il successo e il dominio di rivenditori online come Asos probabilmente scoraggeranno i nuovi concorrenti. Gli operatori storici possono rispondere in modo aggressivo ai nuovi concorrenti. Mentre i giocatori sono spesso impegnati in guerre di prezzi e campagne pubblicitarie, ciò riflette il settore nel suo complesso anziché essere una risposta ai nuovi concorrenti. L'austerità imposta dall'UE ha visto il PIL italiano non riuscire a raggiungere il suo picco pre-crisi nel 2008, con alta disoccupazione, scarsa fiducia dei consumatori e un governo incapace di affrontare i problemi strutturali. I redditi ridotti hanno ritardato gli acquisti fino a quando non sono assolutamente necessari. Tuttavia, con il miglioramento della situazione macroeconomica, in futuro potrebbero essere incoraggiati nuovi entranti. L'Italia è stata anche il quinto paese più visitato al mondo nel 2016¹¹. Più di 50 milioni di turisti visitano l'Italia ogni anno e nell'ambito del piano strategico dell'industria turistica per il periodo 2017-2022, il paese prevede di ridefinire le principali attrazioni del paese. Questo potrebbe anche rivelarsi attraente per i giocatori.

Nel complesso, la minaccia dei nuovi concorrenti è valutata come forte.

➤ *Prodotti sostituiti*

Sebbene non vi siano sostituti dell'abbigliamento in quanto tale, esistono alternative alla vendita al dettaglio. Un'opzione è l'acquisto di abbigliamento direttamente dal produttore rispetto alla catena di distribuzione convenzionale. Ciò è facilitato dalla crescita delle vendite online. Tutti i principali

¹⁰ Fonte: MarketLine Industry Profile – Apparel Retail in Italy

¹¹ Fonte: World Travel and Tourism Council

rivenditori di abbigliamento ora hanno i loro negozi online in quanto vi è una maggiore accettazione da parte dei consumatori di Internet come canale di shopping alternativo. Un approccio multicanale diventerà più diffuso nel settore della vendita al dettaglio di abbigliamento al fine di soddisfare la crescente domanda di una piattaforma di shopping online e competere con le società di puro gioco online. Un numero crescente di negozi di moda online "pureplay"¹² è emerso nel settore, poiché cercano di trarre vantaggio dai minori costi di gestione dal non dover pagare le spese generali sostenute dalla gestione di un negozio. La strada della vendita online apre le porte ai produttori che potrebbero essere tentati dall'opportunità di vendere direttamente agli utenti finali senza la necessità di un rivenditore. Amazon si è affermato come un negozio di moda online, non solo nel Nord America ma in tutto il mondo ed è una minaccia crescente per gli specialisti in abbigliamento, calzature, accessori e grandi magazzini. L'ampia varietà di prodotti e la spedizione gratuita in due giorni attraverso il suo programma di abbonamento Prime hanno reso l'azienda popolare tra i consumatori, il che ha portato a una crescita delle vendite e della quota del settore. Nel 2017 il settore della vendita al dettaglio online in Italia è cresciuto del 22,6% e si prevede che aumenterà di un ulteriore 115,2% entro il 2022¹³. Ciò aumenterà la minaccia dei rivenditori di abbigliamento online in futuro. Anche l'abbigliamento fatto in casa e su misura (couture) sono alternative di nicchia alla vendita al dettaglio di abiti confezionati. Anche l'abbigliamento contraffatto può costituire una grave minaccia per le entrate dei produttori. Un'altra opzione è l'acquisto di abbigliamento di seconda mano da negozi di beneficenza e siti internet come eBay.

Nel complesso, la minaccia dei sostituti è debole.

➤ *Concorrenti interni al settore*

Il settore italiano della vendita al dettaglio di abbigliamento è in genere composto da un gran numero di rivenditori simili, molti dei quali indipendenti. Grandi aziende come Inditex, Gruppo Coin e Benetton sono in grado di sfruttare le economie di scala e investire grandi quantità in marchi e pubblicità, aumentando il vantaggio competitivo. I maggiori aumenti di capacità possono essere abbastanza costosi per i giocatori più piccoli se richiedono un esborso per l'apertura di punti vendita aggiuntivi. Tuttavia, c'è ancora spazio per un gran numero di attori più piccoli in questo settore che

¹² Una compagnia *pureplay* è una società che si concentra solo su un particolare tipo di prodotto o attività

¹³ Fonte: MarketLine Industry Profile – Apparel Retail in Italy

hanno l'opportunità di capitalizzare sulle mutevoli abitudini di acquisto dei consumatori. L'Italia ospita alcuni dei marchi di stilisti più esclusivi al mondo, come Armani, Dolce & Gabbana, Pal Zileri, Prada e Versace. Questi gestiscono negozi monomarca a Milano e Roma, ma hanno come target solo un piccolo gruppo demografico. Inoltre, la maggior parte delle loro vendite proviene dall'estero, pertanto la concorrenza tra le industrie di massa non è significativa. Tuttavia, il paese rimane fortemente associato all'alta moda. I rivenditori continuano a mettere a punto le loro strategie promozionali, molti trasferendo i loro prodotti scontati e introducendo formati fuori prezzo. Questi nuovi banner o outlet tentano di segmentare le occasioni di shopping in base alla sensibilità del prezzo. Tuttavia, una sfida con i negozi fuori prezzo è che alcuni clienti possono passare completamente allo shopping nei nuovi concept store, il che significa che i rivenditori stanno cannibalizzando le vendite piuttosto che aumentare la redditività. I big data possono anche essere utilizzati per offrire ai giocatori un vantaggio competitivo poiché gli acquirenti continuano ad aspettarsi un elevato livello di informazioni e servizi efficienti online. L'uso dei big data per prevedere il comportamento degli utenti ha aiutato giocatori come Asos e Zalando ad aumentare le vendite fornendo informazioni pertinenti sui prodotti e influenzando il prossimo acquisto degli acquirenti. Al fine di creare un vantaggio competitivo, le aziende hanno anche investito nello stabilire una presenza su piattaforme di social media per comunicare con i clienti. Poiché l'utilizzo dei social media è elevato, i giocatori hanno iniziato a utilizzare piattaforme come Facebook e Instagram per pubblicizzare prodotti e gestire le richieste dei clienti in modo personale. Questo continuerà ad essere una tecnica importante per i giocatori per differenziarsi dalla concorrenza e, se utilizzato in modo efficace, contribuirà a ridurre il grado di rivalità nel settore. Gli specialisti in abbigliamento, calzature e accessori si sono inoltre concentrati sul miglioramento dell'esperienza dei clienti nei negozi nel tentativo di garantire loro un vantaggio rispetto ai concorrenti. Le offerte di ospitalità come cibi e bevande sono state utilizzate per attirare i clienti nei negozi; ciò può comprendere la presenza di un bar o un ristorante per migliorare l'esperienza complessiva degli acquirenti. La tecnologia viene anche utilizzata nei negozi per sfruttare l'elevato utilizzo dello smartphone; alcuni negozi ora dispongono di "spogliatoi intelligenti" che consentono agli acquirenti di interagire con uno schermo. Lo schermo consente al cliente di visualizzare le dimensioni e i colori disponibili dei prodotti, regolare l'illuminazione, richiedere assistenza e persino salvare le informazioni sulla sessione in un profilo personale, che possono archiviare sul proprio smartphone. I giocatori che investono nel miglioramento dell'esperienza in negozio otterranno un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

L'innovazione di prodotto è costante nel settore e anche i rivenditori di abbigliamento puntano sempre più a affermarsi come marchi di lifestyle. Si prevede che i marchi di lifestyle avranno successo in

futuro grazie alla loro qualità premium e al prezzo più elevato, che rimane accessibile alla maggior parte dei consumatori della classe media. Questa tendenza si è manifestata in nuove collezioni come plus size e linee athleisure, nonché in categorie fondamentalmente nuove. La tendenza di athleisure è molto popolare in tutto il mondo ed è stata guidata principalmente dai millennial¹⁴, ma rimane attraente per tutte le età. Ciò ha portato alla rinascita di una serie di marchi sportivi e ha incoraggiato i rivenditori di abbigliamento come H&M a lanciare gamme proprie per aumentare il loro vantaggio competitivo rispetto agli specialisti dell'abbigliamento sportivo. Mentre alcuni rivenditori che vendono abbigliamento si sono diversificati nella vendita al dettaglio di altri articoli, molti mantengono una forte enfasi sull'abbigliamento, il che intensifica la rivalità. Il fast fashion ha anche dimostrato di essere un segmento redditizio nel settore, in quanto l'immissione sul mercato di prodotti di tendenza nel più breve tempo possibile è una variabile chiave, in particolare per il cliente millenario. Gli attori globali Zara e H&M si sono entrambi notevolmente espansi in Italia nell'ultimo decennio, tuttavia, a seguito della crescita dello shopping online, entrambi i marchi sono stati costretti a ripensare alla presenza fisica. H&M, ad esempio, ha chiuso 3 negozi nel 2017 in Italia, lo stesso è avvenuto in numerosi altri paesi europei. Inditex, uno dei principali attori in Italia, promuove la vendita di merci attraverso più canali, aumentando così il business diretto al consumatore. Inditex commercializza i suoi prodotti in otto formati commerciali, ciascuno con una personalità, un'immagine e un'offerta uniche e separate; questi includono Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterque. Si prevede che l'industria italiana subirà un CAGR¹⁵ debole dello 0,4% nel periodo di previsione; questo aumenterà la rivalità tra i giocatori e aumenterà la probabilità di un gioco a somma zero. La crescita dei consumi privati dovrebbe essere moderata a causa della diminuzione della crescita del lavoro e del più debole potere d'acquisto delle famiglie a causa dell'inflazione in aumento; ciò ostacolerà la crescita del settore della vendita al dettaglio di abbigliamento nei prossimi anni. La natura essenziale dell'abbigliamento isola il settore in una certa misura, ma non del tutto.

Nel complesso, il grado di rivalità è valutato come forte.

¹⁴ Con il termine *millennial(s)* o *echo boomer(s)* si indicano i soggetti nati tra la metà degli anni ottanta e la metà/fine degli anni novanta.

¹⁵ Il termine CAGR è un abbreviativo di *Composed Annual Growth Rate*.

Esaminiamo ora brevemente alcuni degli attori principali del settore.

Gruppo Coin S.p.A

Gruppo Coin S.p.A è impegnato nella gestione di negozi al dettaglio di abbigliamento. I negozi dell'azienda offrono cibo, generi alimentari e abbigliamento alla moda per uomo, donna e bambino. Gruppo Coin gestisce i suoi negozi con i marchi Coin, Excelsior Milano, Eat's e Iana. Ha sede a Venezia, Italia. Gruppo Coin commercializza i suoi prodotti con marchi, tra cui Coincasa, LDA, collezione Koan, Koan, Anisette, Jct & Co e Jct Junior.

Inditex SA

Inditex SA (Inditex) è un rivenditore in-store e online che progetta, distribuisce e commercializza abbigliamento per uomo, donna e bambino. La sua gamma di prodotti comprende abbigliamento e capi in pelle, come disegni e tessuti, lingerie, felpe, t-shirt, jeans, bermuda, scarpe da ginnastica, cappelli e abbigliamento sportivo. Offre biancheria da letto, stoviglie e biancheria da bagno, stoviglie, posate, bicchieri e oggetti e accessori per la decorazione domestica. Inditex gestisce negozi al dettaglio con vari concetti commerciali tra cui Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterque. La società si rivolge a clienti al dettaglio, residenziali e commerciali in Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Italia, Finlandia, Polonia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Inditex ha sede ad A Coruña, in Spagna. La società ha registrato ricavi per (Euro) 26.145 milioni di euro per l'esercizio chiuso a gennaio 2019 (FY2019), con un incremento del 3,2% rispetto all'esercizio 2016. Nell'esercizio 2010, il margine operativo della società era del 16,7%, rispetto a un margine operativo del 17% nell'esercizio 2016. Nell'esercizio 2010, la società ha registrato un margine netto del 13,2%, rispetto a un margine netto del 13,3% nell'esercizio 2016; la società ha registrato ricavi per 5.927,0 milioni di euro nel primo trimestre chiuso ad aprile 2019, con un calo del 58% rispetto al trimestre precedente¹⁶.

¹⁶ Fonte: sito web della compagnia

Gruppo Benetton S.p.A

Benetton Group S.p.A. (Benetton) è un rivenditore privato con sede in Italia. È impegnata nella progettazione, produzione e marcatura di abbigliamento di moda. Gestisce oltre 5.000 negozi al dettaglio in tutto il mondo. La società opera in Europa, Asia e Nord America. L'azienda offre tre tipi di marchi: United Colors of Benetton, Undercolors of Benetton e Sisley. United Colors of Benetton offre collezioni di abbigliamento per donna, uomo e bambino. Questo marchio offre anche altri prodotti come accessori, occhiali, profumi e valigie. Offre prodotti in vari paesi come Belgio, Danimarca, Francia, Lettonia, Portogallo, Svezia, Italia, Stati Uniti, India, Bermuda, Grecia, Irlanda, Italia, Finlandia, Croazia, Perù, Panama e Messico. Undercolors del marchio Benetton propone collezioni di intimo, costumi da bagno, pigiama e accessori per donna, uomo e bambino. Sisley offre collezioni per donna, uomo e bambino. Il centro di distribuzione automatizzata della società copre circa 30.000 metri quadrati, con una capacità di 800.000 scatole e gestisce un totale di 80.000 scatole al giorno.

Hennes & Mauritz AB

H & M Hennes & Mauritz AB (H&M) è impegnata nella progettazione e vendita al dettaglio di abbigliamento e accessori di moda. La gamma di prodotti comprende pantaloncini, cardigan, maglioni, completi da blazer, magliette, felpe, camicie, abbigliamento sportivo e da bagno, lingerie. L'azienda offre anche cosmetici e accessori come gioielli, cappelli e guanti, cinture e bretelle, occhiali da sole e orologi. H&M offre questi prodotti con marchi come H&M, AFound, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday, Arket e & Stories. Oltre alla vendita in negozio, offre prodotti attraverso vari canali di e-commerce. Le operazioni dell'azienda sono diffuse in Europa, Africa, Americhe, Asia e Oceania. H&M ha sede a Stoccolma, in Svezia. La società ha registrato ricavi per 210.400 milioni di corone svedesi per l'esercizio chiuso a novembre 2018, con un incremento del 5,2% rispetto all'esercizio 2017. Nell'esercizio 2016, il margine operativo della società era del 7,4%, rispetto a un margine operativo del 10,3% nell'esercizio 2017. Nell'esercizio 2016, la società ha registrato un margine netto del 6%, rispetto a un margine netto dell'8,1% nell'esercizio 2017. La società ha registrato ricavi per 57.474,0 milioni di corone svedesi nel secondo trimestre chiuso a maggio 2019, con un incremento del 12,7% rispetto al trimestre precedente¹⁷. A novembre 2018, il gruppo contava 4.968 negozi, tra cui 4.433 negozi H&M, 270 negozi COS, 127 negozi Monki, 70 e altri negozi, 38 negozi nei giorni feriali, 16 negozi Arket, 5 negozi Afound e 1 Cheap Monday. H&M vende i suoi

¹⁷ Fonte: sito web della compagnia

prodotti attraverso negozi in 71 mercati e canali online in 47 paesi tra cui Germania, Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Cina, Svezia, Italia, Spagna, Paesi Bassi, Russia e altri paesi. Geograficamente, H&M classifica le sue entrate in tre regioni: Asia e Oceania, Europa e Africa, Nord e Sud America.

Capitolo secondo: strategie business e collaborative

2.1 *Strategie business*

Il vantaggio competitivo, inteso come capacità dell'impresa di realizzare un profitto superiore ai concorrenti, può derivare da due condizioni: dalla capacità dell'azienda di commercializzare un prodotto o servizio analogo a quello dei concorrenti, ma ad un costo più basso o dalla capacità di offrire un prodotto o servizio con caratteristiche che lo distinguono da quelli dei rivali. Le condizioni di cui sopra scaturiscono dall'attuazione rispettivamente della strategia volta a determinare una leadership di costo e da quella di differenziazione.

2.1.1 *Definizione*

Le strategie business vengono dette strategie competitive in quanto fungono da determinanti delle condizioni con cui si manifesta il vantaggio competitivo; le strategie in parola possono essere perseguite dall'impresa ad un duplice livello, o sull'intero mercato o relativamente ad un singolo particolare segmento dello stesso; in questo secondo caso l'impresa attua una terza strategia competitiva comunemente detta di focalizzazione. Tali strategie si definiscono di successo nel momento in cui vanno a generare un valore percepito dal cliente che risulti superiore rispetto a quello dei concorrenti. In linea generale, un'impresa che si trova a perseguire una strategia di vantaggio di costo ha caratteristiche e comportamenti che differiscono notevolmente da un'altra che invece tende verso una strategia di differenziazione; tuttavia nel momento in cui viene attuata una particolare strategia competitiva ciò non può essere fatto senza tener conto della prospettiva dell'altra. La preferenza rispetto a una delle due strategie non va vista come una decisione che ne destini una all'attuazione andando ad escludere l'altra, bensì indipendentemente dalla strada scelta per competere l'impresa deve allo stesso tempo andare a distinguersi dai concorrenti e ad operare in condizioni di massima efficienza. Talora le strategie menzionate pocanzi possono essere usate in maniera complementare.

2.1.2 Leadership di costo

Ciò che consente ad un'impresa di controllare la leva competitiva del prezzo è la capacità della stessa di operare a un livello di costi unitari inferiori a quello dei rivali. L'impresa può ridurre il proprio prezzo di vendita a un livello che vada a risultare inferiore a quello dei concorrenti; da ciò ne deriva che l'impresa stessa beneficerà di un aumento della quota di mercato, tanto maggiore quanto più la domanda è sensibile al prezzo. In una situazione ipotetica di mercato perfetto questo processo di acquisizione di quote di domanda avviene molto più celermente, tuttavia nella realtà dei fatti molte varianti lo rallentano; inoltre, è anche necessario tenere in considerazione che il comportamento dei consumatori è solitamente caratterizzato da un certo grado di inerzia che va a ridurre la portata dei fattori di cambiamento. Il vantaggio che scaturisce dall'attuazione di una leadership di costo non si manifesta necessariamente nella riduzione del prezzo, ma è evidente che se l'impresa leader di costo mantiene il prezzo della propria offerta ai livelli medi dei concorrenti si troverà a beneficiare di un margine di redditività più alto. La strategia tesa ad acquisire una posizione di vantaggio scaturisce da un processo articolato in più fasi. La prima fase consiste nella scomposizione dei costi operativi e di quelli per investimenti sostenuti dall'azienda per le singole attività della catena del valore; il secondo step prevede la comparazione dei costi sostenuti dall'impresa per la realizzazione delle varie attività con quelli delle attività corrispondenti dei principali concorrenti. Nella realtà operativa questa tipologia di analisi è difficoltosa e per porre rimedio a tale problema possono essere considerati i valori medi di settore che concernono le categorie più significative di costo delle attività, o in alternativa, i drivers di costo¹⁸. Passando poi alla terza fase vengono qui individuate e studiate le determinanti del livello dei costi delle attività della catena del valore e nello specifico di quelle che emergono come maggiormente critiche dal punto di vista dell'andamento complessivo dei costi. Basandosi sull'osservazione delle varie determinanti del livello dei costi si determina la strategia per raggiungere la posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. Questa strategia può avere un duplice sbocco: da un lato, può individuare gli interventi sulle determinanti di costo finalizzate alla minimizzazione dei costi delle attività della catena del valore; in alternativa, può innovare l'organizzazione di tali attività in relazione ai vincoli e alle opportunità insiti nelle caratteristiche delle varie determinanti di costo.

¹⁸ Con il termine *drivers di costo* si intendono i criteri atti a dividere le voci economiche in dettagli più utili alle analisi di contabilità analitica o di contabilità.

L'ultimo step porta alla luce quelle che sono le azioni da compiere per attuare la strategia definita nella fase precedente e le nuove procedure che possono essere richieste a tal fine.

Per quanto concerne le determinanti del livello di costo di una certa attività si può procedere ad una distinzione in due categorie: i fattori in merito alla specifica realizzazione dell'attività in questione e i fattori relativi ai legami tra l'attività in questione e le altre attività della catena del valore.

La prima categoria comprende:

- *Economie di scala e di estensione* Le economie di scala determinano la riduzione del costo medio totale all'aumentare della dimensione della produzione, mentre le economie di estensione si concretizzano nella riduzione del costo medio dovuta all'aumentare dell'estensione dell'attività d'impresa;
- *Economie di apprendimento* Tali economie portano alla riduzione dei costi unitari di produzione all'aumentare della quantità complessivamente prodotta dall'impresa nel tempo;
- *Grado di utilizzazione della capacità produttiva* Quando l'incremento dei livelli di produzione si attiene entro i limiti della capacità operativa degli impianti disponibili, il costo fisso medio relativo alla struttura produttiva diminuisce poiché viene suddiviso su un maggiore numero di prodotti realizzati;
- *Tecnologie di processo* Consentono la produzione di beni sostanzialmente simili, ma a costi diversi e di conseguenza possono determinare differenze rilevanti nei costi di produzione delle varie imprese;
- *Progettazione del prodotto* La progettazione influisce in modo rilevante sulla complessità dell'assemblaggio ed è determinante in quanto a qualità dei materiali e delle componenti utilizzate; tutti elementi che vanno ad influenzare in modo marcato il livello finale dei costi;
- *Localizzazione delle attività produttive* È necessario andare a considerare, da un lato, la vicinanza alle attività produttive delle fonti di approvvigionamento degli input e, dall'altro, dei mercati di sbocco. Risulta evidente che una localizzazione lontana dai mercati aumenta, a parità di altre condizioni, il costo finale dell'offerta. Deve anche essere tenuto in considerazione il fatto che il costo, la disponibilità, e la qualità degli input produttivi varia facilmente nelle diverse macro-aree geografiche. Infine, sono meritevoli di attenzioni le condizioni di contesto che direttamente o indirettamente incidono sull'andamento dei costi dell'azienda.;
- *Potere contrattuale dei fornitori* Rappresenta una delle forze competitive che più frequentemente influenza la redditività potenziale delle imprese appartenenti ad un singolo settore;

- *Ottimizzazione delle relazioni coi distributori* Valgono qui osservazioni speculari a quelle fatte per i fornitori;
- *Efficienza complessiva* La modalità con cui l'impresa realizza l'insieme delle attività della catena del valore rappresenta un fattore su cui si può costruire il vantaggio di costo rispetto ai concorrenti.

La seconda macro-categoria è si sostanzia nelle connessioni tra le varie attività della catena del valore. La totalità dei costi è influenzata in primis dall'efficienza con cui gli input produttivi sono fisicamente movimentati da una fase all'altra del processo operativo, in secondo luogo dall'efficienza con cui sono interconnesse le attività del valore.

Al fine di acquisire un vantaggio in termini di costo si agisce in primo luogo sulle determinanti di costo più importanti nelle attività del valore più rilevanti dal punto di vista dei costi. In linea generale, il *massimo sfruttamento delle economie di produzione* rappresenta una tipica strategia implementata da imprese che mirano alla leadership basata sui costi; un'ulteriore strategia rilevante per ottenere un vantaggio di costo sostenibile almeno a medio termine è *l'innovazione di processo o prodotto*. Inoltre, riveste una posizione importante anche la strategia di *riorganizzazione geografica dell'attività produttiva* poiché la localizzazione degli stabilimenti produttivi in aree che presentano le migliori condizioni di efficienza e il più basso livello assoluto dei costi degli input rilevanti consente all'impresa di ridurre strutturalmente il livello dei costi medi.

Una strada alternativa per andare ad ottenere un vantaggio di costo è la *riconfigurazione della catena del valore*, attraverso la quale l'impresa modifica l'organizzazione internamente e il modo in cui svolge le sue attività, andando così a raggiungere una differenziazione strutturale rispetto ai costi sostenuti dai concorrenti. Tale cambiamento interno all'organizzazione può avvenire secondo quattro schemi fondamentali:

- I. *Esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore (outsourcing)* Sono solitamente quelle fasi in cui l'impresa ha uno svantaggio in termini di costo non colmabile nei confronti dei concorrenti;
- II. *Reingegnerizzazione dei processi produttivi* Pratica tesa ad eliminare alcune voci di costo o a ridurre organicamente la dimensione;
- III. *Razionalizzazione dell'insieme di unità produttive* Concentrazione di quelle attività produttive e distributive in un numero limitato di stabilimenti locati nei contesti geografici più attrattivi;

IV. *Modificazione della posizione nella filiera produttiva.* Si intende qui una integrazione verticale, a monte o a valle; opzione opposta alla prima, che risulta essere conveniente nel momento in cui ha effetti positivi rilevanti sui costi nello scambio con fornitori o clienti.

2.1.3 *Differenziazione*

La strategia in parola si propone di attribuire al prodotto o servizio offerto caratteristiche che vadano ad aumentarne il valore riconosciuto dal mercato in assoluto ed in relazione a quello dei prodotti o dei servizi concorrenti. Affinché la differenziazione determini una posizione di vantaggio competitivo devono essere assolate le seguenti quattro condizioni:

- I. *Unicità*, aspetti dell'offerta che la caratterizzano e la distinguono in maniera netta da quella dei concorrenti;
- II. *Valore* dei fattori di unicità, unicità che risulta rilevante solo se è basata su fattori che creano effettivamente un valore per il cliente target;
- III. *Percezione* dell'unicità e del valore degli elementi che la statuiscono, fondamentale che la strategia di differenziazione sia accompagnata da un'adeguata comunicazione;
- IV. *Sostenibilità* economica, il maggior valore dell'offerta determinato dai fattori di unicità e percepito dal cliente si traduce nella disponibilità dello stesso a pagare per tale offerta un prezzo maggiore di quello riconosciuto ai concorrenti.

Giacché la strategia in parola aumenta la disponibilità a pagare del cliente, consente all'impresa di fissare un prezzo per il suo prodotto superiore rispetto a quello degli altri operatori facenti parte della stessa area di business, senza per questo risentire di una riduzione della domanda. Inoltre, andando ad attrarre nuova domanda la differenziazione favorisce l'aumento della quota di mercato dell'impresa e il suo potere di mercato. La strategia di differenziazione può essere implementata intervenendo su *componenti tangibili, intangibili o componenti aggiuntive e relazionali*.

La differenziazione degli aspetti tangibili riguarda gli attributi concreti del prodotto o del servizio. Gli aspetti più rilevanti a riguardo possono essere quello del contenuto tecnologico, come anche quello dell'efficienza della performance e molti altri.

La differenziazione degli aspetti intangibili, in linea generale, influenza lo schema cognitivo che determina la modalità secondo la quale il consumatore si pone nei confronti del prodotto. I principali

fattori su cui agire in tale tipologia di differenziazione sono tre: marca, reputazione e valori ideali. La marca rappresenta una condizione essenziale perché è, in primis, condizione necessaria per rendere il prodotto riconoscibile al di là delle sue specificità tangibili e anche perché permette di sviluppare la reputazione del prodotto o di trasferire a suo vantaggio la reputazione di cui l'impresa gode sul mercato. La reputazione, a sua volta, è un fattore molto importante in quanto contribuisce fortemente a caratterizzare l'identità dell'offerta percepita dal consumatore. In ultimo, i valori ideali sono una variabile importante poiché incorporando determinati valori il prodotto allarga la sua funzione d'uso.

La differenziazione a livello di componenti aggiuntive viene eseguita su elementi collaterali che contribuiscono ad ampliare i contenuti offerti del prodotto per soddisfare in maniera più completa il bisogno del cliente. La differenziazione su componenti relazionali ha un ruolo chiave nell'andare a creare una relazione tra impresa e acquirente che non inizia né si esaurisce con la transazione commerciale.

Alla base della strategia di differenziazione, indipendentemente da come questa viene attuata, si ha la teoria di Clark e Fujimoto sulla cosiddetta "integrità del prodotto"; secondo i due studiosi "gli interventi volti a differenziare un prodotto devono essere tali da preservare, o anzi, enfatizzare l'equilibrio complessivo tra le varie caratteristiche del prodotto e la loro coerenza con le sue funzioni d'uso e, quindi, con le specificità del tipo di cliente a cui esso è rivolto".

2.1.4 Focalizzazione sui costi e sulla differenziazione

La strategia di focalizzazione si sostanzia nel ricercare una posizione di vantaggio in termini di costi o di differenziazione rispetto ad un'area molto circoscritta del mercato. Per le proprie caratteristiche, questa tipologia di strategia viene adottata più frequentemente dalle imprese di minori dimensioni che hanno maggiore convenienza e, contemporaneamente, maggior necessità di operare nelle nicchie di mercato.

La focalizzazione ha alcuni vantaggi quali quello di consentire all'impresa di indirizzare i propri sforzi in un contesto circoscritto, quello di favorire la specializzazione delle risorse e delle conoscenze e quello di ridurre la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese. Da ciò è evidente come la focalizzazione sia particolarmente adatta per le piccole imprese.

Dall'altro lato, però, la focalizzazione presenta anche alcuni rischi speculari ai vantaggi descritti in precedenza. Innanzitutto, la mancanza di diversificazione connette le vicende dell'impresa "focalizzata" all'andamento della nicchia di cui fa parte, per cui il ciclo di vita della prima sul piano teorico segue quello della seconda. Deve poi essere tenuto in considerazione il rischio che l'area di mercato in cui l'impresa si focalizza si riveli non sostenibile dal punto di vista economico per un duplice motivo, o perché risulti troppo piccola in termini di valore potenziale o perché sia caratterizzata da una competizione spasmodica. In ultimo, vi è il rischio che la nicchia possa risultare non sufficientemente protetta e vada ad attrarre l'attenzione di imprese di grandi dimensioni.

2.2 Strategie collaborative

Il comportamento strategico dell'impresa può anche assumere natura collaborativa; nella realtà si osservano molteplici comportamenti tesi alla cooperazione tra le imprese, spesso anche tra quelle i cui prodotti competono nello stesso mercato. L'importanza della cooperazione risalta quando viene fatto riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione del valore economico, poiché per il raggiungimento di tale obiettivo non è sufficiente fare proprie le opportunità da cui trarre valore, ma occorre anche crearle. Molteplici studi¹⁹ hanno portato alla luce il fatto che proprio nei mercati caratterizzati da una maggiore esposizione alla concorrenza, aumenta la frequenza con cui si verificano intese tra imprese. Ovviamente, il coesistere di competizione e collaborazione dipende fortemente dalle specificità del contesto e delle attività coinvolte, in aggiunta la redditività potenziale che un'impresa può ottenere in un determinato contesto non dipende solamente dall'intensità della concorrenza interna allo stesso, ma anche dalle opportunità di cooperazione esistenti.

¹⁹ Hertz, Mattson, 2004

2.2.1 La cooperazione: linee, motivazioni e capacità di collaborare

La collaborazione può manifestarsi su più linee a seconda della tipologia di soggetti coinvolti; può aversi una cooperazione in linea orizzontale nel caso in cui l'alleanza venga attuata tra imprese operanti nella stessa area di business o di mercato. La cooperazione può poi essere realizzata in linea verticale, se attuata tra soggetti che operano in fasi diverse e collegate di una stessa filiera; si fa qui riferimento alle collaborazioni che vengono realizzate da un'impresa con i propri fornitori o distributori/clienti. Infine, si ha cooperazione in linea laterale se attuata tra aziende appartenenti a settori o mercati diversi. Si può procedere anche ad una distinzione delle alleanze in relazione al territorio di appartenenza degli attori coinvolti. Quelle tra imprese locate in una stessa microarea geografica hanno natura e dinamiche completamente diverse dagli accordi tra imprese internazionali. In ultimo, le alleanze si differenziano a seconda della numerosità dei partner coinvolti.

Un'alleanza strategica è spinta da motivazioni varie, che devono innanzitutto essere ricercate tra dei soggetti che si propongono di attuarla; possono però esservi anche fattori ambientali, che andando a rendere gli accordi una soluzione strategica particolarmente favorevole o necessaria, fanno propendere fortemente gli attori verso tale direzione. Un'ulteriore spinta ambientale può derivare dall'azione delle istituzioni pubbliche, andando a supportare la costituzione di accordi tra piccole e medie imprese. È possibile individuare quattro motivazioni fondamentali di carattere interno alle imprese: sviluppo del patrimonio di competenze (i); miglioramento dell'efficienza (ii); espansione della capacità produttiva e distributiva (iii); gestione della posizione competitiva (iv).

È consuetudine ricorrente che gli accordi per lo sviluppo in comune di conoscenze e tecnologie siano attuati da imprese operanti in contesti geografici e di business diversi. La crescente complessità del quadro competitivo e la necessità di operare celermente rende sempre più difficile per l'impresa sviluppare al proprio interno tutte le risorse di cui necessita per competere, rendendo così preferibile puntare sulla specializzazione da un lato e sull'integrazione con altre aziende dall'altro. Il miglioramento dell'efficienza è una spinta alle alleanze che evolvono in una più completa integrazione tra i partner. L'intesa può portare alla condivisione di determinate fasi del processo produttivo, così da ridurre i costi di natura generale e aumentare l'effetto di scala; può, inoltre, manifestarsi nella centralizzazione di specifiche attività della catena del valore così da dare a tali attività la dimensione critica che favorisce la minimizzazione dei costi e un più rapido recupero degli investimenti. Le alleanze possono essere determinate dalla necessità di raggiungere le dimensioni adeguate per entrare in nuovi mercati geografici o per diversificare in nuove aree di business.

La gestione della posizione competitiva è la motivazione, in un certo senso, più controversa di alleanze perché può portare ad accordi così detti collusivi; tali accordi sono generalmente considerati non leciti, in quanto tesi a ridurre la concorrenza interna al mercato e favorire lo sfruttamento di posizioni dominanti raggiunte per mezzo della concentrazione. Le intese finalizzate al rafforzamento della posizione competitiva possono naturalmente essere stimulate anche da obiettivi leciti. In questo ambito, una spinta significativa è rappresentata dal manifestarsi di opportunità/minacce di tipo contingente. Le alleanze che presentano obiettivi competitivi possono essere stimulate anche dalla volontà di integrazione di capacità produttiva e/o del portafoglio prodotti o ancora servizi col fine di presentare un'offerta nel complesso più coerente con le dinamiche del mercato e più in grado di far fronte alle specificità del suo andamento. Una motivazione ulteriore, che solitamente interessa gli accordi tra imprese operanti in mercati geografici diversi e scarsamente collegati, è lo scambio di fattori di vantaggio competitivo utilizzabili da ciascun partner nel proprio specifico contesto. Come ogni scelta strategica, anche le alleanze non derivano obbligatoriamente da una valutazione razionale dei possibili vantaggi o obiettivi da raggiungere; possono essere la strategia emergente conseguente al manifestarsi di condizioni, favorevoli o sfavorevoli, non previste ma con forte impatto sulle dinamiche del business.

La capacità di cooperare dell'impresa è la variabile che maggiormente influisce sulla misura in cui l'impresa stessa riesce a stabilire alleanze utili al proprio processo di sviluppo e a sfruttarne al meglio gli effetti. Tale capacità è la risultante di diverse condizioni; in primo luogo, la quantità di risorse disponibili per finanziare gli investimenti richiesti dall'attuazione dell'accordo, nonché i costi associati alla gestione dello stesso. La disponibilità di risorse distintive è un secondo fattore basilare, dato che le alleanze sono spesso basate proprio sull'integrazione di risorse eccellenti, complementari, apportate da soggetti diversi. Ugualmente importanti sono i fattori che influenzano l'atteggiamento di fondo dei soggetti con potere decisionale verso l'opzione della cooperazione, la loro capacità di valutarne costi e benefici e di individuare i possibili partner. I fattori in questione sono:

- *Capitale sociale*, ovvero la qualità delle relazioni stabilite dall'impresa con soggetti esterni, e in particolar modo con quelli che rappresentano partner potenziali;
- *Stile manageriale* e attitudine culturale verso la cooperazione con altri soggetti;
- *Chiarezza degli obiettivi strategici* e capacità di innestare scelte di tipo cooperativo nel progetto strategico o addirittura nel modello di business dell'impresa;
- *Competenze organizzative*, necessarie al fine di progettare l'accordo, e per gestire tutte le fasi dello stesso;

- *Reputazione* di cui l'impresa gode, con specifico riferimento alla qualità del patrimonio di risorse disponibili e all'affidabilità come partner di intese con altri soggetti.

2.2.2 Tipologie di alleanza e relativo ciclo di vita

Le alleanze tra imprese possono essere distinte in tattiche e strategiche sulla base dei possibili seguenti criteri:

- Obiettivi dell'alleanza;
- Potenziale impatto sulla strategia competitiva di ciascun partner;
- Potenziale impatto sulla gestione operativa di ciascun partner;
- Livello delle risorse impiegate/investite;
- Grado necessario di integrazione tra i sistemi organizzativi dei partner richiesta;
- Durata.

Rispetto a questi elementi è possibile caratterizzare i due tipi di alleanza.

Le alleanze di *tipo strategico* si distinguono da quelle tattiche per la peculiarità di andare ad incidere in modo molto più profonda e duraturo sul processo evolutivo dell'impresa, quindi sulla sua strategia competitiva e di crescita, richiedendo conseguentemente un impegno organizzativo e finanziario molto più consistente. La funzione di distinguere in modo netto alleanze tattiche e strategiche è più che altro esemplificativa, in quanto nella realtà le prime costituiscono spesso una fase di collaborazione tra i partner che può evolvere in forme più consistenti di integrazione; l'alleanza tattica offre l'opportunità agli attori coinvolti di sperimentare in concreto la reciproca capacità/attitudine di lavorare insieme. Le alleanze tattiche tendono ad avere molte possibili manifestazioni, rientrando comunque quasi sempre in due ambiti fondamentali:

- I. Azioni finalizzate allo sviluppo commerciale e alla gestione ottimale dei clienti;
- II. Gestione di particolari problematiche nello svolgimento ordinario del processo produttivo.

Anche le alleanze strategiche hanno manifestazioni eterogenee che possono essere raggruppate in tre modalità essenziali: *accordi contrattuali* (i); *consorzi* (ii); *joint ventures* (iii).

I consorzi e le joint ventures si distinguono dagli accordi contrattuali essenzialmente perché implicano la costituzione di un nuovo soggetto giuridico e almeno un certo apporto di capitale dei partner. Le joint ventures sono a tutti gli effetti una società costituita da un certo numero di soggetti, i consorzi, invece, sono una forma societaria specifica, normalmente caratterizzato da un numero elevato di imprese consorziate.

Un'alleanza strategica è un fenomeno che si dispiega nel tempo. La sua evoluzione è fortemente caratterizzata dal progetto da cui trae origine, ma anche da fattori contingenti che possono manifestarsi durante la sua operatività. Ogni intesa è, quindi, caratterizzata da un ciclo di vita che è articolato in tre macrofasi: *preparazione*, *gestione* e *transizione*. Il ciclo di vita di un'alleanza può evidentemente concludersi nella sua prima fase, quando i partner non trovano un'intesa adeguata o non riescono a darne seguito concreto. Nel caso in cui la fase preparatoria si concluda positivamente, l'alleanza è avviata operativamente con la fase di gestione. Dopo un arco temporale più o meno lungo, l'intesa arriva ad una fase di transizione, nel senso della sua conclusione o del rinnovo in funzione di nuove finalità. Le alleanze sono infatti costituite con obiettivi normalmente ben esplicitati, per quanto più o meno ampi e complessi; di conseguenza, nel momento in cui tali obiettivi sono stati raggiunti o, al contrario, appaiono chiaramente non più perseguibili, esse vengono concluse o riprogettate e rilanciate. La fase di preparazione comprende dapprima le attività attraverso cui i potenziali partner definiscono i rispettivi apporti di risorse, impegni, il "chi fa cosa" nell'ambito delle attività oggetto dell'accordo e la sua governance. Raggiunta l'intesa sul modello di collaborazione, si procede alla predisposizione delle condizioni materiali per la sua concreta attivazione, a partire dalla costituzione della struttura organizzativa e degli organi di governo. In linea generale, gli accordi quanto più sono complessi, tanto più richiedono un'accurata formalizzazione. In questa fase, le parti predispongono anche i vari contratti per regolare i reciproci impegni, diritti e responsabilità e i principali meccanismi di attuazione dell'intesa. La fase di gestione concerne le varie attività previste nel progetto strategico da cui l'alleanza ha avuto origine o stimulate da eventi successivi rilevanti.

La fase di transizione interviene quando l'alleanza, così come era stata concepita nella sua fase iniziale, ha esaurito la sua ragion d'essere. Questa fase può manifestarsi in tre modalità alternative: la formale chiusura dell'intesa, quindi la conclusione delle attività svolte nel suo ambito, la liquidazione delle eventuali posizioni finanziarie; la restituzione degli asset ai rispettivi titolari; il rilancio dell'alleanza in seguito a un aggiornamento degli obiettivi strategici ed eventualmente degli attori coinvolti; l'attuazione di una forma di maggiore integrazione tra i partner può evolvere nella fusione tra gli stessi o nell'acquisizione del suo pieno controllo da parte di uno di questi.

2.2.3 Le condizioni di successo delle alleanze strategiche.

Il successo di un'alleanza è determinato sia da condizioni soggettive dei partner sia da aspetti oggettivi relativi all'alleanza in sé.

Sul piano delle condizioni soggettive è essenziale che i partner abbiano caratteristiche tali da essere tra loro coerenti; questa coerenza non può non manifestarsi nella fase di avvio, ma è altrettanto importante che si mantenga durante tutto il ciclo di vita della collaborazione. Deve esservi coerenza su almeno i seguenti quattro ambiti:

- *Obiettivi strategici* dei singoli partner e motivazioni di fondo che muovono ciascuno a ricercare forme di collaborazione con gli altri;
- *Apporto di risorse e di competenze*, in termini di valore complessivo e di complementarità rispetto alle attività da realizzare attraverso l'accordo;
- *Orizzonte temporale*, in particolare per quanto riguarda i tempi di attesa dei risultati e di recupero degli investimenti;
- *Approccio culturale* verso gli accordi, relativamente, per esempio, al tipo di risultati attesi, alle modalità di gestione, al rilievo strategico attribuito, al grado di trasparenza tra i partner, alle modalità di condivisione dei risultati.

Le condizioni oggettive derivano dal modo in cui l'accordo è progettato e riguardano quattro questioni fondamentali.

- I. Effettivo potenziale impatto che le finalità dell'intesa possono avere obiettivi strategici dei singoli partner;
- II. Equilibrio tra i costi sostenuti dai diversi attori e i benefici che gli stessi riescono a trarre dall'accordo; le intese hanno successo se sono strutturate in maniera tale da risultare un win win game e da evitare fenomeni di free riding. È, quindi, molto importante che gli oneri e i vantaggi della collaborazione siano il più possibile oggettivamente verificabili e che la loro distribuzione tra i partner avvenga in maniera trasparente e comunque condivisa;
- III. Sistema di governo, che peraltro influenza anche il modo in cui si configurano le questioni indicate ai due punti precedenti. Riguarda, in particolare, l'attribuzione dei poteri e degli ambiti di competenza tra i vari partner;
- IV. Determinazione di un corretto equilibrio tra autonomia e integrazione della struttura di gestione dell'alleanza dai soggetti partner che l'hanno costituita.

Per attuare il delicato equilibrio descritto al punto precedente, è necessario predisporre adeguati meccanismi di controllo per un verso e di incentivazione per l'altro. Il successo di un'alleanza dipende dunque anche dall'efficacia delle procedure che facilitano l'integrazione e il dialogo tra i vari soggetti coinvolti, nonché il loro eventuale disimpegno.

La considerazione di questo insieme di condizioni evidenzia come il successo di un'alleanza strategica dipenda anche dal modo in cui questa è progettata; il modo in cui si configurano molte di quelle condizioni è, infatti, analizzato proprio in sede di progettazione; d'altro canto, è in tale sede che può essere valutato se e in quali limiti è possibile intervenire per una loro modificazione nella direzione funzionale alle esigenze dell'accordo.

La progettazione dell'alleanza strategica è un processo che dovrebbe essere articolato secondo alcune fasi abbastanza standardizzate. A monte di tale processo, dovrebbe esservi una attenta condivisione tra i partner delle rispettive motivazioni strategiche alla base della volontà di legarsi in un accordo. Il primo passaggio riguarda la definizione del modello di business, ovvero la sua fondamentale ragione d'essere, i soggetti coinvolti, il perimetro di azione, le risorse disponibili apportate dai partner, la proposta di valore e le modalità della sua concreta attuazione, meccanismi attraverso cui i vari soggetti coinvolti si appropriano in modo equilibrato del valore creato dall'alleanza; le attività chiave svolte dall'alleanza e la conseguente struttura organizzativa. La esplicitazione del business model fornisce una prima configurazione dell'accordo utile per condurre la verifica della coerenza tra i soggetti potenzialmente coinvolti. Tale verifica riguarda gli aspetti descritti sopra a proposito delle condizioni soggettive per il successo di un accordo; particolare attenzione deve essere posta sulla coerenza degli apporti di risorse, anche rispetto agli obiettivi che si intende attuare attraverso l'accordo. La fase di verifica può naturalmente portare alla revisione del business model originariamente proposto. Verificata l'esistenza di un soddisfacente grado di coerenza tra i partner, si passa alla progettazione del modello organizzativo; aspetto particolarmente complesso nelle alleanze strategiche più strutturate (joint ventures e consorzi). Infine, devono essere delineate le procedure per ottimizzare le relazioni che si stabiliscono durante la vita dell'alleanza tra il soggetto gestore della stessa e i partner, nonché tra questi ultimi per quanto concerne il governo dell'alleanza. Al termine di questa fase è opportuno prevedere un'ulteriore verifica, relativa alla compatibilità dei soggetti coinvolti con il complessivo impegno che l'adesione all'intesa progettata richiede sul piano finanziario, strategico e organizzativo.

Capitolo terzo: il co-branding

3.1 *Intro e definizione*

Nel momento in cui la globalizzazione ha subito un'accelerazione, così è stato anche per le scelte dei marchi, sia esteri che nazionali. Un marchio è stato definito come: “un prodotto, un servizio, una persona o un luogo identificabile aumentato in modo che l'acquirente o l'utente percepisca valori univoci rilevanti che corrispondono più da vicino alle loro esigenze ” (Chernatony, 1998). Si è fatto riferimento al valore aggiunto incrementale associato al prodotto in virtù del suo marchio come valore del marchio (Aaker, 1991; Keller, 1993). Nel campo di battaglia competitivo di oggi, il concetto di brand equity si è rivelato un'importante fattore strategico per i professionisti del marketing. I marchi svolgono un ruolo fondamentale nello stabilire la visibilità e la posizione di un'azienda nei mercati internazionali (Douglas, 2001). Con la globalizzazione dei mercati e la crescita della concorrenza su scala globale, le aziende stanno incrementando sempre più le acquisizioni di altre aziende, nazionali e non, oltre che alle collaborazioni oltre confine. Un tipo di alleanza impiegata più frequentemente è un'alleanza di marca tra due diverse organizzazioni di marketing nota come co-branding. Il co-branding è una strategia che si sforza di catturare le sinergie e di combinare due marchi ben noti in un terzo, unico prodotto di marca. Questa tecnica sempre più popolare è stata utilizzata principalmente in ambito domestico con l'obiettivo di trasferire le associazioni positive dei marchi partner (marchio costitutivo) a una società di nuova costituzione, il co-brand (marchio composito). Questo approccio sembra essere una strategia win / win sia dal punto di vista dei mercati interni, sia per il co-branding partner (Washburn, Till e Priluck, 2000). Tuttavia, studi empirici che esaminano il suo impatto sui mercati internazionali sono stati sorprendentemente pochi.

Aaker (1991) ha definito un marchio come un'aggiunta a un prodotto che ne consente l'identificazione. Si dice che un marchio sia un'espressione multidimensionale di un insieme di valori; questi valori si basano sulle impressioni, sul prodotto o servizio in questione, che aiutano a differenziare il prodotto o servizio in modo desiderabile e motivano la decisione di acquisto. I marchi segnalano le posizioni dei prodotti, migliorano la percezione dei consumatori sui livelli degli attributi

del marchio e aumentano fiducia nelle affermazioni del marchio; servono non solo come segnali associativi, ma anche come segnali predittivi sulle prestazioni del prodotto. I consumatori tendono a percepire i prodotti da un insieme di prospettive diverse, associando al marchio tutti gli attributi e le soddisfazioni vissute, dall'acquisto all'utilizzo del prodotto stesso.

Si dice che un marchio sia "la relazione vivente tra una persona e un prodotto o organizzazione. Esiste nella mente, il luogo in cui i beni materiali e gli intangibili si incontrano (Wiedmann, 1999)".

Per le aziende di consumo di marca, che hanno bisogno di comunicare con un gran numero di utenti finali, i vantaggi di una forte posizione di mercato combinata con una chiara preferenza del cliente possono essere ampi. Se un'azienda è in grado di creare un marchio forte, può farlo andando ad attirare i clienti e a costruire barriere contro la concorrenza (Brouthers e Xu, 2002). Il branding consente alle aziende di differenziare i loro prodotti, non solo dalla concorrenza, ma anche dai prodotti di base; pertanto, i marchi rappresentano la risorsa più preziosa che molte aziende possiedono e il valore del marchio associato è di solito il risultato di anni di sforzi tesi allo sviluppo e al miglioramento.

Srivastava e Shocker (1991) si riferiscono al valore del marchio come al valore aggiunto che si somma a un prodotto come risultato di investimenti e sforzi di marketing. I premium price e la quota di mercato sono stati sempre più strettamente associati a questo concetto saliente. Nel modello di brand equity basato sul cliente di Keller (1998), il significato di un marchio è identificato come la chiave per creare equity. La maggior parte dei modelli comportamentali di brand equity sottolineano l'importanza di essere a conoscenza del marchio e delle associazioni di prodotto. La consumer-based brand equity è anche definita come l'utilità complessiva che il consumatore associa all'uso e al consumo del marchio, comprese le associazioni che esprimono utilità sia funzionali che simboliche. Inoltre, la brand equity è anche considerata come associazione di due componenti: associazioni specifiche del marchio (caratteristiche, attributi o vantaggi che i clienti collegano al marchio) e impressioni generali o più olistiche sul marchio. Al giorno d'oggi visto il crescente aumento di private label e store brands, l'equità del marchio deve essere chiaramente sostenuta da un'alta qualità per riuscire a mantenere il vantaggio competitivo sul mercato.

Le aziende godono di una serie di vantaggi in termini di brand equity legati alla crescita e ai profitti derivanti dall'aumento dei clienti e dei livelli di fedeltà. Pertanto, non sorprende che il branding sia ora riconosciuto come una disciplina aziendale di altissimo livello e di vitale importanza nella creazione di vantaggio competitivo e valore per gli azionisti. Pertanto, il motivo per avere la proprietà del marchio è piuttosto chiaro: i marchi forti, grazie alla loro capacità di comandare flussi di reddito

altamente affidabili, offrono vantaggi economici che concorrono ad accrescere materialmente il valore dell'organizzazione. Il branding ha inoltre un valore strategico che consente all'azienda di avere successo anche di fronte alla concorrenza e alla recessione. Al giorno d'oggi, i marchi sono considerati risorse a sé stanti, una sorta di diritti e sono soggetti a investimento e valutazione allo stesso modo degli altri beni aziendali. In effetti, tale aspetto viene alimentato e sostenuto attraverso un'attenta gestione e sviluppo, in modo da massimizzare la redditività e ridurre al minimo il rischio. Un numero così elevato di marchi in tutte le nazioni fa scaturire dubbi sul fatto che i consumatori percepiscano i marchi in modo diverso in diversi mercati; di conseguenza, l'immagine percepita del marchio influisce sul comportamento di acquisto dei consumatori. Poiché l'immagine del marchio è parte integrante del valore dello stesso, ci si potrebbe aspettare che questo vari a seconda del mercato.

Il co-branding riflette il vero spirito del marchio, che ha a che fare con l'innovazione ed il suo carattere distintivo. È un modo per andare ad aumentare la portata e l'influenza dei marchi, entrare in nuovi mercati, ridurre i costi attraverso economie di scala e rinnovare l'immagine del brand. Per i marchi affermati, offre l'opportunità di creare un flusso di entrate completamente nuovo o di aumentare le vendite dei prodotti esistenti. Per i nuovi marchi, può portare credibilità immediata in un mercato normalmente scettico. È una strategia aziendale ampiamente utilizzata in settori come quello inerente cibo e bevande, vendita al dettaglio, viaggi aerei e servizi finanziari; il numero di aziende che fanno uso di tale strategia cresce del 40% all'anno (Blackett e Boad, 1999). Park, Jun e Shocker definiscono il co-branding come “l'abbinamento di due o più prodotti di marca (costituente marchi) per formare un prodotto separato e unico (marchio composito)”. Allo stesso modo, Blackett e Boad considerano il co-branding come il miglioramento reciproco di due marchi attraverso una stretta associazione di un prodotto o servizio. Nell'arena globale, ai responsabili del marketing vengono costantemente presentate nuove opportunità e nuove minacce, anche nell'area di strategie di branding. Se il co-branding è gestito correttamente, può essere una situazione vantaggiosa per tutti. Tuttavia, se non è ben pensato ed eseguito correttamente, uno o entrambi i partner ne soffriranno.

Un'azienda deve fare in modo che nel tentativo di attirare nuovi consumatori a provare la nuova versione, o co-brand, non privi gli attuali utenti del marchio. Una decisione fondamentale per l'ingresso nel mercato quando un'azienda introduce un prodotto in un mercato di un paese straniero è la scelta di un marchio. Questa scelta diventa ancora più importante, e più complessa, nel caso di un nuovo co-brand, perché sarà un indicatore dell'adattamento percepito dello stesso, nonché un suggerimento euristico quando i consumatori esprimono giudizi sui prodotti. Una motivazione della

proliferazione dell'estensioni e delle alleanze di marca è il fatto di riuscire a sfruttare il capitale proprio in marchi consolidati, sviluppando in tal modo nuovi prodotti redditizi in modo relativamente semplice e con costi inferiori. Balachander e Ghose hanno inoltre scoperto che la pubblicità della nuova estensione del marchio può avere un effetto positivo che ricade sul marchio ombrello, con conseguente minore spesa pubblicitaria per ogni prodotto. I due hanno anche scoperto che l'esposizione alla pubblicità della brand extension (qui il co-brand) attiva il collegamento al brand genitore a causa della forza del collegamento tra i due nodi, creando un effetto di ricaduta positivo.

La ricerca ha dimostrato che le valutazioni dei clienti sui co-brand sono influenzate dal grado in cui le competenze e le risorse dei marchi principali si adattino o si generalizzino al nuovo co-brand. I fondamenti teorici nella letteratura di psicologia cognitiva suggeriscono che la somiglianza tra un marchio e un'estensione o l'alleanza facilitano il trasferimento di conoscenza, atteggiamento e intenzione di acquisto. In caso di co-branding, questo indica quanto impatto e preferenza del marchio vengono trasferiti al nuovo co-brand dall'originale o dai marchi costitutivi dipendono, almeno in parte, dalla somiglianza dei prodotti e dall'adeguatezza percepita dell'alleanza di marca nelle menti dei consumatori. È stato anche suggerito che questa somiglianza, basata su un'occasione di utilizzo del prodotto comune, potrebbe essere teoricamente più significativa della somiglianza basata sulle caratteristiche. La somiglianza delle caratteristiche del prodotto, o la loro mancanza, potrebbe avere poco a che fare con il modo in cui i consumatori percepiscono l'occasione in cui un prodotto potrebbe essere utilizzato o il modo in cui avviene l'utilizzo del prodotto. Quindi, conoscenza e atteggiamenti potrebbero facilmente trasferirsi da un prodotto all'altro anche se hanno caratteristiche fisiche differenti.

Si osserva inoltre che i consumatori che non conoscono un mercato o una categoria di prodotti inizialmente si concentrano su grandi marchi, rispecchiando una preferenza per il basso rischio. Allo stesso modo, si è visto che una maggiore familiarità con il prodotto può far ridurre l'effetto inibitorio che i marchi dominanti hanno sui nomi di marchi più piccoli. In altre parole, una maggiore esperienza relativa al prodotto aumenta la probabilità che un consumatore possa provare il "perdente". Questo è particolarmente attinente alle strategie di branding internazionale poiché i consumatori nei paesi in via di sviluppo spesso non hanno familiarità con determinate categorie di prodotto. Quindi, tali soggetti sono maggiormente propensi ad acquistare marchi con una brand equity più elevata. Cosa può fare allora un marchio meno conosciuto per entrare a far parte di tali mercati? Il co-branding con un marchio ad alto valore azionario potrebbe essere una scelta eccellente, ammesso che si riesca a trovarlo. È stato osservato che forti associazioni di marca (ad es. Alta brand equity) di un marchio

possono andare ad accrescere la credibilità all'altro marchio, fungendo da stimolo crescente nelle valutazioni dei consumatori. I consumatori tendono a dedurre che i marchi a maggior valore azionario si assoceranno solo ad altri marchi ad alto capitale. Tuttavia, al contrario, potrebbero funzionare associazioni tra un marchio a bassa equity ed uno ad alta. Dall'esame degli atteggiamenti dei consumatori nei confronti delle alleanze di marca (co-brand) è stato scoperto che tale strategia ha influenzato i loro successivi atteggiamenti verso i singoli marchi che costituivano quell'alleanza (il partner o i marchi costituenti). Allo stesso modo, l'atteggiamento dei consumatori verso i marchi partner prima dell'alleanza è stato influenzato in modo significativo dall'alleanza o dal nuovo co-brand. Come più volte evidenziato, la brand equity è una risorsa preziosa ma fragile. Un rischio del co-branding è infatti quello di abbinarsi con un partner che può danneggiare la già esistente e forte brand equity del prodotto, poiché nel tempo i due marchi si legano insieme nella mente del consumatore.

3.2 Le tipologie di co-branding

Vi sono varie forme con cui il co-branding può manifestarsi, in quanto è possibile avere forme di co-branding che variano da quelle di tipo funzionale a quelle di tipo simbolico-affettivo, dal co-branding tattico a quello strategico, da quello di prodotto a quello di ingrediente o di licenza d'uso. Non è semplice andare ad eseguire una precisa classificazione delle varie tipologie di co-branding realizzabili dalle imprese, in tanta parte dipende dalla fantasia e dalla capacità di inventiva delle stesse. Una classica distinzione la si può fare tra il co-branding di tipo funzionale e quello simbolico-affettivo. Il primo, anche detto composite branding alliance, si ha nel momento in cui due o più imprese vanno ad apporre il proprio marchio su un singolo prodotto. Detto in parole semplici tale tipologia di alleanza consiste nello sviluppo e nella commercializzazione congiunta di un unico prodotto. Per quanto riguarda il co-branding simbolico-affettivo, anche detto tecnicamente co-branding concettuale o co-naming, consiste nell'associazione alla marca del produttore di una seconda ed ulteriore marca che vada ad apportare attributi simbolici ed aggiuntivi al prodotto finale. Un'ulteriore distinzione può farsi tra co-branding tattico e strategico; il primo viene solitamente implementato per un periodo di tempo definito e limitato ed ha solitamente lo scopo di andare a comunicare determinati attributi del prodotto o anche di andare a promuovere lo stesso. Nella prima

fattispecie le due diverse aziende facenti parte dell'accordo vanno a sviluppare una campagna pubblicitaria congiunta con lo scopo di ridurre drasticamente i costi della stessa; nella seconda fattispecie, invece, una particolare marca va ad associarsi ad un'altra per una singola e particolare offerta promozionale.

Il caso del co-branding strategico si verifica nel momento in cui due o più brand vanno a legarsi in un accordo di medio-lungo periodo; in tale fattispecie si suole fare una differenziazione a seconda dei vari attributi in merito ai quali viene implementata la strategia di co-branding. Può quindi aversi:

- *Co-branding di prodotto* quando le due (o più) aziende procedono alla realizzazione di uno specifico prodotto che si distingue per il maggior valore aggiunto che lo caratterizza. In tal caso il valore aggiunto può sia essere reale o semplicemente simbolico e quindi percepito dai consumatori per mezzo di mirati messaggi comunicazionali e promozionali. In questo caso le varie marche che concorrono alla realizzazione del prodotto fanno sì di presentarsi allo stesso livello nel prodotto stesso, anche se talvolta una delle due risulta essere effettivamente quella principale;
- *Co-branding di componente o di ingrediente* nel caso in cui una specifica delle marche va a costituire l'ingrediente o il componente di un certo prodotto: in questo specifico caso si tratta di un ingrediente ben identificato e facilmente riconoscibile;
- *Co-branding di licenza d'uso*, quando un certo brand concede di sfruttare uno specifico concetto o brevetto di successo per un prodotto di tipologia differente;
- *Co-branding di distribuzione*, si ha nel momento in cui due (o più) marche sfruttano una singola rete di distribuzione, andando a far uso delle possibili sinergie, oltre che ridurre i costi relativi.

Per ciò che concerne co-branding di prodotto e co-branding di ingrediente è necessario ricordare che si tratta di due tipologie di collaborazione che si basano prettamente sul prodotto, infatti vengono anche dette product based co-branding. Fanno parte di tali forme di co-branding anche la pratica che consiste nel vendere due o più prodotti in una singola confezione, così da andare ad attuare una differenziazione rispetto ai concorrenti, o la pratica di abbinare la vendita di molteplici servizi in un pacchetto unico; si suole, in casi di questo tipo, parlare di product bundling.

3.3 Rischi e benefici del co-branding

I proprietari dei marchi hanno trovato molti modi diversi in cui il co-branding può essere trasformato in un vantaggio competitivo. Per i marchi affermati offre l'opportunità di creare un flusso di reddito completamente nuovo o aumentare le vendite di prodotti esistenti e per i nuovi marchi può portare credibilità immediata in un clima di mercato normalmente scettico. Il co-branding può ridurre la necessità di investimenti costosi nel mirare a nuovi mercati o essere un mezzo per superare le barriere non finanziarie all'ingresso, di acquisire ulteriore visibilità del marchio, di ridurre il rischio, di accelerare il rimborso degli investimenti, di facilitare la massimizzazione del prezzo-profitto o di fornire un modo nuovo di comunicare con il mercato. Può essere utilizzato per ottenere un vantaggio tattico a breve termine, così come per scopi strategici a lungo termine. In casi eccezionali il marchio può anche essere utilizzato in applicazioni di co-branding prima che venga stabilito come entità separata nel mercato.

Al contempo, il co branding potrebbe non essere del tutto semplice e non dovrebbe essere approcciato con aspettative irrealistiche di ricompense elevate per piccoli investimenti o sforzi. Ci sono notevoli rischi per la reputazione del marchio se viene scelto in modo sbagliato il marchio partner o se lo stesso subisce una battuta d'arresto nel mercato o se ancora riceve cattiva pubblicità per qualche motivo. Come con la selezione di un partner in qualsiasi altro contesto aziendale, vale la pena assicurarsi di aver studiato a fondo il loro background e i loro valori per ridurre al minimo il rischio di problemi imprevisti. Potrebbe essere saggio assicurarsi che l'accordo di co-branding preveda la possibilità di estensione o di risoluzione nel caso in cui il marchio partner soffra di un serio problema di reputazione, per ridurre al minimo la possibilità di danni a catena al proprio marchio.

3.3.1 I rischi

Forse il rischio maggiore che si pone in relazione al co-branding è anche quello di concentrarsi molto sulle ricompense monetarie immediate che l'affare può sembrare offrire. L'attività di co-branding deve essere vista come qualcosa che contribuisce alla crescita del valore del marchio a lungo termine, anziché come un modo per fare "soldi veloci" e incassare l'avviamento esistente esponendo il marchio a rischi. Anche nel caso in cui venga fatta una scelta saggia del progetto di co-branding, sarà spesso

ragionevole che i proprietari dei marchi accettino un modesto ritorno nelle prime fasi, andando a consentire il reinvestimento di una parte dei profitti nella produzione di un prodotto o servizio in co-branding. È necessaria anche un'equa ripartizione dei profitti, perché solo consentendo al partner di guadagnare una ragionevole ricompensa dal progetto questo sarà motivato a sviluppare il co-branding come una relazione a lungo termine.

Le aziende hanno personalità e, come gli esseri umani, non sempre trovano Soggetti terzi a loro piacimento. Gli atteggiamenti e i valori di un partner di co-branding proposto possono differire in modo significativo da quelli della propria azienda e la possibilità che tale divergenza provochi attrito non deve essere sottovalutata. Conflitti in relazione a questioni quotidiane, come trattare i reclami con i clienti, può essere irritante tanto quanto le controversie su una politica più ampia, come le preoccupazioni ambientali. Se ad una determinata azienda piace avere il controllo completo di un'impresa troverà il co-branding un concetto difficile e potrebbe preferire attenersi alla semplice estensione o diversificazione del marchio che coinvolge solo i prodotti di sua proprietà.

Ci sono stati molti tentativi falliti di estendere marchi di successo a nuove categorie di prodotti o servizi. Il fallimento può essere spesso attribuito a proprietari di marchi troppo ambiziosi, che tentano di estendere la propria brand equity a tutti i settori, compresi quelli troppo lontani dal campo in cui il marchio si è affermato.

Se il proprietario di un marchio decide di modificare il posizionamento o la strategia relativa al marchio nel suo settore primario di mercato questo può rappresentare un problema per il suo partner in caso di co-branding. È fondamentale che le strategie generali del marchio siano compatibili e che entrambe le parti rimangano a proprio agio con il più ampio range di aspetti del marketing del loro partner e le altre attività su cui si può riflettere l'immagine del brand associato. Le parti possono voler prevedere nell'accordo che le parti discuteranno in anticipo eventuali piani per un riposizionamento significativo di entrambi i marchi. In casi estremi una parte può ritenere che i cambiamenti apportati dall'altra siano dannosi e così desiderare di terminare gli accordi di co-branding e così via, per cui può anche essere prudente prevedere eventualità di tale tipo nell'accordo.

In alcuni particolari settori di mercato esiste una tendenza verso la produzione di prodotti a marchio congiunto che presentano il marchio noto di un produttore insieme al marchio del grande rivenditore o del grossista che lo vende. Secondo un rapporto di Chemist & Druggist del 1997 è sempre più comune per i rivenditori "commissionare" produttori di farmaci di marca affermati per la produzione

di confezioni co-branded per il loro uso esclusivo. Tuttavia, a meno che non venga prestata molta attenzione, una tale disposizione potrebbe esporre il marchio produttore a un rischio maggiore che successivamente compaiano confezioni "simili". Dopo un periodo di tempo, durante il quale la comparsa della confezione in co-branding diventa ben noto ai consumatori, il rivenditore o il grossista possono essere tentati di andare a sostituire un prodotto concorrente con una confezione dall'aspetto simile. A meno che il produttore abbia avuto cura di non compromettere la sua posizione potrebbe essere in una posizione indebolita per sfidare tali prodotti di imitazione. Per essere nella posizione migliore per affrontare efficacemente un tale sviluppo, il produttore dovrebbe assicurarsi di utilizzare un look distintivo (abito commerciale) per la sua confezione originale del prodotto, come ad esempio registrare questo come un marchio.

Il co-branding è un soggetto relativamente nuovo; i suoi successi sono ben noti, i suoi fallimenti sepolti in modo dignitoso. Nessun marchio famoso di cui siamo a conoscenza è stato ancora abbattuto da un collegamento incauto, ma il ritmo e la portata del co-branding stanno aumentando rapidamente e con esso i rischi e le insidie. Il successo arriverà solo a quelle aziende che sanno comprendere e riconoscere questi pericoli e gestirli, ignorando le minacce le rendono solo più probabili.

3.3.2 I benefici

Per i produttori di prodotti che vengono utilizzati come componenti o ingredienti in articoli prodotti dai loro clienti industriali, un accordo di co-branding offre la possibilità di una nuova fonte secondaria di reddito. Invece di giocare un ruolo anonimo e minore nell'offerta del prodotto finale, il produttore del componente-ingrediente può essere in grado di negoziare per ricevere pagamenti aggiuntivi se il suo marchio viene utilizzato sul prodotto finale. In questo modo può condividere con il suo partner i vantaggi aggiuntivi che possono derivare dal co-branding, tra cui ricevere una parte del "premio del marchio" aggiuntivo per mezzo del pagamento di una royalty. Per giustificare tali diritti d'autore, il proprietario del "marchio di ingredienti" avrà bisogno di convincere il proprio cliente-partner che l'uso esplicito del secondo marchio ne farà aumentare il valore complessivo dell'offerta e che i profitti incrementali andranno più che a compensare il costo aggiuntivo dei pagamenti delle royalty.

Il proprietario della "marca di ingredienti" potrebbe dover fare degli investimenti in marketing per comunicare i valori del proprio marchio, sia inizialmente che continuativamente, per stabilire e

mantenere una solida reputazione per il proprio marchio. Questa attività dovrà raggiungere sia i suoi clienti commerciali immediati che eventuali consumatori dei prodotti finiti che incorporano il suo ingrediente-componente e può richiedere finanziamenti e impegno considerevoli. Tuttavia, una tale strategia presenta il potenziale per enormi ricompense a lungo termine per i produttori di quelli che altrimenti potrebbero rimanere componenti "industriali" di basso profilo o ingredienti.

L'aggiunta di un co-brand può aumentare significativamente il potenziale di vendita di un prodotto o servizio, rispetto a un'offerta simile recante un solo marchio. Anche marchi forti e consolidati possono ricevere una spinta significativa in questo modo.

Una delle principali attrazioni del co-branding è che riduce il rischio associato con l'ingresso in nuovi mercati, ma non necessariamente riduce i premi. Il lancio di nuovi prodotti è sempre un'impresa rischiosa, in particolare nei nuovi settori o in territori sconosciuti, ma unendosi, piuttosto che competendo contro un giocatore affermato il rischio di fallimento può essere ridotto. L'incertezza in relazione alla reazione dei clienti a un nuovo marchio nel settore non è l'unica preoccupazione; c'è la possibilità che i marchi esistenti possano vendicarsi in qualche modo contro un nuovo partecipante (ad esempio da una grande campagna pubblicitaria o una guerra dei prezzi) ma possono trovare un'offerta migliorata e in co-branding di un rivale familiare più difficile da rispondere in quanto generalmente segnalerà un prodotto o servizio che è di più alta qualità rispetto al passato, pur mantenendo la maggior parte delle qualità positive associate con l'originale. Il co-branding offre anche un mezzo per superare gli ostacoli non finanziari che sono presenti per entrare in nuovi mercati o settori. Ad esempio, dove la legislazione limita l'estensione del numero di operatori autorizzati, o dove è richiesto il permesso di costruzione per stabilire un particolare tipo di attività commerciale, può avere senso per un potenziale nuovo concorrente di abbracciare un operatore affermato e proporre una partnership in co-branding o joint venture, piuttosto che andare da sole. Nel Regno Unito gli operatori dei supermercati si sono trovati di fronte a un mercato si stava avvicinando al punto di saturazione, per cui stava diventando sempre più difficile aprire sedi aggiuntive, in particolare ottenendo il permesso di costruzione per nuovi ipermercati extraurbani. I minimarket sono stati identificati come un settore che offriva notevoli possibilità di ulteriore sviluppo ma un nuovo avrebbe dovuto affrontare enormi costi di investimento e altre difficoltà se avesse dovuto acquisire una catena esistente o tentare di creare una nuova rete da zero.

3.3.3 *Product fit e brand fit*

Poiché un'alleanza di marca coinvolge nuove associazioni di marca, la valutazione di un marchio può cambiare quando decide di formare un'alleanza con un altro marchio. È stato dimostrato che le alleanze di marca influenzano in modo misurabile l'atteggiamento nei confronti dei marchi partner. Lo stesso è accaduto anche per i marchi che si sono impegnati in molti precedenti alleanze. Secondo vari studiosi il requisito più importante per un'alleanza di marca di successo è che esista una corrispondenza logica tra i due marchi. Le marche possono "adattarsi" l'un l'altra in modi talvolta molto diversi. La ricerca sull'efficacia delle estensioni di marca ha incentrato prevalentemente la propria attenzione sulla questione dell'adattamento della categoria di prodotto.

Traslando tale discorso in un contesto di co-branding, l'adattamento del prodotto può essere definito come la correlazione o la complementarità delle categorie di prodotti in cui si trovano i due marchi costituenti. Tuttavia, le estensioni di marca non solo sembrano essere valutate sulla somiglianza tra il brand e la categoria extension, ma anche sulla misura in cui il marchio madre e l'estensione condividono altri significati astratti e benefici. In altre parole, anche la coerenza del concetto stesso è un aspetto alquanto rilevante. Per quanto riguarda il co-branding, la coerenza del concetto riflette in gran parte la somiglianza delle immagini dei marchi partner. Gli studiosi Park, Jun e Shocker hanno testato entrambe le variabili in un contesto di co-sviluppo. I loro risultati hanno indicato che per un marchio forte è più importante cercare un partner per lo sviluppo di un codice o prodotto complementare a livello di attributo rispetto ad uno che ha un'immagine altrettanto riconosciuta. Simonin e Ruth (1998), invece, hanno studiato product e brand fit dal punto di vista di un contesto pubblicitario congiunto. I loro risultati hanno mostrato che più elevati erano product e brand fit e più favorevole era l'atteggiamento nei confronti del marchio risultante dall'alleanza. In aggiunta l'adattamento del marchio era più importante dell'adattamento del prodotto e la sua importanza è persino aumentata in caso di marchi di elevata familiarità rispetto a quelli di scarsa familiarità. Di conseguenza, sebbene Simonin e Ruth presumessero che l'adattamento del prodotto o del marchio fosse sufficiente per influenzare positivamente l'atteggiamento nei confronti dello stesso, questa ipotesi, al meglio delle nostre conoscenze, non è mai stata testata e dimostrata in modo empirico.

Capitolo quarto: Il caso “Balmain per H&M”

4.1 *Premessa*

Come precedentemente detto il co-branding è una strategia di alleanza di marca in cui due o più marchi collaborano e lanciano il loro co-brand. Nei mercati di tutto il mondo, stiamo ora assistendo a un crescente interesse nello stabilire una partnership strategica nel co-branding. Ad esempio, la strategia di co-branding del fast fashion, che si forma tra un marchio di moda firmato e un marchio di fast fashion, come H&M, è piuttosto popolare. H&M ha avviato per la prima volta la sua collezione in co-branding con Karl Lagerfeld, capo designer del marchio di moda di lusso Chanel, nel 2004. Sembra che H&M abbia mostrato una formula unica di selezione di un partner appropriato di moda di lusso e la cooperazione in co-branding si è rivelata vantaggiosa per entrambi i marchi coinvolti. La storia della collaborazione con H&M è mostrata nella Tabella 1. Come possiamo notare, la maggior parte dei marchi di moda di lusso firmati che vi hanno partecipato sono marchi famosi.

Designer	Collaborative brand	Mother company (merging year)	Co-branding year	Co-brand name
Karl Lagerfeld	Karl Lagerfeld	APAX partners (2006)	2004	Karl Lagerfeld × H&M
Stella McCartney	Stella McCartney	Stella McCartney (Kering 2001)	2005	Stella McCartney × H&M
Viktor & Rolf	Viktor &Rolf	DIESEL (2008)	2006	Viktor & Rolf × H&M
Roberto Cavalli	Roberto Cavalli	Clessidra S.P.A. (2015)	2007	Roberto Cavalli × H&M
Rei Kawakubo	Comme des Garcons	Comme des Garcons	2008	Comme des Garcons × H&M
Matthew Williamson	Matthew Williamson	Matthew Williamson	2009	Matthew Williamson for H&M
Jimmy Choo	Jimmy Choo	Labelux (2013)	2009	Jimmy Choo × H&M
Sonia Rykiel	Sonia Rykiel	Li&Fung Group (2012)	2009	Sonia Rykiel × H&M
Alber Elbaz (2001–2015)	Lanvin	Lanvin	2010	Lanvin for H&M
Donatella Versace (1997–now)	Versace	Gianni Versace S.p.A	2011	Versace for H&M
Consuelo Castiglioni	Marni	OTB S.P.A (2015)	2012	Marni × H&M
Maison Martin Margiela	Maison Martin Margiela	OTB S.P.A (2002)	2012	Maison Martin Margiela × H&M
Isabel Marant	Isabel Marant	Isabel Marant	2013	Isabel Marant POUR × H&M
Alexander Wang	Alexander Wang	Alexander Wang	2014	Alexander Wang × H&M
Pierre Balmain	BALMAIN	BALMAIN	2015	BALMAIN × H&M

Tabella 1: Designer / marchi di design di lusso che hanno collaborato con H&M.²⁰

²⁰ Fonte: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317302138>

Lo scopo del lancio di co-brand è rispondere al mercato in rapida evoluzione e aumentare la fedeltà al marchio dei clienti nei confronti dei marchi coinvolti. I vantaggi derivanti dalla partnership che scaturisce dal co-branding, sia in termini di fedeltà verso il marchio di lusso che dal co-branding di marchi fast fashion sono stati ampiamente documentati. Nel co-branding, le aziende possono collaborare con altre aziende per integrare le risorse e sfruttare le competenze di base individuali, oppure possono utilizzare le risorse attuali all'interno di una società per promuovere più prodotti. Esistono molte forme diverse di co-branding adottate nel settore della moda. Queste includono il co-branding degli ingredienti, il co-branding di joint venture e perfino il co-branding della stessa azienda. Il co-branding degli ingredienti si forma quando il marchio dell'ingrediente è contenuto nel marchio del produttore. Il noto esempio di co-branding degli ingredienti nella moda è l'uso delle cerniere YKK. Il co-branding di joint venture viene stabilito quando due o più marchi / aziende entrano in una partnership per lanciare il loro co-brand. Il co-branding della joint venture include molti casi come il co-branding della moda di cui abbiamo parlato sopra. È inoltre possibile avere il co-branding tra due marchi della stessa azienda / impresa il "co-branding intra-aziendale". Questo è, tuttavia, relativamente raro nell'industria della moda; tuttavia, è fattibile poiché le grandi società di fast fashion, come Inditex, possiedono molti marchi di moda di diversi tipi e persino livelli. Ad esempio, il Gruppo Uniqlo possiede i marchi Theory (un marchio di moda di lusso firmato) e Uniqlo (fast fashion). Pertanto, se il Gruppo Uniqlo lo desidera, è possibile formare un'alleanza di co-branding tra Uniqlo e Theory.

4.2 Aspetti della collezione

Oliver Rousteing è un fan di H&M da quando ha lanciato la sua campagna con Karl Lagerfeld; quindi, quando gli fu proposta questa alleanza, ne fu estremamente entusiasta. È stato infatti costretto a chiedergli di smettere di progettare pezzi per la collaborazione, dal momento che i negozi fisici dove sarebbero stati venduti erano in numero limitato e non erano preparati visivamente per esporre una collezione così vasta. La collezione ha compreso capi i cui prezzi oscillano tra i 15 e i 500 euro, a differenza dei prezzi originali, con i quali un vestito viene pagato a partire da circa € 3.485. La collezione è stata disponibile dal 5 novembre 2015 in circa 250 negozi in tutto il mondo e online e ha incluso sia prodotti di abbigliamento che accessori per donne e uomini.

Gli obiettivi di questa campagna sono stati di avvantaggiare entrambi i marchi, creare impatto e ottenere nuovi follower, oltre ad aumentare fedeltà e brand equity. Come un crossover di clienti, la collezione ha cercato di unire i due profili di consumatori e combinarli per far sì che questi acquistassero tali marchi, cosa che in precedenza non avveniva. Balmain ha voluto aprire le porte di Maison Balmain a una nuova generazione e ha voluto creare una sorta di vero e proprio movimento andando a promuovere l'hashtag #HMBALMAINATION, sottintendendo una nazione di persone che indossassero i loro disegni. Oliver Rousteing stesso dichiarò che la sua collezione fu ispirata da ciò che piaceva ai suoi fan e amici. Sapendo cosa voleva il pubblico, i capi Balmain x H&M sembrarono assomigliare alle linee degli anni precedenti della maison e quindi andò a creare un valore aggiunto ai capi: da low cost semplice a Luxury low cost.

Di seguito vedremo i principali canali utilizzati da Balmain e Oliver Rousteing stesso per promuovere la collezione a livello mondiale, oltre che vedere alcuni dei capi che sono andati a comporre la collezione.

- *Facebook*: su questa piattaforma, la strategia di comunicazione seguita dal marchio Balmain è stata di pubblicare una moltitudine di post al giorno con una foto in ognuno e con la stessa descrizione. Qui è importante che le persone condividano la pubblicazione e che venga raggiunto il maggior numero di utenti. Così facendo vengono consolidati i clienti che già affiliati e ne ottiene di nuovi. Nei mesi che precedono il lancio, l'obiettivo principale da raggiungere è una portata enorme e milioni di interazioni tra gli utenti Worldwide.

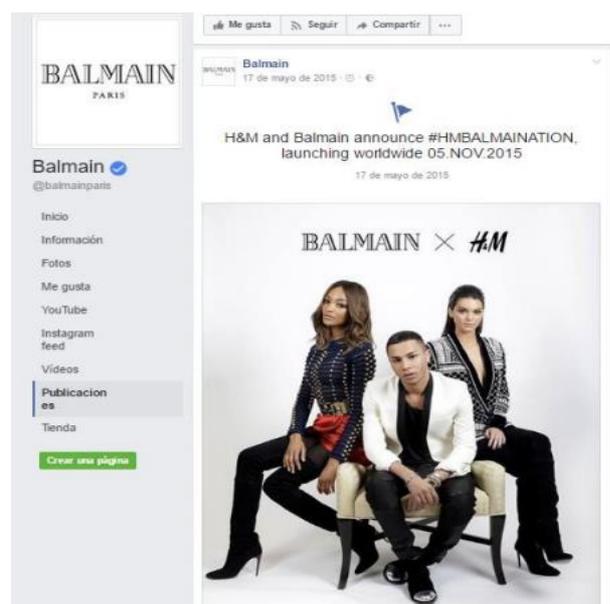


Figura 1: post che annuncia la collaborazione sulla pagina ufficiale Facebook.²¹

²¹ Fonte: www.facebook.com/balmainparis

- *Twitter*: La strategia in questo caso risulta essere simile a quella implementata su altre piattaforme social, pubblicando informazioni concrete e dirette in 140 battute. Usando l'hashtag #HMBALMAINATION e pubblicando più volte al giorno. A differenza delle altre due piattaforme digitali, in questa gli addetti interagiscono con i follower e rispondono alle loro domande. Il 26 settembre 2015 è stata effettuata una trasmissione in diretta da Twitter, dove gli utenti hanno posto le loro domande usando l'hashtag e il designer ha risposto personalmente.

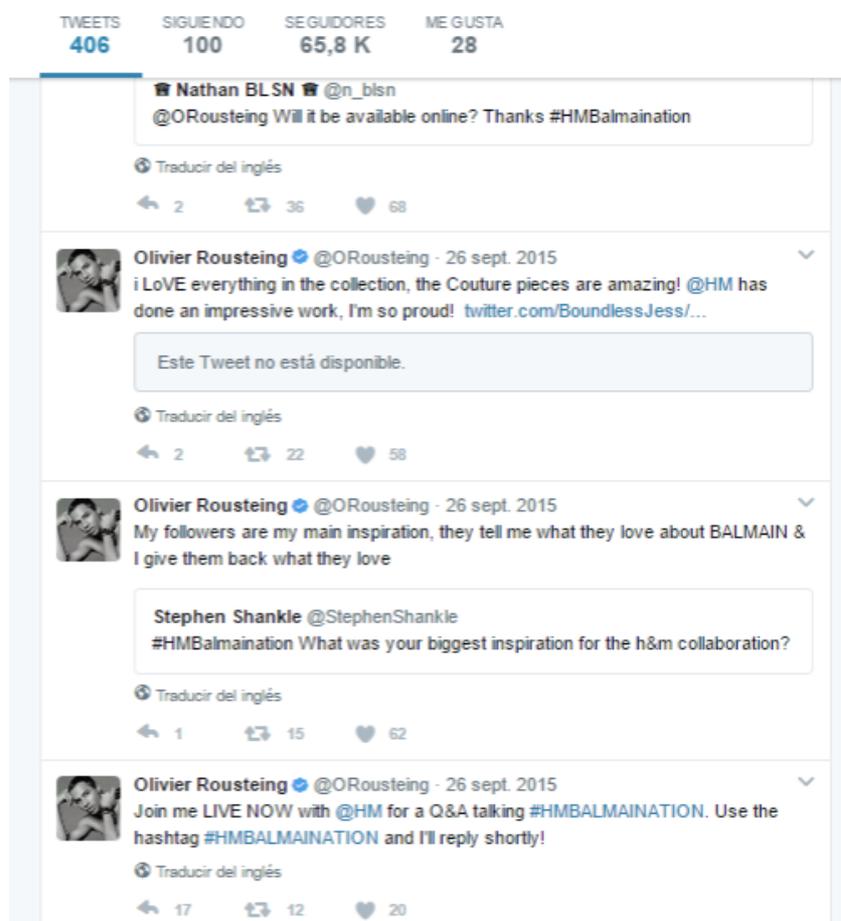


Figura 2: Oliver Rousteing risponde alle domande poste dai follower.²²

²² Fonte: www.twitter.com/ORousteing

4.3 Benefici e rischi per Hennes&Mauritz

Senza ombra di dubbio dal momento che Hennes&Mauritz ha ricoperto il ruolo del brand ospitante nella collaborazione in parola, è anche stato quello che ha subito una maggiore esposizione tra i due, avendo messo in gioco la propria brand reputation; tuttavia, è stato anche il brand che ha tratto maggior vantaggio dall'alleanza e sotto molteplici punti di vista.

Vediamo di seguito quali sono stati gli apporti di maggior importanza e in che modo questi hanno influito sulla posizione del brand all'interno del mercato.

Dal punto di vista della brand loyalty il marchio è riuscito ad incrementarla in relazioni ai clienti che già erano degli abituali; benché i prezzi dei capi facenti parte della collezione fossero ben al di sopra rispetto a quelli abitualmente praticati ciò non ha influito sull'acquisto dei consumatori in quanto il premium price richiesto per la collezione è stato ampiamente giustificato dall'elevata qualità dei capi stessi.

Una conseguenza dei prezzi maggiorati è stata che questi hanno concorso a far sì che i ricavi del brand aumentassero, nonostante la quantità limitata di prodotti offerti sul mercato, andando a far innalzare in maniera non indifferente il fatturato dell'azienda nel periodo del lancio della collezione.

Tale strategia di collaborazione ha inoltre influito in misura considerevole sulla clientela di riferimento del marchio; a differenza delle linee abituali che il brand è solito lanciare sul mercato, con questa collezione è riuscito ad ampliare notevolmente il target di consumatori, andando ad interessare non solo un pubblico di fascia medio-bassa, ma anche molti dei consumatori appartenenti ad una fascia medio-alta e acquirenti di beni di lusso.

Un'ulteriore ed importante effetto della strategia in parola è stato quello di andare a rafforzare ulteriormente il posizionamento strategico del brand; tale collaborazione ha permesso allo stesso di implementare ed ampliare considerevolmente il proprio processo di differenziazione all'interno del proprio mercato, andando così anche ad acquisire ulteriore vantaggio competitivo.

Se da un lato questa tipologia di alleanza gioca spesso un ruolo chiave nell'incrementare i valori di mercato dei brand partecipanti, come specificato poco fa, dall'altro comporta anche l'assunzione di un certo rischio. Nel caso in esame i brand sono riusciti, grazie sia alla loro esperienza pluriennale

nel mercato che alla loro notevole esperienza nella gestione di tali situazioni, a non incappare in alcun impedimento e hanno agevolmente evitato i rischi principali insiti nell'attuazione della strategia stessa.

Vediamo di seguito alcuni dei rischi ai quali vanno solitamente incontro i brand nell'attuazione del co-branding:

- *Erosione della reputazione*: tale categoria di rischio è stata evitata da H&M; la motivazione di quanto detto è riscontrabile nel fatto che sia andato a sviluppare e lanciare una collezione in collaborazione con una delle maggiori Maison di moda del panorama europeo ed internazionale, capitanata da uno degli stilisti maggiormente affermati del tempo. È quindi facile intuire come questa alleanza abbia apportato evidenti benefici al brand svedese, andandone a migliorare la reputazione;
- *Cannibalizzazione dell'offerta*: per quanto concerne il rischio di cannibalizzazione interna questo è stato evitato, facendo in modo che la collezione realizzata in co-branded e le collezioni standard del brand madre non andassero a confliggere sul mercato. Tale risultato è stato ottenuto attuando due tipologie diverse di strategie: una in relazione alla fissazione del prezzo e l'altra per ciò che concerne l'offerta di prodotti; in merito alla prima, il livello medio dei prezzi è stato fissato ad un livello nettamente superiore rispetto a quello delle collezioni base, mentre per quanto riguarda l'offerta di prodotti sul mercato, la quantità dei capi lanciata è stata molto contenuta ed inoltre distribuita solo presso alcuni retailer selezionati;
- *Incoerenza*: il fatto che H&M abbia fatto ricorso a tale strategia di collaborazione molteplici volte nel corso degli anni ha eliminato il rischio che quanto fatto si rivelasse incoerente con quello che è il brand stesso e la sua immagine. Nonostante i due brand appartenessero a due categorie molto diverse sono riusciti, grazie alle loro competenze, a non incappare in problemi legati a questo tema.

4.4 Benefici e rischi per Balmain

Nonostante la maison francese abbia ricoperto il ruolo dell'azienda ospitata nel caso in esame, e quindi si sia esposta in misura inferiore rispetto a quanto fatto dall'ospitante, è comunque interessante andare ad analizzare in che modo la stessa abbia tratto alcuni vantaggi dalla collaborazione.

- *Possibilità di ampliare il target di riferimento*: Balmain, essendo un brand Luxury, suole rivolgersi ad una clientela di fascia alta; ciò comporta che i clienti siano soggetti caratterizzati

da attributi quali ad esempio uno stipendio elevato, auto costose, ecc. Grazie alla collaborazione in parola è stato quindi possibile, per il brand, affacciarsi ad una tipologia di clientela piuttosto diversa da quella classica a cui fa riferimento, permettendo così allo stesso di andare ad interessare un nuovo segmento di mercato che altrimenti non sarebbe mai riuscito a raggiungere;

- *Possibilità di ottenere maggiore visibilità:* attraverso la collaborazione con un brand low-cost e appartenente all'industria del fast fashion, Balmain ha avuto modo di andare a beneficiare di canali pubblicitari e di un bacino di utenza infinitamente maggiore rispetto a quello a cui suole fare riferimento. Ciò in ragione del fatto che H&M all'epoca disponeva di oltre 4000 punti vendita e di centinaia di milioni di clienti sparsi per tutto il mondo;
- *Rafforzamento del posizionamento strategico:* il percorso del brand francese nell'ultimo decennio è stato in ascesa, grazie in primis alle strategie implementate dall'azienda stessa ed inoltre anche grazie alle nuove tendenze che sempre più vanno a porre brand di lusso come quello in questione al centro del panorama mondiale, non solo dal punto di vista del mercato del fashion, ma anche in relazione al mondo dello spettacolo e di tutto ciò che mediaticamente ciò può comportare. È facilmente intuibile, quindi, come questa partnership sia andata ad apportare ulteriori benefici dal punto di vista del posizionamento del brand stesso all'interno del mercato mondiale.

Ancora più interessante è andare ad analizzare quali siano stati i maggiori rischi con cui ha avuto a che fare Balmain nella realizzazione di questo progetto, essendo tra i brand in questione quello maggiormente esposto a critiche e danni sia in merito alla reputazione che all'immagine.

- *Erosione della reputazione e dell'immagine:* per il brand francese questo è stato sicuramente il rischio maggiore che ha dovuto fronteggiare, ma che in modi anche molto diversi è riuscito a contenere ed eludere. Una prima strada percorsa è stata quella di andare a far sì che la collezione nell'immaginario collettivo venisse vista come un qualcosa di lontano dal concept classico del brand. In aggiunta, pur avendo fatto ricorso a canali anche diretti per pubblicizzare il lancio vi è stata una grande abilità nel riuscire a valorizzare il progetto come un qualcosa a sé stante, ma con elevato valore intrinseco;
- *Ripercussione sul livello dei prezzi:* l'abbassamento del livello dei prezzi per la collezione in parola poteva comportare un rischio per il brand in relazione alla clientela che avrebbe potuto auspicare in seguito un abbassamento del livello generale degli stessi; tuttavia, così non è stato

in quanto la presenza di un co-brand e la ridotta qualità della collezione hanno giustificato il relativo abbassamento del livello dei prezzi.

Conclusioni

Con il presente elaborato si è cercato di andare ad analizzare, dapprima in linea generale e poi sempre più nello specifico, il mercato del fashion, la sua evoluzione e i cambiamenti che lo stesso ha subito a livello di approccio e strategie sia da parte di brand che si collocano in un segmento medio-alto che da parte di brand appartenenti all'industria del fast fashion e quindi relativi ad un segmento medio-basso. Lo studio siffatto ha portato alla luce le caratteristiche di un mercato che potremmo definire nuovo ed in continuo cambiamento, che condivide solo alcuni aspetti con quello che era lo stesso mercato di qualche anno fa e che sempre più si adatta ed evolve in seguito alle nuove tendenze.

È quindi importante sottolineare come tutta la cornice, le strategie manageriali e ciò che succede internamente alle varie aziende sia in continuo mutamento e questo è evidenziato dal successo che strategie come quella del Co-branding hanno al giorno d'oggi e sempre più continueranno ad avere. Detto successo ha molteplici motivazioni, ma basti pensare che i co-branded products attualmente lanciati sul mercato sono quelli che a livello mediatico, di valorizzazione del brand e in quanto a valore stesso dei prodotti superano di gran lunga i beni tradizionalmente portati alla luce dai principali brand di moda. È straordinaria l'infinità di reazioni che il lancio di un determinato prodotto può far scaturire nel mondo digitalizzato di oggi.

Tutto ciò viene confermato dal fatto che sempre più marchi, appartenenti anche a settori diversi da quello della pura moda siano interessati e quindi successivamente instaurino rapporti collaborativi con brand fashion per far risaltare i propri prodotti, farsi conoscere dal pubblico e fare audience con numeri spaventosi, che solo fino a pochi anni fa non erano neanche immaginabili; basti pensare a brand del settore food and beverage come Evian che si è trovato a collaborare con il marchio di Chiara Ferragni, come anche Oreo ha fatto poco fa, o ancora Ben & Jerry's che solo qualche settimana fa ha realizzato una sneaker in edizione limitata collaborando con il colosso statunitense Nike.

In conclusione, è possibile affermare che tutto quanto concerne la gestione d'impresa sia in rapido mutamento e che sempre più strategie come quella del co-branding saranno in grado di fare la differenza, apportando benefici che diversamente è impossibile ottenere.

Bibliografia

Jessica Vince, H&M Confirm Their New Chain Of Stores IS Called '& Other Stories', 2/04/2012.

A.Bhimani, C. Horngren, S. Datar, G. Foster, Management & Cost accounting, Prentice Hall, 2008.

Johnson, Scholes and Whittington, Exploring Corporate Strategy, 8th edition, Pearson Education Limited, 2008.

R. Brealey, S. Myers, F. Allen, Principles of Corporate Finance, 10th edition, McGraw-Hill.

Anonym, Everyday higher prices, The Economist, 24/02/2011.

F. Fontana, M. Caroli, Economia e gestione delle imprese, v edizione, McGraw Hill Education, pp. 115-141, 2017.

Anonym, Euro Area Interest Rate, Trading economics.com, 2012.

Anonym, Output, prices and jobs, The Economist, 1/12/2011.

Aker, David A., "Building Strong Brands", The Free Press, New York, 1996.

Managing Brand Equity, New York Press, New York, 1991.

Alba, Joseph W. and Amitava Chattopadhyay, "The Effects of Context and Part-Category Cues on Recall and Competing Brands," Journal of Marketing Research, Vol. 1, 22 (August), pp. 340-349, 1985.

Balachander, Subramanian and Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions," Journal of Marketing, Vol. 67 (1), pp. 4-13, 2003.

Batra, Rejeev, VenKatram Ramaswamy, Dana L. Alden, E. M. Jan-Benedict Steenkamp and S. Ramachander, "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing

Countries,” *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9(2), pp. 83-95, 2000.

Blackett, Tom and Bob Boad, *Co-Branding: The Science of Alliance*, St. Martin’s Press, New York, 1999.

Buchanan, Lauranne, Carolyn J. Simmons and Barbara A. Bickart, “Brand Equity Dilution: Retailer Display and Context Brand Effects,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (August), pp. 345-355, 1999.

Chakravarti, Dipankar, Deborah J. Macinnis and Kent Nakamoto, “Product Category Perceptions, Elaborative Processing and Brand Name Extension Strategies,” in *Advance in Consumer Research*, Thomas Srull, ed., Association for Consumer Research, Provo, Utah, Vol. 16, pp., 910-916, 1989.

Chaudhuri, Arjun and Morris B. Holbrook, “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty,” *Journal of Marketing*, Vol. 65 (April), pp. 81-93, 2001.

Country Commercial Guide, U.S. & Foreign Commercial Service and U.S. Department of State, 2002.

Dawar, Niraj and Madan M. Pillutla, “Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (2), pp. 215-226, 2000.

Dillon, William R., Thomas J. Madden, Amna Kirmani and Soumen Mukherjee, “Understanding What’s in a Brand Rating: A Model for Assessing Brand and Attribute Effects and Their Relationship to Brand Equity”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (4), pp. 415-429, 2001.

Dodds, William B., Kent B. Monroe and Dhruv Grewal, “The Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers’ Product Evaluations,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 (August), pp. 307-319, 1991.

Douglas, Susan P., “Executive Insights: Integrating Brand Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture,” *Journal of International Marketing*, Vol. 9 (2), pp. 97-114, 2001.

Erdem, Tulin and Baohong Sun, “An Empirical Investigation of the Spillover Effects of Advertising and Sales Promotion in Umbrella Branding,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 39 (4), pp. 408-420, 2002.

Joffe Swait, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7(2), pp. 131-157, 2001.

Hillyer, Clayton and Surinder Tikoo, "Effects of Co-Branding on Consumer Product Evaluations," *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp. 123-127, 1995.

Hsieh, Ming H., "Identifying Brand Image Dimensionality and Measuring the Degree of Brand Globalization: A Cross-National Study," *Journal of International Marketing*, Vol. 10 (2), pp. 46-67, 2002.

Janiszewski, Chris and Stijn M. J. Van Osselaer, "A Connectionist Model of Brand-Quality Associations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (August), pp. 331-350, 2000.

Jevons, Colin and Mark Gabbott, "Trust, Brand Equity and Brand Reality in Internet Business Relationships: An Interdisciplinary Approach," *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 619-634, 2000.

Keller, K. L., "Brand Knowledge Structures," in *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 86-129, 1998.

Kirmani, Amna, Sanjay Sood and Shen Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches," *Journal of Marketing*, Vol. 63 (January), pp. 88-101, 1999.

Klink, Richard R. and Daniel C. Smith, "Threats to the External Validity of Brand Extension Research," *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (August), pp. 326-335, 2001.

Martin, Ingrid M. and David W. Stewart, "The Differential Impact of Goal Congruency on Attitudes, Intentions and the Transfer of Brand Equity," *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (4), pp. 471-484, 2001.

Moore, Elizabeth S., William Wilkie and Richard J. Lutz, "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a source of Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2), pp. 17-37, 2002.

Park, C. Whan, Sung Youl Jun and Allan D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research*, Vol. 33(4), pp. 453-466, 1996.

Rao, Akshay R. and Robert W. Ruekert, "Brand Alliances as Signals of Product Quality," *Sloan*

Management Review, Vol. 36 (Fall), pp. 87-97, 1994.

Ratneshwar, Srinivasan and Allan D. Shocker, "Substitution in Use and Role of Usage Context in Product Category Structures," Journal of Marketing Research, Vol. 28 (August), pp. 281-295, 1991.

Roth, Martin S., "The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies," Journal of Marketing Research, Vol. 32 (May), pp. 163-175, 1995.

Samiee, Saeed, "Consumer Evaluation of Products in a Global Market," Journal of International Business Studies, Vol. 25 (3), pp. 579-604, 1994.

Srivastava, Rajendra K. and Allan D. Shocker, "Brand Equity: A Perspective on its Meaning and measurement", Marketing Science Institute Working Paper No. 910.

Statistics Canada, Government of Canada, Ottawa, Ontario, 2000.