

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Valorizzare la risorsa del brand: evidenze dalle strategie di  
co-branding nell'industria della cosmesi

Prof.ssa Federica Brunetta

---

RELATRICE

Valentina Vocino 235011

---

CANDIDATA

Anno Accademico 2020/2021

# Valorizzare la risorsa del brand: evidenze dalle strategie di co-branding nell'industria della cosmesi

## Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1- LE STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO DELLA MARCA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Le risorse distintive nel sistema impresa: Il brand .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Le risorse distintive nel sistema impresa .....	5
1.1.2 Definizione di brand e varie tipologie .....	7
1.1.3 Il brand naming e le strategie della marca .....	8
1.1.4 I componenti essenziali della marca .....	9
<b>1.2 Le strategie di posizionamento della marca .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Definizione della strategia di posizionamento .....	10
1.2.2. La comunicazione del posizionamento.....	13
1.2.3 L'analisi di posizionamento.....	14
<b>1.3 Il valore della marca .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 La costruzione del valore della marca .....	15
1.3.2 Modelli del valore della marca .....	16
1.3.3 Modelli per la misurazione del valore della marca .....	21
<b>1.4 La comunicazione del valore.....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Lo sviluppo della comunicazione .....	22
1.4.2 La scelta dei canali di comunicazione .....	24
1.4.3 I modelli del processo di comunicazione.....	25
1.4.4 La definizione del piano di comunicazione .....	26
1.4.5 Il <i>visual marketing</i> .....	28
<b>1.5 La differenziazione.....</b>	<b>29</b>
1.5.1 A cosa serve la strategia di differenziazione.....	29
1.5.2 Il raggio di azione della differenziazione .....	30
1.5.3 Le caratteristiche di una strategia di differenziazione efficace .....	31
1.5.4 Le diverse strategie di differenziazione.....	32
<b>CAPITOLO 2- IL CO-BRANDING.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Le strategie di collaborazione .....</b>	<b>35</b>
2.1.1 I vantaggi delle alleanze strategiche.....	35

2.1.2 Le diverse tipologie di alleanze strategiche .....	36
2.1.3 La formazione dell'accordo di alleanza strategica .....	38
<b>2.2 La strategia di Co-branding .....</b>	<b>39</b>
2.2.1 Il Co-branding: definizione e vantaggi della strategia.....	39
2.2.2 Gli svantaggi della strategia di Co-branding .....	43
2.2.3 I fattori di successo del Co-branding.....	45
<b>2.3 Le varie tipologie di Co-branding .....</b>	<b>47</b>
2.3.1 Descrizione delle tipologie di Co-branding .....	47
2.3.2 Le tipologie di accordi di Co-branding tra aziende .....	48
2.3.3 Le strategie di Co-branding .....	50
<b>2.4 La Joint Venture .....</b>	<b>52</b>
2.4.1 Cos'è la Joint Venture.....	52
2.4.2 Vantaggi e svantaggi della Joint Venture .....	53
2.4.3 Sviluppo della fondazione di una Joint Venture .....	55
<b><i>CAPITOLO 3- IL CO-BRANDING NELL'INDUSTRIA DELLA COSMESI: Stabile per Sephora &amp; Illy per Collistar .....</i></b>	<b>56</b>
<b>3.1 L'industria della cosmesi .....</b>	<b>56</b>
3.1.1 Il settore luxury.....	56
3.1.2 Storia della cosmesi .....	57
3.1.3 L'industria della cosmetica oggi .....	59
3.1.4 L'impatto della pandemia da COVID-19 sul settore della cosmetica .....	61
3.1.5 Analisi del settore della cosmetica.....	62
<b>3.2 Il Co-branding: Stabile per Sephora &amp; Illycaffè per Collistar.....</b>	<b>65</b>
3.2.1 Il Co-branding Stabile per Sephora.....	65
3.2.2 La collaborazione tra Illycaffè e Collistar .....	67
<b>3.3 Il packaging del prodotto co-branded .....</b>	<b>69</b>
<b>3.4 Le alleanze strategiche: il Co-Marketing .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5 Metodologia e risultati .....</b>	<b>75</b>
3.5.1 Obiettivi e scopi di ricerca.....	75
3.5.2 Metodologia .....	75
3.5.3 Risultati .....	76
3.5.4 Conclusioni.....	85
3.5.5 Limiti e futura ricerca.....	87
<b><i>CONCLUSIONE .....</i></b>	<b>88</b>
<b><i>Bibliografia.....</i></b>	<b>91</b>
<b><i>Sitografia .....</i></b>	<b>94</b>

# INTRODUZIONE

Ho scelto di trattare il tema del co-branding applicato al settore della cosmesi perché quest'ultimo è in continua evoluzione, con nuove tendenze ed idee originali volte a coinvolgere ed attrarre i consumatori.

Il termine cosmesi racchiude l'insieme di tecniche, attività e prodotti che hanno il fine di migliorare l'aspetto estetico della persona.

La storia della cosmesi ha origini molto antiche. Il primo reperto archeologico testimone dell'uso di cosmetici nella storia è datato 4000 a.C. Già gli antichi egizi utilizzavano composti chimici, unguenti e sostanze aromatiche per la cura del corpo ed il make-up. Questo dimostra che tutti i prodotti cosmetici che vengono utilizzati al giorno d'oggi sono frutto di continue scoperte e si sono evoluti nel tempo grazie alle ricerche in ambito medico e scientifico.

Alla base dell'evoluzione dei beauty trend c'è il continuo bisogno di seguire le nuove tendenze ed adattarsi ai bisogni dei consumatori, che cambiano continuamente nel corso del tempo. Infatti, le stesse tendenze vengono seguite da varie aziende per adattarsi ai fenomeni sociali globali che sono causa dei cambiamenti.

Al giorno d'oggi tra le parole chiave nel settore della cosmesi possiamo trovare: green, social beauty ed e-commerce.

Dato l'alto livello di competitività nel settore cosmetico, i brand sono continuamente alla ricerca di nuove idee e strategie che possano attrarre i consumatori e comunicare l'immagine, la filosofia ed il posizionamento del marchio.

Per far sì che il proprio marchio venga notato e prevalga sugli altri, è necessario far percepire il prodotto come dotato di maggior valore e caratteristiche innovative e peculiari. Inoltre, è importante che il consumatore percepisca la maggiore qualità dell'offerta, che gli garantisce più sicurezza nell'acquisto ed una migliore performance del prodotto, riducendo così il rischio nel processo d'acquisto.

E' per questo che spesso le imprese ricorrono ad accordi di co-branding, volti a creare sinergie vincenti con il fine di ottenere un vantaggio competitivo per entrambe.

Infatti, è una delle strategie maggiormente adottate nel settore della cosmesi ed è interessante vedere come due marchi, che ad un primo impatto potrebbero sembrare totalmente antitetici, riescono a trovare il modo per unire i loro prodotti all'interno di un output unico che conquista i consumatori.

Questa strategia è utile perché permette di sfruttare i seguenti vantaggi: migliorare la qualità dei prodotti grazie alla condivisione di conoscenze, aumentare la clientela e la visibilità di entrambi i brand, sviluppare nuovo know-how e competenze distintive e ripartire il costo degli investimenti.

Spesso il co-branding viene utilizzato dalle imprese per creare prodotti originali che possano attirare l'attenzione dei consumatori. E' il caso della collaborazione tra Stabilo e Sephora che ha portato alla creazione di un eyeliner a forma di evidenziatore, il quale ha conquistato il pubblico per l'idea innovativa.

Nell'elaborato affronterò il tema del co-branding facendo riferimento a due aziende appartenenti al settore della cosmesi che hanno scelto di collaborare con marchi diametralmente opposti. È il caso di Sephora e Collistar, che hanno rispettivamente scelto per i loro accordi Stabilo e Illy.

Il primo capitolo dell'elaborato è dedicato alle strategie di posizionamento della marca. Nello specifico vi è un'iniziale definizione di brand, risorsa distintiva all'interno del sistema impresa, con un focus sul valore della marca. Successivamente viene trattato il tema delle strategie di posizionamento della marca, seguito da un focus sul valore della marca e la comunicazione del valore. Il paragrafo finale del primo capitolo è dedicato alle strategie di differenziazione, essenziali per i brand per far sì che i loro prodotti si distinguano dall'offerta dei concorrenti. Questo permette di mostrare come la collaborazione tra due brand per la creazione di un unico output serve a dare un valore aggiunto alla gamma offerta.

Quest'ultimo aspetto mi permette di collegarmi al secondo capitolo che tratterà il tema delle strategie di collaborazione, con particolare attenzione alla strategia competitiva di co-branding, un'analisi dei vantaggi e degli svantaggi della strategia e le varie tipologie, per poi focalizzarmi sulla joint-venture, vale a dire l'accordo adottato da Sephora e Collistar per le loro collaborazioni.

Infine, nell'ultimo capitolo, dopo un primo sotto capitolo che illustra l'overview dell'industria cosmetica, vi è un'analisi dei case study sopra citati, un approfondimento che riguarda il design dei prodotti co-branded ed un paragrafo dedicato al co-marketing, alleanza strategica utilizzata dalle imprese per aumentare la visibilità e le vendite dei loro brand.

Grazie all'analisi delle collaborazioni sopracitate, si ha la dimostrazione di come due brand appartenenti a settori apparentemente incompatibili riescono a fondersi per realizzare un prodotto che possa portare vantaggi significativi ad entrambi.

Concludendo, presenterei i risultati del sondaggio che andrebbero ad includere donne che già utilizzavano prodotti Collistar o Sephora ed altre che non li avevano mai usati.

Dato che, le principali teorie riguardanti la strategia di co-branding, identificano come fattori di successo della strategia la complementarità tra i prodotti dei brand coinvolti nella collaborazione, il *brand-fit*, il *product-fit* ed il *sensory-fit*, l'obiettivo dell'elaborato è quello di verificare la risposta del campione a cui è stato somministrato il questionario rispetto alle collaborazioni tra brand appartenenti a settori diversi che non hanno alla base i fattori di successo prima citati.

Lo studio è stato condotto somministrando un questionario online a 281 donne di ogni età ed ha lo scopo di verificare l'efficacia delle collaborazioni tra Illy e Collistar e Stabilo e Sephora, per verificare se l'unione tra brand apparentemente incompatibili è valida agli occhi dei consumatori, oppure non li invoglia all'acquisto, mostrando l'importanza di quelli che sono stati identificati come i fattori di successo di una strategia di co-branding.

# CAPITOLO 1- LE STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO DELLA MARCA

## 1.1 Le risorse distintive nel sistema impresa: Il brand

### 1.1.1 Le risorse distintive nel sistema impresa

La Resource-based view è una teoria che descrive le risorse e le capacità distintive di un'impresa come componenti alla base del vantaggio competitivo e dell'evoluzione di quest'ultima. Le risorse possono rappresentare un punto di forza o di debolezza per le imprese. Le scelte aziendali hanno l'obiettivo di accrescere nel tempo la dimensione, la quantità, la qualità ed il valore del patrimonio di risorse e competenze distintive oltre a quello di trasformarle, generarle o distruggerle. Il patrimonio di risorse di un'organizzazione è dotato di potenziale di generazione di nuove risorse, per cui da un determinato set di queste ultime, che hanno capacità auto-generativa, possono svilupparsene altre nuove.

Il modo in cui le risorse aziendali vengono accumulate nel tempo determina il patrimonio di risorse dell'impresa ed il loro potenziale competitivo, considerando che in base a come esse vengono accumulate assumono una diversa configurazione. Inoltre, il modo in cui la risorsa viene accumulata la rende specifica all'interno dell'impresa ed imperfettamente mobile (*sticky*). Il modello di accumulazione sostiene che il patrimonio aziendale non è il risultato della somma delle singole risorse, ma è il risultato generato dalla loro progressiva fertilizzazione reciproca.

E' possibile classificare le risorse aziendali in tangibili ed intangibili. Le prime sono quantificabili e per questo hanno un riscontro quantitativo, che potrebbe anche non rispecchiare il valore effettivo, nella situazione patrimoniale dell'impresa. Al contrario, gran parte dell'entità delle risorse intangibili non può essere tradotta in termini patrimoniali ma la loro entità è considerata determinante per l'avviamento dell'impresa.

Le risorse intangibili sono identificate con il nome di "capitale intellettuale" dell'azienda, quest'ultimo insieme al capitale finanziario contribuisce alla creazione di valore per l'impresa. A sua volta il capitale intellettuale si distingue in capitale umano e capitale strutturale, il primo fa riferimento alle risorse umane dell'impresa, in particolare alle competenze di queste ultime ed i valori di cui sono portatrici, il secondo invece comprende la capacità innovativa dell'impresa, la qualità dei processi operativi ed il sistema di valori aziendali.

Le risorse intangibili si dispiegano in due aree caratteristiche per la gestione di un'impresa, vale a dire nel mercato e nel sistema aziendale. Sul mercato le risorse intangibili si manifestano tramite l'immagine, l'identità percepita, la reputazione dell'azienda e della sua offerta di prodotti e/o servizi ed infine fedeltà e relazione instaurata con la clientela. Nel sistema aziendale invece gli esempi di manifestazione delle risorse intangibili sono: la predisposizione all'innovazione; l'accesso alle informazioni; i rapporti con gli *stakeholders* esterni; la forza, il radicamento dei valori aziendali e il grado di coesione interna; la professionalità e la motivazione

delle risorse umane; il capitale organizzativo; l'imprenditorialità diffusa. I fattori intangibili permettono all'impresa di produrre dei vantaggi: maggiore coerenza dei processi produttivi, aumento del valore dell'offerta sul mercato e miglioramento dell'accesso alle risorse necessarie alla produzione, dei rapporti con gli *stakeholders* esterni e della relazione con il cliente.

Le risorse intangibili hanno delle proprietà: sono sedimentabili tramite il processo di accumulazione all'interno dell'impresa ed hanno natura *firm specific*, vale a dire imperfettamente mobile. Il fatto che siano sedimentabili e caratterizzate da imperfetta trasferibilità le rende difficilmente acquisibili ed imitabili, il che permette di ottenere un maggiore vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Le risorse intangibili possono anche essere sviluppate durante l'utilizzo delle stesse, come succede ad esempio con il posizionamento del marchio. Sono anche risorse deperibili, vale a dire che nel corso del tempo potrebbero perdere consistenza e rilevanza ai fini della creazione del vantaggio competitivo per l'impresa. Infine, sono risorse dotate di flessibilità, il che permette di trasferirle all'interno dell'organizzazione ed in contesti ambientali e competitivi diversi.

Una risorsa intangibile molto importante per un'impresa è la fiducia, vale a dire l'insieme di schemi cognitivi attraverso i quali un soggetto dà una rappresentazione dell'impresa sufficientemente definita e stabile nel tempo. Generalmente la fiducia dipende dal modo in cui l'impresa comunica con i soggetti esterni. Attraverso le informazioni che riceve dall'impresa riguardo un prodotto o servizio l'acquirente matura una certa considerazione dell'offerta, che si traduce in fiducia (o sfiducia) rispetto alle performance e caratteristiche del prodotto o servizio. Se il consumatore non conosce il brand necessita di molte informazioni riguardo il prodotto prima di procedere all'acquisto, invece una volta che la fiducia viene consolidata, il processo di acquisto diventa immediato, dato che il cliente ha meno bisogno di verifiche e sa già cosa aspettarsi da un determinato brand di cui ha già acquistato i prodotti. Il valore del marchio si riferisce alla fiducia che l'impresa riesce a trasmettere ai soggetti esterni circa la qualità e la validità del prodotto e dell'azienda che lo produce.

Dalla fiducia che i soggetti esterni hanno dell'organizzazione dipende la capacità di stabilire relazioni con soggetti quali la clientela, i fornitori o i distributori. La fiducia è collegata al capitale di reputazione di un'impresa. Quest'ultimo si sviluppa nel tempo grazie all'interazione tra sei fattori: qualità dell'ambiente di lavoro; qualità complessiva e consolidata dell'offerta; emozioni suscitate; *vision* e leadership dell'impresa; risultati economici e stabilità finanziaria; livello della sostenibilità aziendale (Fontana & Caroli, 2017). Per reputazione aziendale, anche detta corporate reputation o brand reputation, si intende la considerazione che le persone hanno di un'impresa e dipende dalle operazioni condotte da quest'ultima. Generalmente la reputazione aziendale viene valutata attraverso la comparazione con quella di cui godono le imprese concorrenti.

La reputazione rispecchia la qualità dell'azienda e non è un indicatore fisso, dato che può cambiare in positivo o in negativo nel corso del tempo in base ai fattori di reputazione. Generalmente la reputazione deriva da una valutazione in merito a: qualità della gestione dei processi; innovazione; gestione delle relazioni con la clientela ed il personale; stabilità finanziaria dell'impresa; sostenibilità aziendale; qualità dell'offerta; competitività globale e sicurezza dell'azienda. Le aziende che riescono a mantenere un'alta reputazione

vengono preferite rispetto alle concorrenti, generando così un più alto numero di vendite e riuscendo a spiccare rispetto alla concorrenza. Questo porta ad ottenere una performance migliore e di conseguenza a conquistare una maggiore quota di mercato. Infatti, la reputazione è una delle risorse intangibili più importanti per le organizzazioni.

Un'altra risorsa intangibile essenziale per le imprese è il brand, che è una risorsa immateriale e strategica creata dall'impresa ed è sintesi di risorse, competenze ed investimenti che sono suscettibili di valutazione economica in un orizzonte temporale di lungo periodo. La marca è molto importante in quanto, essendo un importante fattore di differenziazione e posizionamento, consente di applicare ai prodotti un *premium price* e mantenerlo nel lungo periodo.

### **1.1.2 Definizione di brand e varie tipologie**

Il brand è l'elemento caratteristico di un'impresa, dato che ne rappresenta l'identità, aiuta a differenziare i prodotti e i servizi di un'azienda da quelli dei competitor e a gestire le relazioni con i clienti.

È un elemento fondamentale nella fase di offerta degli output, in quanto dona notorietà ed immagine all'impresa produttrice e permette alla stessa di essere riconoscibile agli occhi del consumatore.

La marca può presentarsi in varie forme: in forma giuridica quando diventa marchio, se registrato o in via di registrazione e in ogni caso se oggetto di tutela legale, mentre acquisisce forma economica dal momento in cui le viene attribuito un valore di riferimento servendosi dei principi contabili internazionali e del parere di esperti e studiosi in materia. Infatti, il marchio costituisce un vero e proprio asset intangibile dell'azienda e garantisce all'impresa protezione legale per caratteristiche e peculiarità del prodotto.

La marca acquisisce valore agli occhi del cliente tramite elementi sensoriali, oppure attraverso lo Storytelling, che affianca al prodotto offerto dall'impresa una storia ed un personaggio al fine di stimolare emozioni nella mente del consumatore.

Vi è una differenza tra il marchio e la marca, questa consiste nel fatto che il primo è l'insieme di tratti grafici che costituiscono il design, la marca invece comprende la storia del prodotto, l'esperienza del consumatore, la *brand identity* e la *brand awareness*.

Il brand racchiude l'essenza di un'impresa ed in particolare ne riassume la complessità in un'immagine, un simbolo, un segno. Infatti, si costituisce di vari elementi che gli conferiscono valore economico e commerciale.

Vi sono diverse tipologie di brand, in particolare c'è una distinzione tra *Manufacturer's Brand* e *Dealer's Brand*, ovvero marche industriali e commerciali. Le prime sono le marche di aziende che producono e vendono ai loro clienti utilizzando i canali di distribuzione, mentre le seconde sono create e gestite dagli intermediari stessi. Per quanto riguarda queste ultime, nella maggior parte dei casi si tratta di grandi negozi di retail che, sfruttando il loro potere contrattuale, affidano la produzione a piccoli produttori e utilizzano la loro conoscenza di ciò che piace o meno ai consumatori per capire cosa produrre, dato lo stretto contatto che hanno con essi

per la vendita al dettaglio dei prodotti. Il maggior obiettivo delle marche commerciali è quello di spostare la *brand loyalty* del cliente dal prodotto allo store.

Esistono ulteriori tipologie di marchi: i *Fighter Brands*, vale a dire i brand più economici lanciati sul mercato e posizionati tatticamente rispetto alla concorrenza al fine di recuperare la fedeltà della clientela alla marca principale, i *Premium Brands* che sono applicati a prodotti più costosi rispetto agli altri appartenenti alla stessa categoria, gli *Economy Brands* quando si tratta di prodotti caratterizzati da elevata elasticità al prezzo ed infine i *Value Brands* quando il marchio è rinomato e conosciuto rispetto agli altri concorrenti.

### **1.1.3 Il brand naming e le strategie della marca**

Il brand name indica la trasformazione di una parola nel nome della marca, attorno a questo verranno poi costruiti lo storytelling e l'*experience* legati al marchio. Il *brand naming* ha tre caratteristiche da tenere presenti: la semiologia (il nome deve essere facile da pronunciare, da ricordare ed esportabile), le azioni di marketing devono essere coerenti con l'identità della marca (deve esserci coerenza tra il posizionamento della marca o del prodotto, la filosofia aziendale ed il target di riferimento) e la proprietà intellettuale (il nome deve essere originale e difendibile dal punto di vista legale).

Vi sono diverse tipologie di nome che un brand può scegliere: descrittivo (dal nome si capisce già il tipo di prodotto o servizio che si sta offrendo ed il suo vantaggio consiste nell'essere immediatamente riconoscibile), distintivo (un neologismo, è un nome nuovo ed originale inventato dall'impresa, è memorabile per il consumatore ed aiuta maggiormente il cliente a crearsi aspettative rispetto all'esperienza che riceveranno acquistando prodotti o servizi del marchio), evocativo (suscita emozioni e sensazioni stimolando l'immaginazione del consumatore, si differenzia per questo dai competitor suscitando interesse e curiosità nel cliente), nome del fondatore ed infine l'acronimo (serve per racchiudere un nome complesso in un formato semplice e facile da ricordare).

Le imprese possono servirsi di varie strategie di marca, tre sono le più utilizzate: i nomi individuali o i nomi di famiglie di prodotti distinti, la marca generica d'impresa ed infine le marche multiple (o architetture di marca). Nella prima strategia l'impresa applica nomi differenti ai vari prodotti che offre, grazie a questa strategia se un prodotto perde consensi sul mercato il giudizio negativo non si ripercuoterà anche sugli altri offerti dallo stesso brand. La seconda strategia consiste nell'applicare lo stesso nome a tutti i prodotti commercializzati da un'impresa, in questo caso quest'ultima riesce a diminuire i costi di ricerca di un nuovo nome e può investire meno in strategie di comunicazione in quanto la marca utilizzata per i nuovi prodotti è già conosciuta dai consumatori. Infatti, se la marca principale (Corporate brand) gode di una buona reputazione sarà più probabile che i nuovi prodotti abbiano maggiore successo sul mercato. L'ultima strategia è quella delle marche multiple o architetture di marca, per cui in un unico prodotto vengono applicati sia il nome individuale che la marca generica di impresa. In questo caso, il nome individuale serve per differenziare il prodotto, mentre il brand principale serve per dare legittimazione al prodotto.

Il branding può trovare applicazione in diverse circostanze, su un prodotto, un servizio, una persona, un luogo, un'organizzazione, un'idea o un negozio.

### **1.1.4 I componenti essenziali della marca**

Per rafforzare la *brand identity* l'impresa deve puntare su un nome nuovo, d'impatto, memorabile e di facile comprensione, deve scegliere i canali giusti per le sue strategie di comunicazione, servendosi del *tone of voice* adatto al target di riferimento e creare un logo semplice e flessibile, da poter adattare in più contesti.

I segni permettono al consumatore di rimandare immediatamente un prodotto o servizio all'impresa a cui appartiene ed in questo modo permettono di alimentare la *brand awareness*, ovvero la notorietà della marca, guidando il cliente nella scelta e permettendogli di crearsi delle aspettative riguardo la validità del prodotto.

La scelta delle forme nella creazione del logo di un brand è strettamente collegata alla psicologia del consumatore. Infatti, cerchi, triangoli, quadrati e linee suscitano reazioni differenti nella clientela. Cerchi, ovali ed ellissi trasmettono un messaggio positivo ed emettono un senso di comunità, comfort ed unità oltre a suscitare una sensazione di armonia. I triangoli sono forme esoteriche che ricordano la dimensione religiosa e trasmettono potere ed energia, dato che puntano sempre verso una direzione. I quadrati rimandano generalmente alla razionalità ed alla funzionalità. Essi insieme ai rettangoli, suscitano un'idea di equilibrio, proporzione e stabilità, suscitando un senso di fiducia nell'osservatore. Le linee verticali trasmettono vitalità, dinamismo e crescita, mentre quelle orizzontali ricordano una situazione di stasi, evocando tranquillità unita ad un senso di solidità e stabilità nel tempo. Infine, le linee diagonali coniugano il dinamismo a rimandi di solidità e fermezza e le linee spezzate ricordano la potenza.

L'identificazione di un prodotto con una marca permette all'acquirente di venire a conoscenza dell'origine e del produttore, permettendogli di attribuire a quest'ultimo la responsabilità della performance del prodotto.

I significati contribuiscono all'immagine della marca, in quanto rappresentano la sfera di simboli ed emozioni che il consumatore attribuisce ad un determinato marchio, andando a formare così la brand image, che rientra nell'area del posizionamento. Infatti, la scelta di una determinata marca da parte del consumatore potrebbe essere dovuta al fatto che questa gli conferisce un senso di autostima e prestigio.

L'esperienza del consumatore al momento dell'acquisto serve per costruire la *brand loyalty*, ovvero la fedeltà del cliente alla marca, che è l'intenzione di acquistare sempre un determinato brand come prima scelta. Infatti, se il cliente ha un'esperienza di acquisto positiva, non riuscirà facilmente a soddisfare i suoi bisogni con prodotti differenti da quelli già sperimentati.

La *brand loyalty* permette al consumatore di prevedere la performance della marca al momento del riacquisto del prodotto.

Il fatto che il brand possa suscitare delle emozioni nel consumatore facilita l'instaurarsi di una relazione tra l'acquirente ed il marchio. Dunque, un consumatore affezionato alla marca comprerà il prodotto attribuendo un senso ed uno scopo all'acquisto, che non sarà solo finalizzato alla soddisfazione di un bisogno. Il cliente fidelizzato non percepirà l'acquisto come rischioso e sosterrà il marchio anche in momenti differenti

dall'acquisto, con la partecipazione a processi di comunicazione, produzione e innovazione (engagement). Quest'ultimo aspetto va ad incrementare la percezione di valore del consumatore che va a sommarsi al valore già insito nel prodotto o nel servizio.

Quanto più i clienti si affezionano alla marca, tanto meno l'impresa dovrà investire in marketing e promozione. In più, la fidelizzazione permette di applicare un maggior mark-up ai prodotti e servizi offerti che saranno giustificati dal maggior valore attribuito al brand.

Una buona gestione della marca permette all'azienda di raggiungere una maggiore quota di mercato ed avere una minore necessità di concentrarsi sulle mosse della concorrenza, aiutandola a creare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Infatti, i processi di produzione e le caratteristiche di un prodotto sono facilmente imitabili ma se il consumatore è fedele ad un brand in particolare continuerà sempre a comprare quello scartando i prodotti della concorrenza. Quest'ultimo aspetto è dovuto al fatto che spesso il cliente si rispecchia nei caratteri simbolici distintivi di un brand, ritrovandovi all'interno una rappresentazione di sé stesso.

## **1.2 Le strategie di posizionamento della marca**

### **1.2.1 Definizione della strategia di posizionamento**

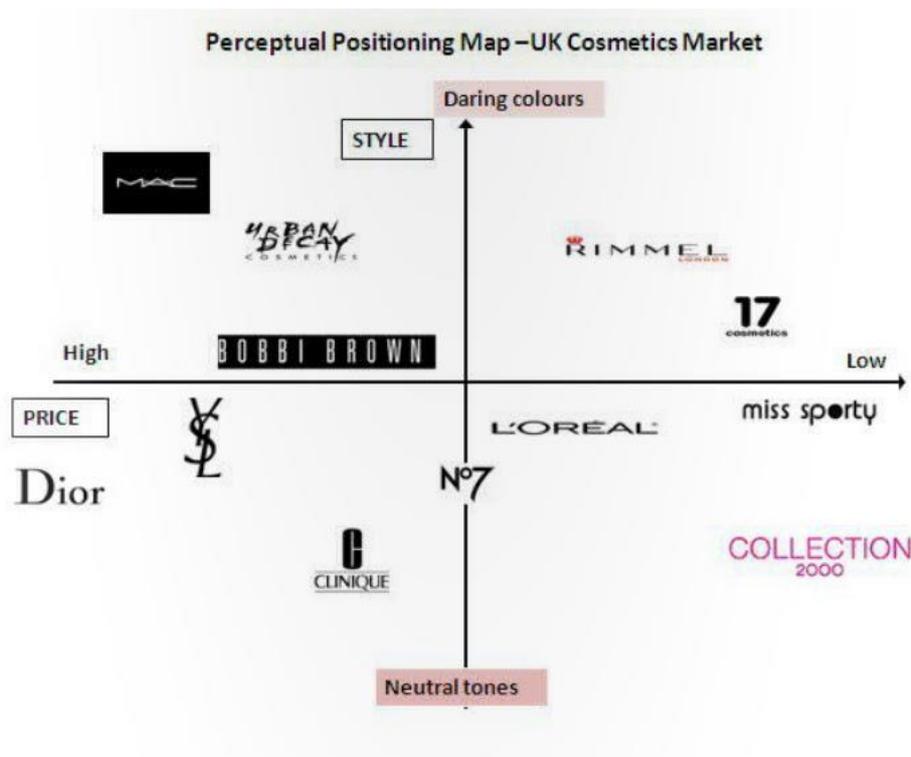
Il consumatore valuta le offerte dei vari prodotti e crea una mappa mentale per ciascuno in relazione alle sue preferenze. Il posizionamento per l'impresa consiste nel definire l'offerta e l'immagine del brand al fine di posizionarsi nella mappa mentale del target obiettivo. In più, il posizionamento della marca indica l'area cognitiva che il brand deve occupare nella mente del consumatore, con lo scopo di diventare il primo brand che gli viene in mente pensando ad una determinata categoria di prodotti, in questo modo egli si rivolgerà *in primis* ai prodotti di quella marca per soddisfare i suoi bisogni.

Si distinguono vari tipi di posizionamento: il posizionamento sul segmento si riferisce ad una particolare categoria di consumatori ed è efficace se il segmento è identificato dall'occasione d'uso, nella strategia di posizionamento contro il leader la marca non fa leva sui suoi valori ma si offre di contrastare con la sua offerta attributi, benefici e valori connessi alla marca del leader, nel posizionamento per utilizzatori il prodotto è associato ad un particolare target di consumatori sulla base delle loro caratteristiche, il posizionamento rispetto ad una classe di prodotti si concentra su prodotti appartenenti alla stessa categoria, il posizionamento per paese d'origine fa leva, al fine di attirare il consumatore, sul paese di origine in cui è stato realizzato il prodotto, il posizionamento per attributi del prodotto si concentra sulle caratteristiche dello stesso ed infine il posizionamento per benefici fa leva sulla soddisfazione che il prodotto garantisce al consumatore.

Nel processo di posizionamento vi sono tre livelli: la fase del posizionamento percettivo, la fase di posizionamento del prodotto o servizio sul mercato (targeting) ed infine la fase di scelta o posizionamento strategico. Nella prima fase si analizza il sistema cognitivo dell'acquirente con il fine di individuare il processo

che conduce il soggetto alla scelta del prodotto durante l'acquisto e la posizione e la distanza tra vari output in riferimento alle dimensioni di scelta, alla competizione sul mercato ed ai prodotti ideali. Nella seconda fase ci si concentra sul target per capire quanto effettivamente sia differenziata l'offerta rispetto a quella dei concorrenti e quanto questa differenza sia chiara al target di clienti che si vuole raggiungere. Infine, nella terza fase il management stabilisce quale deve essere la percezione del brand da parte della clientela rispetto al prodotto, alla concorrenza, alle dimensioni rilevanti nella scelta e agli altri output o alle altre marche offerte dalla stessa impresa. In particolare, nell'ultima fase vi è un'analisi della concorrenza identificando elementi di parità e differenziazione rispetto ai prodotti concorrenti, l'analisi degli output della mappa di posizionamento ed infine la fase di scelta del posizionamento con il delineamento delle politiche di differenziazione. La mappa di posizionamento serve per: comprendere le valutazioni che il consumatore conduce per distinguere i vari prodotti sul mercato, definire la posizione degli output oggetto dell'analisi nella mente dei consumatori, definire il grado di sostituibilità della marca dell'impresa che conduce l'analisi con le altre ed infine individuare vuoti d'offerta.

Figura 1.1: Mappa di posizionamento del settore della cosmesi



Fonte: <http://macproductdesign.blogspot.com/2012/03/mac-perceptual-positioning-map.html>

Al fine di definire il posizionamento è necessario comunicare ai consumatori la categoria alla quale appartiene il prodotto o servizio offerto e rendere evidente ai loro occhi quali sono gli elementi che vanno a rendere il prodotto unico rispetto all'offerta dei concorrenti, ovvero la differenziazione, affidandosi anche al descrittore del prodotto. Per le marche nuove il confronto rispetto ai concorrenti viene effettuato riferendosi alle marche più note già esistenti.

Per definire il posizionamento è necessario capire di cosa necessita il consumatore per soddisfare il suo bisogno, come percepisce l'offerta dei concorrenti ed in particolare come un'impresa vuole che l'acquirente percepisca il proprio prodotto rispetto a quello dei competitor.

Potrebbero verificarsi casi in cui l'appartenenza ad una categoria di uno specifico prodotto è evidente, mentre altri in cui il consumatore conosce a quale categoria appartiene il prodotto, ma non lo reputa valido a differenza di quelli offerti dalla concorrenza. Altre volte le marche potrebbero essere associate a categorie alle quali in realtà non appartengono. Nel caso in cui si dovesse trattare di prodotti o servizi nuovi l'obiettivo principale del posizionamento è prima quello di comunicare i riferimenti della nuova categoria al consumatore.

Il posizionamento deve riuscire ad identificare dettagli unici e distintivi dell'offerta dell'impresa. Questi ultimi devono avere tre caratteristiche: il target deve trovarle rilevanti, devono poter essere comunicate per rendere il posizionamento riconoscibile, immediato e sintetico ed infine devono essere profittevoli, ovvero i costi sostenuti per differenziare i prodotti devono essere minori del valore che il cliente riconosce al prodotto.

Per "posizionare" un prodotto e servizio si può utilizzare una mappa cognitiva che rappresenti il diverso modo in cui consumatori percepiscono l'offerta. Su questa mappa vengono collocati i prodotti o servizi concorrenti e quello in questione. Possono essere utilizzati diversi criteri per definire una mappa cognitiva, tra i più frequenti vi sono: le caratteristiche chiave del prodotto servizio, la qualità, i benefici attesi e le occasioni d'uso. Per far sì che la scelta della strategia di posizionamento includa anche riflessioni inerenti la rilevanza delle aree di mercato in termini di numero potenziale di acquirenti e valore delle stesse viene utilizzata la mappa delle preferenze che analizza gli stessi fattori di quella cognitiva, ma in base alla rilevanza di ciascun fattore i soggetti che fanno parte di un certo mercato sono aggregati e collocati sulla mappa.

Una volta terminato, le due mappe vengono sovrapposte per procedere alla scelta del posizionamento strategico. In quanto, la sovrapposizione permette di avere informazioni rilevanti riguardo la distanza tra il prodotto che i consumatori desidererebbero avere e quelli che effettivamente hanno a disposizione sul mercato e quale area di mercato dovrebbe andare a coprire il prodotto o servizio considerando la differenza tra ciò che i consumatori vorrebbero trovare sul mercato e l'offerta dei competitor.

Una volta definita la strategia di posizionamento, va comunicata agli altri membri dell'organizzazione ed un modello particolarmente utilizzato per farlo è quello del bersaglio del posizionamento.

Al centro del bersaglio si trova il mantra della marca racchiuso nel cerchio sovrastante che indica gli elementi di parità e gli elementi di differenziazione principali. Nel cerchio appena più esterno si collocano gli elementi sostantivi, che fungono da supporto per gli elementi di parità e di differenziazione. Infine, il cerchio più esterno contiene: i valori, la personalità o il carattere della marca. Queste ultime sono associazioni intangibili che contribuiscono a stabilire il tono delle parole delle azioni per la marca. Sempre nel cerchio più esterno si trovano le proprietà esecutive e l'identità visiva, per i componenti più tangibili della marca, che influiscono sul modo in cui essa è percepita. Al di fuori del cerchio vi sono tre riquadri che forniscono informazioni riguardo il contesto in cui il prodotto viene inserito e gli input dell'analisi del posizionamento: in uno si trovano i consumatori obiettivo e le informazioni rilevanti circa gli atteggiamenti ed i comportamenti dei consumatori

che hanno influito significativamente sull'attuale posizionamento; un altro contiene informazioni riguardanti il bisogno che la marca si propone di soddisfare, indicando alcuni prodotti e marche concorrenti identificati ed infine, il riquadro a destra riporta il giudizio del consumatore ideale nel caso in cui il posizionamento sia ben riuscito.

### **1.2.2. La comunicazione del posizionamento**

Il successo della strategia di posizionamento è strettamente correlato alle politiche di marketing messe in atto. Il posizionamento della marca viene comunicato agli acquirenti attraverso un buon mantra della marca, questo è volto a raggiungere degli scopi prestabiliti ed arriva ai consumatori attraverso il payoff, ovvero lo slogan che ha lo scopo di attrarli. Il mantra della marca serve per comunicare ai consumatori la categoria alla quale il prodotto appartiene e gli elementi di differenziazione della marca, dovrebbe essere facilmente ricordabile e catturare l'attenzione per invogliare i consumatori ad acquistare.

Sono molto importanti i significati insiti nel mantra della marca, che insieme vanno a definire la strategia di posizionamento.

Ciò che viene promesso al consumatore deve essere rispecchiato nei contenuti concreti dell'offerta, nella sua immagine e nel suo prezzo.

Per comunicare l'appartenenza ad una categoria vi sono tre modi principali: il primo è quello di dichiarare i benefici della categoria, ovvero dare la certezza al consumatore che il prodotto offerto sarà in grado di offrire gli stessi benefici propri della categoria, il secondo è quello di fare un confronto con i marchi più prestigiosi che potrebbero aiutare la marca a comunicare la sua categoria di appartenenza ed infine l'ultima modalità è quella di comunicarlo attraverso il descrittore del prodotto che segue il nome della marca.

In merito alla differenziazione, le caratteristiche tangibili del prodotto potrebbero essere facilmente replicabili nel corso del tempo ed andare a compromettere la sostenibilità del posizionamento, mentre i contenuti ideali dell'offerta sono difficilmente imitabili dai competitor.

Quest'ultimo tipo di posizionamento va comunicato argomentando in modo chiaro agli occhi del consumatore in che misura gli attributi del prodotto sono espressione dei valori della marca, assicurando la massima prestazione per ciascuno di essi.

Il *positioning* è utile quando all'interno di un'impresa si devono modificare prodotti già offerti sul mercato, i modelli o le linee già esistenti, quando vi sono modifiche alle strategie di comunicazione, ai prezzi o alla distribuzione ed infine in caso di lancio di nuovi prodotti, linee o modelli.

Secondo esperti di marketing un buon posizionamento dovrebbe contenere componenti razionali ma anche emotive. Dunque, dovrebbe avere al suo interno elementi di parità e di differenziazione che siano in grado di arrivare alla testa ma anche al cuore dei consumatori. In particolare, i brand che puntano al cuore dei consumatori sono detti "love Brands" e "lovemarks". Queste marche suscitano nei consumatori sia rispetto che affetto e questo grazie alla loro abilità nell'evocare mistero, sensualità ed intimità. Il mistero coinvolge i consumatori perché generalmente le persone sono attratte dall'ignoto. La sensualità stimola i sensi con

profumi, consistenze, musiche o altri stimoli sensoriali. Infine, l'intimità aiuta a sviluppare una relazione di forte fedeltà e armonia tra il cliente ed il brand.

La reazione emotiva di un consumatore rispetto ad una marca dipende da diversi fattori come, ad esempio, la rilevanza e l'autenticità della marca. Mare Gobé sostiene che le marche che suscitano reazioni emotive nei clienti condividono tre tratti specifici: una cultura aziendale fortemente orientata alle persone, uno stile comunicativo e una filosofia caratteristici e molto distintivi oltre che empatici, infine un forte richiamo emotivo.

Una marca che riesce a posizionarsi nella mente del consumatore genera automaticamente maggiore reattività della clientela alle campagne di marketing e di conseguenza anche una maggiore redditività.

### **1.2.3 L'analisi di posizionamento**

Vi sono due approcci per condurre un'analisi di posizionamento, il management-based ed il customer-based. Il primo approccio può essere ulteriormente diviso in tre criteri: poor-positioning, mappe basate sull'esperienza e analitico. Nel poor positioning il management si basa su caratteristiche oggettive ed organolettiche del prodotto per posizionare la marca, nelle mappe basate sull'esperienza utilizza conoscenze pregresse del mercato di riferimento ed infine nel metodo analitico si determina la performance della marca associando a ciascun attributo della marca o dell'output un livello di importanza utilizzando l'indice di Fishbein, in questo caso gli attributi ed i pesi di importanza vengono inseriti sulla base di giudizi del management. Per quanto riguarda l'approccio customer based possono essere utilizzate tecniche univariate e multivariate. Un esempio di tecnica univariata è l'indice di Fishbein con cui si determina la media ponderata delle opinioni espresse dai consumatori riguardo gli attributi delle marche o dei prodotti in questione, grazie a questo indice si riesce a comprendere la rilevanza che i consumatori attribuiscono alle varie caratteristiche di una marca o di un prodotto tenendo conto dei dati risultanti da un'indagine qualitativa. Nel caso delle tecniche multivariate applicate alla mappa di posizionamento ve ne sono tre basate sulle caratteristiche ed una che invece non si basa su queste ultime. Le prime tre sono la Discriminant Analysis, la Factor Analysis e l'Analisi delle Corrispondenze, per l'altra si parla del metodo del Multidimensional Scaling. La Factor analysis serve ad individuare fattori latenti nell'insieme delle variabili analizzate. Infatti, individuando le correlazioni esistenti tra i fattori risultati come rilevanti si può ottenere uno schema riassuntivo da utilizzare nello sviluppo della mappa percettiva. La Discriminant Analysis viene utilizzata per cogliere le differenze più rilevanti tra più output in riferimento alle variabili tenute in considerazione. In quanto, la scelta del consumatore deriva dalla valutazione che lo stesso fa delle differenze tra marche, prodotti o servizi offerti sul mercato. Infine, l'Analisi delle Corrispondenze individua le interconnessioni tra le variabili di natura qualitativa al fine di mettere nella stessa mappa percettiva quelle che presentano interrelazioni.

Nel Multidimensional Scaling la tecnica non fa riferimento agli attributi, si basa sulla distanza percettiva esistente tra i prodotti o servizi per cui procedere al posizionamento e serve a generare mappe percettive

relative ad un'offerta caratterizzata da forte componente emotiva e di conseguenza riguarda prodotti e servizi che implicano un forte coinvolgimento del consumatore nel processo di acquisto.

## **1.3 Il valore della marca**

### **1.3.1 La costruzione del valore della marca**

La marca, in relazione alla reputazione attribuitale dal mercato, permette al consumatore di prevedere le performance di un prodotto, evitando che possa percepire l'acquisto come un rischio. Per cui, la marca dona maggiore sicurezza al consumatore al momento dell'acquisto, riducendo la sua incertezza e promettendogli una serie di vantaggi e benefici, che differenziano il prodotto dagli altri offerti sul mercato.

Se il consumatore attribuisce un maggior valore alla marca, riconoscendole elementi caratteristici che la differenziano dai competitor, sarà disposto a pagare un maggior prezzo, permettendo all'impresa di poter applicare un mark-up più elevato ai suoi prodotti. Sulla base di questo, una marca che crea valore per il consumatore, creerà valore anche per l'impresa, che si traduce in termini di maggiore quota di mercato, maggior profitto e un aumento dei volumi di produzione dato dalla stabilità della domanda dei prodotti sul mercato, con conseguente sviluppo delle economie di scala e riduzione dei costi di produzione. Dunque, un brand molto forte rappresenta un vantaggio competitivo per l'impresa e il valore della marca è tutto ciò che quest'ultima aggiunge al prodotto o servizio a cui viene apposta.

Il brand equity è stato definito l'utilità incrementale o valore aggiunto ad un prodotto dal marchio e come gli effetti di marketing o i risultati che maturano su un prodotto con il marchio, rispetto a quelli che si verificherebbero se lo stesso prodotto non avesse una marca.

Per costruire il valore della marca vi sono tre tappe fondamentali per i marketing manager: la scelta degli elementi e dei segni che costituiscono il fattore identificativo della marca, il prodotto ed il servizio come le attività di marketing svolte al fine di pubblicizzare il marchio ed altre associazioni sviluppate tramite altri elementi come l'affiancamento al brand di un luogo, una persona o un oggetto.

Vi sono sei criteri di scelta degli elementi identificativi della marca, tre sono di costruzione della marca e tre sono di tipo difensivo, volti a competere sul mercato per primeggiare sulla concorrenza. I primi tre criteri sono: facile da ricordare, significativo (vale a dire che deve rendere la marca credibile) e gradevole. Gli ultimi tre criteri sono: trasferibile (la marca deve poter essere estesa a nuovi prodotti nel caso in cui la linea di prodotti dovesse allungarsi), adattabile e tutelabile (quanto gli elementi che identificano la marca possono essere protetti a livello legale). Una buona scelta di fattori identificativi è il primo passo per incrementare il valore della marca, un aspetto attrattivo favorirà l'interesse dei consumatori e lo sviluppo della conoscenza del brand. Una particolare strategia, volta a far conoscere maggiormente il brand ed attirarvi l'attenzione della clientela, è quella del branding integrato, per cui le imprese non si avvalgono solo di campagne pubblicitarie e comunicazione di marketing per promuovere la marca, ma tendono a fornire esperienze multicanale al

consumatore, per influire sulla consapevolezza della marca facendo leva sulle immagini, le associazioni ed i simboli.

Un'altra strategia di cui si servono le imprese per far sì che le loro marche guadagnino maggior valore è quella delle associazioni secondarie, queste permettono di collegare la marca a vari altri elementi come ad esempio: alle origini, ad aree geografiche (un esempio potrebbe essere lo sfruttamento dell'effetto made-in), a canali di distribuzione (sfruttando le strategie di canale), ad alcuni personaggi (in questo caso si parla di contratti di licenza), ad eventi (sponsorizzazioni), oppure ad altre marche (si tratta di strategie di ingredient branding o co-branding).

Il valore della marca ha tre elementi fondamentali: il primo deriva dalle differenze di risposta dei consumatori, se non vi sono differenze vuol dire che la concorrenza è prettamente basata sul prezzo dei prodotti e non sul brand, che vi è applicato solo per "commodity", il secondo elemento consiste nelle differenti reazioni dei consumatori che derivano dalla conoscenza del brand, per questo i brand devono riuscire a creare associazioni forti e positive possibilmente uniche con i prodotti e servizi nella mente dei clienti. Il vero investimento di un brand consiste nel riempire di significato il prodotto come in un processo di "umanizzazione", impregnando le imprese di personalità. Le aziende devono presentarsi agli occhi dei consumatori come se fossero persone (Hess A, 2018). In ultimo, il valore della marca si riflette nelle scelte dei consumatori che prediligono l'acquisto di un brand piuttosto che un altro, questo fattore trova forte ripercussione nella maggiore redditività dell'impresa.

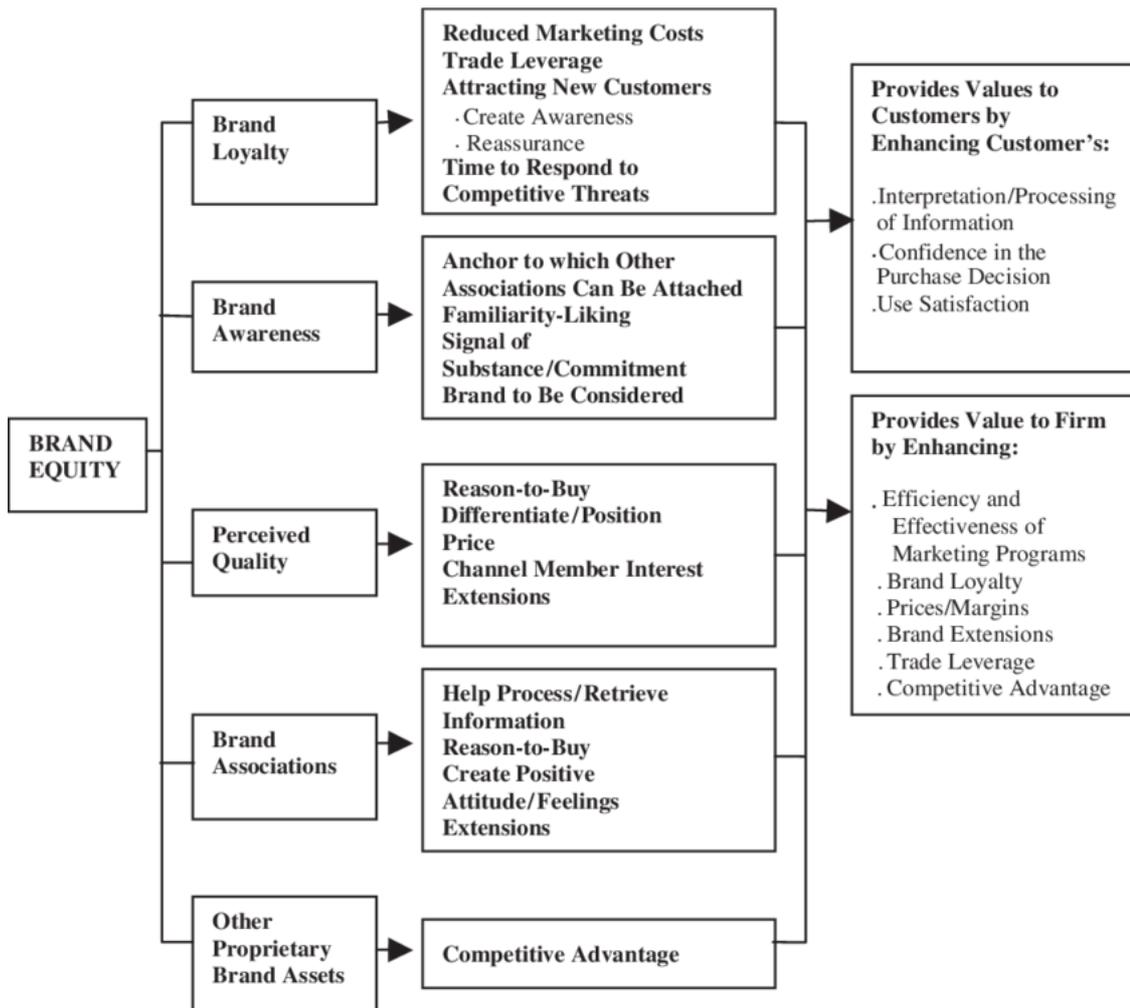
Due concetti aiutano a definire la brand equity. La concettualizzazione di Keller (1993) si concentra sulla conoscenza del marchio e coinvolge due componenti: consapevolezza del marchio e immagine del marchio. Successivamente, Ha nel 2018, dimostrò che comunità di marchi online forti ed efficaci generano pratiche di creazione di valore e le pratiche di creazione di valore aumentano la fedeltà al marchio. Questa evidenza mostra gli effetti di mediazione della lealtà dei consumatori tra le pratiche di creazione di valore e la fedeltà al marchio.

Al contrario, Aaker definiva il valore del marchio come un insieme di attività e passività legate ad una marca, al suo nome e simbolo che si aggiungono o sottraggono dal valore fornito da un prodotto o servizio a un'impresa e/o ai clienti.

### **1.3.2 Modelli del valore della marca**

Il valore della marca o brand equity, secondo Aaker si compone di: notorietà del brand, fedeltà alla marca, qualità percepita, associazioni mentali con il brand ed altri elementi distintivi.

Figura 1.2: Il modello del valore della marca di David Aaker



Fonte: [https://www.researchgate.net/figure/How-brand-equity-generates-value-Adapted-from-Aaker-6-p-9\\_fig1\\_247478545](https://www.researchgate.net/figure/How-brand-equity-generates-value-Adapted-from-Aaker-6-p-9_fig1_247478545)

La fedeltà dei consumatori permette di ridurre i costi di marketing in quanto se la clientela è già fidelizzata non ha bisogno di campagne di marketing per essere indotta ad acquistare il prodotto che già conosce. In più, la fidelizzazione dei consumatori ad un brand costituisce una barriera all'entrata per i concorrenti, consapevoli degli elevati costi che dovranno sostenere per entrare nel mercato e per le scarse probabilità di successo che si prospettano, in più permette di attrarre nuovi clienti alimentando la conoscenza del brand e la rassicurazione. La consapevolezza della marca o notorietà del marchio sono essenziali per far sì che il consumatore sappia già cosa aspettarsi dall'acquisto. In quanto, il fatto che il brand sia noto genera nel cliente l'idea che il prodotto o servizio siano affidabili, durevoli e di qualità.

La qualità percepita rappresenta una ragione per il consumatore per acquistare il prodotto e preferirlo a quelli della concorrenza, infatti è un elemento che alimenta la differenziazione del brand rispetto ai concorrenti. Una maggiore qualità percepita significa possibilità per l'impresa di aumentare il prezzo del prodotto applicando un maggior mark-up. In più, la qualità percepita favorisce la strategia dell'estensione di linea, ovvero la possibilità di aumentare i prodotti offerti sul mercato per completare l'offerta ai consumatori.

Le associazioni di marca aiutano il processo di scelta del consumatore, donandogli maggiori informazioni per decidere se acquistare o meno, rappresentano una ragione di acquisto, creano un atteggiamento positivo del cliente verso il brand e favoriscono la strategia di estensione della linea di prodotti.

Infine, gli altri elementi distintivi rappresentano un vantaggio competitivo per l'impresa.

Tutti questi aspetti consentono di aumentare la customer equity, ovvero il valore per i consumatori fornendogli maggiori informazioni, facilitando il processo di acquisto ed aumentando la loro soddisfazione, ma aumentano anche il valore del brand, enfatizzando l'efficienza e l'effettività dei programmi di marketing, la fedeltà al brand, l'aumento dei prezzi e di conseguenza del margine di profitto, l'estensione del brand ed il vantaggio competitivo.

La marca può incrementare i risultati competitivi e reddituali anche in altri modi: garantendo maggiore efficienza ed efficacia alle attività di marketing, stimolando la ripetizione degli acquisti, favorendo le estensioni di marca, facilitando l'ingresso nei canali distributivi e agendo da barriera nei confronti dei rivali.

Per aiutare la comprensione dei benefici che la marca porta all'impresa dal punto di vista della possibilità di sviluppo, vi sono due modelli. Il primo è detto "Modello evolutivo" e sottolinea che, per l'impresa, il valore della marca deriva dai quattro livelli di potenzialità della stessa che, se attivati, permettono rispettivamente di (Busacca, 2000 e 2002): far sì che il consumatore prediliga la marca rispetto alle altre, percependola come di maggiore qualità (*potenziale di orientamento*), rafforzare nella mente del consumatore gli elementi che la differenziano dalle altre marche presenti sul mercato (*potenziale di differenziazione*), favorire l'ampliamento della rete di relazioni della marca, favorendo le innovazioni di prodotto e/o servizio che permettono all'impresa di allargare il suo raggio di azione nel business attuale o in nuovi business (*potenziale di estensione*) ed infine contribuire ad allargare le conoscenze aziendali (*potenziale di apprendimento*). L'attivazione di questi quattro livelli di potenzialità avviene attraverso un percorso evolutivo articolato in quattro fasi che sono: accreditamento, accumulazione, ampliamento ed attivazione.

Ad ogni stadio del percorso corrisponde il raggiungimento di un livello di potenzialità, attraverso l'ausilio di un vettore evolutivo. Esistono quattro tipi di vettori: l'"identificazione" che sintetizza i processi di marketing, da cui dipendono la consapevolezza e l'immagine di marca, la "valorizzazione" e l'"astrazione" che consentono di rafforzare queste componenti cognitive in termini di profondità, ampiezza, forza e positività ed infine la "sperimentazione" che incide sulle dimensioni che regolano i processi di apprendimento organizzativo ed è pertanto alla base del contributo che la marca può fornire allo sviluppo di risorse di conoscenza dell'impresa. Vi sono anche degli effetti di retroazione tra i vari vettori, in quanto il vettore della valorizzazione, che consente lo sviluppo di valore-utilità e valore-equità, retroagisce sul vettore identificazione, rafforzando l'immagine della marca. Il vettore astrazione, a sua volta, rafforza la percezione di valore del consumatore in termini di valore-utilità e valore-equità, va ad ampliare il significato della marca e la reciproca influenza che avviene tra la marca ed i consumatori. Infine, l'ultimo vettore della sperimentazione, permettendo di ampliare il raggio di azione dell'impresa, ne aumenta i significati e la percezione del valore.

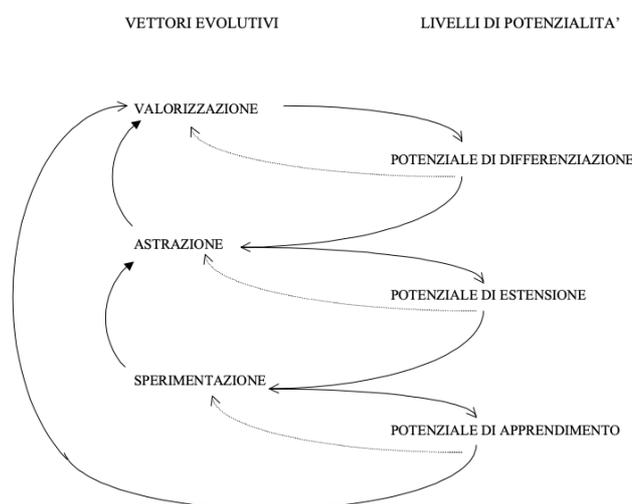
Per quanto riguarda le fasi del percorso evolutivo che permettono il raggiungimento dei livelli di potenzialità della marca, il primo stadio dell'accREDITamento è coadiuvato dal vettore dell'identificazione ed è la fase in cui il consumatore riconosce il brand rispetto ai concorrenti (brand-knowledge).

La seconda fase della valorizzazione è quella in cui il consumatore percepisce gli elementi che differenziano la marca dalle altre concorrenti presenti sul mercato.

Il terzo stadio, dove inizia a svilupparsi il potenziale di estensione, è accompagnato dal vettore della valorizzazione, qui vengono attribuiti maggiori significati alla marca e di conseguenza maggior valore.

Infine, l'ultimo stadio si riferisce all'attivazione del valore della marca e qui agisce il vettore della sperimentazione, in cui l'impresa acquista maggiori conoscenze, questa è la fase che vede innovazioni che hanno il fine di sviluppare le relazioni di mercato della stessa. Sul potenziale di apprendimento sviluppato nell'ultimo stadio si può basare la ripetizione dei cicli evolutivi.

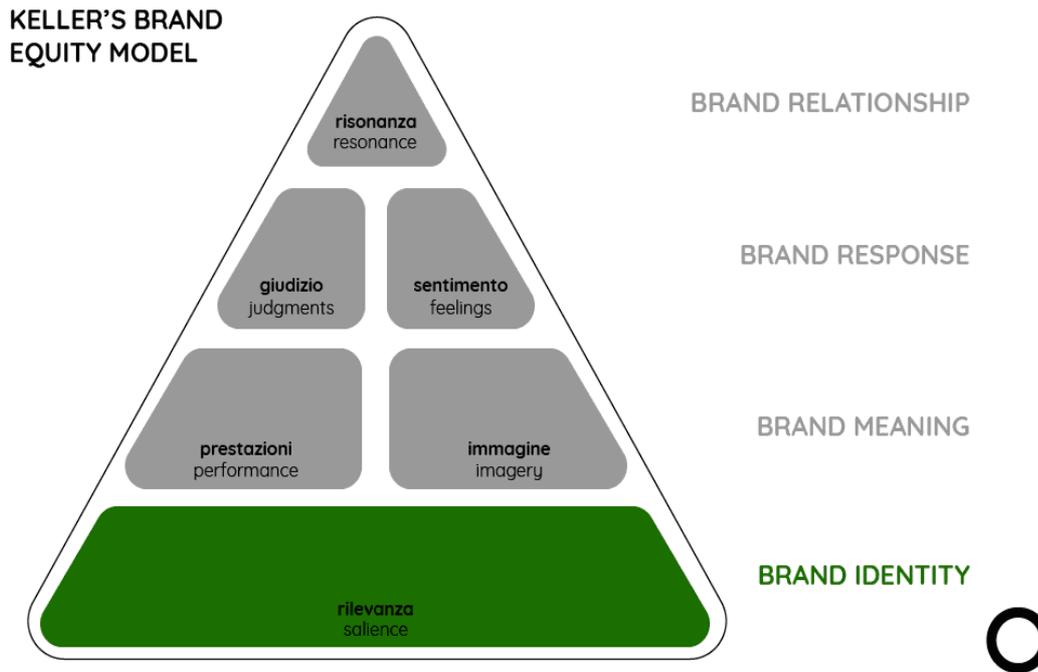
Figura 1.3: Modello evolutivo



Fonte: Busacca (2000)

Il modello "Customer-Based Brand Equity" sviluppato da Keller sostiene che il potere di una marca e la reazione del consumatore alla stessa derivanti in primis da ciò che quest'ultimo ha appreso della marca tramite azioni dirette ed indirette. La Customer-Based Brand Equity è l'effetto differenziale che la conoscenza della marca (brand knowledge) esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa. Questo effetto è positivo se il consumatore reagisce in modo più favorevole alle azioni di marketing di un brand conosciuto, mentre reagisce in modo meno positivo alle azioni di marketing di un brand sconosciuto. Invece, l'effetto è negativo se il consumatore è più reattivo ad azioni di marketing di un brand sconosciuto o senza marca (prodotti e servizi unbranded), mentre è meno influenzato da quelle di una marca conosciuta. Secondo questo modello, la *brand-knowledge* è alla base della creazione del valore.

Figura 1.4: Modello CBBE



Fonte: <https://medium.com/@marcopoggiaroni/brand-equity-come-costruire-e-misurare-limpatto-del-brand-sul-proprio-business-a839aae4bd78>

Il brand equity può essere maggiormente rafforzato se l'impresa fa leva sulla *brand authenticity* che produce effetti positivi sul comportamento del consumatore e sulle sue valutazioni. Alcuni consumatori autenticano la loro identità attraverso la performance di ruolo e l'impegno comune al brand. Questa formazione di identità e relazioni di identità sono essenziali per i marchi, poiché i consumatori instaurano connessioni e relazioni personali con i brand. I prodotti percepiti come autentici sono ben visti dai consumatori, in quanto sono percepiti come di maggiore qualità e maggior valore. Per cui nel comunicare il valore all'acquirente, i manager dovrebbero fare leva sull'elemento dell'autenticità per favorire la percezione della differenziazione del prodotto. Dunque, l'autenticità della marca ha importanti effetti sul comportamento del consumatore, in quanto è positivamente correlato alla soddisfazione del consumatore data dalla brand equity. Una volta che un brand inizia ad essere percepito come autentico, è difficile per i competitors competere sullo stesso piano ed i prodotti del brand diventano pressoché inimitabili.

Dunque, l'autenticità fornisce maggior valore alla marca, affermandosi come fonte di vantaggio competitivo per l'impresa. I risultati dello studio di Van Dat TRAN, Thi Ngoc Linh VO e Thu Quynh DINH pubblicato nel Journal of Asian Finance, Economics and Business dimostrano che l'autenticità del brand è positivamente correlata al valore della marca ed alla soddisfazione del consumatore.

Al contrario, alcuni studi hanno dimostrato che un fattore che tende ad erodere la brand equity sono le vendite promozionali, in quanto il consumatore tende a svalutare una marca che offre i suoi prodotti in promozione percependola come di minore qualità.

Quando i clienti sono molto inclini agli affari, o quando i prodotti vengono acquistati in situazioni di alto coinvolgimento, le promozioni di vendita aiutano a sviluppare l'equità del marchio piuttosto che eroderlo. Un

altro caso in cui i prodotti in promozione non vengono svalutati, è quando si tratta di prodotti pubblicizzati di rado. Al contrario, se i prodotti sono continuamente pubblicizzati e messi in promozione, il marchio perde valore agli occhi del cliente.

Infatti, alcuni ricercatori hanno evidenziato che le promozioni di vendita dovrebbero essere mirate a clienti con diversi livelli di fedeltà per prevenire la diminuzione della valutazione del marchio, suggerendo l'impatto differenziale della fedeltà sui livelli di brand equity.

### **1.3.3 Modelli per la misurazione del valore della marca**

Esistono vari modelli che permettono la misurazione del valore della marca, tra questi vi sono il modello BAV, il modello BrandZ ed il modello della risonanza della marca.

Il primo modello, prendendo in considerazione categorie differenti di prodotti, mette a paragone migliaia di marchi confrontandone il valore servendosi di quattro elementi chiave del valore della marca: la differenziazione generata, la rilevanza (quanto effettivamente la marca è in grado di attrarre la clientela), la stima (quanto è ben vista la marca dai consumatori) e la conoscenza. I primi due elementi chiave si combinano al fine di determinare la cosiddetta forza della marca, che indica quanto possa crescere ed acquistare valore in una prospettiva futura. Al contrario, gli ultimi due elementi chiave formano la statura della marca, che riassume le prestazioni passate ed il valore corrente della marca. Queste dimensioni rapportate fra loro vanno a definire il modello chiamato "modello dei pilastri" che mostra sia l'andamento passato ed attuale del brand che le potenzialità future dello stesso. La forza generata e la statura della marca insieme costituiscono la "griglia di potenza", in cui sono raffigurate le fasi del ciclo dello sviluppo della marca in quadranti successivi. Le nuove marche forti possiedono livelli più elevati di differenziazione ed energia rispetto alla rilevanza, in quanto sono state immesse da poco sul mercato per cui sono in grado di differenziarsi dalla concorrenza, ma al tempo stesso non attraggono molto il consumatore ed hanno livelli di stima e conoscenza più bassi, dato che il brand è da poco presente sul mercato e il consumatore non è ancora in grado di inquadralo bene e fidelizzarsi. Le marche leader possiedono elevati livelli per tutti i pilastri. Infine, le marche in declino sono caratterizzate da un elevato grado di conoscenza dovuta alle prestazioni del passato ed un livello più basso di stima e rilevanza, energia e differenziazione.

Al centro del modello BrandZ vi è un sistema per la misurazione del valore della marca, detto BrandDynamics. Secondo questo sistema esistono tre diversi tipi di associazioni di marca, necessari per riuscire a far sì che il consumatore sia predisposto all'acquisto della marca: significative, differenti e salienti. Il successo di un brand rispetto a queste dimensioni è verificabile in tre valori principali: power (previsione della quota di mercato della marca), premium (capacità di un brand di avere un prezzo premium rispetto agli altri della stessa categoria) e potential (probabilità che la quota di mercato di un brand possa essere incrementata). A seconda della misura in cui una marca è attiva nel mercato ed in base alla competizione della stessa, si determina quanto la predisposizione verso il brand si tradurrà in vendite.

L'ultimo modello è quello della risonanza della marca e vede la creazione e lo sviluppo della marca come un susseguirsi di passaggi con importanza crescente che portano all'accumulazione del valore della marca. Questo modello attribuisce ai marketing manager dei compiti: il primo è quello di verificare che la clientela identifichi la marca e la riesca a localizzare in una specifica classe di prodotto o ad associarla ad uno specifico bisogno; il secondo è quello di fissare il significato della marca nella mente dei clienti tramite una serie di associazioni tangibili ed intangibili legate alle funzioni del prodotto come a simboli, emozioni e stili di vita; il terzo compito è quello di far sì che la marca susciti reazioni positive nel consumatore; infine l'ultimo compito è quello di far sì che si sviluppi una fedeltà sostenibile nel tempo nei confronti della marca. Dunque, anche in questo modello si ritrovano alla base del processo di creazione di valore della marca i seguenti elementi: segni (con fine riconoscitivo e di conoscenza), significati (fini attitudinali e di immagine del brand agli occhi del cliente) ed esperienze (fini relazionali con lo scopo di sviluppare la fedeltà del cliente nei confronti della marca).

Secondo questo modello, dare spazio ad ognuna delle fasi vuol dire servirsi di uno schema a piramide con sei livelli, i quali portano progressivamente alla costruzione della marca.

Con questo modello vi è un particolare focus sulla dualità delle marche: il percorso razionale per la creazione della marca è rappresentato sul lato sinistro della piramide, mentre il percorso emotivo sul lato destro.

Più si sale verso il punto più alto della piramide più si aggiunge valore alla marca. L'importanza della marca indica quanto e con quanta facilità il consumatore ricorre alla marca per i suoi acquisti, le prestazioni della marca si riferiscono alla capacità del brand di soddisfare i bisogni del consumatore, l'immagine della marca è correlata alle proprietà estrinseche del prodotto servizio, incluso il modo in cui la marca cerca di soddisfare i bisogni psicologici e sociali dei clienti, i giudizi sulla marca indicano le opinioni dei clienti riguardo la stessa, le sensazioni sono le risposte dei consumatori dal lato emotivo ed infine la risonanza della marca fa riferimento al tipo di rapporto che si instaura tra i clienti e la marca e la misura in cui i clienti si sentono in sintonia con la stessa.

## **1.4 La comunicazione del valore**

### **1.4.1 Lo sviluppo della comunicazione**

La fase della comunicazione del valore è una componente fondamentale della value proposition, in quanto determina come il valore viene effettivamente percepito dalla clientela. In questa fase l'impresa deve riuscire a comunicare tutte le caratteristiche dell'offerta e le informazioni necessarie a far conoscere il brand, cercando di suscitare interesse e curiosità nei consumatori. Infatti, la *customer value communication* serve all'impresa per comunicare sia l'unicità della sua offerta che la soddisfazione ed i benefici che essa apporta al consumatore. Generalmente, nella fase della comunicazione l'impresa mostra come il consumatore può

reperire ed utilizzare il prodotto, comunica l'immagine ed i valori essenziali del brand per fissarlo nella mente dei consumatori e tenta di posizionarsi nella loro memoria come un brand affidabile al quale possono rivolgersi per soddisfare i loro bisogni. Dunque, è una pratica essenziale per convincere ed invogliare il consumatore all'acquisto. Se il cliente non rimane soddisfatto della proposta di valore di un'impresa, considerando che la clientela di oggi possiede molti più elementi di valutazione dell'offerta, si rivolgerà ad un altro brand con una proposta di valore più convincente per l'acquisto del prodotto o servizio. Infatti, i consumatori scelgono l'offerta di valore che credono gli procurerà maggior soddisfazione. Al giorno d'oggi i consumatori utilizzano i social media come fonti di informazione quando cercano informazioni relative a prodotti o viaggi (Xiang & Gretzel, 2010). Secondo il modello esterno di ricerca delle informazioni al consumatore (Schmidt & Spreng, 1996), le esperienze legate al prodotto incoraggiano i consumatori ad impegnarsi nella ricerca esterna di informazioni aumentando i livelli di conoscenza soggettiva, cioè la sensazione di sapere.

È molto importante che il valore che viene comunicato venga poi ritrovato all'interno del prodotto o servizio, perché questo fa sì che le aspettative in merito al prodotto possano essere soddisfatte. Generalmente la soddisfazione delle aspettative porta la fidelizzazione dei consumatori che è fondamentale per l'impresa per incrementare la redditività. La comunicazione aiuta l'impresa a creare soddisfazione, fiducia e fedeltà dei clienti, infatti contribuisce a generare il valore della clientela (customer equity).

Nel comunicare il valore, l'impresa deve: rendere il prodotto o il servizio disponibile al cliente target, mostrargli gli elementi di valore dell'output e gestire la relazione con lui.

Il processo per ottenere una comunicazione del valore efficace si compone di varie fasi: l'identificazione del pubblico obiettivo, la definizione degli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere, la definizione del messaggio adattato agli obiettivi, la scelta dei canali attraverso cui veicolare il messaggio, la definizione del budget da investire per la campagna promozionale, definire il mix promozionale, misurare i risultati ottenuti per verificare se gli obiettivi predefiniti sono stati raggiunti ed infine gestire la comunicazione integrata di marketing.

Gli obiettivi della comunicazione possono essere definiti per qualsiasi livello del modello della gerarchia degli effetti. In particolare, ve ne sono quattro: creare il bisogno della categoria (presentare la categoria del prodotto come utile per colmare il divario tra lo stato motivazionale attuale del consumatore e quello che egli desidera), sviluppare la consapevolezza della marca (facendo leva su alcuni dettagli permette al consumatore di ricordare e riconoscere meglio una marca), sviluppare un atteggiamento positivo nei confronti della marca o accrescere l'intenzione d'acquisto della marca.

I canali scelti per la distribuzione contribuiscono al processo di distribuzione del valore. Vi sono diverse fasi dei canali: la prima fase consiste nel mettere il cliente a conoscenza dell'offerta di un prodotto presentando le sue caratteristiche, nella seconda fase l'impresa si concentra sul far percepire al consumatore il valore dell'offerta, nella terza fase vi è il momento dell'acquisto, la quarta fase vede l'effettiva consegna al consumatore ed infine nell'ultima fase si trova il trattamento post-vendita finalizzato a massimizzare i benefici dell'offerta.

La scelta del modello per gestire le varie fasi deve tenere conto del target a cui viene offerto il prodotto o servizio, delle tecnologie a disposizione per mettere in contatto l'impresa con il cliente, delle caratteristiche del prodotto o servizio erogato ed infine delle caratteristiche strutturali del mercato.

### **1.4.2 La scelta dei canali di comunicazione**

Oltre al canale di distribuzione dell'output è importante anche il canale di comunicazione del valore della marca che contribuisce alla formazione della *brand reputation*.

Una strategia di comunicazione di un'impresa può essere veicolata tramite vari canali, ovvero trasmessa tramite strumenti online ed offline, deve essere coerente e tutti i canali di trasmissione devono essere coordinati. La scelta dei canali può essere rimessa all'immagine del brand che si vuole creare oppure può essere basata sugli obiettivi o sul budget dell'impresa.

Il mix di comunicazione di marketing è composto da otto principali modalità di comunicazione: pubblicità (forma di presentazione impersonale di prodotti o idee che può essere diffusa tramite vari canali come reti di comunicazione, media elettronici o stampa), promozione delle vendite (incentivi per brevi periodi volti ad invogliare a provare il prodotto, possono essere indirizzati a consumatori, grossisti e dettaglianti o al personale di vendita), eventi ed esperienze (utili per generare interazioni con la clientela), pubbliche relazioni e propaganda (serie di iniziative finalizzate a promuovere o tutelare l'immagine dell'impresa o i suoi prodotti), passaparola (processo che avviene tra persone, in cui le stesse si consigliano dei prodotti o si mettono a conoscenza dell'esistenza di un brand), vendita personale (interazione diretta con i clienti per vendere o rispondere alle loro domande riguardo i prodotti), social media marketing (iniziative online per promuovere il brand tramite inserzioni e campagne pubblicitarie veicolate attraverso l'uso dei social media), ecosistema di comunicazione omnimediale (combinazione di forme di comunicazione di marketing integrate tra loro per non far percepire discontinuità al consumatore).

La scelta del mix di comunicazione avviene considerando vari fattori: il tipo di mercato, lo stadio della disponibilità dell'acquirente e lo stadio del ciclo di vita del prodotto.

Per quanto riguarda il tipo di mercato, viene fatta distinzione tra il mercato delle imprese ed il mercato dei consumatori. Nel primo si investe maggiormente sulla vendita personale e sul passaparola, in particolare si predilige la vendita personale per beni complessi, costosi e rischiosi e nei mercati in cui operano pochi grandi venditori. Invece, nel mercato dei consumatori le imprese puntano maggiormente sulla promozione delle vendite e sulla pubblicità.

In riferimento allo stadio della disponibilità dell'acquirente, la pubblicità e la propaganda sono i canali di comunicazione più importanti nello stadio della consapevolezza, pubblicità e vendita personale aiutano la comprensione del cliente, per la convinzione si punta sulla vendita personale ed infine per invogliare all'acquisto sono particolarmente produttive la vendita personale e le promozioni. Anche il riacquisto è particolarmente influenzato dalla vendita personale dalla promozione delle vendite e, talvolta, anche dalla pubblicità che ricorda agli acquirenti l'esistenza del prodotto.

Inoltre, ad ogni stadio del ciclo di vita del prodotto corrisponde una strategia di comunicazione. Nello stadio di introduzione del prodotto nel mercato, al fine di far conoscere il prodotto sul mercato si utilizzano maggiormente la pubblicità, gli eventi, le esperienze e la propaganda, seguiti dalla vendita personale quando si vuole ottenere una buona copertura distributiva, dalla promozione delle vendite e dal marketing diretto per incoraggiare i consumatori ad un acquisto di prova. Nello stadio di crescita la domanda aumenta grazie al passaparola ed al marketing interattivo. Nella fase della maturità la pubblicità, gli eventi, le esperienze e la vendita personale hanno maggiore utilità. Infine, nella fase di declino la promozione delle vendite continua ad avere un ruolo preponderante, mentre gli altri strumenti hanno un impiego più limitato.

Nel caso di comunicazione online vi sono differenti tipi di canali di trasmissione: il sito web, la pubblicità online, la creazione di community sui social oppure i messaggi via e-mail.

### **1.4.3 I modelli del processo di comunicazione**

Per comprendere quale possa essere la comunicazione efficace per un determinato brand esistono due differenti modelli del processo di comunicazione: il macro-modello del processo di comunicazione ed il micro-modello delle risposte del consumatore. Nel primo vi sono nove elementi chiave della comunicazione: due sono i soggetti protagonisti del processo comunicativo, ovvero il comunicatore ed il ricevente. Altri due sono gli strumenti fondamentali del processo: il messaggio ed il mezzo. Gli altri quattro sono elementi che rappresentano le funzioni essenziali della comunicazione: codifica, decodifica, risposta e retroazione. L'elemento finale è il rumore del sistema, vale a dire tutti i messaggi casuali ed in competizione che possono creare interferenza al processo di comunicazione.

Il macromodello illustra il procedimento da svolgere per comunicare un messaggio. Prima vi è la scelta del ricevente e si definisce la risposta che si vuole ottenere. In seguito, vi è la codificazione del messaggio da far arrivare al ricevente, facendo attenzione a strutturarlo in modo da facilitare la decodificazione appropriata. Infine, vi è la fase di selezione dei canali comunicativi, scelti sulla base del pubblico ricevente prescelto. È importante anche sviluppare dei canali attraverso cui si possano ricevere dei feedback per monitorare le risposte.

I micro-modelli delle risposte del consumatore si concentrano in particolare su quella che è la risposta di colui che ha ricevuto il messaggio tramite una comunicazione di marketing, ovvero il cliente a cui l'impresa ha scelto di rivolgersi. Vi sono quattro classici modelli di gerarchia delle risposte, in questi modelli si presuppone che l'acquirente passi per tre differenti stadi che sono: uno stadio conoscitivo, uno stadio affettivo e uno stadio comportamentale. Si possono individuare tre differenti tipi di sequenze: "conoscere-sentire-agire", "agire-sentire- conoscere" e "conoscere, agire, sentire". La prima è appropriata quando si tratta di un pubblico particolarmente coinvolto rispetto a un prodotto del quale percepisce un'elevata differenziazione rispetto ai prodotti offerti dalla concorrenza. La seconda sequenza è verificabile invece nel caso in cui il pubblico è altamente coinvolto ma non percepisce particolarmente la differenziazione della categoria del prodotto. Infine,

la terza sequenza si verifica quando i consumatori sono poco coinvolti e percepiscono una lieve differenziazione nella categoria di prodotto. Le sequenze dipendono anche dal contenuto emozionale della proposizione del valore dell'impresa. L'individuazione della sequenza più adatta consente ai marketing manager di organizzare la comunicazione nel modo migliore.

Vi sono quattro modelli di gerarchia delle risposte: modello AIDA, modello della gerarchia degli effetti, modello innovazione-adozione e modello della comunicazione. Il primo modello riassume i quattro punti fondamentali ai quali una campagna pubblicitaria deve far fronte per essere efficace: Attenzione, Interesse, Desiderio ed Azione. I modelli della gerarchia degli effetti mostrano il susseguirsi degli effetti della pubblicità su colui che riceve il messaggio secondo un ordine in cui, ad ogni atteggiamento del consumatore, segue una determinata posizione gerarchica. Gli stadi nel modello sono tre: lo stadio conoscitivo, che riguarda la consapevolezza e la conoscenza del consumatore, lo stadio affettivo, dove si trovano il gradimento, il sistema delle preferenze del consumatore e le sue valutazioni soggettive (convinzioni) e lo stadio dell'azione, che indica la fase di acquisto.

Il modello innovazione-adozione distingue nel primo stadio, che è quello conoscitivo, la consapevolezza del consumatore, nello stadio affettivo l'interesse e la valutazione ed infine nello stadio dell'azione la prova del prodotto ed infine l'adozione di quest'ultimo.

Infine, nel modello della comunicazione si distinguono, nella prima fase dello stadio conoscitivo i momenti di esposizione, ricezione e risposta cognitiva, nello stadio affettivo l'atteggiamento e l'intenzione ed infine nello stadio dell'azione il comportamento.

#### **1.4.4 La definizione del piano di comunicazione**

Una volta individuati i canali di comunicazione del valore vi è la preparazione del piano di comunicazione, che dovrà essere coerente con ciascun canale di trasmissione e la definizione del tone of voice.

Quest'ultimo è il modo in cui il brand comunica i suoi messaggi alla clientela, dunque consiste nel linguaggio utilizzato dal brand nella sua strategia di comunicazione ed è importante che sia coerente in tutti i canali scelti per le attività di marketing. Esso dipende dall'immagine che l'impresa vuole che venga attribuita alla marca, dai valori del brand, dal suo significato, dalle sue caratteristiche e dal tipo di relazione che si vuole instaurare con i consumatori (si possono provocare diverse reazioni nei consumatori, si possono mostrare elementi che gli suscitano ricordi e nostalgia, contenuti provocatori o sarcastici che fanno leva su umorismo e reaction).

La chiave della customer value communication è la customizzazione, ovvero aggiungere valore all'esperienza del consumatore coinvolgendolo e tenendo conto di quello che gli interessa. Infatti, l'esperienza d'acquisto del consumatore è essenziale per massimizzare i benefici derivanti dall'acquisto e per raggiungere un alto livello di brand loyalty.

Per preparare il piano di comunicazione bisogna scegliere il tone of voice, sviluppare piani editoriali adatti al canale di comunicazione prescelto, fare un'analisi della concorrenza, definire il target di riferimento (al fine di individuare il tono con cui rivolgersi alla clientela) ed infine controllare i risultati.

Tutte le strategie scelte nella fase della comunicazione convergono all'interno del piano editoriale, in cui le agenzie di marketing definiscono quelli che saranno gli elementi protagonisti della strategia di comunicazione, vale a dire argomenti, immagini, contenuti testuali, post, stories e video con un copy che si adatti e sia coerente con il brand e con gli obiettivi che lo stesso si è prefissato di raggiungere.

Per aumentare la redditività le imprese devono impegnarsi nella ricerca di nuova clientela, in questo passaggio è necessario investire in campagne pubblicitarie e veicolare attraverso media adatti a conquistare una nuova fascia di mercato. Spesso anche le pubblicità indirizzate a fidelizzare i clienti che già acquistano prodotti del brand si rivelano produttive in termini di acquisizione di nuova clientela.

Attraverso la comunicazione deve emergere in modo coerente, preciso, chiaro ed immediato il messaggio che il brand vuole trasmettere ai suoi clienti attraverso la scelta di parole chiave pertinenti che racchiudano e rispecchino l'identità del marchio.

In riferimento al messaggio, che è l'elemento principale per mettere in atto la strategia, l'impresa deve prendere tre decisioni critiche: cosa dire (strategia del messaggio), come dirlo (strategia creativa) ed infine chi deve dirlo (fonte del messaggio). Nella scelta della strategia i marketing manager devono ricercare temi, idee e richiami correlati al posizionamento per rendere chiari agli occhi del consumatore punti di parità e di differenziazione.

Per quanto riguarda la strategia creativa si possono distinguere due tipi di modalità per veicolare il messaggio: richiami informativi (si concentrano sulle caratteristiche del prodotto o servizio e sui benefici correlati) e richiami trasformativi (incentrati su un'immagine o un beneficio non direttamente correlato al prodotto).

Nella scelta di chi deve veicolare il messaggio è fondamentale la credibilità del personaggio ed altri tre fattori che sono l'attendibilità (obiettività e onestà), la simpatia e la competenza (conoscenza specialistica di chi comunica il messaggio di ciò che sta promuovendo). In riferimento a chi comunica il messaggio si parla di principio di congruità, secondo cui il brand potrebbe utilizzare un personaggio ben visto per far percepire positivamente la marca che sponsorizza, ma al tempo stesso potrebbe verificarsi l'effetto contrario, per cui potrebbe essere il comunicatore a perdere i consensi dei consumatori.

Prima della campagna pubblicitaria è necessario per l'impresa definire il budget da investire in comunicazione, possono essere usati vari metodi per farlo: nel metodo del budget disponibile si definisce il budget sulla base delle disponibilità finanziarie, con il metodo della percentuale sulle vendite il budget viene definito sulla base del fatturato attuale o previsto oppure rispetto ad una frazione del prezzo di vendita del prodotto, nel metodo della parità competitiva si definisce quanto investire in comunicazione in funzione dell'obiettivo di tenersi in pari con la concorrenza, invece con il metodo dell'obiettivo da conseguire si definiscono gli obiettivi da conseguire definendo i rispettivi prezzi ed alla fine si ottiene il budget totale sommando i vari costi precedentemente stimati.

### 1.4.5 Il *visual marketing*

La brand identity non emerge solo dal messaggio che viene veicolato attraverso il canale di comunicazione, ma anche attraverso gli elementi visivi come i colori, il design del logo del brand ed i contenuti che servono per catturare l'attenzione del consumatore. Tutto ciò converge all'interno della tecnica chiamata *visual marketing*. Sono state individuate tre distinte aree di ricerca della percezione visiva: percezione frammentaria, elaborazione virtuale e comprensione visiva. La prima area, la percezione frammentaria, si riferisce alla sensazione dei consumatori di uno stimolo, le componenti e le sfaccettature di tali stimoli possono avere influenze individuali e interattive sulla cognizione e sul comportamento. La seconda area, l'elaborazione visiva, riguarda la ricezione e la rappresentazione automatica degli stimoli nel cervello come influsso degli stati interni dei consumatori. Considerando che la percezione frammentaria si concentra sulle proprietà esterne e fisiche degli oggetti, la ricerca sull'elaborazione visiva si focalizza sugli stati interni dei consumatori. Ad esempio, alcuni studiosi hanno notato che i movimenti degli occhi dei consumatori interagiscono con i display dell'assortimento di prodotti in modo tale che i display orizzontali si traducano in una maggiore fluidità di elaborazione e successivamente facciano percepire varietà al cliente. Questo esempio illustra come il funzionamento del sistema visivo può modellare le percezioni. La terza area, la comprensione visiva, si riferisce alle categorizzazioni e alle valutazioni olistiche che i consumatori fanno riguardo agli stimoli percepiti. Combinando queste tre aree, si può dare una definizione di percezione visiva come: l'elaborazione e la comprensione, attraverso gli occhi e il sistema neurale, di stimoli olistici focali e non focali, come influenzato dal contesto e dall'esperienza.

Secondo Adobe Digital Index, i post sui social media che includono immagini generano più di sei volte il livello di coinvolgimento rispetto ai post testuali in termini di numero di utenti che condividono e commentano. L'attuale popolarità di Instagram come veicolo di comunicazione di grande marca illustra l'importanza dei contenuti visivi. Inoltre, le immagini tendono ad essere ricordate meglio e viste più favorevolmente rispetto al testo. La *visual perspective* si riferisce al modo in cui gli individui creano un'immagine mentale di un evento o di una scena o uno stile di elaborazione per recuperare la memoria di eventi passati. La prospettiva visiva degli spettatori può essere manipolata da elementi visivi come le immagini, per quanto riguarda gli stimoli esterni, e può influenzare i giudizi degli individui e i comportamenti. La *visual strategy* nel brand marketing migliora la fluidità delle immagini, che aumenta quindi l'atteggiamento degli spettatori verso la pubblicità ed il marchio pubblicizzato ed aumenta la preferenza per un prodotto pubblicizzato.

Un altro contenuto che i brand utilizzano per attirare la curiosità del cliente è lo storytelling, ovvero il racconto di una storia tramite immagini e concetti che il consumatore già conosce per coinvolgerlo ed evocare simboli ed immagini con il fine di alimentare la brand loyalty. Con la narrazione, in particolare con la narrazione del brand, le storie raccontate vanno oltre la mera descrizione degli attributi o dei benefici individuali per fornire

un resoconto più letterario ed olistico di ciò che un brand è, con il fine di far vivere una storia al consumatore e permettergli di affezionarsi al background storico dell'impresa.

## **1.5 La differenziazione**

### **1.5.1 A cosa serve la strategia di differenziazione**

La strategia di differenziazione permette al consumatore di creare il suo sistema di preferenze nei confronti dei prodotti offerti sul mercato dalle varie marche, tramite l'attribuzione ai prodotti o servizi di fattori (tangibili o intangibili) volti ad aumentare il valore dell'offerta.

L'opposto dei prodotti differenziati è rappresentato dai prodotti standardizzati o *no frills* prettamente orientati al consumo, per cui non sono necessarie caratteristiche aggiuntive per renderli originali e caratterizzanti.

Il fatto che, un prodotto sia differenziato rispetto a quelli offerti dalla concorrenza, fa sì che il consumatore sia disposto a pagare un sovrapprezzo, in quanto percepisce che dall'uso di quel prodotto possano derivargli maggiori benefici e vantaggi rispetto a quelli ottenibili dall'utilizzo di altri prodotti diversi. Se questo prezzo è maggiore del costo unitario che l'impresa ha sostenuto per implementare la differenziazione, si arriva a realizzare un margine economico superiore, a parità di altre condizioni, di quello ottenuto dalla concorrenza. In questo modo, la strategia di differenziazione aiuta l'impresa ad aumentare la propria quota di mercato ed il suo potere di mercato. La maggiore quota di mercato può significare un migliore sfruttamento delle economie di produzione ed una conseguente riduzione dei costi. Al tempo stesso, un miglioramento del rapporto valore offerto/prezzo genera maggiore soddisfazione della clientela e di conseguenza un aumento del suo grado di fidelizzazione.

Gli elementi di differenziazione sono le caratteristiche che rendono i prodotti distinguibili ed unici agli occhi dei consumatori, se il cliente attribuisce determinate caratteristiche o vantaggi particolari ad un determinato prodotto percepirà quello come insostituibile e difficilmente si rivolgerà ad un prodotto della concorrenza per i suoi acquisti. I prodotti ad elevata differenziabilità sono quelli che si adattano maggiormente alla politica di differenziazione. Infatti, in questo caso l'impresa ha a disposizione un'ampia gamma di variabili per differenziare il prodotto: le caratteristiche tecniche, la forma, il design, lo stile, le prestazioni, il packaging, la durata, l'affidabilità (il prodotto deve essere in grado di svolgere le sue funzioni per un determinato periodo di tempo che vada a giustificare il prezzo che il cliente paga per l'acquisto), la conformità (tutte le unità prodotte devono essere uguali tra loro e devono rispecchiare la promessa dell'impresa), la riparabilità e tutto l'insieme di simboli, emozioni ed esperienze che possono essere associate alla marca o ai canali di distribuzione. Generalmente, per soddisfare le esigenze di ogni cliente e rendergli possibile l'utilizzo di un prodotto interamente creato da lui con gli attributi e dei benefici che gli preferisce le imprese ricorrono alla personalizzazione.

## 1.5.2 Il raggio di azione della differenziazione

Per differenziare si può intervenire su: componenti tangibili, componenti intangibili o componenti aggiuntive e relazionali. Nel caso delle componenti tangibili si va a differenziare rispetto a caratteristiche concrete insite del prodotto o servizio offerto. Infatti, la differenziazione può essere implementata muovendosi lungo tre vettori principali: verticale, orizzontale e trasversale. Nel primo caso si parla di un potenziamento dei prodotti in termini di performance delle caratteristiche dell'offerta, in modo da riuscire ad aumentare i benefici funzionali, simbolici, emozionali o esperienziali. Il prodotto potenziato in termini di performance verrà percepito come migliore rispetto a quelli offerti dalla concorrenza. Nella differenziazione orizzontale, si tratta di aggiungere nuove caratteristiche che rendono il prodotto originale rispetto a quelli concorrenti. Infine, la differenziazione trasversale permette di inserire il prodotto in una nuova categoria, tramite l'offerta di un pacchetto di prodotti, anche detta *bundling*, o mediante l'unione di funzionalità prima appartenenti a prodotti distinti in un unico prodotto.

Le componenti intangibili di un prodotto sono volte a cambiare l'atteggiamento del consumatore nei confronti della marca, ovvero il processo che lo porta all'acquisto e la considerazione che egli ha del brand. In particolare, un elemento fondamentale per quanto riguarda le componenti intangibili del prodotto è la marca, in quanto essa dona riconoscibilità al prodotto, permette di svilupparne la reputazione o di trasferire a suo vantaggio la reputazione di cui l'impresa gode sul mercato, e dunque contribuisce in particolare a caratterizzare l'immagine del prodotto. Un altro fattore intangibile di differenziazione è rappresentato dai valori ideali che il prodotto o l'impresa diffondono ai consumatori, facendoli sentire rappresentanti di ideali o dandogli semplicemente la sensazione di appartenenza ad una comunità che condivide degli specifici valori. La maggiore enfasi sulle componenti intangibili della marca riflette il fatto che i consumatori ad oggi sono più interessati a conoscere le persone e le aziende che lavorano dietro i prodotti ed i marchi.

Il terzo livello di differenziazione è riferito alle componenti aggiuntive e relazionali. Le prime sono gli attributi che ampliano i contenuti offerti con l'acquisto del prodotto per soddisfare in maniera più ampia i bisogni della clientela, oppure per facilitarne il consumo. La strategia di differenziazione può anche essere basata sulla relazione che si instaura tra l'impresa ed i consumatori. In questo caso, le componenti aggiuntive legate al prodotto servono ad alimentare il contenuto relazionale. Gli esempi di differenziazione in relazione a questi obiettivi sono: la facilità di acquisto, l'ambiente in cui il cliente incontra il fornitore e il prodotto (si parla in questo caso di esperienza di acquisto) ed infine le condizioni che facilitano l'uso del prodotto.

Tra i componenti che possono essere aggiunti al prodotto vi sono i fattori di segnalazione, che servono a facilitare la corretta valutazione da parte del cliente dell'effettivo valore dell'offerta e sono utili in particolare quando è difficile per il consumatore stimare il reale valore dell'offerta. Un esempio di segnalazione è quello di rilasciare insieme al prodotto una garanzia con lunga durata. La garanzia serve a sottolineare la qualità e l'affidabilità del prodotto ed eventualmente può servire al consumatore per sostituire il prodotto in caso l'acquisto dovesse presentare dei difetti. Altri esempi di segnalazione potrebbero essere il livello di

investimenti in ricerche e sviluppo, l'intensità della comunicazione ed il prezzo. Questi fattori di segnalazione servono per incrementare le informazioni a disposizione del consumatore, con il fine di ridurre l'asimmetria informativa, rafforzando così la percezione di unicità del prodotto e aggiungendo valore all'offerta.

### **1.5.3 Le caratteristiche di una strategia di differenziazione efficace**

Si distinguono tre criteri per determinare se l'associazione tra una marca ed un elemento di differenziazione possa funzionare: la desiderabilità (gli elementi distintivi del prodotto devono essere percepiti come effettivamente rilevanti per i consumatori, è il brand che deve invogliare i clienti all'acquisto facendo leva sul vantaggio che essi possono trarre dagli elementi di differenziazione del prodotto), la possibilità di offrire concretamente ciò che si propone (il brand deve essere in grado di mantenere nel tempo l'associazione di marca nelle menti dei consumatori) e la differenziabilità (le caratteristiche del prodotto offerto devono essere effettivamente distintive per il brand e fornire ai consumatori un vantaggio diverso da quello che avrebbero acquistando prodotti dei marchi concorrenti).

In particolare, perché una strategia di differenziazione abbia effettivamente successo sul mercato è necessario che vengano rispettate quattro regole: la differenziazione deve essere rilevante, ovvero gli elementi aggiunti al prodotto o al servizio devono essere percepiti veramente come importanti ed essenziali da parte del consumatore che altrimenti potrebbe non considerare l'offerta anche se differenziata, la differenziazione deve anche essere distintiva, ovvero il miglioramento delle caratteristiche esistenti o l'aggiunta di nuovi dettagli deve essere tanto intensa da essere riconosciuta dal cliente, un'altra caratteristica che deve avere la differenziazione è quella di essere percepibile, ovvero visibile e comprensibile per gli acquirenti, infine la differenziazione deve essere sostenibile nel tempo in quanto le modifiche devono essere in continua evoluzione.

Generalmente i consumatori sono più attenti ai vantaggi che possono derivare dal consumo di un prodotto, invece che limitarsi a concentrare le loro attenzioni solo sul consumo di un prodotto standardizzato (*vantaggi per il cliente*). In particolare, nel medio-lungo termine saranno anche in grado di distinguere l'offerta, conducendo valutazioni accurate sulla marca e sulle sue performance, al fine di identificare il prodotto più conveniente in termini di elementi distintivi e benefici che possono derivare dal consumo.

Se un cliente non percepisce gli elementi di differenziazione del prodotto come rilevanti ed interessanti non lo acquisterà, anche se questo si differenzia dei prodotti offerti dalla concorrenza.

I brand devono focalizzarsi sulla costruzione dei vantaggi per il cliente partendo dalla considerazione dei benefici e delle caratteristiche che i clienti considerano come rilevanti. È solo così che riusciranno ad apportare al consumatore un elevato grado di soddisfazione, per condurli a ripetere gli acquisti ed incrementare la redditività.

Le mappe di percezione utilizzate ai fini della definizione della strategia di posizionamento della marca, possono essere utilizzate per individuare quello che un consumatore si aspetta da un determinato prodotto o servizio, in quanto vi sono contenute rappresentazioni visive di percezioni e preferenze dei consumatori.

Concentrandosi su diverse dimensioni di valutazione e di scelta della clientela, le mappe percettive forniscono un quadro quantitativo delle situazioni del mercato e del modo in cui i consumatori valutano diversi prodotti, servizi e marchi. Sovrapponendo le preferenze del consumatore con le percezioni della marca, i marketing manager possono individuare nuove possibilità per colmare il vuoto di bisogni non soddisfatti del consumatore e quindi trovare nuove opportunità di marketing e promuovere nuovi prodotti.

La differenziazione rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese che la praticano e deve essere sostenibile nel tempo, per cui ogni obiettivo di differenziazione raggiunto deve essere al tempo stesso un'opzione per poter intraprendere un successivo e ulteriore sforzo di differenziazione.

#### **1.5.4 Le diverse strategie di differenziazione**

Il principale metodo di differenziazione utilizzato è quello che punta sulle caratteristiche e gli attributi del prodotto in particolare collegandoli alle componenti della catena del valore per il cliente (benefici o attributi rilevanti).

Vi sono diverse dimensioni che un'impresa potrebbe utilizzare per differenziare la sua offerta: differenziazione del personale (dipendenti maggiormente qualificati rispetto alla concorrenza, più competenti e dunque in grado di offrire un servizio migliore), differenziazione del canale (mettere a disposizione i prodotti in canali di distribuzione che consentono di fornire un'esperienza di acquisto più piacevole e gratificante), differenziazione dell'immagine (le imprese possono creare immagini forti e persuasive che riescono a soddisfare i bisogni sociali e psicologici della clientela) e la differenziazione dei servizi (in questo caso si tende a rendere il momento della erogazione del servizio particolare e differente rispetto all'offerta della concorrenza).

Per i servizi si distinguono tre livelli di differenziazione, ovvero l'affidabilità, la capacità di reazione e l'innovatività. Per quanto riguarda il primo livello di differenziazione il cliente si rivolge ad una particolare impresa per la locazione del servizio perché la trova affidabile in termini di puntualità della consegna, completezza dell'ordine e durata del ciclo dell'ordine. La capacità di reazione si riferisce alle abilità dell'impresa nel gestire gli imprevisti, rispondere tempestivamente alle richieste di informazioni e ritirare i prodotti dal mercato. Infine, per quanto riguarda l'innovatività alcuni fornitori sono dotati di sistemi informativi migliori e rendono migliore l'esperienza di acquisto del cliente ricorrendo a continue innovazioni tecnologiche.

Quando il prodotto non è differenziabile in termini di caratteristiche aggiuntive o potenziamento degli attributi preesistenti si può puntare ad una differenziazione tramite aggiunta dei servizi al prodotto. I servizi che permettono di differenziare l'offerta sono: la facilità di ordinazione (il cliente può ordinare con facilità i prodotti che vuole acquistare) , la consegna (in termini di celerità, accuratezza e precisione), l'installazione (facilità, possibilità di auto installazione o di installazione guidata tramite sistemi a distanza), l'addestramento del cliente (formazione per permettere al consumatore di utilizzare al meglio il prodotto) , consulenza (personale a disposizione per rispondere alle domande ed aiutare in caso di problemi), facilità di manutenzione

e di riparazione (programma per assistere i clienti per garantire il mantenimento in buono stato dei prodotti acquistati) ed infine resi (si distinguono in controllabili, quando derivano da problemi o errori commessi dal venditore o dal cliente, ed incontrollabili che sono dovuti al bisogno dei clienti di vedere, provare e sperimentare i prodotti in negozio, per capire se fanno al caso loro).

La strategia di differenziazione può consistere anche nell'allungamento della linea di prodotti e servizi offerti, oppure nell'ampliamento della gamma. Infatti, mettere a disposizione nuove varianti di un prodotto preesistente o inserire nel mercato prodotti nuovi contribuisce ad aumentare la soddisfazione e la fedeltà del cliente. La linea di prodotto o un portafoglio di prodotti si può estendere in due modi: per allungamento o per completamento, che riguardano rispettivamente l'inserimento di nuove varianti all'interno di una linea e l'inclusione di nuove linee all'interno di un portafoglio di prodotti. L'allungamento della linea avviene quando l'impresa amplia la propria linea di prodotti oltre la fascia attuale e questo ampliamento può avvenire verso l'alto, verso il basso o in entrambe le direzioni. L'allungamento verso il basso è anche detto *trading down* ed è il caso in cui un'impresa appartenente alla fascia media di mercato introduce una linea di prodotto in una fascia di prezzo inferiore. Questa scelta può avvenire per quattro motivi: perché offre possibilità di crescita e permette di attrarre un numero maggiore di acquirenti, conquistando un'area di mercato in cui vi sono persone che ricercano prodotti con un buon rapporto qualità/prezzo, un secondo motivo potrebbe essere quello di colpire i concorrenti che operano in una fascia di prezzo più bassa, che altrimenti potrebbero tentare di raggiungere un livello superiore del mercato, spesso avviene anche dopo che l'impresa è stata attaccata in termini concorrenziali da un'impresa facente parte di una fascia più bassa di prezzo. Il terzo motivo per cui potrebbe esserci un'operazione di trading down è quello di usare questa strategia perché il mercato di livello medio è una fase di stasi o di declino ed infine l'ultimo motivo che potrebbe spingere ad attuare questa scelta è quello di attirare nuovi clienti offrendo versioni di prodotti già esistenti più economiche e standardizzate per metterli a conoscenza dell'esistenza della categoria, per poi portarli gradualmente ad acquistare versioni più costose dei prodotti. In seguito all'attuazione di questa strategia l'impresa deve prendere una decisione relativa al nome dei nuovi prodotti inseriti sul mercato: può scegliere di utilizzare lo stesso nome della marca madre per tutti i prodotti di tutte le fasce di prezzo, decidere di introdurre la nuova offerta utilizzando una declinazione della marca, altrimenti può introdurre i prodotti meno costosi utilizzando un nome diverso da quello della marca principale.

Un'altra strategia di allungamento è chiamata *trading up*, in questo caso l'impresa sceglie di entrare in una fascia di mercato più elevata, introducendo varianti di prodotti più costose. In questo caso gli obiettivi potrebbero essere quelli di accrescere l'immagine della marca, ottenere maggiori margini di profitto o posizionarsi come produttori di una linea completa. Infine, un'ultima strategia in termini di allungamento della linea è quella dell'allungamento bidirezionale, in cui le imprese decidono di allungare le proprie linee di prodotti in entrambe le direzioni, occupando una fascia di mercato più bassa e contemporaneamente anche una più alta.

Un'altra strategia di differenziazione è costituita dal completamento della linea e/o del portafoglio. Questa strategia consiste nell'aggiungere nuovi articoli all'interno di una gamma già esistente. Gli obiettivi che questa strategia consente di raggiungere sono diversi: ottenere maggiori profitti, accontentare i rivenditori che vogliono offrire ai clienti tutti gli articoli che essi ricercano, impiegare la capacità produttiva in eccesso, affermarsi come impresa leader o occupare le aree di offerta scoperte per allontanare i concorrenti.

La linea di prodotti potrebbe anche essere semplicemente modernizzata apportando continui cambiamenti ai prodotti già esistenti sul mercato per incoraggiare lo spostamento dei clienti verso prodotti di qualità e prezzo più elevati. Con questa strategia l'impresa può riuscire ad aumentare la domanda per i prodotti meno richiesti sul mercato, ma potrebbe anche investire nella campagna promozionale di prodotti con elevati volumi di vendita.

Dunque, la differenziazione dei prodotti è realizzabile in una molteplicità di modi e serve ad apportare maggiore valore al prodotto, aumentando la soddisfazione dei clienti e la loro fidelizzazione, evitando che ricorrano alla concorrenza per soddisfare i loro bisogni latenti.

Infatti, il successo del brand deriva soprattutto dalla differenziazione e dalla capacità dell'impresa di offrire al consumatore un valore unico.

## CAPITOLO 2- IL CO-BRANDING

### 2.1 Le strategie di collaborazione

#### 2.1.1 I vantaggi delle alleanze strategiche

Non sempre vi sono rapporti conflittuali e relazioni competitive tra due imprese operanti all'interno dello stesso settore. Spesso si instaura un rapporto di collaborazione volto alla massimizzazione del valore economico di entrambe.

Alcuni studi dimostrano che la maggiore frequenza di collaborazioni tra imprese operanti nello stesso settore si verifica negli ambienti più fortemente competitivi.

Generalmente le imprese prediligono la cooperazione nella fase di Ricerca & Sviluppo per diminuire i costi di questa attività.

Le motivazioni che possono portare un'impresa ad avviare una collaborazione con un'altra sono da ricercare nel contesto organizzativo, nei valori e nella cultura aziendale. In particolare, in relazione alla struttura dell'organizzazione sono importanti aspetti come la strategia condotta dall'impresa e l'organigramma. In più, devono essere considerati anche i fattori ambientali, in quanto è importante che favoriscano la collaborazione fra imprese, un esempio è rappresentato dal supporto delle istituzioni pubbliche.

Nello specifico, gli aspetti interni che conducono un'impresa ad avviare una collaborazione sono quattro: la possibilità di sviluppare le competenze aziendali, l'aumento dell'efficienza nei processi, l'incremento della capacità produttiva e distributiva ed infine la gestione della posizione competitiva. Questi fattori sono strettamente correlati e dunque l'eventuale decisione di intraprendere o meno l'iniziativa è il risultato di una considerazione globale di questi aspetti.

In un mercato in continua evoluzione è necessario che le aziende sviluppino competenze distintive che possano essere fonte di vantaggio competitivo. Una collaborazione con altre imprese permette la condivisione di risorse e competenze distintive, incrementando la possibilità di sviluppare un vantaggio competitivo.

La cooperazione aumenta l'efficienza nel gestire i processi operativi, in quanto permette a due diversi business in collaborazione di condividere fasi della filiera produttiva, permettendo così lo sviluppo di economie di scala e la riduzione dei costi operativi, oppure di centralizzare alcune attività della catena del valore.

Generalmente, le alleanze tra imprese hanno l'obiettivo di implementare una strategia di diversificazione per operare in nuovi settori, oppure per raggiungere le dimensioni aziendali adeguate per entrare in nuove aree di mercato, riducendo la rischiosità dell'operazione ed i costi degli investimenti necessari.

Per quanto riguarda la gestione della posizione competitiva, solitamente si alleano imprese che devono fronteggiare la stessa concorrenza ma non hanno a disposizione le risorse economiche adatte per sostenere gli investimenti necessari per affrontare la sfida della concorrenza. In più, la collaborazione tra imprese permette anche lo sviluppo di nuove aree di vantaggio competitivo mettendo in comune le risorse chiave e le

competenze chiave, favorendo l'integrazione del portafoglio prodotti o servizi che ha il fine di fornire un'offerta finale più completa al consumatore e permettendo la condivisione delle politiche di marketing e di quelle commerciali.

### **2.1.2 Le diverse tipologie di alleanze strategiche**

Vi sono tre differenti tipologie di cooperazione tra imprese: in linea orizzontale, in linea verticale ed in linea laterale. La prima consiste nella collaborazione tra imprese operanti nella stessa area di business, la seconda si verifica nel caso in cui un'impresa sceglie di adottare una strategia di integrazione a monte e/o a valle, ovvero quando la collaborazione avviene tra l'impresa ed i suoi clienti o fornitori che instaurano una collaborazione con essa in diverse fasi della filiera produttiva, infine l'ultima tipologia di collaborazione è quella tra aziende operanti in settori o mercati differenti, oppure tra un'azienda ed un'organizzazione.

La similitudine o differenza tra le imprese che iniziano una collaborazione è determinata da cinque variabili: la dimensione aziendale, la posizione competitiva (la cooperazione può avvenire tra leaders del mercato, tra questi ultimi ed i followers, oppure tra gruppi di followers), le aree di business di principale focalizzazione (collaborazione tra imprese dello stesso raggruppamento strategico della stessa filiera oppure tra imprese di raggruppamenti strategici e filiere diverse, più o meno contigue), la natura dei soggetti coinvolti (imprese, organizzazioni, istituzioni ecc.) ed infine l'area geografica di appartenenza.

Le imprese che scelgono di cooperare devono avere le capacità necessarie per farlo, ovvero devono essere in grado di sostenere i costi che comporta l'accordo e soprattutto i costi legati agli investimenti da intraprendere per portare avanti la strategia.

Vi sono dei fattori necessari per poter prendere la decisione giusta in merito al partner da scegliere ed alla valutazione dei costi e benefici dell'operazione. Questi fattori sono: il capitale sociale (qualità delle relazioni instaurate tra l'impresa ed i soggetti esterni, in particolare i partner scelti per la collaborazione), lo stile manageriale e l'attitudine culturale alla collaborazione con altri soggetti, la chiarezza degli obiettivi strategici, le competenze organizzative (per gestire al meglio la cooperazione) e la reputazione dell'impresa (soprattutto in riferimento al patrimonio ed all'affidabilità come partner di alleanze strategiche).

Si distinguono due tipologie di alleanze: tattiche e strategiche. La distinzione viene fatta sulla base dei seguenti criteri: gli obiettivi che l'alleanza vuole perseguire, il potenziale impatto sulla strategia competitiva di ciascun partner, il potenziale impatto sulla gestione operativa dei partner, il livello di risorse impiegate o investite, il grado necessario di integrazione dei sistemi organizzativi dei partner richiesta ed infine la durata. L'alleanza strategica differisce da quella tattica perché incide maggiormente sull'evoluzione dell'impresa, dunque sulla strategia competitiva e di crescita, per questo necessita di maggiore impegno organizzativo e finanziario da parte dei partners. Questo tipo di alleanza ha tre possibili manifestazioni: gli accordi contrattuali di medio lungo termine, i consorzi e le joint ventures. Negli ultimi due casi l'accordo comporta la creazione di un nuovo soggetto giuridico e la necessità per i partner di apportare capitale. La joint venture è una società a tutti gli

effetti, per cui la sua attività è riconducibile a quella d'impresa, mentre il consorzio è una forma societaria specifica e generalmente è costituito da un insieme di imprese consorziate.

L'alleanza tattica rientra nella maggior parte dei casi in due ambiti: azioni orientate allo sviluppo commerciale e alla gestione ottimale della clientela, oppure gestione di particolari problematiche nello svolgimento ordinario del processo produttivo.

L'alleanza strategica con soggetti esterni è anche la modalità attraverso cui le imprese riescono ad espandersi in mercati esteri. Generalmente, l'obiettivo principale è quello di compiere all'estero attività commerciali o di produzione e sviluppo di conoscenze non acquisibili sul proprio territorio. Le alleanze strategiche si distinguono in due gruppi: gli accordi strategici e le joint ventures. I primi sono dei contratti tra imprese ed i più comuni sono: il *licensing*, il *franchising*, i contratti di produzione e di gestione ed infine le alleanze commerciali.

La joint-venture invece implica che i partner in accordo costituiscano una nuova impresa appunto detta joint-venture, al fine di realizzare gli obiettivi alla base dell'accordo.

Sono sempre più comuni accordi tra imprese di tipo laterale, caratterizzati da una relazione improntata sulla condivisione della marca tra business che operano in settori differenti. Vi sono tre tipologie di accordi di questo tipo: il *merchandising* dei marchi; la comunicazione cooperativa ed il *co-branding*. Il primo vede la concessione di una licenza di marchio tra due imprese operanti in settori differenti. Il secondo si riferisce a quelle iniziative per cui due marchi collaborano principalmente nell'ambito della comunicazione con pubblicità e/o promozioni congiunte. Sono due gli accordi più comuni di questo tipo: la *joint advertising* e la *joint promotion*. Nel primo caso le marche collaborano prettamente in ambito pubblicitario al fine di ottenere benefici derivanti dalla sinergia tra i loro marchi. Invece, nel secondo caso l'accordo avviene a livello promozionale con l'obiettivo di generare vendite addizionali grazie alla combinazione della capacità di richiamo di entrambe. Infine, l'ultima strategia in riferimento agli accordi di tipo laterale tra imprese è il *co-branding*. Questo accordo ha due varianti: *co-branding* di tipo funzionale o di tipo simbolico/affettivo. Nella prima tipologia, si tratta di *composite co-branding* e l'apposizione di entrambe le marche allo stesso prodotto avviene con il fine di evidenziare la presenza di caratteristiche tangibili associate generalmente a ciascuna marca all'interno di un solo prodotto *co-branded*. Al contrario, nel *co-branding* di tipo simbolico/affettivo, anche detto *co-branding concettuale* o *co-naming*, la marca ospitante sceglie il brand con cui collaborare focalizzandosi sugli attributi simbolici che questo può aggiungere alla sua offerta. Queste due tipologie di collaborazioni possono avvenire in modo esclusivo oppure non esclusivo. Il *co-branding* funzionale esclusivo permette al brand ospitante di offrire un prodotto percepibile dalla clientela come di qualità superiore, in quanto realizzato grazie alla combinazione degli attributi tangibili essenziali di ciascuna delle due marche oggetto della collaborazione. La presenza di caratteristiche tangibili legate all'altra marca in questo caso è esplicita. Nel *co-branding* funzionale non esclusivo invece, la marca invitata può collaborare contemporaneamente con più marche appartenenti alla stessa categoria. Per cui, i benefici che ne derivano alla

marca ospitante sono di modesta entità. Questo avviene perché i consumatori percepiscono come comune la presenza di caratteristiche tipiche della marca invitata nei prodotti della categoria della marca ospitante.

In ogni caso, la collaborazione a livello di caratteristiche del prodotto permette alla marca ospitante di far percepire il miglioramento della qualità del suo prodotto.

Il co-branding simbolico esclusivo permette di aumentare la *brand equity* della marca ospitante attraverso il trasferimento degli attributi simbolici della marca invitata al prodotto. Invece, il co-branding simbolico non esclusivo riduce questo trasferimento.

### **2.1.3 La formazione dell'accordo di alleanza strategica**

Per arrivare a costituire un'alleanza strategica le imprese seguono un procedimento. Infatti, ogni accordo ha il suo ciclo di vita che si articola in tre macrofasi: preparazione, gestione e transizione. È possibile anche che il processo termini alla prima fase, laddove le imprese non riescano a trovare l'intesa per portare avanti l'accordo. In caso contrario, dopo la stipulazione dell'accordo vi è la fase di sviluppo della collaborazione e dunque di gestione dell'accordo. Il ciclo di vita dell'alleanza strategica termina con la fase di transizione in cui vi possono essere: il rinnovo dell'accordo collaborativo (rilancio dell'alleanza con aggiornamento degli obiettivi strategici, questa fase potrebbe evolversi con un'acquisizione o una fusione tra le imprese), la restituzione degli asset apportati inizialmente ai rispettivi titolari o la cessazione del rapporto (formale chiusura dell'intesa). In merito a quest'ultimo aspetto, generalmente, alla base delle alleanze strategiche vi sono degli obiettivi da raggiungere per entrambi i partner, nel caso in cui gli obiettivi vengono raggiunti o si verifica un'impossibilità nel realizzarli, le due imprese scelgono di cessare l'accordo e non rinnovarlo.

Il successo di una strategia di collaborazione non è dato solo dalle attività operative messe in atto dai due partner e dagli aspetti oggettivi dell'alleanza in sé ma anche dalle loro condizioni soggettive. Per quanto riguarda queste ultime, la caratteristica essenziale che le imprese in collaborazione devono avere è la coerenza almeno nelle seguenti aree: obiettivi strategici (la ricerca della strategia di collaborazione deve essere fondata sulla base di una serie di obiettivi definiti che l'impresa vuole raggiungere), apporto di risorse e competenze (in termini di valore totale e complementarità delle attività da mettere in atto durante l'accordo), orizzonte temporale (tempi di attesa dei risultati e di recupero degli investimenti) ed infine approccio culturale verso gli accordi (ad esempio in termini di risultati attesi, modi di gestire l'accordo, importanza attribuita allo stesso, grado di trasparenza tra partner per evitare pratiche di *free riding* e modalità di condivisione dei risultati).

Le condizioni oggettive derivano da come l'accordo viene progettato e riguardano quattro aspetti: il potenziale impatto che gli obiettivi dell'accordo possono avere sugli obiettivi strategici delle singole imprese, l'equilibrio tra i costi sostenuti per la cooperazione e i benefici che ne derivano, il sistema di governo ed infine la definizione dell'equilibrio tra autonomia e integrazione della struttura di gestione della collaborazione da parte delle imprese che l'hanno messa in atto.

È necessario che entrambi i partner operino, durante tutta la durata dell'accordo, nel rispetto degli obiettivi prestabiliti e che condividano tra loro decisioni, risorse e competenze. Per far sì che effettivamente questa

condivisione avvenga e permettere il successo dell'alleanza sono necessari dei sistemi interni implementati al fine di facilitare la condivisione all'interno dell'organizzazione.

Alcuni principi generali definiscono l'insieme di condizioni oggettive e soggettive che incidono sulla probabilità di successo di un'alleanza e sono: costituire un'alleanza intorno all'insieme di competenze apportate da ciascuno dei partner, costituire un'alleanza per sfruttare una propria risorsa esclusiva con partner che a loro volta intendono fare la stessa cosa, condividere con attenzione e in un'adeguata prospettiva temporale gli obiettivi dell'alleanza, non ricorrere alle alleanze per neutralizzare una propria debolezza, né con chi si propone di sopperire a una propria debolezza, assegnare alle caratteristiche soft del potenziale partner la stessa rilevanza attribuita a quelle più rilevanti per gli obiettivi dell'accordo ed infine definire la governance con l'intento di rendere l'alleanza stabile ed efficiente e non di garantire un maggior controllo o una migliore appropriabilità dei risultati rispetto agli altri partner.

Per implementare al meglio una strategia di collaborazione è necessario mettere in atto vari procedimenti come la definizione di un business model (in cui si delineano le finalità, i soggetti da coinvolgere nel processo, il raggio di azione, le risorse disponibili che ciascun partner deve condividere, la proposta di valore e le modalità dello svolgimento dell'accordo), la verifica della coerenza tra i soggetti come sopra riportato, la progettazione del modello organizzativo da seguire (in riferimento al sistema di governance, alla struttura organizzativa ed al modello di distribuzione dei costi/benefici), il delineamento delle procedure per ottimizzare le relazioni tra i partner (definizione dei sistemi di trasferimento di risorse e competenze, sistemi di controllo strategico, meccanismi incentivanti e di way out, questi ultimi sono essenziali per rendere meno traumatica l'esclusione di un partner dall'accordo) ed infine si dovrebbe attuare un ulteriore controllo necessario per verificare la compatibilità dei soggetti coinvolti con il complessivo impegno sul piano finanziario, strategico ed organizzativo (Fontana & Caroli, 2017).

## **2.2 La strategia di Co-branding**

### **2.2.1 Il Co-branding: definizione e vantaggi della strategia**

Spesso le imprese stipulano accordi con altre al fine di combinare i prodotti di brand differenti in un unico prodotto co-branded. Il co-branding è l'abbinamento di due o più prodotti di marca (*constituent brands*) che ha lo scopo di creare un prodotto separato e unico (*composite brand*). E' una strategia attualmente popolare per l'introduzione di nuovi prodotti sul mercato, per migliorare la *customer experience* e favorire la crescita del business. L'accordo di co-branding prevede: la co-definizione da parte delle imprese in collaborazione dei benefici associati al nuovo prodotto offerto sul mercato e la co-firma di quest'ultimo da parte dei brand coinvolti nell'accordo. Questa collaborazione può avvenire tra due marche (dual branding) o più, può anche coinvolgere solo marche appartenenti alla stessa impresa senza ricorrere ad altre esterne. L'accordo di co-branding può essere in joint-venture. Altre due modalità di attuazione di questa strategia sono: il co-branding

multi-sponsor e quello al dettaglio. Nell'ultimo caso due o più attività specializzate nella vendita al dettaglio si servono dello stesso locale al fine di ottimizzare gli spazi ed i ritorni in termini di profitto.

Il co-branding può essere considerato un caso di estensione del brand e coinvolge una marca ospitante (*header*) ed una marca invitata che apporta alla prima le sue associazioni di marca fungendo da *modifier*. Generalmente, il nuovo prodotto co-branded viene identificato con il nome della marca ospitante, per cui può essere visto come un'estensione della stessa.

L'uso del Co-branding è cresciuto del 40% ogni anno, in particolare nei settori altamente competitivi e nei mercati saturi.

Questa strategia porta ad un aumento delle vendite sul mercato già servito, ma potrebbe anche favorire l'acquisizione di nuova clientela e l'ingresso in nuovi mercati o canali di vendita aiutando le imprese a rimanere competitive. Il co-branding è una strategia utile per creare qualcosa di innovativo ed aumentare la *brand reputation*, infatti consente di sviluppare un posizionamento convincente ed aumentare la notorietà ed il valore dei marchi coinvolti grazie al coinvolgimento di più marche. Generalmente, il risultato di questo accordo è una capsule collection in edizione limitata.

Il risultato dell'aumento dell'audience e del cambiamento o rafforzamento del posizionamento è l'incremento dei ricavi aziendali, dell'energia emozionale, della soddisfazione della clientela, delle interazioni e della fidelizzazione. Infatti, un marchio può rapidamente prendere in prestito le associazioni mentali di un altro marchio apparendo nello stesso contesto. Il co-branding aiuta marche sconosciute o meno familiari a costruire associazioni di marca, migliorare la qualità percepita e gli atteggiamenti dei consumatori nei confronti del brand. In riferimento alla qualità, questo tipo di collaborazione tra marche può servire come segnale di qualità quando un brand individuale non è in grado di far percepire quella del suo prodotto da solo. Quando i consumatori non hanno informazioni accurate sulla vera qualità di un nuovo prodotto, il co-branding enfatizza la qualità percepita, offre un posizionamento convincente ed aumenta le preferenze dei consumatori e la loro disponibilità ad acquistare.

Tramite questo tipo di collaborazione le imprese coinvolte possono apportare i loro vantaggi in termini di differenziazione ad un unico prodotto, rendendo vane, totalmente o parzialmente, le barriere della concorrenza. Inoltre, questa strategia permette di aumentare la credibilità dei brand che la adottano. Se un piccolo marchio ne incontra uno più popolare, il pubblico si fida di più del brand grazie alla credibilità del marchio più grande. Inoltre, aumenta consapevolezza della marca che contribuirà a sviluppare le vendite a lungo termine, poiché il pubblico si ricorderà del brand nel momento in cui avrà bisogno di un prodotto particolare o una categoria di servizio.

Un altro vantaggio di cui possono beneficiare i brand in seguito all'adozione di questa strategia è il conseguimento di economie di velocità, che offrono vantaggi in termini di posizione competitiva, sfruttamento delle opportunità di innovazione ed economie di condivisione, queste ultime derivanti dalla creazione di sinergie ed interrelazioni tra i marchi coinvolti nell'accordo.

In relazione alla posizione competitiva, questa strategia consente di creare barriere all'entrata ed alla mobilità dato il tasso di sviluppo aziendale, il completamento della gamma di prodotti e la maggiore possibilità di colmare i vuoti di offerta.

Il co-branding tipicamente comporta un certo allineamento dei valori di base del marchio, identità, comunicazione e articolazione, come base per il trasferimento di immagine positiva tra i partner. L'effetto di trasferimento si verifica quando gli attributi positivi di un marchio sono trasferiti all'altro marchio. I consumatori possono aver sviluppato una varietà di associazioni con marchi che vengono successivamente abbinati in una situazione di co-branding. In più, questa tipologia di alleanza tra marchi accelera l'adozione di un nuovo prodotto. Il prodotto co-branded è nuovo per il consumatore, anche se i marchi costituenti non lo sono. I consumatori utilizzano i marchi costitutivi per formulare giudizi sul prodotto a marchio comune in assenza di ulteriori informazioni. Attraverso il co-branding, due marchi vengono collegati tra loro. Questi link possono migliorare o sminuire le percezioni dei consumatori di ogni marchio costituente e possono agire per creare una nuova, unica percezione del prodotto co-branded. Una ricerca ha evidenziato l'effetto del co-branding sulla brand equity di marchi, sia compositi che costituenti, prima e dopo la prova del prodotto. Sono stati esaminati quattro diversi co-brand: un marchio con alta equity associato ad un secondo marchio con alta equity, un marchio con alta equity associato ad un marchio di bassa equity, un marchio con bassa equity associato ad un marchio con alta equity e due marchi con bassa equity insieme. I risultati di questo studio suggeriscono che la collaborazione tra due marchi di alta equity conferisce al co-brand un'immagine altamente positiva. I marchi con almeno un partner con alta equity tendono ad essere valutati in modo maggiormente positivo rispetto alla combinazione di marchi con bassa equity. In più, un esito positivo della prova del prodotto si traduce in un aumento dell'equità del marchio per tutte le combinazioni co-branded, anche se il grado di aumento varia a seconda della tipologia di marchi in collaborazione. Sembra che il co-branding migliori la percezione di equità del marchio da parte dei consumatori, indipendentemente dal fatto che il partner del co-branding sia un marchio di alta o bassa equity. In generale, secondo i risultati della ricerca, la collaborazione di un brand sia con un marchio ad alta equity che con uno a bassa equity ha aumentato la brand equity dei brand costituenti. Infatti, la convinzione che un marchio ad alta equity può essere denigrato dalla sua associazione con un marchio a bassa equity è stata smentita. Inoltre, una prova positiva del prodotto altera il valore del brand equity per le marche costituenti, in quanto le marche con elevato valore rimangono stabili a seguito di una prova positiva del prodotto, ma quelle con basso valore migliorano le valutazioni del brand equity. Questi risultati hanno dimostrato che può essere difficile danneggiare un marchio forte accoppiandolo con un marchio a bassa equity. Il co-branding con un marchio ad alta equity offre un vantaggio competitivo ad un nuovo prodotto introdotto con un marchio relativamente sconosciuto o al prodotto esistente che è alla ricerca di un mezzo per costruire consapevolezza o riposizionamento. Secondo i risultati dell'esperimento, gli unici marchi non potenziati dal co-branding sono quelli con immagini positive ben radicate e di lunga data. Tuttavia, questi marchi non sono influenzati negativamente dal co-branding. La sperimentazione positiva del prodotto può agire per migliorare la percezione dei consumatori del prodotto a marchio condiviso, in

particolare per quelli composti da almeno un marchio con basso valore netto. Inoltre, i consumatori sembrano essere in grado di distinguere i due partner protagonisti della collaborazione e di determinare quale partner sia il principale responsabile delle buone prestazioni del prodotto. (Washburn et al., 2000). Secondo Shimp et al. (1991) gli atteggiamenti dei consumatori nei confronti dei marchi di bassa equity sono più malleabili e facilmente influenzabili rispetto agli atteggiamenti dei consumatori nei confronti dei marchi di alta equity che sono ben affermati.

Il co-branding tattico ha un orizzonte temporale di breve termine e generalmente lo scopo è esclusivamente promozionale o comunicativo. Nel caso dello scopo promozionale l'associazione ad un'altra marca ha il fine di offrire ai clienti una promozione, nell'altro caso i due brand si uniscono per creare una campagna pubblicitaria dividendosi i costi. È stato studiato che quando due marchi coniugano le loro risorse, aumentano l'attenzione del pubblico alle loro campagne pubblicitarie. In effetti, il secondo marchio agisce come uno stimolo familiare che attiva livelli più profondi di elaborazione tra i suoi utenti, che saranno più propensi a notare la pubblicità. Pechmann e Stewart (1990) affermano che la familiarità aumenta la rilevanza; gli stimoli familiari hanno una soglia percettiva più bassa e sono quindi più facili da notare e processare. La familiarità con la pubblicità è ulteriormente rafforzata dall'uso del marchio passato, un modello empirico ben consolidato mostra che gli utenti del marchio sono più propensi a ricordare la pubblicità rispetto ai non utenti. Un vantaggio di co-branding consiste nel fatto che lascia più denaro disponibile per scopi di marketing. Se entrambe le aziende spendono il loro budget di marketing consueto per una campagna congiunta, allora la campagna è probabile che sia molto più grande e migliore rispetto ad una campagna indipendente. In questo modo più gente viene a conoscenza del prodotto, aumentando il numero di clienti.

Un altro vantaggio derivante dall'adozione di una strategia di co-branding è la riduzione dei costi di introduzione del prodotto sul mercato, dato che per l'offerta ci si rivolge ad un numero di clienti più elevato. Quest'ultimo aspetto è dovuto al fatto che con questo tipo di alleanza strategica la clientela totale è il risultato della combinazione dei consumatori di più marche. In più, questo tipo di collaborazione permette di capire maggiormente la psicologia dei consumatori, osservando le reazioni al marketing-mix di altre marche. Sono state individuate le difficoltà incontrate dai marchi 'master' (cioè, i marchi che sono così dominanti da possedere le loro categorie di prodotti) nel tentare di ampliare la linea di prodotti. Quando queste estensioni di linea si discostano troppo dalla categoria di prodotto originale, il brand equity del marchio master è diluito. Una strategia come il co-branding può offrire una valida alternativa ad un marchio dominante perché permette un'estensione della linea unica e memorabile ma coerente con la categoria di prodotto originale, limitando così i rischi di decadenza del marchio.

Altri vantaggi derivanti da questa tipologia di alleanza strategica sono: le maggiori possibilità di manovre di prezzo, la condivisione di investimenti pubblicitari e promozionali ed il conseguimento di economie di costo e di rischio date dalla ripartizione sia dei costi che dei rischi tra i partner.

## 2.2.2 Gli svantaggi della strategia di Co-branding

Questa strategia potrebbe comportare anche alcuni svantaggi. Il primo è il fenomeno della cannibalizzazione che provoca un decremento del fatturato. Questo fenomeno si manifesta quando all'aumentare della quota di mercato nella categoria di appartenenza del nuovo prodotto co-branded, corrisponde una diminuzione della quota di mercato dei prodotti originari. Non si verifica però quando il prodotto co-branded è differente per natura e/o funzionalità dai prodotti commercializzati dai brand singolarmente.

Un altro rischio è costituito dall'incertezza in merito alla possibile reazione dei consumatori rispetto all'associazione di un brand con un altro. Un pericolo per il brand equity deriva dal fatto che i consumatori potrebbero attribuire un'esperienza negativa che hanno avuto con un marchio costituente all'altro marchio costituente. Il co-branding può minare il posizionamento di un marchio quando i consumatori incolpano la marca sbagliata per la loro insoddisfazione. E' notevole il rischio di accoppiamento con un partner che può danneggiare la forte brand equity del prodotto esistente. Un'alleanza di marca fallita può portare a effetti di ricaduta negativi che possono danneggiare l'equity di ciascun marchio partner (Lanseng & Olsen, 2012), come dimostrato dal co-branding dei marchi Swatch e Tiffany & Co.

In merito a questo ultimo esempio, Forbes ha riferito che questo co-branding è stato percepito come la collaborazione del decennio, nata dal desiderio di unirsi per far crescere un business di orologi di lusso. Tuttavia, nonostante l'inizio con un contratto di venti anni, i marchi si sono divisi solo quattro anni dopo il lancio a causa della mancanza di entusiasmo che il co-branded di orologi di lusso aveva suscitato nei consumatori.

Vari fattori giocano un ruolo importante nella valutazione positiva del co-branding da parte dei consumatori. Alcuni dei fattori di successo sono: l'atteggiamento del marchio dei marchi partner, la qualità del marchio percepita, l'equità del marchio, la familiarità del marchio, la corrispondenza tra i marchi, il coinvolgimento del marchio, la ricerca della varietà, la necessità di unicità e la consapevolezza che ha il consumatore del marchio.

Le marche costituenti raramente ottengono uguali benefici; in alcuni casi, un partner guadagna a scapito dell'altro. I tassi di fallimento stimati dell'80-90% suggeriscono che molte iniziative di Co-branding non hanno successo come previsto. Di conseguenza, il lancio di un nuovo co-brand come parte della strategia di branding di un'azienda può comportare il rischio che la struttura della rete di brand association del prodotto co-branded possa presentare sfaccettature non intenzionali. Questi effetti potenzialmente negativi possono eventualmente ripercuotersi sulle reti di associazioni di marchi delle società madri e influenzare la percezione del marchio. Pertanto, i brand manager devono considerare attentamente la struttura di rete dell'associazione del marchio partner, nonché quella propria, per evitare cambiamenti non intenzionali all'interno della struttura di rete dell'associazione di marca a causa dell'accordo.

Il co-branding può fallire quando i due prodotti hanno un mercato diverso e sono completamente diversi. Se vi è differenza nelle *vision* e nelle *mission* delle due aziende, allora la complementarità e la coerenza tra i brand può venire a mancare.

In più, solitamente i consumatori nutrono alte aspettative rispetto alle collaborazioni. Se queste ultime non vengono soddisfatte il giudizio negativo della clientela si ripercuote su entrambe le imprese protagoniste della collaborazione. La letteratura riguardo alle aspettative suggerisce che i marchi di alta equity mantengono le loro valutazioni positive in caso di una prova positiva del prodotto, ma perdono terreno in caso di una prova del prodotto negativa.

Se la marca scelta per l'accordo stipula altri contratti di cooperazione con altri brand, l'attenzione dei consumatori verso le singole marche potrebbe essere minore, l'impresa potrebbe perdere credibilità ed il suo posizionamento potrebbe perdere in termini di valore ed efficacia.

Un altro aspetto indesiderato che potrebbe verificarsi è legato al fatto che il co-branding nella pubblicità potrebbe danneggiare uno o entrambi i marchi promossi. Anche se non testata empiricamente, la presenza di un secondo marchio nella pubblicità potrebbe innescare un effetto di interferenza, indipendentemente dal rapporto tra i marchi, inibendo il richiamo del pubblico di uno o entrambi i marchi. Anderson e Neely suggeriscono che l'interferenza sorge quando un segnale di recupero normalmente utilizzato per accedere ad un'informazione viene associato ad elementi aggiuntivi. Gli effetti di interferenza inibiscono il recupero di informazioni pubblicitarie. Gli effetti di interferenza sono tipicamente legati a marchi della stessa classe di prodotti. Questo suggerisce che i marchi co-pubblicizzati competono l'uno contro l'altro per attenzione e recupero. Idealmente, il pubblico di pubblicità co-branded è lasciato con un'impressione di entrambi i marchi. Tuttavia, quando due marchi sono presenti in una pubblicità, uno dei due è di solito l'obiettivo primario, mentre l'altro riceve meno attenzione. Infatti, quando una delle *parent brand* è più familiare per i consumatori rispetto all'altra, è maggiormente influente nella valutazione che il consumatore fa del nuovo prodotto *co-branded* rispetto all'altra. Quando due marchi appartengono alla stessa categoria, il contesto pubblicitario avrà un'influenza equamente distribuita; tuttavia, quando due marchi appartengono a categorie diverse, il contesto pubblicitario può svolgere un ruolo nella memoria dei marchi. Studi hanno dimostrato che la congruenza degli elementi nella pubblicità porta ad un'elaborazione più efficiente e al recupero delle informazioni pubblicitarie. Mettendo l'accento su una determinata categoria di prodotti nella pubblicità a marchio comune, si dovrebbe rafforzare il legame di categoria nella mente dei consumatori e, pertanto, aumentare la consapevolezza del marchio in riferimento a tale categoria di prodotti. Un effetto di congruenza "*Bad-context*" nella pubblicità co-branded significa che il richiamo del marchio è maggiore quando questo possiede il contesto pubblicitario e inferiore quando non lo possiede (cioè, quando è il marchio secondario pubblicizzato). Un esperimento di Nguyen et al. ha esaminato la memorabilità della pubblicità online co-branded, quando i marchi CPG collaborano con enti di beneficenza o rivenditori, e l'effetto del contesto pubblicitario sull'efficacia degli annunci. Il primo contributo dello studio è la prova del fatto che l'aggiunta di un secondo marchio alla pubblicità online non influisce positivamente sul riconoscimento degli annunci. Ciò è contrario

al previsto effetto di distorsione dell'uso, in cui avere più utenti di marca dovrebbe portare a una maggiore visibilità della pubblicità. Una spiegazione è che sia gli utenti di marca che i non utenti non si occupano del secondo marchio in misura sufficiente per trasformare gli stimoli in memoria. Coerentemente con le precedenti teorie di attenzione selettiva, se il secondo marchio non viene notato, allora la sua presenza non ha alcuna opportunità di attirare l'attenzione sulla pubblicità. Di conseguenza, la presenza di un secondo marchio non influisce sulla memoria del pubblico del banner pubblicitario. Un altro risultato della ricerca è il fatto che i singoli gruppi di utenti associati ad annunci pubblicitari co-branded (ad esempio, utenti di entrambe le marche, utenti del marchio A solo, utenti del marchio B solo, non utenti di entrambi), elaborano l'annuncio in modo diverso, potenzialmente determinando un effetto di annullamento sul riconoscimento generale degli annunci. I risultati suggeriscono che gli effetti di interferenza esistono, all'interno di una pubblicità, tra gli stimoli non competitivi. I consumatori hanno anche una minore propensione a recuperare marchi co-pubblicizzati dalla memoria. Queste due conclusioni indicano che l'effetto netto della pubblicità sui risultati relativi alla memoria è uguale o inferiore a quello della pubblicità monomarca. Questo implica anche che un marchio secondario potrebbe avere poco da guadagnare dalla co-pubblicità. Secondo lo studio quindi gli inserzionisti dovrebbero evitare di pagare per una pubblicità in cui il contesto pubblicitario è dominato dalla categoria del loro partner. E' stato dimostrato che la pubblicità in collaborazione con un marchio secondario potrebbe svantaggiare l'altro se si traduce in una percentuale di consumatori appartenenti ad un dato target group che ricorda la marca più scadente.

### **2.2.3 I fattori di successo del Co-branding**

Il successo per una strategia che vede la combinazione di due marche, deriva dal fatto che entrambe hanno un elevato valore ed un'elevata qualità per la clientela e che godano ambedue di una percezione positiva agli occhi dei consumatori. L'obiettivo è quello di combinare i punti di forza delle marche coinvolte per permettere loro di generare sinergie creative e fidelizzare un numero sempre maggiore di consumatori. Insieme, i marchi partner sono in grado di giovare a vicenda dei punti di forza dell'altro, potenziare il richiamo ed il riconoscimento del marchio e migliorare le valutazioni dei consumatori rispetto ai marchi partner. Generalmente, il valore aggiunto è dato dalla coerenza tra i brand ed in particolare dalla complementarità. Il complemento funzionale si riferisce alla misura in cui la debolezza di un marchio in un attributo utilitaristico è controbilanciata dalla forza del marchio alleato su tale attributo. Promuovendo le giuste connessioni, gli imprenditori adottano una strategia di co-branding per integrare i loro punti di forza attuali, coprendo al contempo le loro debolezze.

Quando una marca si estende individualmente all'interno di una nuova categoria, gli attributi che verranno associati ai nuovi prodotti di quest'ultima non saranno molto diversi da quelli già attribuiti al parent brand. Quando invece due marchi differenti collaborano per immettere sul mercato un nuovo prodotto, a quest'ultimo verranno attribuite caratteristiche positive di entrambi i brand. Una *composite brand extension* riporta un insieme di attributi maggiormente desiderabile rispetto ad un'estensione della singola marca.

Il co-branding può aiutare a sviluppare una *line extension* oppure una *category extension*. Nel primo caso il nuovo prodotto co-branded è in linea con il business già occupato dall'impresa ospitante. Nel secondo caso invece c'è distanza tra il business attuale dell'impresa e quello di destinazione, per cui si modifica la gamma di prodotti andando incontro ad una maggiore complessità gestionale e assumendosi i rischi che questo tipo di operazione potrebbe comportare.

Più le marche sono complementari per quanto riguarda gli attributi utilitaristici, più positiva è la valutazione della brand alliance rispettivamente al prodotto co-branded. Il concetto di *fit* ha due dimensioni: *brand fit* e *product fit*. Il brand fit è definito come la congruenza delle percezioni/associazioni dei consumatori riguardo ai marchi in collaborazione, il product fit riguarda la percezione dei consumatori rispetto alla somiglianza ed alla compatibilità tra le categorie dei prodotti. Il *sensory fit* si riferisce alla congruenza di colore, forma o dimensione dei prodotti partner in un co-branding. L'adattamento tra marchi partner svolge un ruolo importante nella valutazione del co-branding, perché riduce la probabilità di un risultato negativo dall'acquisto del prodotto o servizio co-branded.

Una ricerca ha dimostrato che la sequenza di fattori di successo in termini di grandezza dell'effetto sull'atteggiamento verso il co-branding è la seguente: brand fit, product fit e brand equity (composto da brand attitude, qualità percepita, fiducia e familiarità). Secondo un esperimento di laboratorio (Busacca & Bertoli, 2007), il caso in cui un'estensione di prodotto ha più successo, sia nel caso in cui la marca ospitante è un dominant brand che nel caso in cui non lo è, è quello dove tra le due marche vi è un elevato grado di product fit e brand fit. Mentre, un basso livello di product fit e brand fit comportano una scarsa reazione dei consumatori rispetto al prodotto co-branded. Invece, nel caso in cui il marchio ospitante è un dominant brand, al secondo posto per strategia di co-branding efficace vi è il caso in cui tra le due marche risulta un più elevato livello di product fit rispetto al brand fit, mentre al terzo posto per efficacia vi è la situazione in cui il brand fit tra le due marche è ad un livello maggiore rispetto al product fit. Nel caso in cui invece la marca ospitante non sia dominante, il secondo ed il terzo livello appena illustrati vengono invertiti per grado di efficacia.

Spesso, un altro fattore che i marchi tengono in considerazione per avviare un accordo di co-branding è la compatibilità del target a cui si rivolgono sul mercato.

Le variabili legate al consumo nel quadro concettuale si riferiscono a caratteristiche specifiche del consumatore, come la consapevolezza del marchio, il coinvolgimento del marchio, la ricerca della varietà e la necessità di unicità. Ad esempio, il coinvolgimento del marchio è risultato essere in relazione con la valutazione del co-branding da parte del consumatore perché l'interazione con i marchi partner innesca l'attrattiva del co-branding. Un altro fattore legato al consumatore che influisce sulla valutazione del co-branding è la sua consapevolezza del marchio: consumatori consapevoli del marchio identificano i brand e cercano di acquistare prodotti di marchi noti che percepiscono come indicatore della riduzione del rischio di acquisto. Un'altra ricerca precedente nel branding vede la ricerca di varietà e la necessità di unicità come variabili relative al consumatore. La varietà della ricerca con un bisogno di unicità viene soddisfatta dal

cambiamento stesso e questa tipologia di consumatori tende a favorire prodotti co-branded in quanto preferisce provare prima alternative di marchi specifici piuttosto che passare a marchi completamente diversi.

Alcuni ricercatori sostengono che, sebbene il co-branding sia di aiuto per migliorare il posizionamento dei brand oggetto della collaborazione, non ha un alto impatto rispetto alla qualità percepita dai consumatori. L'equità del marchio, la capacità di commercializzazione e la capacità di innovazione dovrebbero essere attentamente esaminate, in quanto tali criteri hanno un effetto più significativo sulla reazione della Borsa. Inoltre, a livello strategico, sebbene la formazione dei co-brand sia un meccanismo valido per accrescere la ricchezza degli azionisti, un risultato che ha implicazioni per le strategie delle imprese e persino per i modelli di business è la natura ed il valore delle risorse market-based dei partner, in quanto queste ultime svolgono un ruolo critico durante lo svolgimento dell'accordo. Le imprese che intendono accrescere il valore degli azionisti attraverso una strategia di co-branding dovrebbero iniziare la loro analisi facendo un'analisi comparativa delle loro attività in relazione a quelle dei loro partner potenziali. Nel fare ciò, dovrebbero esaminare attentamente il grado e la natura dell'interdipendenza tra le risorse e lo squilibrio tra le fonti ed i potenziali partner (Nguyen et al., 2020).

Come sopra riportato, il co-branding favorisce l'ingresso in una nuova categoria, dunque l'estensione della marca. La marca che si estende in una data categoria di prodotto potrebbe trovarsi a fronteggiare la reazione competitiva di un'altra appartenente a tale categoria, la quale potrebbe decidere di reagire con una contro estensione nella categoria di appartenenza della prima. La probabilità di successo della contro estensione del competitor è tanto maggiore quanto più grande è stato il successo della strategia di co-branding iniziale. Dunque, vi è un trade-off della strategia di co-branding, che da un parte porta vantaggi in termini di relazioni consolidate con la clientela, maggiori competenze ed informazioni, riduzione di costi, incremento dei ricavi e del posizionamento della marca, ma dall'altra può provocare una rischiosa reazione della concorrenza.

## **2.3 Le varie tipologie di Co-branding**

### **2.3.1 Descrizione delle tipologie di Co-branding**

Le principali tipologie di co-branding strategico, che si caratterizza per essere orientato al lungo termine, sono due: l'*ingredient branding* ed il *composite co-branding*. Il branding degli ingredienti, noto anche come co-branding verticale, implica l'utilizzo di un marchio rinomato come elemento nella produzione di un altro marchio rinomato. Si tratta di creare brand equity per materiali e componenti che sono contenute all'interno di altri prodotti. In questo modo si aumenta il valore dei componenti del prodotto. Il marchio ingrediente/constituente è subordinato al marchio primario. Il principale obiettivo di questa strategia è quello di creare differenziazione grazie all'introduzione del nuovo ingrediente migliorando in questo modo il valore del marchio. Spesso, per la tutela degli ingredienti distintivi del prodotto le imprese utilizzano il *self-branding*, per cui pubblicizzano e tutelano in termini giuridici tramite il marchio componenti particolari dei propri

prodotti. Il co-branding degli ingredienti porta a prodotti di migliore qualità, promozioni superiori, più accesso al canale di distribuzione e maggiori profitti. Il venditore del marchio ingrediente gode di relazioni a lungo termine con i clienti. La strategia di *ingredient branding* ha successo se i consumatori riconoscono la performance delle componenti del prodotto come maggiori rispetto a ciò che possono già trovare sul mercato, devono quindi percepire i componenti come fondamentali per la performance del prodotto finale. Il simbolo o logo apposto sul prodotto deve rendere esplicita e visibile la presenza del nuovo ingrediente e le campagne pubblicitarie o promozionali devono portare il consumatore alla consapevolezza dell'importanza del particolare ingrediente contenuto nel prodotto.

Il *composite co-branding* è anche detto co-branding funzionale e comporta una partnership tra due o più aziende per inventare e produrre un nuovo prodotto o servizio per il loro target di riferimento, associando due prodotti dei marchi partner se ne crea uno nuovo. Sul prodotto finito vengono apposti i segni distintivi di entrambi i brand partner per rendere evidente la loro collaborazione nel processo di produzione dell'output. Nello specifico l'unione di più marche ha il fine di commercializzare un unico prodotto. Nel co-branding orizzontale, un prodotto o servizio multimarca è il risultato della collaborazione tra più produttori nella stessa fase della catena del valore. Questa strategia si basa sulla premessa che un prodotto o servizio co-branded eredita gli attributi tangibili e intangibili di entrambi i marchi partner. Si utilizzano due marchi rinomati in modo tale da poter offrire collettivamente un prodotto/servizio distinto che non potrebbe essere offerto singolarmente. Il successo del *composite co-branding* dipende dal vantaggio delle marche e anche dal livello di complementarità tra di loro.

Un'altra tipologia di co-branding strategico è il co-branding di licenza d'uso, che consente di applicare un concetto che ha riscosso successo in una determinata categoria ad un'altra categoria diversa.

Infine, vi sono il co-branding di distribuzione e quello geografico. Nel primo caso marchi diversi adottano una rete di distribuzione comune, nel secondo caso un brand si serve della rete distributiva di un altro.

Una strategia di co-branding può essere applicata orizzontalmente o verticalmente, in funzione delle modalità di integrazione dei prodotti. L'integrazione nel co-branding si riferisce al livello di connessione dei marchi partner nella forma e nella funzione. Negli studi in cui i marchi sono fortemente intrecciati nella forma (co-branding verticale), le caratteristiche relazionali tra i marchi possono essere più importanti per la valutazione della strategia di quanto non lo siano nel co-branding orizzontale, perché un disallineamento tra marchi altamente integrati potrebbe aumentare i rischi di risultati negativi.

### **2.3.2 Le tipologie di accordi di Co-branding tra aziende**

Vi sono quattro tipologie di accordi fra aziende per fondere i loro brand: coalizione; coordinamento; collaborazione e cooperazione. Nella matrice di co-branding vi sono quattro quadranti guidati da due dimensioni: la tipologia di co-branding ed il livello. La tipologia indica la forma operativa scelta per implementare la strategia di co-branding, vale a dire la fusione (la società A si fonde con la società B) oppure la joint venture (A e B investono collettivamente). Il livello di co-branding indica se il processo si riferisce

solo ad un dipartimento (il dipartimento di A corrisponde al dipartimento di B) o all'intera impresa (la società A corrisponde alla società B).

Nella matrice di co-branding la coalizione risulta dall'unione tra fusione e strategia di co-branding a livello di impresa. Questa forma di co-branding permette a due marchi di combinarsi e costituire un brand name duale. Generalmente, il primo brand che compare nel nome è quello dominante e di solito predomina durante l'attuazione del processo. Questo tipo di strategia serve per integrare le risorse dei due brand, ne rinforza l'immagine, aumenta il market share e la visibilità del nuovo co-brand. Il termine risorse si riferisce sia a quelle tangibili che a quelle intangibili. Le tangibili sono ad esempio gli assets, gli impiegati, i processi operativi ed i clienti e sono facili da distinguere anche dopo la coalizione. Al contrario, le risorse intangibili, come il valore del marchio, l'immagine del marchio e la percezione, sono difficili da misurare e giudicare. L'integrazione delle risorse intangibili può essere vista come la sinergia di due singoli marchi, imprevedibile ed incontrollabile.

La coordinazione vede coinvolte due compagnie dello stesso rango o ordine, la forma operativa per l'implementazione della strategia è la fusione ed il co-branding è adottato a livello di dipartimento. Questa strategia permette a due dipartimenti di brand differenti di fondersi in uno unico all'interno di una sola compagnia ed il risultato è un *brand name* duale. Anche qui, generalmente il primo brand nel nome è quello dominante e predomina durante la collaborazione. La coordinazione armonizza le risorse dei due dipartimenti differenti ed enfatizza i vantaggi competitivi delle due compagnie.

Nella strategia di collaborazione una società lavora con un'altra, in particolare il tipo di co-branding è la joint venture e la strategia è adottata a livello dell'intera impresa. La collaborazione permette a due aziende di condividere le proprie risorse, la conoscenza tacita ed il know-how. Le due imprese si allineano condividendo un obiettivo comune.

Infine, la cooperazione nella matrice è la risultante di co-branding a livello di dipartimento e la tipologia di co-branding è la joint venture. Infatti, le due imprese lavorano insieme per lo stesso scopo in un'impresa comune e operando a livello di dipartimento. La cooperazione consente a due imprese di aiutarsi reciprocamente nell'esercizio di un'unica impresa. Entrambe le aziende cercano di contribuire con i propri vantaggi al fine di costruire una buona reputazione per la nuova società co-branding. Questa strategia fa sì che la singola azienda possa attingere alla forza dell'altra per combattere la sua debolezza.

Figura 2.1: Co-branding position matrix

		Co-branding Type	
		Merger	Joint Venture
Co-branding Level	Enterprise	Coalition (HP-Compaq)	Collaboration (Miller-Coors)
	Department	Coordination (BenQ-SIEMENS)	Cooperation (SONY-Ericsson)

Fonte: Chang (2009)

### 2.3.3 Le strategie di Co-branding

Le due dimensioni che le imprese considerano prima di avviare una strategia di co-branding sono il nome del prodotto co-branded ed il mercato che prevedono di raggiungere. Un nuovo nome per il prodotto significherebbe raggiungere un nuovo target di clienti per le imprese. Per quanto riguarda il mercato previsto, indica il posizionamento del nuovo prodotto o servizio nel mercato che le imprese desidererebbero raggiungere con la loro offerta. Unendo le due dimensioni all'interno di una matrice ne derivano quattro differenti strategie di co-branding: la strategia di penetrazione del mercato, per cui al nuovo prodotto viene applicato un nome preesistente e viene offerto nel mercato già servito; la strategia di rafforzamento del brand, in cui viene offerto il prodotto in un mercato già esistente ma con un nome nuovo; la strategia di brand globale, per cui le imprese si rivolgono a nuovi mercati con la loro offerta ed il nome del prodotto non viene rinnovato ed infine la strategia di estensione del brand, in cui vi è un cambiamento di mercato per l'offerta e viene applicato un nome nuovo al prodotto.

La strategia di penetrazione del mercato è una tattica conservativa per mantenere il mercato esistente ed i marchi originali di due aziende. Il presupposto fondamentale che guida l'adozione di questa strategia è la convergenza orizzontale delle due imprese. L'impegno dell'impresa nel processo di fusione è quello di sfruttare tale integrazione orizzontale, accentuando gli obiettivi ed i benefici desiderati grazie alla condivisione delle risorse. Affinché una strategia di penetrazione del mercato abbia successo, è fondamentale che l'eterogeneità dei segmenti di clientela e la reputazione di due imprese siano sufficientemente elevate.

La strategia globale del marchio indica la decisione di un'azienda di offrire il prodotto co-branded con un nome esistente ma in un nuovo mercato. L'assunto chiave che guida l'adozione di una strategia Global Brand è la convergenza delle preferenze cross-segmentali. L'obiettivo delle imprese è quello di trarre vantaggio da tale convergenza ed aumentare gli obiettivi ed i benefici utilizzando il riconoscimento globale. Per la marca risultante dalla fusione, i vantaggi di una strategia Global Brand potrebbero essere maggiori dal lato

dell'offerta, in quanto questa permette di sviluppare economie di scala e di scopo, dunque sia nell'ambito della produzione che in quello di applicazione. Il vantaggio ottenuto sarà maggiore rispetto a quello dei marchi locali o regionali. Infine, affinché una strategia di Global Brand abbia successo, è fondamentale che l'universalità tra i diversi segmenti di clienti attragga continuamente modelli evolutivi di preferenza.

La strategia di rafforzamento del marchio consiste nell'utilizzare un nuovo marchio per il prodotto co-branded, ma quest'ultimo viene offerto nel mercato esistente. Lo scopo principale dell'adozione di una strategia di Brand Reinforcement è il rafforzamento dell'immagine di marca. L'obiettivo è quello di sfruttare, favorire il raggiungimento di obiettivi desiderabili e benefici, fornendo un nome diverso ed un diverso stile di rappresentazione. Grazie al nuovo nome co-brand, due aziende potrebbero rafforzare la reputazione dei loro marchi originali senza danneggiare i nomi dei brand originali. Tuttavia, il nuovo marchio potrebbe fallire e far perdere i vantaggi della strategia (ad esempio, se i consumatori si creano un'immagine negativa del nuovo nome della marca, questo potrebbe influenzare la reputazione dei marchi originali che hanno collaborato al prodotto).

La strategia di estensione del marchio consiste nel fatto che due aziende decidono di servire il nuovo prodotto in un nuovo mercato con un nuovo nome diverso da quello dei marchi partner. Il presupposto fondamentale che guida l'adozione di una strategia di Brand Extension è l'unione di preferenze cross-segmentali. L'impegno dell'impresa è quello di trarre vantaggio da tale unione estendendo i diversi segmenti. E' rischioso per entrambe le aziende posizionare un nuovo marchio in un mercato sconosciuto con nuovi segmenti di clientela. La strategia di Brand Extension ha successo quando le due aziende sfruttano le loro competenze di base, generano sinergie positive ed elaborano un adeguato piano di co-branding a lungo termine.

Figura 2.2: Strategie di Co-branding

		Co-Brand Name	
		Existing	New
Intended Market	Existing	Market Penetration Strategy	Brand Reinforcement Strategy
	New	Global Brand Strategy	Brand Extension Strategy

Fonte: Chang (2009)

## 2.4 La Joint Venture

### 2.4.1 Cos'è la Joint Venture

Con il termine Joint Venture ci si riferisce all'accordo tra due o più imprese che generalmente ha il fine di costituire un nuovo soggetto giuridico che non dipende dalle due imprese coinvolte nella collaborazione (*co-venturer*).

Questa tipologia di accordo viene spesso utilizzata nei Paesi in via di sviluppo, in quanto permette la collaborazione tra imprese locali e multinazionali, in cui queste ultime aiutano i partner strategici attraverso l'apporto di tecnologie, competenze e capitali per aiutare il loro sviluppo sul mercato. Infatti, una joint venture è utile per l'espansione dell'attività e la condivisione dei rischi connessi agli investimenti di capitale. In questo modo anche una piccola impresa può investire, essere coinvolta in nuove attività ed ottenere profitti. Questo tipo di accordo minimizza i rischi connessi agli investimenti di capitale elevato e promuove l'espansione delle attività commerciali. In più, permette di acquisire maggiore esperienza nell'ambito di conoscenza dei mercati, conoscere meglio le esigenze della clientela e le strategie della concorrenza e stipulare contratti di produzione o di assemblaggio.

La joint venture ha scopo industriale quando è finalizzata alla costruzione di impianti o infrastrutture, allo sviluppo di nuove tecnologie o alla produzione di output che richiedono costi elevati e procedure complesse, in quanto per queste attività è necessaria delle due imprese per condividere risorse finanziarie e competenze. Gli altri due scopi della strategia possono essere lo scopo commerciale, quando si tratta di unione di intenti con il fine di servirsi di una nuova rete distributiva oppure quello finanziario.

L'accordo di joint venture può avere natura contrattuale o societaria. Nel primo caso non ne deriva una nuova società comune ma solo un accordo tra le parti con l'obiettivo di gestire insieme un progetto ideato in comune, nel contratto vengono definite le finalità dell'accordo, la durata, gli obblighi delle parti e la modalità di ripartizione degli utili. Nel secondo caso invece il risultato è la costituzione di una società mista (che può essere paritaria oppure no), l'instaurazione di un rapporto continuativo tra i *venturers* che sono coinvolti nell'accordo e la ripartizione della redditività che ne deriva.

Gli accordi di joint venture danno ai partecipanti la possibilità di lavorare insieme pur preservando la loro indipendenza economica. Oggi questa tipologia di accordo costituisce uno dei principali strumenti di contrattazione internazionale per i numerosi vantaggi che rappresenta.

Nonostante il loro ampio utilizzo, gli accordi di joint venture mancano di una regolamentazione giuridica specifica nella maggior parte delle legislazioni. Le disposizioni che disciplinano le operazioni di joint venture sono contenute nella legislazione sulla concorrenza. Nell'UE, la comunicazione della Commissione relativa alle operazioni di concentrazione e di cooperazione nell'ambito del Regolamento del Consiglio 4064/89 sul controllo delle concentrazioni tra imprese ha definito le imprese comuni come imprese controllate

congiuntamente da varie altre imprese, le società madri. La comunicazione indica quattro mezzi per controllare un'impresa comune: 1. Proprietà dei diritti di utilizzo di tutto o di parte del patrimonio dell'impresa comune. 2. Influenza sulla composizione, sul voto o sulle decisioni degli organi di gestione o di vigilanza dell'impresa comune. 3. Diritto di voto negli organi di gestione o di vigilanza della joint venture. 4. Contratti relativi alla gestione delle attività dell'impresa comune.

Vi sono elementi comuni a tutte le joint venture che caratterizzano questo tipo di contratto: 1. Deve trattarsi di un progetto di tipo societario che comporta la creazione di una nuova entità, responsabile dello sviluppo di un obiettivo specifico. 2. I partecipanti devono fornire alla nuova società i mezzi necessari per raggiungere l'obiettivo determinato. A questo proposito, i contributi possono essere di vario tipo: l'accesso a determinati vantaggi finanziari, l'esecuzione di lavori di fabbricazione o la concessione di autorizzazioni per l'uso di tecnologie protette da diritti di proprietà intellettuale. 3. Deve esserci un obiettivo o un progetto da realizzare congiuntamente dalle parti attraverso la nuova società. 4. La gestione della nuova società deve essere effettuata congiuntamente dai *venturers*.

## 2.4.2 Vantaggi e svantaggi della Joint Venture

Alcuni dei vantaggi sono la riduzione dei costi operativi, la minimizzazione dei rischi, o il semplice fatto di avere il sostegno di un partner locale che contribuisce alla conoscenza del mercato nazionale. Nei paesi in via di sviluppo, questo tipo di contratto serve come strumento per superare problemi quali la scarsità di risorse e l'arretratezza tecnologica, poiché il contributo di beni e conoscenze che deriva da uno sforzo comune ha un impatto più benefico rispetto alla creazione di una società straniera che persegue il suo scopo aziendale con le proprie risorse.

Van Hilten definisce un'impresa comune come una forma di collaborazione tra imprese che mantengono la loro indipendenza e raggiungono un obiettivo all'interno di una società comune differenziata attraverso la partecipazione al know-how e al capitale sociale. Prescott definisce l'impresa comune come un accordo tra società in cui i rischi (perdite e passività), i profitti, il controllo e/o l'amministrazione sono ripartiti mentre le parti mantengono la loro indipendenza. Rodner definisce una joint venture come un contratto in cui due o più investitori partecipano congiuntamente sia al capitale che alla gestione di una terza società. La gestione ed il controllo di questa società da parte degli investitori sono così significativi che le decisioni finanziarie sono prese misurando l'apporto di capitale di ciascuna parte. Roig Amat ritiene che un'impresa comune sia il risultato di un accordo tra due o più imprese o singoli imprenditori, finalizzato alla realizzazione di attività diverse e generalmente complementari rispetto a quelle svolte singolarmente dai *venturers* e la cui gestione è sotto controllo o potere comune. Le ragioni per cui le imprese scelgono di intraprendere un'operazione di Joint Venture sono varie. Questo tipo di accordo può rappresentare la fase finale di un processo di espansione del mercato, iniziata generalmente sotto forma di accordo di licenza o di franchising, di modo che gli ex licenziatari o affiliati diventino partner in una società di nuova costituzione. Un altro motivo potrebbe essere

legato alla partecipazione ad una gara d'appalto internazionale, quando il capitolato d'onere stabilisce che l'appalto sarà aggiudicato solo ad un soggetto dotato di personalità giuridica nel paese. Infine, la riduzione dei costi è di solito uno dei motivi più comuni per cui si ricorre ad un'impresa comune, in quanto tale obiettivo può essere raggiunto creando una nuova impresa, ad esempio in un luogo con benefici fiscali o condizioni di lavoro vantaggiose. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, l'obiettivo è quello di accedere ai mercati esteri minimizzando o diffondendo i rischi di investimento, consultando un partner del paese di destinazione che possa contribuire alla conoscenza del mercato locale. Per quanto riguarda il trasferimento di tecnologia, esistono due situazioni che portano alla conclusione di un accordo di joint venture. Nel primo, una delle parti vuole svilupparsi in un nuovo mercato ma non dispone della tecnologia necessaria per la realizzazione di questo obiettivo. L'altra è la situazione inversa, un'impresa ha la tecnologia ma manca delle risorse necessarie per il suo sfruttamento commerciale. Uno dei beni che sono di solito contribuito alla nuova società che nasce in occasione della creazione di un'operazione di joint venture è proprio l'autorizzazione ad utilizzare beni immateriali tradotti in beni tecnologici. Quando si crea una nuova società mediante un'operazione di joint venture, l'unione del capitale, dell'esperienza e delle conoscenze delle società madri consente di realizzare con successo il progetto.

Questa alleanza strategica permette anche di: ripartire la produzione di impianti sviluppando economie di scala, evitare doppiati di strutture, condividere macchinari per la produzione, i canali di distribuzione ed ottimizzare i processi di lavorazione grazie all'unione di conoscenze.

Uno dei settori in cui i contratti di joint venture sono spesso utilizzati è quello della ricerca, che ha l'obiettivo di raggiungere sviluppi industriali o commerciali. L'uso di questo tipo di accordo comporta vantaggi significativi in questo ambito, come ad esempio la non duplicazione degli sforzi di ricerca, la migliore applicazione delle tecnologie esistenti, la riduzione dei rischi economici delle parti che condividono tali rischi, la ripartizione dei costi legati alla ricerca ed ai processi produttivi e la possibilità di accedere a nuovi mercati. Con la Joint Venture un'impresa ha anche la possibilità di anticipare la concorrenza agendo da *first mover*, in questo modo si può riuscire a raggiungere la clientela migliore, ampliare le competenze distintive e le capacità che possono portare un vantaggio competitivo ulteriore alle imprese, servirsi di una strategia di integrazione verticale e coalizzarsi con i partner migliori al fine di condividere risorse distintive. Questa strategia serve anche come difesa rispetto all'evanescenza dei confini dei settori ed alla crescente globalizzazione, infatti permette di superare le barriere commerciali ed ottenere l'accesso alle reti commerciali globali. In più, questo accordo potrebbe portare ad uno sviluppo della struttura del settore, nel caso in cui si trattasse di uno sviluppo pionieristico, oppure potrebbe essere un modo per migliorare e riorganizzare i settori maturi.

Al tempo stesso, le imprese che collaborano nella joint venture potrebbero essere ostacolate da alcuni aspetti critici quali i problemi dovuti alle regolamentazioni antimonopolistiche, la perdita di autonomia e controllo data dalla condivisione ed unione di intenti che comporta difficoltà nella gestione, la rigidità strategica, la perdita dei vantaggi competitivi che vanno condivisi con il partner strategico, la necessità di adattarsi alla legislazione del paese ospitante in caso di espansione su mercati internazionali, il pericolo di favorire un

potenziale concorrente in quanto i partner vengono a conoscenza l'uno del *know-how* e delle competenze distintive dell'altro e questo potrebbe porre le basi per favorire quello che in futuro potrebbe diventare un concorrente. Infatti, generalmente in una strategia di joint venture si tratta di cedere al partner licenze, know-how e brevetti.

### **2.4.3 Sviluppo della fondazione di una Joint Venture**

La creazione di una joint venture avviene in diverse fasi. La prima consiste nella negoziazione. In questa fase vi è la stipulazione del primo contratto tra le parti interessate, in cui esse stabiliscono i principali obiettivi da raggiungere attraverso l'accordo e individuano le informazioni da condividere. In questa fase vi è anche la firma degli accordi di riservatezza, lo scambio di posizioni iniziali e la definizione della strategia da seguire nelle altre fasi dell'operazione. La seconda fase è quella di strutturazione, in cui le parti stabiliscono i loro contributi, i compiti da svolgere, determinano le finalità specifiche da raggiungere e le modalità di conduzione degli affari. In effetti, è in questa fase che le parti coinvolte nell'operazione di joint venture devono fornire alla società di nuova costituzione le autorizzazioni per utilizzare gli *assets* immateriali di proprietà di ciascuna parte, nella maggior parte dei casi mediante accordi di licenza (o anche di cessione). Infine, l'ultima fase è la formalizzazione dell'operazione di joint venture in cui gli accordi e gli impegni concordati nelle fasi precedenti si riflettono nella stesura finale. Lo sviluppo dell'operazione di joint venture comprende tre strumenti distinti: il primo, l'accordo di base o accordo di joint venture, stabilisce i principi e gli orientamenti per la realizzazione dell'operazione, che delimitano tutti i settori ai quali si estenderà la collaborazione; il secondo, il cosiddetto accordo accessorio o complementare, riguarda i dettagli dell'esecuzione del contratto, quali le licenze per i diritti di proprietà intellettuale o le forme di finanziamento, infine il terzo, che include lo statuto e contiene i dettagli del funzionamento della nuova società.

## **CAPITOLO 3- IL CO-BRANDING NELL'INDUSTRIA DELLA COSMESI: Stabile per Sephora & Illy per Collistar**

### **3.1 L'industria della cosmesi**

#### **3.1.1 Il settore luxury**

Nel 2018 il mercato globale del lusso e della cosmesi ebbe performance che superavano le medie di mercato e questo fece aumentare notevolmente l'interesse degli investitori esterni nei confronti delle aziende appartenenti a questi settori.

Da sempre è identificato con il termine lusso tutto ciò che è indice di raffinatezza, che serve per sfoggiare eleganza e distinguersi. Infatti, in riferimento allo status sociale il lusso è indice di appartenenza ad una determinata classe sociale e prestigio. Spesso viene usato per ostentare esclusività, rarità, maggiore qualità ed unicità. E' infatti percepito come un privilegio accedere al mercato dei beni di lusso, a causa dei prezzi elevati a cui si acquistano beni percepiti come materiali e futili, spesso con il fine di identificarsi con uno status sociale tramite l'ostentazione.

Secondo la teoria di Veblen, l'acquisto dei beni appartenenti al settore del lusso si sovrappone al consumo ostentativo, di cui gli individui si servono per rendere evidente l'agiatezza del loro stile di vita ed il loro essere parte di una classe sociale elevata.

Dubois, Laurent e Czellar (2001) hanno individuato i fattori che accomunano i prodotti di lusso. Il primo fattore è la qualità del prodotto. Le persone sono disposte ad acquistare i prodotti di lusso nonostante il loro prezzo elevato perché li percepiscono come di maggiore qualità. Quest'ultima è dovuta alla qualità ed esclusività delle materie prime utilizzate nella produzione e nei processi di produzione, questi aspetti giustificano l'alto costo dei prodotti. La seconda caratteristica che accomuna i beni riconducibili al settore del lusso è il prezzo di vendita, elevato rispetto ai prodotti appartenenti alla stessa categoria. Il prezzo elevato contribuisce a costruire la percezione di esclusività del bene, è il prezzo stesso che garantisce il valore dei prodotti e di conseguenza riduce l'incertezza del consumatore. Un altro attributo tipico dei beni di lusso è l'unicità del prodotto che soddisfa il desiderio di esclusività di alcuni consumatori, che hanno così la possibilità di ostentare un articolo originale ed identificativo grazie al quale può elevarsi ad uno status sociale più alto. L'unicità è proprio l'aspetto dei prodotti che più crea desiderio di acquisto nel consumatore, il fatto che il prodotto sia accessibile a pochi è indice dell'elevata qualità che non potrebbe essere garantita da una produzione di massa. Un altro particolare di questa categoria di prodotti è l'estetica del prodotto, in termini di design, immagine e brand. Anche il packaging all'interno del quale viene venduto il prodotto ed il contesto in cui viene acquistato contribuiscono ad aumentare l'immagine percepita sia del prodotto stesso che della marca.

Anche il fatto che i beni di lusso siano in realtà superflui è un elemento che li caratterizza, in quanto questi non soddisfano bisogni primari ma vengono acquistati comunque per soddisfare bisogni di altro tipo, come ad esempio i bisogni sociali.

Infine, tutti i prodotti di lusso devono avere alle spalle una storia ed una tradizione.

L'autenticità dei beni di lusso è un fenomeno costruito personalmente dai consumatori. Possono essere degli spunti iconici che creano nei consumatori impressioni di autenticità del brand e dei prodotti di lusso. Questi spunti in genere sono elementi di comunicazione, immagini, elementi di design di prodotto e *retail* oppure lo *storytelling*.

Ogni progetto di co-branding tra un marchio di lusso ed un marchio *low cost* è di solito un progetto one shot, vale a dire, che i prodotti sono in edizione limitata e si possono acquistare solo per un breve periodo di tempo. Un'alleanza di questo tipo è vantaggiosa per entrambe le parti: entrambi i marchi possono aumentare la fedeltà al marchio dei clienti ed ampliare la loro base di consumatori, con conseguente massimizzazione dei profitti. Se il co-brand ha successo, la fedeltà al marchio del brand *low cost* dovrebbe essere elevata. Generalmente, la maggior parte dei consumatori che acquistano prodotti derivanti da un'alleanza tra brand *low cost* e brand di lusso sono clienti interessati ai marchi a basso costo e solo potenziali clienti dei brand di lusso.

### **3.1.2 Storia della cosmesi**

Il mondo della cosmesi ha subito una continua evoluzione sin dai tempi dell'antico Egitto, cambiando secolo dopo secolo le sue pratiche in seguito all'evoluzione delle credenze religiose, della morale e delle valenze sociali.

Nell'antico Egitto le sacerdotesse utilizzavano i cosmetici per fini liturgici prima delle cerimonie sacre e si dedicavano ad un attento studio delle materie prime, imparando a mescolarle per ottenere varie consistenze e prodotti da poter utilizzare.

Durante ogni rito d'iniziazione ed esequia funebre ogni atto estetico sul corpo aveva una finalità simbolica e di prevenzione. Ad esempio, dipingersi gli occhi con il Khol aveva la funzione di proteggersi dalle infezioni oftalmiche e sul corpo venivano cosparsi unguenti a base di incenso per ridurre la traspirazione corporea. Più o meno dal 2500 a.C. e fino al XX secolo venne mantenuta la distinzione tra la donna con la pelle chiara e l'uomo con l'incarnato scuro. Successivamente, anche i nobili iniziarono ad utilizzare i cosmetici, la cui preparazione era affidata alla casta sacerdotale.

Anche la bellezza faraonica era dovuta all'uso di cosmetici. Sulla pelle veniva utilizzato un unguento di color giallo ocre dorato per donare colore e brillantezza all'incarnato, intorno agli occhi veniva utilizzato il Khol nero, gli ombretti erano ottenuti da pietre di vari colori macinate e le unghie venivano colorate con l'henné. La pulizia del corpo durante i bagni veniva effettuata con il *natron*, vale a dire il fango del Nilo e doveva precedere l'esfoliazione effettuata utilizzando il *suabu* (ottenuto dal mix tra ceneri e argilla) ed il massaggio in cui venivano utilizzati oli profumati.

In Grecia veniva data maggiore importanza all'igiene personale, infatti durante i bagni utilizzavano l'ambrosia e per i massaggi venivano utilizzati oli aromatici.

Le patrizie romane ricorrevano alla depilazione, coprivano le imperfezioni cutanee sotto finti nei e scurivano gli occhi utilizzando l'antimonio o lo zafferano. Durante i bagni utilizzavano lozioni e balsami per mantenere una corretta igiene personale e prevenire le eruzioni cutanee.

L'uso di finti nei venne poi ripreso nella "bellezza barocca", dove l'incarnato era schiarito con biacca opaca e dato che la bellezza ideale era rappresentata dalla donna bionda, utilizzavano uno schiarente per i capelli. In questo periodo anche gli uomini ricorrevano al trucco per coprire le ferite di guerra.

Nel '700 gli aristocratici utilizzavano tutte le tonalità del rosso, steso su un fondo bianco per colorire le labbra, le guance e gli occhi. La Regina Maria Antonietta prediligeva l'uso del *Rouge*, prodotto che poteva essere utilizzato in vari modi ed era ottenuto dall'unione di cere e carminio, ricavato dalle cocciniglie. La borghesia imitava gli aristocratici colorandosi le guance con moderazione, prediligendo però i toni del rosa.

All'inizio dell'800 invece la cosmetica veniva utilizzata per celebrare la malattia, infatti i volti vengono colorati di giallo o di blu. Alla fine di questo secolo, grazie alle scoperte scientifiche, vennero prodotti i primi cosmetici ed introdotto il divieto che impediva di utilizzare sostanze tossiche per la produzione. In questo periodo le donne donavano opacità al viso con la cipria potendo scegliere tra varie tonalità di colore in base all'incarnato ed intensificano lo sguardo con il rimmel.

Nel 1914 la bellezza era ancora una piccola impresa in tutto il mondo. Tuttavia, le fondamenta di un'industria di bellezza globale erano state formate. Europei ed americani rappresentavano gli ideali universali di bellezza e pulizia che sono stati diffusi in tutto il mondo durante il 20° secolo. Mentre l'igiene era il principale richiamo pubblicitario per le donne in questo periodo, il sapone e la pulizia negli appelli pubblicitari erano anche collegati alla bellezza personale.

La seconda fase della crescita dell'industria di bellezza iniziò intorno agli anni '20 quando Hollywood iniziò ad avere un impatto importante sulle percezioni delle donne. Prima dell'era delle "Hollywood Stars", i prodotti di bellezza come il "*pancake make-up*" erano riservati al palcoscenico. Tuttavia, nei primi anni del 1900, Max Faktorowicz si trasferì a Los Angeles e aprì un negozio nel quartiere teatrale della città, vendendo il suo nuovo e migliorato "*pancake make-up*" alle star della nascente industria cinematografica. Le sue creme ed i suoi rossetti ebbero inizialmente successo con le stelle del cinema di Hollywood e successivamente con il pubblico in generale. Così nacque il marchio Max Factor. Questi nuovi "*make-up*" potevano nascondere le imperfezioni e migliorare la bellezza naturale di una donna, così nei primi anni '20 il trucco cominciò a prevalere sui prodotti per l'igiene personale nelle pubblicità come rappresentante della bellezza.

Mentre i manifesti per riviste e cartelloni pubblicitari erano i principali tipi di pubblicità nei primi anni del 1900, l'avvento della pubblicità commerciale alla radio fornì un nuovo mezzo estremamente importante per le compagnie di bellezza americane. Infatti, con l'aiuto della pubblicità radiofonica durante gli anni '50 il mercato di bellezza americano esplose.

Durante gli anni '60 la tendenza fu ripresa dai cosmetici orientali, economici e naturali, che incoraggiavano l'uso di rimmel ed eyeliner. Kevin Aucoin, truccatore americano, fu il primo ad elaborare prodotti che riprendevano i toni naturali della pelle. Negli anni '80 i volti sembrano standardizzati, nonostante la varietà di cosmetici sul mercato, il modo di truccarsi delle donne era uniformato e seguiva le tendenze del periodo. Al tempo stesso, grazie al trucco si aveva la possibilità di rendere evidente la classe sociale di appartenenza, mostrando attraverso l'uso del make-up l'appartenenza ad un clan (yuppies, punk, rocker etc.). In questo periodo un dirigente pubblicitario introduce nelle pubblicità di cosmetici il termine "antiaging" con il fine di attrarre il pubblico di donne più anziane.

Negli anni '90 il focus era sulla cura della pelle e l'idratazione. Il trucco stile *grunge* era più naturale rispetto a quello degli anni '80 ed aveva il fine di minimizzare le imperfezioni del viso. I colori prevalenti nel make-up erano l'oro, il marrone e l'argento. Particolare era il trucco per il contorno labbra che veniva delineato con un tratto marcato di matita più scura rispetto al rossetto. I toni prevalenti per quest'ultimo erano il marrone ed il color mattone a cui veniva abbinato il *blush*. L'uso del marrone era prevalente anche per gli ombretti, che erano per lo più *shimmer* ed il trucco veniva sempre perfezionato con la matita nera nella rima inferiore dell'occhio.

### 3.1.3 L'industria della cosmetica oggi

Oggi, gran parte dei prodotti di bellezza venduti in tutto il mondo sono prodotti in gran parte da multinazionali. Il mondo della cosmetica subisce continue trasformazioni, che sono evidenti se si considerano i cambiamenti intercorsi nell'ultimo decennio. Cosmetica Italia ha registrato che "ogni individuo in Italia utilizza quotidianamente almeno 8 cosmetici."

Questo settore investe ogni anno cifre sempre maggiori per riuscire a soddisfare le nuove esigenze dei consumatori. Il 65% del make-up consumato in Europa è prodotto da imprese italiane. Infatti, l'export di prodotti italiani rimane costantemente un trend positivo. In particolare, in questo periodo in cui i social propagano ideali di perfezionismo, il make-up diventa essenziale per le nuove generazioni per coprire le imperfezioni. Esplosione di colori, *glowing*, *nude* sono solo alcune tendenze in voga nell'ultimo periodo. Inoltre, ultimamente i consumatori sono sempre più alla ricerca di prodotti *vegan*, *cruelty free*, in versione *organic* e questo è dovuto ai nuovi trend, quello del green e del naturale. Altro trend che si sta affermando sempre di più nel mercato della cosmetica è la "cosmetica *tailor made*", vale a dire la personalizzazione delle creme per viso e corpo. Secondo questa pratica, partendo da una base comune si riesce a personalizzare la crema rendendola adatta ad ogni cliente, tutto utilizzando cosmetici naturali.

I cosiddetti *Millenials*, sono consumatori sempre più informati riguardo al settore della cosmetica, in particolare grazie ai tutorial che possono facilmente trovare sul Web. Questo ha fatto sì che questa tipologia di consumatori sia più attenta a temi come il "green", portandoli a scegliere solo prodotti che contengono ingredienti in linea con i loro valori.

Un altro aspetto ricercato dalle nuove generazioni è il *packaging* originale e divertente, proprio questo ha portato all'introduzione del *Korean beauty*. La cosmetica Orientale e Coreana è riuscita a conquistare la clientela europea grazie ai *packaging* sempre più particolari e all'uso di ingredienti innovativi per le formulazioni dei prodotti.

Ultimamente le influenze scandinave, in particolare la tendenza *lagom*, stanno ispirando le fasi di sviluppo del prodotto, dalla composizione del *packaging* alla formulazione dei prodotti, che nella cosmesi scandinava sono essenziali, con linee pulite e colori dalle tonalità neutre e rilassanti per i consumatori che preferiscono lo stile minimalista.

Negli ultimi anni si parla anche di “cosmesi ibrida”, consiste nel combinare più funzioni all'interno di un solo prodotto per diminuire il tempo del make-up, in quanto permette di non perdere tempo a cercare diversi prodotti da applicare, più prodotti possono trovarsi all'interno di uno solo multifunzione.

Una delle ultime innovazioni nel settore beauty è il fenomeno dell'*augmented reality*, grazie a questa nuova tecnologia i consumatori oltre ad informarsi riguardo i prodotti da acquistare sul sito dei brand di cosmetici, possono provare virtualmente i prodotti per vedere quale fa più al caso loro e testare la formulazione, il colore e la resa. Tutto questo contribuisce ad arricchire la *beauty experience*, personalizzandola.

Negli ultimi anni le imprese nel settore dei cosmetici puntano molto ad investire nel digitale, infatti ad oggi Instagram è una delle principali piattaforme digitali che lanciano nuove mode e tendenze, soprattutto in ambito make-up. Questo grazie al passaparola generato dalle piattaforme social e dalle recensioni lasciate dai personaggi attualmente più influenti nel Web.

I numerosi cambiamenti nelle tendenze mostrano il fatto che il settore della cosmesi è in continuo aggiornamento ed evoluzione e le aziende che operano in questo settore devono continuamente tenersi al passo con i cambiamenti delle esigenze della clientela, con nuove idee e formulazioni di prodotti.

I principali driver di crescita del settore della cosmesi sono: digitalizzazione, ricerca e sviluppo, sostenibilità, sicurezza e mercati esteri.

Ci sono tre circostanze in particolare che continuano a sostenere l'industria di bellezza: la prima sono i consumatori che sono sempre alla ricerca di nuovi prodotti e nuovi marchi da sperimentare. Ciò è dovuto ad un ampio spostamento generazionale dei consumatori più giovani, che rifiutano le grandi marche preferite dai loro genitori e cercano nuovi prodotti locali, artigianali e naturali. La seconda circostanza è data dai giovani marchi indipendenti che stanno sostenendo un aumento della creatività. L'ultima circostanza è rappresentata dalle acquisizioni da parte delle grandi aziende di bellezza di aziende sempre più piccole, avendo esse valori molto elevati stanno attirando più fondatori e portando più creatività ogni giorno. Le acquisizioni avvengono perché i grandi marchi di bellezza sono minacciati dai marchi nuovi ed indipendenti che affascinano i consumatori.

Ci sono quattro principali tendenze che i giovani brand in più rapida crescita stanno sfruttando ora. Il primo è “*The Instant Fix*” che si riferisce al desiderio di risultati istantanei, focalizzato sul segmento skincare. Di questa classe fanno parte soprattutto i prodotti che permettono al consumatore di vedere un miglioramento

immediato nella schiaritura di borse e occhiaie. Il secondo trend è “*The Doll Look*” che consiste nell’utilizzare il trucco pesante per creare un look che faccia sembrare la pelle di porcellana, liscia e perfetta. Il terzo trend si chiama “*Skin Care From The Earth*” che consiste nel prediligere per la pelle prodotti più naturali e puliti. L’ultimo trend è quello della personalizzazione e customizzazione e per le aziende vuol dire utilizzare dati e input del cliente per creare prodotti che hanno il fine di offrirgli una nuova forma di lusso.

### **3.1.4 L’impatto della pandemia da COVID-19 sul settore della cosmetica**

Nel 2020 il settore della cosmesi ha subito un calo di fatturato e di esportazioni a causa della pandemia. Secondo l’indagine congiunturale del Centro studi di Cosmetica Italia i ricavi di questo settore arrivano a 10,5 miliardi di euro ed hanno subito una contrazione del 12,8% rispetto all’anno precedente.; mentre l’export registra un valore che supera i 4 miliardi di euro, si tratta di un calo del 16,5%. In Italia questo settore si classifica al terzo posto per saldo commerciale sul podio delle eccellenze made in Italy, dopo abbigliamento-moda e mobili. Durante la pandemia il 78% dei Millennials ha acquistato cosmetici italiani per la cura della pelle considerandoli più sicuri. Hanno risentito della pandemia anche i consumi di prodotti appartenenti a questo settore, per un valore di 9,5 miliardi, con un calo del 9,6%. Le vendite online nel 2020 sono arrivate al valore di 700 milioni di euro, il valore è quasi il doppio di quello registrato nel 2019. L’aumento di vendite dovuto allo sviluppo degli e-commerce (+42%, durante il lockdown il 70% dei consumatori ha acquistato cosmetici online per la prima volta) non è bastato a compensare le perdite negli altri canali di vendita. Nonostante ciò, in Italia gli investimenti in questo ambito hanno rappresentato il 6% del fatturato, il doppio rispetto alla media nazionale. Nel 2020 il mass market ha continuato a rappresentare il 40% del mercato cosmetico, mentre rispetto al 2019 le farmacie hanno superato le profumerie per quanto riguarda la vendita di cosmetici (-24% per la profumeria rispetto ai dati registrati nel 2019), sicuramente questo è dovuto al fatto che sono state avvantaggiate dal fatto di non aver chiuso durante il periodo dell’emergenza.

La parola chiave per gli acquisti durante la pandemia è “sicurezza”, soprattutto per quanto riguarda i prodotti per la cura della persona. La domanda nel settore della cosmesi è cambiata, si ricercano maggiormente prodotti igienizzanti e per l’igiene del corpo, infatti molti Brand di cosmetici nel 2020 hanno avviato la produzione di questo tipo di prodotti. La sicurezza viene ricercata anche nel packaging, sono preferiti prodotti con contenitori che impediscono il passaggio dell’aria all’interno del prodotto o con dispenser che impediscono di contaminare il prodotto con le dita.

Il consumo di prodotti per il make-up è in calo anche a causa dell’uso delle mascherine, questo fa sì che vengano maggiormente acquistati prodotti per il trucco degli occhi e meno quelli per truccare viso e labbra. Un’indagine Nielsen ha dimostrato che nel periodo tra gennaio e giugno 2020 le vendite di rossetti sono diminuite del 24% su base annua, mentre quelle di prodotti per truccare gli occhi sono diminuite del 10%. Questa differenza è aumentata soprattutto nel periodo del lockdown (da marzo a maggio 2020), dove si è registrato un calo di vendite del 60% per i prodotti per le labbra, contro un calo del 29% per i prodotti per gli

occhi. Durante la pandemia è aumentato anche il consumo di prodotti per la cura del viso, necessari per idratare la pelle e curarla dopo un uso prolungato della mascherina. I consumi di profumeria alcolica sono diminuiti di più di 20 punti percentuali, le vendite di tinture per capelli fai da te sono aumentate del 30% ed anche l'uso di saponi liquidi è aumentato del 38%.

Nell'ultimo anno le principali aree di focalizzazione per le aziende operanti nel settore della cosmetica sono state: la formazione, le attività di comunicazione e l'internazionalizzazione. Nel secondo semestre del 2020 il 40% delle imprese operanti nel settore hanno investito in ricerca e sviluppo per mantenere alta la capacità innovativa, che è proprio uno dei punti di forza del settore.

Oltre alla ricerca, in questo periodo il livello più alto di investimenti sarà in logistica (per garantire un servizio sempre più puntuale) ed in digitalizzazione.

Per quanto riguarda i mercati esteri, le principali opportunità di crescita per la ripresa del settore sono Cina e Stati Uniti, in quanto sono i principali importatori di cosmetici a livello mondiale.

Circa un'impresa su tre nel corso del 2020 ha utilizzato lo smart working come modalità lavorativa, ha attivato un canale online ed inserito soluzioni digitali nella produzione e nella logistica.

Altre sfide che il settore della cosmetica ha dovuto affrontare nel periodo di pandemia da Covid-19 sono: la difficoltà di approvvigionamento di alcune materie prime necessarie per la produzione, la difficoltà nella gestione della logistica, problemi di programmazione degli ordini e di liquidità. Infatti, la maggior parte degli e-commerce durante la pandemia hanno inserito un messaggio, che compariva prima della conferma dell'ordine online, in cui si diceva che l'ordine avrebbe potuto subire dei ritardi a causa della situazione complessa in cui si trovava il Paese.

### **3.1.5 Analisi del settore della cosmetica**

Analizzando le cinque forze di Porter nell'industria della cosmetica, si può dire che i top brand nell'industria della cosmetica e skincare sono: Procter & Gamble, L'Oréal, Unilever, Avon, Beiersdorf, Estée Lauder, Shiseido, Kao, Johnson & Johnson, Henkel, Coty, Limited brands, Mary Kay, Natura, Alticor, Kose e Oriflance. In particolare, in Italia secondo dati di fatturato del 2018, i cinque top player sono: L'Oréal Italia, Intercos, KIKO, Sodalis ed Euroitalia.

La minaccia di nuovi entranti in questo settore è alta, in quanto l'industria della cosmesi e quella della skincare sono industrie competitive, per cui attraggono nuovi entranti che combattono per conquistare sempre più market share. Questo comporta una diminuzione della profittabilità delle imprese già esistenti sul mercato.

C'è un certo numero di barriere all'ingresso in questo settore e molte delle compagnie che già operano sul mercato hanno già sviluppato economie di scala. Il capitale richiesto per sostenere gli investimenti necessari per entrare nel settore è alto e c'è una forte brand identity, dunque i brand che si sono già affermati sul mercato godono di un'ampia considerazione. Una barriera moderata è rappresentata dalla possibilità di guadagnare l'accesso ai canali distributivi. Inoltre, l'accesso agli input richiesti per la produzione non è molto difficile.

La minaccia di nuovi sostituti nel settore della cosmesi è costituita dalla possibilità di ricorrere a rimedi e prodotti naturali, facendo i prodotti a casa senza la necessità di acquistarli sul mercato. Alcuni degli ingredienti naturali che vengono maggiormente utilizzati dalle donne sono le erbe e gli oli naturali per proteggere e far ringiovanire la pelle. Questa tipologia di prodotti è maggiormente utilizzata nelle aree rurali. In ogni caso, sono bassi sia il costo di passaggio ai prodotti sostituti che la propensione dei consumatori ai sostituti.

Il grado di rivalità tra competitors nel settore è molto alto. Il grado di differenziazione è medio. Ci sono differenze trascurabili tra i diversi brand.

Le barriere all'uscita sono alte dato che l'entrata nel settore e l'attività richiedono investimenti importanti e difficili da recuperare.

Il potere dei fornitori è basso perché il numero di fornitori nel settore è alto. Ci sono varie aziende che lavorano ai prodotti richiesti dalle imprese che operano nel settore della cosmetica. C'è un basso grado di differenziazione tra i vari input. Ci sono comunque dei costi di passaggio tra i vari input ed una minaccia di integrazione a monte e a valle nel settore. La presenza di sostituti degli input e l'impatto degli input sui costi è bassa.

Al contrario, il potere degli acquirenti è alto. L'aumento della competizione e la disponibilità dei prodotti hanno dato agli acquirenti dell'industria un alto potere. Loro non sono in posizione di influenzare i prezzi dei prodotti. Questo rappresenta una difficoltà per le compagnie di mantenere una profittabilità di lungo termine. Questo potrebbe anche forzare l'impresa a ridurre i prezzi dei prodotti per poter permettere agli acquirenti di spostarsi facilmente da un brand all'altro.

Conducendo un'analisi PESTLE dell'industria della bellezza, si può affermare che per quanto riguarda i fattori politici vi sono delle linee guida rigorose da seguire. La sicurezza dei prodotti è un tema caldo negli Stati Uniti. E' più apertamente discusso nel segmento cosmetico del settore bellezza dal momento che questi prodotti sono progettati per il contatto con la pelle. Un disegno di legge chiamato Personal Care Product Safety Act permette alla FDA di avere un approccio più "hands-on" per garantire la sicurezza del prodotto. Le aziende devono segnalare le dichiarazioni degli ingredienti e registrare i produttori. Inoltre, molte marche in questo settore o importano ingredienti da altri paesi o vendono direttamente su terra straniera e sono tenuti a rispettare tutti i requisiti politici e legali in qualsiasi paese. Per esempio, Europa e Canada hanno requisiti ingredienti più severi. Su 1328 ingredienti cosmetici ne hanno vietati oltre 500. Se il prodotto contiene uno qualsiasi di questi ingredienti, non saranno autorizzati oltre confine. La FDA svolge un grande lavoro per garantire la sicurezza di tutti gli ingredienti.

In Europa il Regolamento (CE) n. 1223/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio definisce le regole, armonizzate a livello europeo, per la produzione, la distribuzione, la valutazione e il controllo di eventuali effetti avversi causati dall'uso dei cosmetici. In più, il Regolamento assicura la rintracciabilità dei prodotti cosmetici lungo tutta la filiera di produzione fino all'arrivo al consumatore. I cosmetici sul mercato devono garantire la sicurezza per la salute umana in corrette condizioni d'uso. Infatti, vengono messi in commercio solo prodotti le cui caratteristiche rispecchiano le prescrizioni del Regolamento. Nel caso in cui dovessero

comunque verificarsi effetti indesiderabili è attiva la “cosmetovigilanza”, per cui una volta ricevute segnalazioni di effetti indesiderabili raccoglie, valuta i dati e diffonde l’informazione in ambito europeo. Le segnalazioni ricevute vengono raccolte nella banca dati di cosmetovigilanza.

Per quanto riguarda i fattori economici, l’industria della cosmesi è un’industria resistente alla recessione economica. E’ anche sopravvissuta alla grande recessione del 2008. Sebbene i clienti siano diventati più attenti al prezzo, decidendo di comprare solo ciò di cui hanno bisogno per sopravvivere, i prodotti di bellezza sono diventati una necessità. Questo non vale solo per le donne; molti uomini spendono quasi quanto le donne in prodotti per eliminare l’acne e sbarazzarsi di cicatrici. Nascono sempre più forum e blogs che discutono le migliori routine per avere una pelle impeccabile ed in questo modo pubblicizzano cosmetici e prodotti per la skincare. In terzo luogo, i cosmetici rappresentano oltre il 14% della quota di mercato.

Per quanto riguarda l’occupazione in questo settore, quasi un milione di persone sono impiegate, tra cui parrucchieri, barbieri, manicuristi, specialisti in cura della pelle e massaggiatori.

In riferimento ai fattori sociali la *brand loyalty* è un elemento molto importante in questo settore dove si possono trovare decine di marche che offrono più o meno lo stesso prodotto. I clienti provano un assortimento di prodotti fino a trovarne uno in particolare che fa al caso loro. Dopo aver trovato il prodotto che soddisfa le esigenze i consumatori smettono di cercare, diventando clienti fedeli alla marca. La fedeltà del marchio si diffonde anche orizzontalmente. Se un cliente trova il suo shampoo preferito dall’impresa A e poi questa produce anche una crema idratante, il cliente compra anche la crema idratante perché già ama lo shampoo e si fida del brand. Ecco perché le nuove aziende di bellezza stanno lottando costantemente per ottenere l’attenzione in un mercato così saturo. Cambiano l’imballaggio, le dimensioni del contenitore, e anche il carattere sulle bottiglie, tutto per riuscire a catturare l’attenzione del cliente. Ma questo non basta per acquisire la fedeltà della clientela. Si espande ulteriormente al mondo esterno, internet, forum e recensioni. Una cattiva recensione è tutto ciò che serve ad un cliente per far sì che guardi i prodotti di un determinato brand con disgusto.

Riguardo i fattori tecnologici si tratta di un settore accessibile 24h. Internet ha realmente rivoluzionato l’industria di bellezza. Si possono comprare quasi tutti i prodotti online e riceverli dopo un giorno o due. Questo è un bene e un male per grandi brand che una volta combattevano solo tra marche simili per tenere i loro prodotti sugli scaffali. Ora qualsiasi nuovo marchio di bellezza può vendere i suoi prodotti tramite Amazon o creare un negozio su Etsy. Molti vendono direttamente attraverso il loro sito (e-commerce) senza mai arrivare a vendere i loro prodotti nei negozi, dato che è costoso ed estremamente difficile mantenere i prodotti in uno scaffale nei negozi. I grandi marchi noti hanno maggiore probabilità di mantenere la loro base di clienti, grazie alla fedeltà del marchio. Ma i nuovi negozi offrono qualcosa di innovativo e spesso vendono prodotti di nicchia. Le grandi aziende in genere non sviluppano prodotti che si adattano in modo specifico ad ogni cliente. Queste marche più piccole si stanno lentamente affermando per soddisfare tale esigenza.

Per quanto riguarda i fattori legali, gli ingredienti nel settore della bellezza sono molto controllati. Negli Stati Uniti possono essere regolati dalla FDA anche senza essere approvati dalla FDA. Il Federal Food, Drug and

Cosmetic Act (FD&C Act) e il Fair Packaging and Labeling Act (FPLA) sono le principali leggi che l'industria della bellezza e cosmetica deve seguire. La FD&C monitora gli ingredienti in base al loro utilizzo, mentre la FD&C garantisce che non ci siano informazioni errate sui prodotti. Se ci sono problemi, il prodotto non può raggiungere gli scaffali. Essi possono anche richiedere un richiamo. Inoltre, se gli ingredienti non sono all'altezza del codice (come ritenuto dalla FDA) possono essere vietati, questo è comune anche in molti paesi al di fuori degli Stati Uniti.

Infine, considerando i fattori ambientali, l'industria di bellezza si sta concentrando più che mai per cercare di essere *green*. L' imballaggio dei prodotti sta diventando sempre più eco-friendly per avere meno impatto possibile sull'ambiente. Ma c'è ancora un problema crescente con l'uso di plastica pesante all'interno dei segmenti cosmetici e la cura della pelle. Ad esempio, nella cura della pelle, un ingrediente chiamato "*microbeads*" è stato inserito per diverso tempo nei prodotti. Serve ad esfoliare le cellule morte dalla pelle del viso, ma contiene plastica ed è nocivo per l'ambiente. Gli ingredienti utilizzati in tutte le tipologie di cosmetici possono avere un effetto negativo sull'ambiente.

La produzione e l'uso dei cosmetici in Europa sono regolamentati dal Regolamento (CE) 1223/2009- che evidenzia i rischi che possono derivare da alcuni fattori, ad esempio la presenza di ingredienti pericolosi nei cosmetici oppure la non corretta conservazione e l'uso improprio. Il Regolamento europeo ha imposto disposizioni specifiche riguardo la sicurezza dei prodotti, ad esempio i cosmetici possono essere venduti solo se il contenitore che è a diretto contatto con il prodotto e l'imballaggio secondario evidenziano indicazioni obbligatorie riguardo gli ingredienti contenuti nel prodotto in ordine decrescente di peso.

## **3.2 Il Co-branding: Stabilo per Sephora & Illy per Collistar**

### **3.2.1 Il Co-branding Stabilo per Sephora**

Per la collezione primaverile di make-up 2020 Sephora, il venditore multimarca di prodotti per il make-up più famoso nel mondo, ha lanciato un prodotto frutto della collaborazione con l'azienda leader mondiale nel settore dei prodotti per la scrittura Stabilo. Nello specifico, la collezione in questione comprende quattro eyeliner a forma del famoso evidenziatore Mini Stabilo Boss.

Schwan-Stabilo è un'azienda di nazionalità tedesca che è riuscita ad affermarsi nel tempo come leader mondiale nel settore della scrittura. Questo brand fa parte dei 3D-Brand, ovvero quei brand immediatamente riconoscibili agli occhi dei consumatori per la forma inconfondibile dei prodotti che offrono sul mercato. I due brand Stabilo e Sephora hanno voluto testare cosa sarebbe successo nella mente dei consumatori se il contenuto dei famosi evidenziatori Stabilo, tra i prodotti per la scrittura più venduti in cartolerie ed e-commerce, fosse stato sostituito da un prodotto per il make-up, in questo caso un eyeliner. E' inevitabile la curiosità del consumatore che entrando in uno store Sephora e trovando uno stand di evidenziatori, si accorge in realtà che si tratta di eyeliner e non di prodotti da cartoleria. Infatti, il collegamento Sephora-Stabilo è un esempio di un

particolare tipo di Co-branding di prodotto “*disruptive*”, in cui i marchi coinvolti non hanno alcuna affinità. Secondo Hitchmough, sebbene le vendite del prodotto potrebbero non rimanere stabili dopo l’iniziale euforia della clientela, entrambi i brand usciranno da questa collaborazione migliorati in termini commerciali, di *Brand affinity* e *Brand recall*. Il partner creativo di Adwright, Nafe Tong, è del parere che l'avventura di Stabilo nello spazio cosmetico genera un’occasione per mostrare la sua creatività e innovazione. Stabilo, inoltre, è un brand familiare ai giovani, quindi questo incoraggia il pubblico più giovane ad iniziare ad esplorare il make-up con il marchio Stabilo. Secondo Tong, questo potrebbe portare Stabilo ad un nuovo ingresso sul mercato e allo stesso tempo dimostrare ai fan di vecchia data, che sono cresciuti con il marchio, che è un brand vibrante e creativo e che per questo si manterrà nel tempo. Inoltre, con questa collaborazione Stabilo ottiene di espandere la presenza del suo marchio al pubblico del brand Sephora e guadagna così maggior richiamo del marchio, dato che il programma di marketing prevede anche che le influencers debbano provare e promuovere questo prodotto.

Secondo Mason, si potrebbe sostenere che questo lancio è stato spinto da un video tutorial di make-up in cui le persone scioglievano dei pastelli per usarli come rossetto fai da te. Questo evidenzia l'importanza dell'ascolto sociale e della risposta alle tendenze per rimanere rilevanti e trovare nuove vie di vendita. La risposta ai nuovi bisogni dei consumatori fa sì che queste tendenze possa far sentire i consumatori parte della collaborazione, aumentando le possibilità di incrementare la fedeltà al marchio.

Il prodotto è disponibile in quattro varianti di colore: blu, nero, grigio e marrone ed ha un prezzo accessibile a più segmenti di clientela, infatti costa 7,95 euro. I nomi scelti per i quattro eyeliner richiamano la scuola, dato che i prodotti Stabilo vengono usati in larga parte in ambito scolastico e l’associazione è immediata. I nomi dei prodotti sono: “*back to school*” per il colore grigio, “*chocolate break*” per il colore marrone, “*summer holidays*” per il colore azzurro e “*ink splash*” per il nero. Infatti, nell’e-commerce Sephora l’azienda ha giocato sull’associazione di Stabilo ai prodotti per la scuola, aggiungendo alla descrizione delle caratteristiche del prodotto la dicitura “Ispirato all'iconico Mini Stabilo Boss, la ricreazione inizia nel tuo bagno con l'eyeliner in feltro SEPHORA x STABILO!”. Questa collaborazione per i consumatori porta anche il ricordo dell'infanzia, provocando un senso di nostalgia e reminiscenza dei tempi della scuola.

La partnership è stata resa possibile nei mercati di Singapore, Malesia, Italia, Emirati Arabi Uniti e Francia. Parlando del prodotto, molte riviste di moda e make-up hanno ironizzato sul fatto che è facile confondere i nuovi eyeliner Sephora con gli evidenziatori Stabilo utilizzati per gli appunti, sottolineando il fatto che il prodotto per occhi potrebbe non avere la stessa resa per gli appunti e stessa cosa vale per i prodotti da cartoleria che non sono sicuramente adatti per realizzare un make-up. Molti consumatori sono rimasti delusi al lancio del prodotto, in quanto essendo Stabilo un’azienda specializzata nella produzione di evidenziatori, si aspettavano una collezione con colori fluo, originali e brillanti. In riferimento al packaging, si tratta di un formato molto originale, questi eyeliner hanno la punta angolata in feltro con due spessori differenti, la forma è identica a quella dei veri e propri evidenziatori e permettono di ottenere ampiezze di tratto diverse per riuscire a realizzare due tipologie di make-up molto diversi: il tratto può essere più sottile (da 2 mm) o più spesso (da

5 mm) a seconda di come il consumatore impugna l'applicatore. Utilizzando la punta del prodotto si può ottenere una linea sottile, mentre con la parte più larga dell'eyeliner si ottiene una linea più spessa. Il colore è intenso, molto omogeneo e duraturo. Il suo scivolamento sull'occhio è molto morbido: l'applicatore permette un gesto facile e semplice per realizzare la rifinitura dell'occhio. Infatti, grazie alla particolare punta angolata si può creare l'effetto "Winged Liner" in maniera semplice, basta applicare l'eyeliner posizionando la punta piatta nell'angolo esterno dell'occhio per creare la linea. Infatti, il prodotto è stato pensato per offrire ai consumatori un packaging originale ma anche per permettere di ridurre i tempi di applicazione dell'eyeliner per i consumatori che vogliono impiegare poco tempo per truccarsi. Il prodotto è stato realizzato in forma Mini per far sì che possa essere pratico da trasportare in qualsiasi momento. Con questa partnership originale entrambi i brand hanno fatto molto parlare di sé, riuscendo ad incuriosire anche i consumatori meno esperti di make-up e cosmetica.

Rebecca Rabozzi, Social Media Manager e Responsabile Sito Web, ha pubblicato su Brandforum.it il risultato di un esperimento condotto su TikTok, la nuova piattaforma social in voga al momento, nel 2020.

Per la realizzazione dell'esperimento è stato pubblicato un video su TikTok in cui si mostrava il nuovo eyeliner Sephora con la forma di un evidenziatore Stabilo, ma presentandolo come se fosse un evidenziatore per vedere la reazione degli utenti della piattaforma. I risultati dell'esperimento mostrano che il 94% degli utenti che hanno guardato ed interagito con il video sono donne con un'età compresa tra i 10 ed i 40 anni. Tra queste, il 47% aveva capito che nel video si trattava di un eyeliner, l'11% aveva capito che si trattava proprio della collaborazione Sephora X Stabilo, il 10% pensava si trattasse di un evidenziatore ed il 32% aveva capito che lo scopo del video era quello di ironizzare sulla classica associazione tra Stabilo ed i prodotti di cartoleria (Rabozzi, 2020). Questo esperimento dimostra il fatto che spesso, quando un 3D-brand cambia il contenuto dei suoi iconici packaging, non tutti i consumatori riescono a dissociarsi dall'idea del contenuto originale. Data la particolarità della collaborazione, i consumatori potrebbero pensare di acquistare i prodotti frutto della partnership non solo a scopo di usarli per il make-up, ma anche per tenerli come prodotti da collezione.

### **3.2.2 La collaborazione tra Illy e Collistar**

Collistar, brand Made in Italy e leader nel mercato della Profumeria Selettiva in Italia, ad oggi esporta i suoi prodotti in più di 40 Paesi, vendendo i suoi prodotti in varie aree che vanno dall'Europa all'Estremo Oriente. Il 40% delle vendite dell'azienda avviene all'estero. Nonostante ciò, questo brand ha sempre voluto sottolineare il fatto che l'azienda sia Made in Italy, facendone il suo punto forte. Infatti, nel 2013 ha lanciato il progetto "*Collistar Ti Amo Italia*", volto a sottolineare l'amore dell'azienda per il suo paese e l'italianità di Collistar attraverso la commercializzazione di tanti prodotti che celebrano il Made in Italy. In particolare, oltre all'idea innovativa dell'iniziativa, le collezioni lanciate da Collistar in questo progetto vantano una formulazione che coinvolge ingredienti nuovi e tutti italiani. Questo progetto non è stato pensato solo per celebrare le ricchezze naturali italiane ma anche per far conoscere e celebrare alcuni talenti imprenditoriali ed

artistici italiani. A partire dal 2013, ogni anno l'azienda ha collaborato con diversi marchi italiani, Piquadro nel 2013, Antonio Marras nel 2014, Kartell ed Imetec nel 2015, Fiat nel 2016, Illycaffè nel 2017 e nel 2018 ha supportato il Fondo Ambiente Italiano (FAI) per sviluppare la responsabilità sociale dell'impresa.

La "Collezione Caffè" lanciata nell'autunno del 2017, in collaborazione con Illy, consisteva in una *capsule collection* di cosmetici *limited edition* che riproduceva le sfumature intense del caffè, simbolo del nostro Paese, attraverso le varie tonalità dei prodotti appartenenti alla linea. Collistar ha scelto Illycaffè, leader mondiale nella produzione di caffè, per la collaborazione in quanto brand made in Italy conosciuto e apprezzato nei cinque continenti per la qualità ed il gusto intenso del suo caffè. Sebbene siano aziende operanti in settori totalmente differenti, Illycaffè e Collistar hanno molto da condividere in quanto a heritage, tecnologia, ricerca e creatività (Illycaffè, 2017).

Daniela Sacerdote, amministratore delegato e direttore generale di Collistar fino al 2019, disse della collaborazione: «La collaborazione con Illy ci rende davvero orgogliosi, perché restituisce perfettamente filosofia e intenti di Ti Amo Italia, il progetto il cui fil rouge sono le persone, i talenti, le ricchezze naturali che rendono il nostro un Paese unico al mondo. L'Italia è un incubatore di eccellenze, aziende che come la nostra esportano il talento made in Italy in tutto il mondo, ne raccontano la creatività, il gusto, lo stile, ma anche lo slancio verso l'innovazione e la ricerca. È la prima volta che esploriamo il mondo del food e ne siamo stati totalmente rapiti. Questa nuova esperienza ci ha emozionato ed entusiasmato, soprattutto grazie alla collaborazione con un marchio internazionale amato da tutti» (Marika Gervasio, 2017). Massimiliano Pogliani Amministrato Delegato di illycaffè S.p.a commentò la collaborazione dicendo: «La collaborazione con Collistar rappresenta per noi un viaggio all'interno di un'eccellenza tutta italiana in cui la ricerca della bellezza non è un fatto accessorio, ma una componente rilevante della cultura e dell'etica d'impresa come lo è per Illy che da oltre ottant'anni ha il solo obiettivo di offrire il miglior caffè al mondo. Chi assapora un espresso Illy associa, nel medesimo gesto, l'aroma e il gusto del blend a un'esperienza estetica completa, visiva e tattile, in cui si incontrano si fondono i diversi linguaggi dell'universo Illy rappresentati dall'arte e la scienza dell'espresso.» (ADVexpress, 2017).

E' stata la prima volta in cui Collistar ha collaborato con un brand affermato nel settore food.

Il logo della collezione, che è stato realizzato da Max Petrone, rappresentava un cuore trafitto da una freccia che racchiudeva un chicco di caffè a forma di labbra sorridenti. Il packaging dei prodotti era di colore bianco porcellana, proprio per richiamare il colore delle tazzine di caffè, con rifiniture rosso intenso, che è il colore del brand Illy. Anche le scatole contenenti il prodotto erano di color bianco porcellana lucido con il cuore del logo color caffè opaco.

Per realizzare la capsule collection le due aziende leader nel mercato italiano hanno studiato insieme le varie sfumature di colore del caffè per trovare i pigmenti marroni giusti da utilizzare nella produzione dei cosmetici per la collezione. Quest'ultima comprendeva vari prodotti, tra cui due palette occhi con all'interno quattro ombretti con tonalità che andavano dal color moka intenso al più delicato color crema. Anche i nomi dei prodotti richiamano quelli del caffè. Le palette di ombretti erano disponibili in due varianti di colore: Caffè

Freddo per la palette con colori caldi e Caffè caldo gli ombretti di tonalità nude con sottotono freddo. La collezione comprendeva anche l'eyeliner Professionale Caffè, che era appunto di un colore marrone caffè.

Il matitone "twist up" per le sopracciglia era disponibile in tre varianti di colore: Cappuccino per la tonalità bionda, Moka per il castano medio ed infine Ristretto per il castano scurissimo.

Anche il bronzer era disponibile in più tonalità di colore: Tostatura Media per le pelli medio-chiare e Tostatura Scura per le pelli scure e ambrate.

Il rossetto Puro poteva essere acquistato in cinque colori propri della stagione fredda: Cappuccino (il rossetto dal colore nude caldo), Caffè Macchiato (colore nude marroncino), Espresso (rosso fuoco), Moka (tonalità burgundy) e Ristretto (marrone intenso). Infine, la collezione comprendeva anche gli Smalti agli Oli Collistar nelle tonalità: Latte Macchiato (color bianco crema), Caffè Macchiato (color ruggine), Espresso (rosso con perlescenze oro), Moka (color borgogna) ed infine Ristretto (marrone molto scuro).

Questa collaborazione insolita tra un brand appartenente al settore della cosmesi e l'altro appartenente al settore del *food* dimostra che anche due brand apparentemente incongruenti riescono a creare un'unione di intenti vincente, in questo caso con l'obiettivo di esaltare il Made in Italy.

Secondo la Commissione Italiana per il Commercio, oltre il 60% dei cosmetici mondiali sono realizzati in Italia. Gli Stati Uniti hanno importato quasi 7 miliardi di dollari di prodotti di bellezza italiani nel 2014, rendendo l'Italia il quarto fornitore più grande per il mercato statunitense. Il mercato del settore beauty italiano, come la moda, sfoggia un'immagine di eleganza e originalità tipica del Made in Italy e fonte di orgoglio e prestigio nei mercati esteri. Questo è dovuto al fatto che i prodotti di bellezza e il packaging italiani si distinguono per la competenza e la più profonda attenzione ai dettagli, suscitando maggiore attenzione e coinvolgimento all'estero. Infatti, in generale una variabile che influisce positivamente sul successo di un accordo di co-branding è il "*country of origin*" dei Brand che commercializzano il prodotto. Il paese di origine influenza la percezione che ha il consumatore rispetto alla compatibilità globale dei due paesi di origine coinvolti nell'alleanza strategica. La compatibilità viene giudicata sulla base della capacità di un paese di produrre beni di qualità.

La campagna pubblicitaria della collezione "*Ti Amo Italia*" è avvenuta per lo più sui social, in particolare Instagram, attraverso la pubblicazione di foto e video promozionali che mostravano la nuova collezione. Dai commenti delle persone sotto i post si può dedurre che larga parte della clientela fu rimasta delusa dal fatto che i prodotti Collistar realizzati in collaborazione con Illy in realtà non profumassero di caffè e che il rossetto non avesse il sapore di caffè.

### **3.3 Il packaging del prodotto co-branded**

I brand collaborano da decenni ed esprimono le partnership attraverso la cura dei packaging. Più si riescono a generare le circostanze per far sì che il prodotto venga notato come differente ed unico, più le probabilità di successo aumentano. Questa è un'operazione che si svolge completamente all'interno della mente del cliente

e l'uso del co-branding può aiutare a raggiungere questo obiettivo. Quasi ogni marchio riconoscibile sul mercato conosce il valore del design del packaging per stabilire una connessione emotiva con i consumatori e motivare le loro decisioni di acquisto. Questi marchi fanno notevoli sforzi e sostengono importanti investimenti finanziari per determinare quali prodotti e spunti visivi si connettono meglio con i consumatori a livello emotivo in modo unico e differenziato. Queste risorse e spunti visivi li introducono nel design del packaging dei loro brand, che durante gli anni si sono evoluti, sono stati testati e perfezionati. Per la maggior parte degli imballaggi di prodotti con licenza, ci si aspetta che il design venga guidato dal sistema di progettazione del packaging del marchio concesso in licenza. Questo è generalmente vero per le marche che hanno una minima quota di consapevolezza tra i consumatori e quindi vogliono lucrare grazie alla popolarità della proprietà concessa in licenza. Marchi di prodotti di consumo consapevoli, che sfruttano le relazioni con più partner di licenza, stabiliscono l'architettura all'interno del loro sistema di progettazione di packaging per accogliere le risorse visive di ogni marchio concesso in licenza. Al contrario, i proprietari di marchi con licenza intelligente infonderanno sufficiente flessibilità nel loro sistema di progettazione delle confezioni per fare in modo che le risorse visive del loro marchio possano essere riconfigurate o ridotte per lavorare all'interno di scenari co-branded.

Il design del packaging del prodotto gioca un ruolo chiave nell'esperienza co-branded. Entrambe le marche devono essere rappresentate sulla confezione e l'imballaggio deve riflettere il valore aggiunto del prodotto per il consumatore.

Il marketing è essenziale per far sì che in mercati con un numero di brand sempre maggiore e in settori saturi il prodotto venga notato e distinto da quelli della concorrenza, per prendere le distanze dalla guerra dei prezzi e rendere la quota di mercato inattaccabile. Uno degli aspetti fondamentali di una strategia di marketing, necessaria per il posizionamento del prodotto nella mente dei consumatori, è il packaging dato che è un componente del prodotto obbligatorio e quindi i brand devono produrlo per forza. Per le imprese è anche necessario trasmettere il concetto del nuovo prodotto e rispettare il perfetto equilibrio di caratteristiche, anche estetiche, dei due brand. L'imballaggio comunica spesso se si tratta di un'offerta a tempo limitato e altri dettagli chiave. Se fatto in modo efficace, il packaging co-branded può aumentare la consapevolezza del consumatore, guidare le scelte e le vendite ed espandere la clientela. Idealmente, entrambe le marche beneficiano del co-branding in varie modalità, sia attraverso il guadagno monetario che attraverso l'esposizione al pubblico. È una strategia *win-win*. Per far sì che una strategia di co-branding abbia successo è necessario rendere evidente agli occhi del consumatore la collaborazione. Infatti, per queste operazioni di partnership il packaging gioca un ruolo rilevante. Tramite l'imballaggio del prodotto bisogna comunicare al consumatore la presenza di due o più brand all'interno e gli elementi distintivi che ognuno vi apporta. Per fare questo, il logo ed i colori caratteristici di ogni Brand oggetto della collaborazione devono essere ben armonizzati, al fine di non creare un contrasto fastidioso e confuso agli occhi dei consumatori.

I prodotti co-branded sono in genere parte di una promozione di marketing a breve termine tra due marchi. Ciò significa che tutti i materiali di imballaggio e stampa utilizzati nella campagna pubblicitaria e

promozionale sono relativamente temporanei. Di conseguenza, i marchi in crescita potrebbero essere tentati di pensare che il costo per l'ingresso in una strategia di Co-branding con un altro marchio sia troppo alto quando si tratta di acquistare lastre e stampi che saranno utilizzati solo per breve tempo per produrre imballaggi che rappresentano entrambe le marche. Infatti, al giorno d'oggi molti brand che intendono avviare una collaborazione temporanea ricorrono alla stampa digitale per produrre le etichette e gli imballaggi all'interno dei quali racchiudere il prodotto frutto della collaborazione. Questo mezzo ha la capacità di eseguire tirature brevi e lunghe, stampare in quantità esatte e gestire con facilità grafiche variabili nel corso del tempo. I marchi locali e globali possono sperimentare il co-branding tramite questo mezzo spendendo cifre minori e con una velocità di mercato più rapida.

### **3.4 Le alleanze strategiche: il Co-Marketing**

La crescita esterna, riferita alle politiche di collaborazione che possono essere ad esempio le alleanze strategiche o le acquisizioni di imprese, può essere inserita in ogni attività della catena del valore di un'impresa, sia nelle cinque attività primarie che nelle cinque di supporto.

La catena del valore di Porter evidenzia le varie attività svolte in un'azienda con l'obiettivo di capire come quest'ultima sviluppa e mantiene il suo vantaggio competitivo. In particolare, la catena del valore mostra come l'impresa aggiunge valore al suo prodotto o servizio nelle singole attività che svolge. La catena del valore nel modello di Porter comprende nove attività che sono suddivise in attività primarie, che comprendono le attività di produzione dell'output e di consegna dello stesso, e attività di supporto che fungono da supporto alle attività primarie per aiutare l'impresa a raggiungere il vantaggio competitivo.

Più nello specifico, le attività primarie sono: logistica in entrata (gestisce le materie prime ottenute dai fornitori da impiegare nella produzione), operazioni (fase di lavorazione delle materie prime per ottenere il prodotto finale destinato alla vendita), logistica in uscita (attività che consiste nella distribuzione del prodotto finito a distributori, grossisti, rivenditori o clienti), marketing e vendite (il marketing ha il compito di assicurarsi del fatto che il prodotto finale venga indirizzato verso il gruppo di clienti corretto e che il vantaggio competitivo ed il valore del prodotto vengono comunicati al target di clienti attraverso l'impiego del corretto Marketing mix) ed infine i servizi (si tratta dell'assistenza al cliente post-vendita, le assicurazioni, le garanzie del prodotto, vale a dire i servizi che l'impresa offre per supportare il cliente dopo l'acquisto). Le attività di supporto sono: approvvigionamenti (questo dipartimento dell'impresa ha il compito di reperire le materie prime migliori ai prezzi più convenienti), sviluppo della tecnologia (la tecnologia ha una grande importanza nelle imprese per la creazione di un vantaggio competitivo), gestione delle risorse umane (l'organizzazione deve reclutare, formare, valorizzare e permettere lo sviluppo delle persone giuste affinché esse possano avere le competenze distintive necessarie che possano contribuire alla produttività ed alla creazione del vantaggio competitivo) ed infine l'ultima attività di supporto è l'infrastruttura dell'impresa (la giusta infrastruttura limita

lo spreco delle risorse, consente lo giusto sviluppo dei processi ed evita che l'impresa possa incorrere in multe e sanzioni).

Attraverso l'analisi di varie alleanze strategiche è risultato che la collaborazione è più efficace quando si concentra solo su singole attività che siano indirizzate al conseguimento di uno specifico obiettivo competitivo. Le alleanze strategiche possono essere viste secondo due prospettive: la prospettiva *industry-based* e la prospettiva *knowledge-based*. Secondo la prima prospettiva l'alleanza strategica aiuta le imprese a conseguire posizioni di mercato migliori. Questo grazie a diversi vantaggi derivanti dall'alleanza come l'aumento della quota di mercato, il superamento di barriere all'entrata in nuovi settori, oppure la limitazione degli spazi di mercato della concorrenza. Secondo la prospettiva *knowledge-based* invece un'alleanza strategica rappresenta un vantaggio in termini di competenze e *know-how*. Infatti, attraverso la collaborazione tra imprese diverse si riesce a condividere e sviluppare conoscenze e competenze che possono essere fonte di vantaggio competitivo, migliorando la posizione competitiva di entrambi gli attori dell'alleanza, costruendo una relazione di tipo *win-win*. Lo scambio reciproco di conoscenza codificata aiuta a raggiungere l'obiettivo prefissato efficacemente e più velocemente. La conoscenza codificata può essere tangibile oppure intangibile, ma è caratterizzata da elevata fungibilità e di conseguenza trasferibilità. Infatti, la condivisione di questa conoscenza tra organizzazioni diverse permette di formarne una nuova più completa, che possa essere fonte di vantaggio competitivo. Questa nuova conoscenza è detta tacita ed è caratterizzata da bassa fungibilità e generalmente anche intangibilità.

Quando l'alleanza strategica si focalizza in particolare sull'area che comprende le attività di marketing si può parlare di Co-marketing. Un progetto di Co-Marketing è prima di tutto un progetto condotto attraverso un accordo di partnership tra imprese, dunque presuppone una gestione di alleanza commerciale. Una strategia di co-marketing prevede l'identificazione, la selezione, il collegamento e l'associazione dei migliori marchi con cui collaborare per ottenere un ritorno economico dagli investimenti. Infatti, questa pratica prevede il finanziamento e lo sviluppo dei progetti di mercato condivisi. L'obiettivo delle strategie di questo tipo è quello di creare valore di medio periodo e di investire in un progetto congiunto riguardante il marketing delle imprese in accordo. Per fare questo, la priorità di ogni impresa che intraprende un progetto simile è quella di individuare i migliori partner nazionali ed internazionali per potenziare le capacità di acquisizione e ritenzione dei clienti e rafforzare la posizione competitiva dell'offerta. Per costituire il circolo di co-marketing, insieme di imprese con l'obiettivo di individuare e perseguire i progetti di mercato insieme condividendo gli investimenti e le spese pro quota, è necessario che le imprese coinvolte nell'accordo definiscano lo scopo del progetto comune. Le iniziative di marketing possono concentrarsi su diversi aspetti, ad esempio potrebbero avere il focus sulla negoziazione o sulla comunicazione. In particolare, l'obiettivo della campagna di marketing condivisa è quella di far sì che tutti gli attori coinvolti nell'accordo riescano a raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati, se riescono a soddisfare i clienti, traendo vantaggio dalla collaborazione. Molte piccole imprese ricorrono al co-marketing perché non dispongono delle risorse o competenze necessarie ad intraprendere una strategia di questo tipo e attraverso questo accordo possono riuscire sia a far aumentare la consapevolezza del marchio,

che ad ampliare il pubblico e le dimensioni aziendali. Il successo di una marketing partnership è più probabile se i brand in collaborazione condividono lo stesso target e gli stessi interessi e se l'accordo viene stretto con partner esperti di marketing e con un pubblico ampio. Tramite questa strategia le imprese riescono ad impiegare tutto il loro set di conoscenze integrandole con quelle di altri brand, rafforzando così le loro tattiche, condividendo le spese di investimento necessarie ad attuare una strategia di marketing efficace. Questa strategia può essere mantenuta nel lungo termine, favorendo scambi equi tra i brand partner nel corso dell'accordo.

E' importante che prima della formalizzazione dell'accordo, le parti stabiliscano esattamente il piano di marketing e le finalità, per evitare che possano sorgere intralci in corso d'opera, dovuti generalmente al fatto che i brand partner vogliono proseguire in due direzioni diverse, oppure se una delle due parti non riesce a sostenere i costi degli investimenti necessari per l'attuazione della strategia.

Le imprese possono anche scegliere di inserire una clausola di condivisione degli utili che vale per la durata dell'accordo di co-marketing.

Tutte le strategie di co-marketing hanno cinque punti in comune: gli attori sono più di uno e possono collaborare allo stesso scopo o anche a scopi diversi, ma sempre attraverso operazioni coordinate e concordate tra loro. Inoltre, si può parlare di co-marketing quando si tratta di una partnership vantaggiosa per tutte le parti dell'accordo, tutte le operazioni devono essere organizzate, programmate e controllate consapevolmente da tutte le parti dell'accordo ed infine la collaborazione deve aumentare il livello di *customer satisfaction*. Gli obiettivi della strategia possono essere di vario tipo: aumento dei benefici offerti alla clientela, aumento delle vendite, incremento delle royalties, maggiore qualità dell'offerta, aumento della possibilità di attuare manovre di prezzo, conseguimento di economie di costo o di rischio, aumento della presenza dei brand sul territorio, maggiore visibilità dei marchi, incremento del pubblico, in particolare della clientela ed infine arricchimento di conoscenze e competenze volto a conseguire un vantaggio competitivo.

Questa strategia può essere applicata in varie aree del marketing: analitica, strategica, oppure operativa.

Per marketing analitico si intendono le scelte relative al mercato che necessitano di una previa ricerca di mercato. Dunque, il co-marketing torna utile alle imprese in questo ambito per ripartire i costi di ricerca. L'area analitica del marketing coinvolge anche le valutazioni ed il controllo delle attività svolte e degli obiettivi conseguiti.

Infine, nell'area del marketing operativo le imprese possono collaborare anche per un breve periodo, in quanto si tratta di tattiche volte a migliorare i prodotti o il prezzo degli stessi, oppure che hanno la finalità di sviluppare iniziative nella comunicazione o distribuzione.

Il miglioramento del prodotto può avvenire in due modi diversi: o facendo sì che i prodotti conservino la propria autonomia ma che vengano combinati per soddisfare un bisogno comune della clientela, oppure tramite la creazione di un prodotto complesso grazie alla combinazione dei partner con la finalità di realizzare un prodotto innovativo.

Se l'obiettivo delle imprese coinvolte è quello di prezzo, le imprese avviano la collaborazione per far sì che la presenza congiunta di entrambe le marche sullo stesso prodotto possa giustificare un aumento di prezzo, con conseguente aumento dei ricavi per entrambi i partner.

Quando le imprese invece scelgono di collaborare nella promozione potrebbero avere due obiettivi diversi: quello di acquistare maggiore visibilità arrivando al pubblico di entrambi brand, oppure sfruttare le risorse e competenze relative all'ambito del marketing di ognuna per realizzare un'iniziativa promozionale più efficace ed attrattiva per la clientela.

Infine, una collaborazione nella distribuzione si ha quando un'impresa produttrice avvia una collaborazione con una o più imprese commerciali per rafforzare ed incrementare la distribuzione della sua offerta.

Per marketing strategico si intendono le attività volte a decidere le linee di sviluppo all'interno del mercato e le modalità attraverso cui le imprese decidono di conseguire i loro obiettivi. Generalmente, una collaborazione in questa area di marketing è più complessa da gestire e richiede una durata più lunga, potrebbe prevedere lo sviluppo di un nuovo prodotto co-branded.

Una strategia di Co-Marketing generalmente si sviluppa in cinque fasi: Audit e Ricerca, Analisi e Pianificazione Strategica, Selezione e Gestione Partner, Attivazione e Sviluppo Opportunità, Controllo e Raccomandazioni. Nella prima fase, un team conduce l'analisi del fabbisogno manageriale di co-marketing attraverso lo svolgimento di un marketing audit attraverso la conduzione di interviste interne al management, coinvolgendo nell'operazione tutta la catena di gestione e controllo. Una volta fatto questo, il team conduce un'analisi di benchmarking rispetto alle strategie dei migliori competitors operanti sia all'interno dello stesso settore che fuori da quest'ultimo. Nella seconda fase, il team individua le opportunità di progetto e le potenziali imprese con cui potrebbe stringere l'accordo, analizzando i punti di forza e debolezza di ogni attore sul mercato, con successiva formalizzazione e controllo da parte del Management delle raccomandazioni riguardo le priorità strategiche ed operative da seguire per ogni progetto di co-marketing. Nel terzo passaggio, il team individua quelle che potrebbero essere le eventuali sinergie ed i vantaggi competitivi che si possono ottenere attraverso la collaborazione con altri brand, rispetto al piano strategico predeterminato.

Nel quarto passaggio il team formalizza e sottopone al controllo dei manager i progetti di co-marketing, evidenziandone i valori, gli obiettivi da raggiungere, le risorse da utilizzare, i partner con cui avviare la partnership ed i contributi che ciascun partner apporterà alla collaborazione ed ai mercati. Il team si occupa anche di organizzare i processi necessari all'avvio della collaborazione, dal contattare i principali partner alla formalizzazione dell'accordo e si fa carico anche dei processi chiave dei progetti di co-marketing, controllando che la gestione ed i risultati siano conformi a quanto previsto negli accordi.

Infine, nell'ultima fase di Controllo e Raccomandazioni, il team assicura al management il monitoraggio e *fine-tuning* dei progetti svolti durante l'accordo, lo svolgimento in linea con le migliori pratiche di mercato e la rispondenza rispetto alle operazioni svolte nel corso della partnership, formalizzando gli scostamenti di rilevanza e, laddove ci fossero, le raccomandazioni operative.

Il target a cui sono rivolte le azioni di co-marketing può essere di due tipi: il target dei partner che hanno stretto l'accordo, oppure il target dell'azione di co-marketing. Nel primo caso il target può essere completamente differente per i due partner, simile se i brand operano nello stesso mercato, oppure analogo laddove i due marchi sono concorrenti nel settore. Nel secondo caso, target di azione di co-marketing, il risultato dell'azione di co-marketing viene indirizzato verso uno specifico target di riferimento. Questo target potrebbe corrispondere a quello delle imprese coinvolte nell'accordo, a quello di una sola delle imprese coinvolte, oppure non coincidere con il target di nessuna delle due.

## **3.5 Metodologia e risultati**

### **3.5.1 Obiettivi e scopi di ricerca**

Il fine principale per cui generalmente le imprese scelgono la strategia di co-branding è quello di ottenere maggiore visibilità, sviluppare nuove conoscenze e competenze, creare una sinergia tra le risorse distintive di due imprese differenti ed aumentare la redditività dell'attività. Generalmente, il successo di una strategia di co-branding deriva da fattori quali la complementarità, il *brand fit* ed il *product fit*.

Per questo motivo, il questionario ha lo scopo di verificare la percezione che i consumatori hanno di un prodotto co-branded frutto della collaborazione tra brand appartenenti a settori completamente differenti, che producono prodotti non complementari e la cui immagine dei brand è diversa.

Un questionario somministrato online tramite piattaforme social quali Instagram, WhatsApp e Facebook, è stato l'approccio più adatto per raccogliere le informazioni necessarie ad analizzare correttamente le percezioni del target scelto rispetto ai prodotti frutto della collaborazione tra brand all'apparenza incompatibili sotto ogni aspetto. Il link per la compilazione del questionario è stato inviato in grande percentuale a ragazze, in particolare studentesse, seguendo poi un percorso differenziato tra familiari, amici e conoscenti, un'ulteriore diffusione del link è stata ottenuta grazie a coloro che hanno contribuito attraverso il passaparola. Lo strumento che è stato utilizzato per raccogliere i dati è Google Moduli, software progettato per la creazione di questionari online che permette di acquisire rilevazioni in tempo reale. In particolare, sono stati presi due esempi di strategie di co-branding applicate nel settore della cosmesi, vale a dire la collaborazione tra Sephora e Stabulo e quella tra Collistar e Illy.

### **3.5.2 Metodologia**

Il campione scelto per questa ricerca è composto da donne di ogni età, nello specifico sia donne che avevano già acquistato cosmetici dei brand Collistar e Sephora, che donne che non li avevano mai acquistati.

Il questionario propone quattordici domande strutturate con tipologia di risposta multipla o risposta aperta.

L'introduzione al questionario online comprende: la richiesta di compilazione del *web form*, la presentazione dello scopo della ricerca ed il tempo medio di svolgimento.

La prima domanda è relativa all'età, per comprendere meglio le caratteristiche della popolazione che ha compilato il questionario.

La seconda domanda è volta a conoscere se la persona si trucca spesso, per capire meglio quante donne che hanno compilato il questionario utilizzano abitualmente prodotti make-up e quindi sono maggiormente interessate all'argomento.

La terza domanda è volta a capire se la persona ha mai acquistato prodotti Sephora, per capire di base quante delle donne che hanno risposto al questionario già utilizzavano prodotti della marca.

Le domande seguenti (domanda quattro e cinque), chiedono alle donne che già hanno acquistato prodotti Sephora se li acquisterebbero di nuovo ed a coloro che non li hanno mai acquistati se li acquisterebbero mai.

La domanda sei, che è seguita da un'immagine che illustra il prodotto in questione, chiede se un eyeliner del brand Sephora a forma di evidenziatore Mini Stabilo Boss invoglia il consumatore all'acquisto oppure no.

Le domande sette ed otto sono collegate alla sei, infatti servono per capire rispettivamente perché l'eyeliner in questione invoglia all'acquisto il consumatore e perché no.

La domanda che riguarda il perché il consumatore non è invogliato all'acquisto dall'eyeliner Sephora a forma di evidenziatore Stabilo è stata lasciata aperta, per dare spazio al consumatore di esprimere la sua idea riguardo il prodotto e la collaborazione di cui è frutto, mentre quella che chiede perché il consumatore sia invogliato all'acquisto dal prodotto presenta tre opzioni a scelta multipla più un'altra che permette all'intervistato di inserire liberamente la risposta che preferisce.

Le tre opzioni già inserite sono: "Mi incuriosisce", "Lo trovo innovativo" e "Provo tutti i nuovi prodotti Sephora". Le prime due opzioni si riferiscono proprio alla collaborazione particolare, per cui l'obiettivo è quello di capire se è effettivamente l'idea originale della collaborazione ad affascinare il consumatore, oppure se è il fatto di poter utilizzare un evidenziatore per applicare l'eyeliner ad incuriosire il consumatore e spingerlo a provare il prodotto.

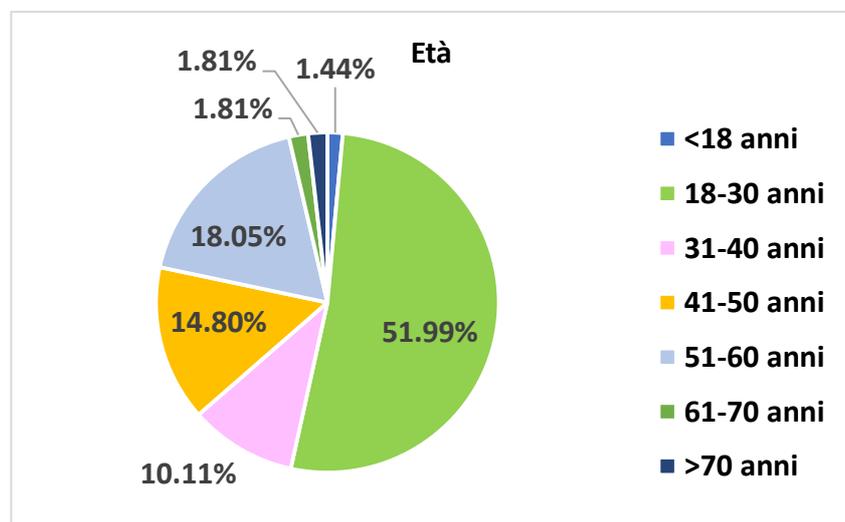
La seconda parte del questionario si riferisce invece alla collaborazione tra Collistar ed Illycaffè che hanno collaborato alla produzione della "*CollezioneCaffè*". Le domande proposte sono uguali a quelle che sono state poste in merito alla collaborazione tra Sephora e Stabilo ed a seguito della domanda "Una linea di prodotti Collistar in collaborazione con Illy Caffè ti invoglierebbe all'acquisto?" è stata inserita una foto della linea della "*CollezioneCaffè*" per dare uno stimolo visivo all'intervistato della linea di prodotti in questione.

### **3.5.3 Risultati**

I dati verranno presentati tramite l'utilizzo di grafici a torta che mostrano le varie percentuali relative alle risposte degli intervistati.

Sono stati raggiunti 281 rispondenti. La popolazione è composta da donne di varie età. Come si evince dai risultati, la maggioranza, nello specifico poco più della metà del campione, è composta da ragazze con un'età compresa tra 18-30 anni e quasi un quinto, il 18,05% dei rispondenti per esattezza, è composto da donne di un'età compresa tra 51-60 anni.

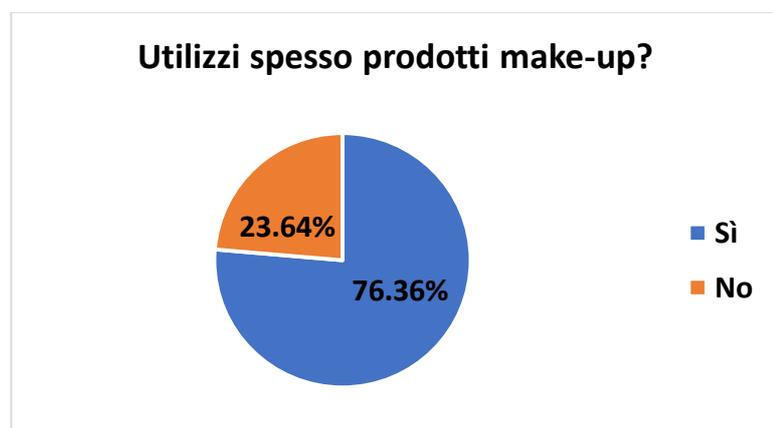
Figura 3.1: Età degli intervistati



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

Dei 281 rispondenti, la maggioranza, nello specifico poco più di tre quarti del campione che ha compilato il questionario, utilizza abitualmente prodotti make-up. Questo evidenzia il fatto che la maggior parte degli intervistati acquista abitualmente questo genere di prodotti.

Figura 3.2: Risposte alla domanda “Utilizzi spesso prodotti make-up?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

Successivamente, è stato chiesto al target scelto se avessero mai acquistato prodotti del brand Sephora. La maggioranza, in particolare il 70% degli intervistati, ha risposto di aver già acquistato almeno una volta un

prodotto del brand. Questa domanda serviva per conoscere quante delle donne intervistate conoscevano il brand Sephora ed in particolare quante ne avevano già provato i prodotti.

Figura 3.3: Risposte alla domanda “Hai mai acquistato prodotti del brand Sephora?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

Le due domande che seguono sono utili per comprendere se le persone che hanno già acquistato prodotti del brand sarebbero propense ad acquistarli nuovamente, oppure se coloro che non li hanno mai acquistati li acquisterebbero mai.

In particolare, il 91,87%, quasi la totalità, delle donne che hanno già acquistato prodotti Sephora li acquisterebbero di nuovo.

Figura 3.4: Risposte alla domanda “Se sì, li acquisteresti di nuovo?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

L'83,47% delle donne che non hanno mai acquistato un prodotto del brand Sephora ha risposto che li acquisterebbe, mentre il 16,53% non è intenzionato ad acquistarli.

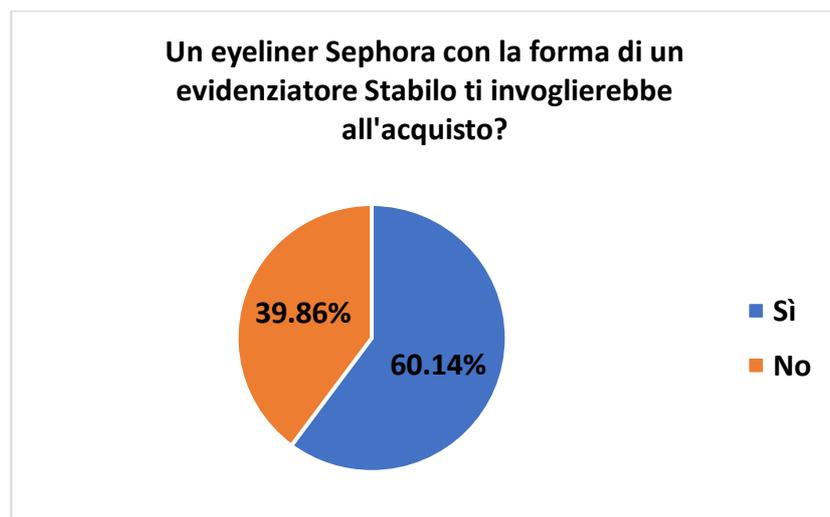
Figura 3.5: Risposte alla domanda “Se no, li acquisteresti mai?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

La domanda seguente si riferisce alla collaborazione tra Sephora e Stabilo, in particolare viene richiesto all'intervistato se un eyeliner del brand Sephora con la forma di un evidenziatore Stabilo Boss lo invoglierebbe all'acquisto. Il 60,14%, per cui più della maggioranza, ha risposto sì.

Figura 3.6: Risposte alla domanda “Un eyeliner Sephora con la forma di un evidenziatore Stabilo ti invoglierebbe all'acquisto?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

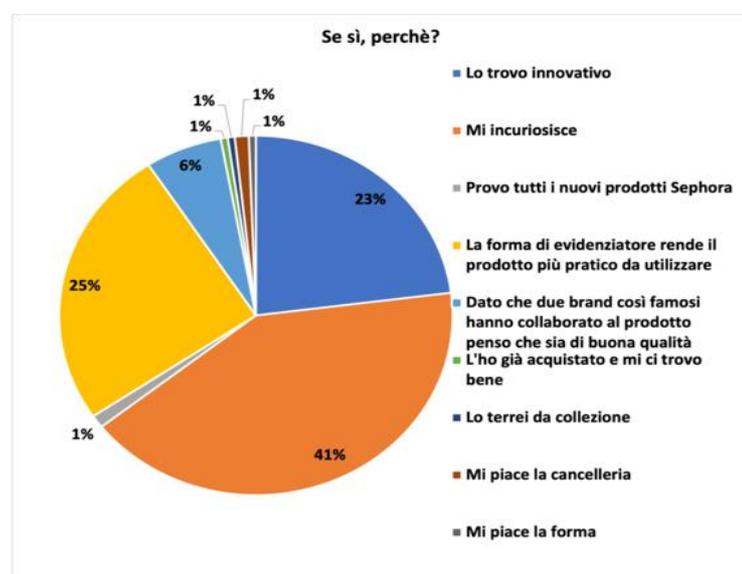
Le domande seguenti sono utili per comprendere le motivazioni per cui questo prodotto invoglia le persone che hanno risposto “sì” ad acquistarlo e le motivazioni per cui invece le persone che hanno risposto “no” non lo acquisterebbero.

Per quanto riguarda le persone che hanno risposto di essere invogliate all'acquisto dall'eyeliner Sephora in collaborazione con Stabilo, la maggioranza vorrebbe acquistarlo per curiosità (41% degli intervistati ha risposto "Mi incuriosisce"), un quarto degli intervistati trova invece che un eyeliner a forma di evidenziatore sia più facile da utilizzare, il 23% invece lo acquisterebbe perché trova il prodotto innovativo. Solo il 6% degli intervistati sostiene che avendo, due brand famosi come Sephora e Stabilo, collaborato al prodotto, la qualità dovrebbe essere migliore.

Il resto delle intervistate, con una percentuale pari all'1% per ognuna delle seguenti motivazioni, sostengono che: lo acquisterebbero in quanto sono interessate ai prodotti di cancelleria, lo acquisterebbero perché generalmente provano tutti i nuovi prodotti del brand Sephora, lo hanno già acquistato e trovano che sia un buon prodotto, gradiscono la forma del prodotto e lo terrebbero da collezione.

Abbiamo visto che la maggior parte delle persone ha risposto di essere invogliata all'acquisto dall'eyeliner Sephora a forma di evidenziatore Stabilo e tramite i risultati delle risposte alla domanda "Se sì, perché?" si può vedere come i principali driver che stimolano ad acquistare il prodotto sono l'originalità dell'idea e la curiosità di provare un eyeliner che non abbia la sua forma tradizionale. Vale a dire che, prendendo come riferimento il campione intervistato, il fatto che Stabilo e Sephora siano brand appartenenti a settori completamente diversi invoglia le persone ad acquistare il prodotto co-branding perché trovano l'idea originale e l'altra motivazione che invoglia i consumatori all'acquisto del prodotto è il fatto che sono rimaste incuriosite dalla novità di poter utilizzare un prodotto da cancelleria per applicare l'eyeliner.

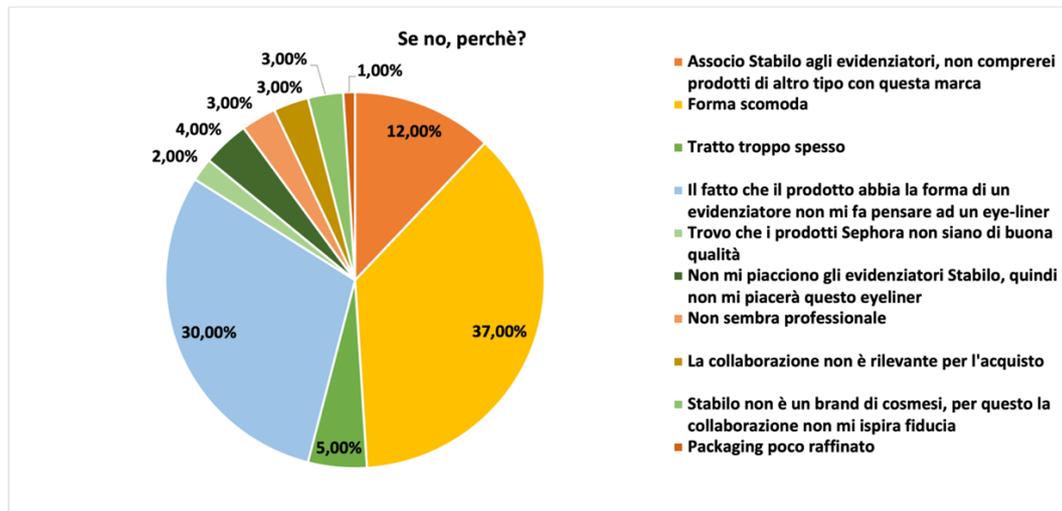
Figura 3.7: Risposte alla domanda "Se sì, perché?"



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

La domanda seguente chiedeva, al 40% di persone che aveva risposto di non essere invogliata all'acquisto dall'eyeliner Sephora con la forma di evidenziatore Stabilo, la ragione per cui il prodotto co-branding non suscitasse in loro la voglia di acquistarlo.

Figura 3.8: Risposte alla domanda “Se no, perché?”



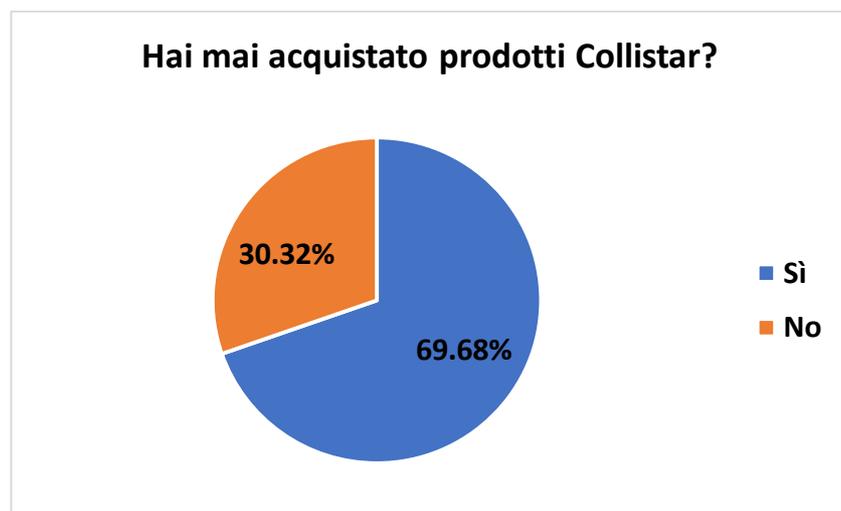
Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

La maggioranza degli intervistati, 37% delle persone che avevano inizialmente risposto di non essere invogliate all'acquisto dal prodotto, non è stimolata ad acquistarlo perché trova che la forma di evidenziatore renda il prodotto scomodo da utilizzare. Il 30% delle donne che hanno risposto a questa domanda trova invece che il fatto che il prodotto abbia la forma di un evidenziatore non fa pensare ad un eyeliner. Il 12% non comprerebbe prodotti con la marca Stabilo diversi dai prodotti da cancelleria. Il 5% trova che il tratto di un evidenziatore è troppo spesso per tracciare una linea piccola come quella dell'eyeliner. Il 4% non acquisterebbe alcun prodotto di marca Stabilo perché non gradisce i prodotti del marchio. Con una percentuale pari al 3% gli intervistati trovano rispettivamente che le collaborazioni non siano rilevanti per l'acquisto di un prodotto, non essendo Stabilo un brand di cosmesi la collaborazione non ispira fiducia e che il prodotto non sembra professionale. Il 2% degli intervistati trova che i prodotti Sephora non siano di buona qualità, dunque non li comprerebbe neanche se frutto di una collaborazione con altri brand. Infine, l'1% non acquisterebbe il prodotto perché trova che il packaging sia poco raffinato.

La stessa tipologia di domande è stata posta per l'altra collaborazione oggetto di studio, la partnership tra Collistar e Illy per la creazione della linea di prodotti “CollezioneCaffè”.

Come prima domanda riferita a questa collaborazione è stato chiesto agli intervistati se hanno mai acquistato prodotti del brand Collistar. Più della maggioranza delle donne ha risposto di aver già acquistato prodotti Collistar, nello specifico il 69,68%.

Figura 3.9: Risposte alla domanda “Hai mai acquistato prodotti Collistar?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

Il 93,14%, ovvero quasi la totalità delle donne che hanno già acquistato prodotti Collistar, li acquisterebbe di nuovo.

Figura 3.10: Risposte alla domanda “Se sì, li acquisteresti di nuovo?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

L'82,41% delle donne che non hanno mai acquistato prodotti Collistar li acquisterebbe in futuro, solo il 17,59% non ne è intenzionato.

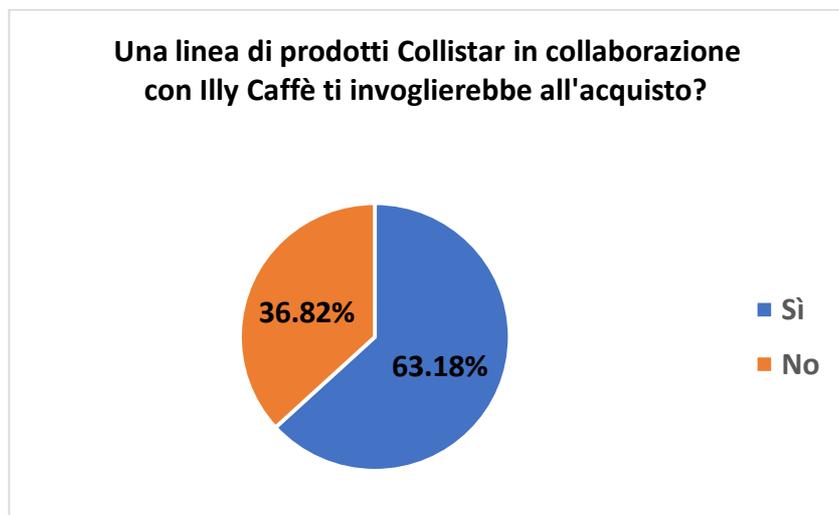
Figura 3.11: Risposte alle domanda “Se no, li acquisteresti mai?”



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

Successivamente è stato chiesto agli intervistati se una linea di prodotti Collistar realizzata in partnership con Illy Caffè li invoglierebbe all'acquisto. Il 63,18% ha risposto sì, mentre il 36,82% ha risposto no.

Figura 3.12: Risposte alla domanda “Una linea di prodotti Collistar in collaborazione con Illy Caffè ti invoglierebbe all'acquisto?”



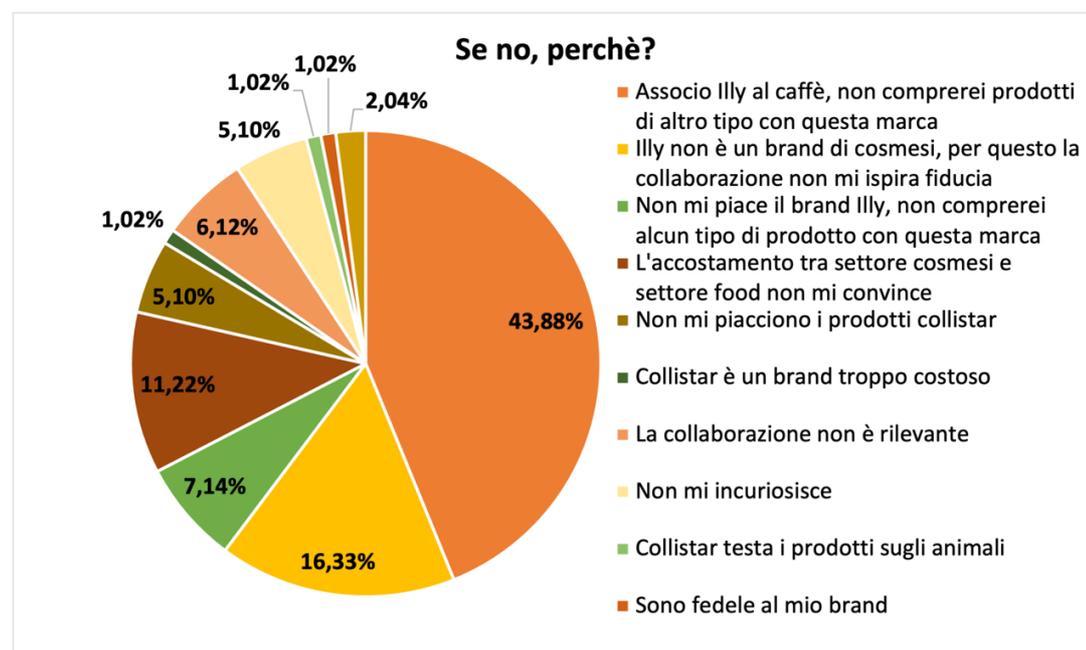
Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

Il 54,34% acquisterebbe la collezione Collistar realizzata in collaborazione con Illy perché incuriosita dalla partnership. Il 20,81% trova che la “CollezioneCaffè” sia innovativa e vorrebbe acquistarla per questo motivo. Il 17,34% delle donne che acquisterebbero i prodotti frutto di questa partnership sostiene che il fatto che Illy e Collistar siano entrambi brand Made in Italy faccia acquisire maggior valore al prodotto. Il 6,36% trova che il fatto che i prodotti coinvolgano un brand del calibro di Illy li rende più affidabili. Solo lo 0,58% trova che la collaborazione con Illy rafforza il brand principale, in questo caso Collistar, per effetto di un'associazione positiva. Infine, sempre lo 0,58% acquisterebbe i prodotti della collezione per i colori del packaging.

Al 36,82% di intervistati che ha risposto di non essere invogliato all'acquisto dalla collaborazione tra Illy e Collistar è stato chiesto il perché. Dalle risposte si evince che il 43,88% di coloro che non acquisterebbero i prodotti della collezione, la maggioranza, associano Illy al caffè e non acquisterebbero altri tipi di prodotto con questa marca. Il 16,33% degli intervistati sostengono che la collaborazione non ispira fiducia in quanto Illy non è un brand appartenente al settore della cosmesi. L'11,22% afferma che una collaborazione nata dall'accostamento tra il settore cosmesi ed il settore food non sia convincente. Il 7,14% non acquisterebbe i prodotti di Collistar in collaborazione con Illy perché non ama il brand Illy. Per il 6,12% del campione intervistato la collaborazione non è rilevante per l'acquisto.

Una percentuale pari al 5,10% non acquisterebbe prodotti Collistar nonostante la collaborazione in quanto non ama la marca. Sempre il 5,10% non è incuriosito dalla collaborazione. Al 2,04% non piace il caffè, quindi non acquisterebbe cosmetici prodotti in collaborazione con un marchio famoso per la produzione della bevanda. Infine, con una percentuale pari al 1,02% per ciascuna delle tre motivazioni, le donne intervistate non acquisterebbero alcun tipo di prodotto Collistar perché: il brand testa i prodotti sugli animali, i prodotti hanno prezzi troppo elevati oppure perché acquistano solo cosmetici prodotti dai loro brand di fiducia.

Figura 3.13 Risposte alla domanda "Se no, perché?"



Fonte: Elaborazione personale su dati questionario

Dai dati rilevati dal questionario si evince che le principali motivazioni per cui le donne intervistate hanno risposto di non essere invogliate all'acquisto dalla collaborazione tra Illy e Collistar sono: l'associazione di Illy al caffè, che non le spinge a comprare prodotti diversi con questa marca, la mancanza di fiducia rispetto ad un cosmetico prodotto in collaborazione con il marchio Illy, dato che quest'ultimo non è un brand appartenente al settore della cosmesi ed infine i dubbi in merito all'associazione tra settore food e settore cosmesi.

### 3.5.4 Conclusioni

Siccome le teorie che riguardano il co-branding sostengono che i principali fattori di successo di questa strategia sono: *brand fit*, *product fit*, *sensory fit* e complementarità, rispetto alle funzioni d'uso, dei prodotti offerti dai brand facenti parte dell'accordo, allora le strategie di co-branding che coinvolgono brand appartenenti a settori totalmente diversi, che offrono prodotti non complementari nell'uso dovrebbero avere esito negativo o comunque rappresentare un grande rischio per i brand coinvolti nell'accordo in quanto a ritorno degli investimenti.

Le collaborazioni presentate precedentemente nei casi studio, vale a dire la collaborazione tra Sephora e Stabilo e quella tra Collistar e Illy, sono un esempio di partnership finalizzate ad intraprendere una strategia di co-branding tra imprese appartenenti a settori diversi, le quali offrono prodotti che non presentano caratteristiche comuni, non sono complementari nell'uso e non soddisfano gli stessi bisogni.

Lo scopo della ricerca, condotta tramite somministrazione di un questionario online a 281 donne di ogni età, ha lo scopo di verificare la reazione dei consumatori in merito ai prodotti frutto di queste due collaborazioni, per vedere l'effettiva risposta di un campione di intervistati in merito a strategie di co-branding che coniugano brand apparentemente incompatibili.

La maggioranza del campione coinvolto nella ricerca acquisterebbe i prodotti frutto di entrambe le collaborazioni prese in esame, nello specifico il 60,14% delle donne che hanno risposto al questionario acquisterebbero l'eyeliner Sephora a forma di evidenziatore Stabilo ed il 63,18% acquisterebbe prodotti della "CollezioneCaffè" frutto della collaborazione tra Illy e Collistar.

In entrambi i casi, le motivazioni principali che stimolano gli intervistati ad acquistare questi prodotti sono: la curiosità suscitata da una collaborazione tra brand apparentemente incompatibili ed il fatto che si tratta di prodotti innovativi ed originali.

Questo dimostra che, nonostante i principali fattori che portano al successo di una strategia di co-branding siano il *brand fit*, il *product fit*, il *sensory fit* e la complementarità rispetto alle funzioni d'uso dei prodotti offerti dai brand facenti parte dell'accordo, le collaborazioni potrebbero avere comunque successo anche nel caso in cui si coniugassero brand appartenenti a settori totalmente diversi e che offrono sul mercato prodotti che soddisfano bisogni diversi. Questo avviene perché il consumatore potrebbe essere attratto da un prodotto che coniuga due settori apparentemente paralleli e proprio questo suscita la sua voglia di provarlo. Un altro fattore che spinge il consumatore a voler acquistare prodotti co-branded frutto di partnership tra imprese appartenenti a settori diversi è l'originalità dell'idea, nel caso specifico dei casi studio presi in analisi l'unione tra un evidenziatore ed un eyeliner, piuttosto che l'unione tra un brand di cosmetici ed un altro che si colloca tra i leader del mercato nella produzione di caffè.

La ricerca condotta sul campione preso in esame dimostra che anche le collaborazioni che non coinvolgono brand complementari rispetto ai valori che offrono ed alla loro offerta sul mercato possono riscuotere successo, proprio per il fatto che l'unione tra brand apparentemente incompatibili suscita la curiosità dei consumatori,

soprattutto se il frutto della collaborazione è un prodotto originale, come nel caso dell'eyeliner a forma di evidenziatore.

Prestando attenzione anche alla restante percentuale di intervistati che non acquisterebbe i prodotti in questione, stando ai risultati del questionario le ragioni principali per cui non acquisterebbero l'eyeliner del brand Sephora realizzato in collaborazione con il brand Stabilo sono: la forma di un evidenziatore e quella di un eyeliner sono troppo diverse, per cui un evidenziatore che generalmente viene utilizzato su un foglio non dà l'idea di poter essere utilizzato come eyeliner per tracciare una riga sull'occhio. Inoltre, sempre rimanendo nell'ambito della forma del prodotto, generalmente l'eyeliner è un prodotto sottile, mentre un evidenziatore è più spesso e dunque risulta più scomodo da impugnare per tracciare una linea sugli occhi.

Analizzando le risposte raccolte si evince che la ragione principale per cui i consumatori non sono invogliati all'acquisto da questo prodotto è la distanza tra eyeliner ed evidenziatore in termini di funzione d'uso e forma. In considerazione di ciò, si può affermare che le motivazioni principali per cui il 36,82% del campione non acquisterebbe prodotti della "Collezione Caffè" riconducono a quelli per cui il 39,86% degli intervistati non acquisterebbe l'eyeliner Sephora a forma di evidenziatore Stabilo, vale a dire l'appartenenza a settori diversi dei brand coinvolti nella realizzazione del prodotto e la mancanza di *product fit*.

Come precedentemente accennato, secondo le principali teorie in merito alla strategia di co-branding uno dei principali aspetti che genera il successo di una strategia di co-branding è la complementarità dei prodotti dei due brand che avviano la collaborazione rispetto agli attributi utilitaristici e gli altri due aspetti che aumentano la probabilità di successo di una collaborazione tra due brand sono il *product fit*, vale a dire la percezione dei consumatori rispetto alla somiglianza ed alla compatibilità tra le categorie dei prodotti, ed il *sensory fit* che si riferisce alla congruenza di colore, forma o dimensione dei prodotti partner in un co-branding. Infatti, le principali motivazioni per cui i consumatori non acquisterebbero l'eyeliner Sephora con la forma di evidenziatore Stabilo sono dovute alla distanza in termini di funzione d'uso e forma tra evidenziatore ed eyeliner.

Dato che, le principali ragioni per cui la minoranza degli intervistati non avrebbe acquistato i prodotti delle collaborazioni prese in esame sono la mancanza di *brand fit*, *sensory fit* e *product fit*, magari prendendo in esame una collaborazione tra brand compatibili sotto tutti questi aspetti la percentuale di intervistati invogliati all'acquisto di prodotti co-branded sarebbe stata maggiore.

Questo a riprova del fatto che, aspetti quali il *brand fit*, il *product fit*, il *sensory fit* e la complementarità dei prodotti offerti garantiscono una maggiore sicurezza in termini di ritorno sugli investimenti e successo della strategia di co-branding ma, al tempo stesso, anche collaborazioni che non possiedono quelle caratteristiche come base iniziale possono riscuotere successo sul mercato se il risultato finale è un prodotto originale che conquista il consumatore, oppure se la particolarità della collaborazione tra brand appartenenti a settori diversi riesce ad incuriosire il pubblico.

### 3.5.5 Limiti e futura ricerca

Il limite principale di questo studio è stato lo sviluppo dell'indagine limitato alla sola area geografica italiana, il che non ha permesso di verificare se la risposta dei consumatori ad una partnership che coinvolge settori diversi varia a seconda dell'area geografica in cui si svolge l'analisi.

Un altro limite per la ricerca è dovuto al target specifico, restringere l'indagine ad un target costituito da sole donne ha reso difficile raggiungere un elevato numero di risposte al questionario somministrato.

Inoltre, quest'ultimo è un metodo d'indagine che richiede concentrazione e disponibilità delle persone, non tutti coloro che ricevono un questionario sono propensi a dare il proprio contributo.

I prodotti realizzati attraverso le collaborazioni tra Stabilo e Sephora ed Illy e Collistar sono stati commercializzati solo tramite gli store e gli e-commerce preposti alla vendita di cosmetici.

Una futura ricerca nell'ambito della strategia di co-branding, prendendo come casi studio le collaborazioni sopra citate, potrebbe avere lo scopo di verificare la differenza di risposta dei consumatori in due situazioni differenti. Nella prima situazione si verifica la reazione dei consumatori esponendo i prodotti frutto della collaborazione con Stabilo ed Illy negli store dei brand di cosmetica. Nella seconda situazione invece gli stessi prodotti co-branded, realizzati dunque in collaborazione con brand appartenenti al settore food e al settore cartoleria, verranno venduti anche tramite e-commerce e store preposti alla vendita di prodotti alimentari e cancelleria.

E' importante che i ricercatori continuino a condurre indagini con il fine di comprendere quali sono le migliori tattiche da adottare per condurre al successo una strategia di co-branding.

## CONCLUSIONE

In un mondo dove le tendenze ed i bisogni dei consumatori evolvono continuamente, le imprese sono sempre alla ricerca del modo migliore per innovare la loro offerta ed affascinare la clientela.

In particolare, devono riuscire ad adattare i loro prodotti ai bisogni del loro target di consumatori ed una delle sfide più grandi è riuscire ad incontrare i gusti delle nuove generazioni, sempre più esigenti in termini di innovazione, personalizzazione ed originalità.

Nello specifico, due elementi che caratterizzano l'offerta di un'impresa sono la differenziazione dei prodotti e l'esperienza di acquisto del consumatore.

Al fine di differenziare il prodotto rispetto agli altri offerti dalla concorrenza, il co-branding è la strategia di collaborazione tra marchi che permette di apportare maggior valore alla customer experience e di migliorare la qualità del prodotto, in termini di performance, attributi, design e spesso anche di originalità ed innovazione.

Il co-branding garantisce non solo vantaggi tangibili, come il miglioramento della qualità del prodotto e dei suoi attributi, ma anche intangibili, come ad esempio la maggiore conoscenza e visibilità dei brand facenti parte dell'accordo, dato che l'unione dei brand in un solo prodotto permette di far conoscere un marchio alla clientela dell'altro, costituendo così la possibilità di arrivare ad un numero di clienti maggiore.

Quando i consumatori non hanno sufficienti informazioni necessarie per percepire la qualità di un nuovo prodotto, il co-branding enfatizza la qualità percepita ed offre un posizionamento convincente, aumentando le preferenze dei consumatori e la loro disponibilità ad acquistare.

In più, l'unione tra brand permette di ripartire i costi degli investimenti effettuati nelle varie aree operative che portano alla realizzazione del prodotto, dalla produzione, al marketing, fino alla vendita al cliente finale.

La condivisione dei costi permette di poter investire maggiori somme nella realizzazione del prodotto, permettendo così di sviluppare al meglio le pratiche più adatte a raggiungere e conquistare la clientela, aumentando in questo modo le vendite e di conseguenza i ricavi di entrambe le imprese aderenti all'accordo.

Inoltre, la strategia di co-branding potrebbe essere utilizzata dalle imprese ai fini di praticare una estensione della marca, favorire l'ingresso in nuovi mercati o canali di vendita per mantenere alta la competitività dei brand, introdurre nuovi prodotti sul mercato e creare barriere all'entrata.

Questa strategia però, presenta anche dei rischi e degli svantaggi. Il primo rischio consiste nel fenomeno della cannibalizzazione, che se verificato provoca un decremento del fatturato dell'impresa. Questo fenomeno si manifesta quando, all'aumentare della quota di mercato nella categoria di appartenenza del nuovo prodotto co-branded, corrisponde una diminuzione della quota di mercato dei prodotti originari.

Altro rischio è dato dall'incertezza riguardo la possibile reazione dei consumatori rispetto all'associazione di due brand differenti.

In più, generalmente i consumatori nutrono alte aspettative rispetto alle collaborazioni e nel caso in cui queste ultime non dovessero soddisfarle, il giudizio negativo della clientela si ripercuoterebbe su entrambe le imprese protagoniste della collaborazione, provocando danni all'immagine dei brand.

Nel caso in cui l'accostamento tra marchi dovesse risultare incoerente, ci sarebbe il rischio di avere ripercussioni negative sui brand coinvolti in termini di credibilità e reputazione degli stessi.

Inoltre, un altro rischio è costituito dal fatto che una delle due marche coinvolte nella collaborazione, potrebbe oscurare l'immagine dell'altra provocando confusione nei consumatori. Infatti, al fine di limitare gli effetti negativi derivanti dall'unione strategica, le principali teorie riguardanti il co-branding sostengono che, tra i fattori di successo alla base della strategia, i più importanti sono la compatibilità e complementarità dei brand coinvolti nella collaborazione. Vale a dire che, è preferibile che ci sia coerenza e complementarità tra i marchi, al fine di non creare confusione e dissonanza agli occhi del consumatore.

Tuttavia, alcuni brand decidono di avviare un accordo di co-branding, seppure incompatibili, proprio per stupire il consumatore ed offrire un prodotto co-branded nuovo ed originale, che possa stupirlo ed incuriosirlo. Di fronte ad una collaborazione tra brand appartenenti a mondi paralleli, il consumatore potrebbe reagire in due modi diversi, a seconda delle sue percezioni.

Nel primo caso, che è quello che evidenzia l'importanza della coerenza tra i brand che formalizzano l'accordo di co-branding, potrebbero evitare i prodotti della collaborazione. Questo effetto potrebbe derivare dalla mancanza di fiducia nella collaborazione tra due brand che apparentemente sembrano non avere punti in comune, piuttosto che per la dissonanza e la confusione create dall'accostamento degli stessi.

Nel secondo caso invece, il consumatore potrebbe rimanere incuriosito ed affascinato dalla comunione tra brand antitetici ed essere così invogliato all'acquisto.

Lo scopo dell'elaborato è quello di verificare la reazione di un campione di donne rispetto alle strategie di co-branding di marchi appartenenti al settore del make-up, che hanno scelto per le loro collaborazioni brand operanti in settori totalmente diversi.

Questa ricerca è stata condotta tramite un questionario, il quale è stato somministrato online ad un totale di 281 donne a cui sono state chieste opinioni in merito alle collaborazioni tra Stabilo e Sephora ed Illy e Collistar. Nel primo caso, il prodotto co-branded risultante dall'unione di intenti è stato un eyeliner Sephora a forma di evidenziatore Mini Stabilo Boss, nel secondo caso il frutto della collaborazione tra il brand appartenente al settore food ed il brand facente parte del settore della cosmesi è stata la "Collezione Caffè", una collezione comprendente una vasta gamma di prodotti per il make-up caratterizzata da tonalità che richiamavano la bevanda italiana tra le più famose.

La ricerca non è priva di limiti, uno di questi è dovuto al fatto di aver condotto l'indagine limitandosi alla sola area geografica italiana e questo non ha consentito di verificare se la risposta dei consumatori, rispetto ad una partnership che coinvolge settori diversi, varia a seconda dell'area geografica in cui si svolge l'analisi.

Inoltre, l'indagine era rivolta ad un target di sole donne e questo ha reso difficile raggiungere un elevato numero di risposte al questionario, ciò non ha però impattato sull'obiettivo perseguito.

Un'altra limitazione riguarda il metodo di indagine, vale a dire il fatto che la somministrazione di un questionario richiede la disponibilità delle persone a dedicare del tempo per compilarlo.

Dall'analisi dei risultati del questionario è emerso che, in entrambi i casi, la maggioranza dei consumatori è invogliata all'acquisto dei prodotti sopra citati per l'originalità dell'idea e la curiosità di provare un prodotto che coniuga settori paralleli.

Per quanto riguarda le donne che invece non sono invogliate all'acquisto dalle collaborazioni sopra citate, le motivazioni principali che sono state fornite si riferiscono alla mancanza di *product fit* e *sensory fit* e all'apparente incompatibilità dei settori a cui appartengono i brand coinvolti nell'accordo di co-branding.

Questo dimostra che, sebbene anche collaborazioni tra brand incompatibili sotto ogni aspetto riescano ad incuriosire gran parte della clientela per l'originalità dell'idea, questo tipo di strategia non riuscirebbe facilmente a conquistare la totalità dei consumatori.

Dato che, le principali motivazioni delle persone che non avrebbero acquistato i prodotti delle collaborazioni prese in esame, si riferiscono all'incompatibilità dei marchi coinvolti nell'accordo, è confermata la tesi secondo la quale tra i fattori di successo della strategia di co-branding sono importanti il *brand fit*, il *product fit*, il *sensory fit* e la complementarità tra i prodotti offerti dai singoli brand.

Per concludere, la collaborazione tra brand molto diversi può incuriosire ed invogliare all'acquisto la maggior parte della clientela per la creazione di un prodotto distintivo, ma per conquistare una fetta maggiore del mercato il punto di forza su cui puntare è la coerenza tra le marche che collaborano al prodotto co-branded, per evitare di creare un effetto di dissonanza agli occhi del consumatore e far sì che quest'ultimo sia portato a pensare che l'unione tra brand operanti nello stesso settore abbia contribuito a migliorare il prodotto in termini di qualità, design e funzionalità.

La complementarità, il *brand fit*, il *product fit* ed il *sensory fit* fanno sì che il consumatore abbia maggiore fiducia della collaborazione, costituendo una probabilità di successo maggiore.

Il tema affrontato lascia spazio ad una futura ricerca nell'ambito delle collaborazioni tra brand appartenenti a settori diversi.

Dato che i prodotti, frutto delle collaborazioni tra Stabilo e Sephora ed Illy e Collistar, sono stati commercializzati solo tramite gli store e gli e-commerce preposti alla vendita di cosmetici, una futura ricerca nell'ambito della strategia di co-branding, prendendo come casi studio le collaborazioni sopra citate, potrebbe avere lo scopo di verificare la differenza di risposta dei consumatori in due situazioni differenti.

Nella prima situazione si potrebbe verificare la reazione dei consumatori rispetto all'esposizione dei prodotti frutto della collaborazione con Stabilo ed Illy negli store dei brand di cosmetica.

Nella seconda situazione invece gli stessi prodotti co-branded, realizzati dunque in collaborazione con brand appartenenti al settore food e al settore cartoleria, verranno venduti anche tramite e-commerce e store preposti alla vendita di prodotti alimentari e cancelleria.

E' importante che i ricercatori continuino a condurre indagini con il fine di comprendere quali siano le migliori tattiche da adottare per far sì che una strategia di co-branding abbia successo e possa costituire fonte di vantaggio competitivo per le imprese.

## ***Bibliografia***

- Gao, Y., Wu, L., Shin, J., & Mattila, A. S. (2020). Visual design, message content, and benefit type: the case of a cause-related marketing campaign. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(5), 761-779.
- Hess, A. (2018). What Happens When People and Companies Are Both Just ‘Brands’?”. *The New York Times Magazine*, 1.
- Keller, K.L. (2020). Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. *Journal of Consumer Research*, 46, 995-1001.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill Education
- Busacca, B., Bertoli, G. & Ostilio, M.C. (2021). Lineamenti di brand management. EGEA spa
- Lugli, G. (2003). Branding distributivo. Dalla marca di prodotto alla marca di categoria. EGEA spa
- Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2000). Co-branding: Brand equity and trial effects. *Journal of consumer marketing*.
- Paydas Turan, C. (2021). Success drivers of co-branding: A meta-analysis. *International Journal of Consumer Studies*.
- Nguyen, H. T., Ross Jr, W. T., Pancras, J., & Phan, H. V. (2020). Market-based drivers of cobranding success. *Journal of Business Research*, 115, 122-138.
- Brown W.A & Amangala E. A. (2020). Customer Value Communication and marketing productivity, *International Journal of Management and Marketing Systems*
- Joshy, J., Bharadhwaj, S. & Shawn, M. (2020) Does Loyalty Matter? Impact of Brand Loyalty and Sales Promotion on Brand Equity, *Journal of Promotion Management*, 26:4, 524-543
- Hur, S., Lim, H., & Lyu, J. (2020). “I” or “she/he”? The effects of visual perspective on consumers’ evaluation of brands’ social media marketing: From imagery fluency perspective. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11(1), 1-17.

- Sample, K. L., Hagtvedt, H., & Brasel, S. A. (2020). Components of visual perception in marketing contexts: A conceptual framework and review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 405-421.
- Nguyen, C., Romaniuk, J., Faulkner, M., & Cohen, J. (2018). Are two brands better than one? Investigating the effects of co-branding in advertising on audience memory. *Marketing Letters*, 29(1), 37-48.
- TRAN, V. D., VO, T. N. L., & DINH, T. Q. (2020). The relationship between brand authenticity, brand equity and customer satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(4), 213-221.
- Chang, W. L. (2009). Roadmap of co-branding positions and strategies. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1), 77-84.
- Kottemann, P., Decker, R., & Hentschel, D. (2017). Measuring brand image perceptions in co-branding.
- Frith, K. (2014, May). Globalizing beauty: A cultural history of the global beauty industry. In *International Conference Association's Annual Conference, Seattle, WA*.
- Bertoli, G., & Busacca, B. (2011). Cobranding e strategie di estensione: alcune evidenze sperimentali. *Micro & Macro Marketing*, 20(1), 93-118.
- Busacca, B., & Bertoli, G. (2003). Co-branding e valore della marca. III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing. Venezia.
- Kotler, P. (2007). *Marketing management*. pearson italia Spa.
- Cherubini, S., & Iasevoli, G. (2000). Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni. *Convegno 'Le tendenze del marketing in Europa', Università Ca'Foscari, Venezia, 24*.
- Spallino, M., Bellante, F., & Lupo, G. (2014). Le peculiarità del mercato del lusso.
- Bertoli, G., & Busacca, B. (2002). La misurazione della brand equity: la prospettiva delle relazioni. *Micro & Macro Marketing*, 11(3), 547-562.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.

Schmidt, J. B., & Spreng, R. A. (1996). A proposed model of external consumer information search. *Journal of the academy of Marketing Science*, 24(3), 246-256.

Busacca, B. G., Bertoli, G., & Pelloni, O. (2007). La valutazione di un'estensione di marca: consonanza percettiva e fattori brand-related. In *6th International Congress on Marketing Trends*.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22

Shimp, T. A., Stuart, E. W., & Engle, R. W. (1991). A program of classical conditioning experiments testing variations in the conditioned stimulus and context. *Journal of consumer research*, 18(1), 1-12.

Pechmann, C., & Stewart, D. W. (1990). The effects of comparative advertising on attention, memory, and purchase intentions. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 180-191.

Lanseng, E. J., & Olsen, L. E. (2012). Brand alliances: the role of brand concept consistency. *European Journal of Marketing*.

Veblen, T. (1899). Mr. Cummings's Strictures on "The Theory of the Leisure Class". *Journal of Political Economy*, 8(1), 106-117.

Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes* (No. 736). HEC Paris

Bertoli, G., & Busacca, B. (2002). Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione. In *Congresso internazionale "le tendenze del marketing"*.

## ***Sitografia***

Rabozzi, R. (2020). Evidenziatore o Eyeliner? Il co-marketing di Sephora X Stabilo diventa virale in un nostro esperimento su TikTok. *Brandforum.it*. <https://www.brandforum.it/paper/evidenziatore-o-eyeliner-il-co-marketing-di-sephora-x-stabilo-diventa-virale-in-un-nostro-esperimento-su-tiktok/>

Pucci, F. (2019). Storia della cosmesi. *Corrierequotidiano.it* <https://corrierequotidiano.it/regioni/lazio/storia-della-cosmesi/>

Gervasio, M., (2017). Collistar si allea con Illy e punta all'estero con la collezione Caffè. *Il Sole 24 Ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/collistar-si-allea-illy-e-punta-all-estero-la-collezione-caffe-AEPsD8aB>

ADVexpress. (2017). Collistar lancia Collezione Caffè con illy e lancia un piano triennale di investimenti in tv. *ADCgroup.it*. <https://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/industry/collistar-lancia-collezione-caffe-con-illy-e-torna-in-tv.html>

Illy. (2017). Collistar e Illy insieme in un progetto unico. *Illy.com*. <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/collistar-e-illy-insieme-in-un-progetto-unico>

Gervasio, M. (2021). Cosmetica, per l'industria primi segnali di ripresa. *Il Sole 24 Ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/cosmetica-l-industria-primi-segnali-ripresa-AD2rb6IB>

Maconi, C. (2020). Il mondo della cosmetica fa i conti con la safe beauty. *Il Sole 24 Ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/il-mondo-cosmetica-fa-conti-la-safe-beauty-ADxtMes>

Gervasio, M. (2021). Cosmetica, per l'industria primi segnali di ripresa. *Il Sole 24 Ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/cosmetica-l-industria-primi-segnali-ripresa-AD2rb6IB>

Gervasio, M. (2020). La cosmetica ridimensiona il calo del fatturato per il 2020. *Il Sole 24 Ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/la-cosmetica-ridimensiona-calo-fatturato-il-2020-ADspjNs>

Gervasio, M. (2020). Ripartenza lenta per gli acquisti di make-up. *Il Sole 24 Ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/ripartenza-lenta-gli-acquisti-make-up-ADX5pVp>

Il Sole 24 Ore. (2021). Prodotti di bellezza, impennata record nell'e-commerce (e in farmacia). *Il Sole 24 ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/prodotti-bellezza-impennata-record-nell-e-commerce-e-farmacia-ADUnt8BB>

Gervasio, M. (2018). Lusso e cosmesi piacciono agli investitori. *Il Sole 24 Ore.com*. <https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-e-cosmesi-piacciono-investitori-AEBGjrcG>

Dansi, Lisa. (2020). I numeri della cosmesi: fatturato, top player, scenari. *COSMOPOLO.it*. <https://cosmopolo.it/2020/10/15/i-numeri-della-cosmesi-fatturato-top-player-scenari/>

Maccari, M. (2019). I grandi cambiamenti della bellezza dal 2010 al 2020. *La Repubblica*. [https://d.repubblica.it/beauty/2019/12/30/trend/inclusione\\_hair\\_coloring\\_gender\\_fluid\\_green\\_i\\_cambimenti\\_beauty\\_dal\\_2010\\_al\\_2019-4651042/](https://d.repubblica.it/beauty/2019/12/30/trend/inclusione_hair_coloring_gender_fluid_green_i_cambimenti_beauty_dal_2010_al_2019-4651042/)

Kenstenbaum, R. (2018). The Biggest Trends in The Beauty Industry. *Forbes.com*. <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/09/09/beauty-industry-biggest-trends-skin-care-loreal-shiseido-lauder/?sh=20becfa46982>

Foresti, G., & Giusti, S. (2021). La cosmetica italiana nel post Covid: filiere e mercati. *Group.intesasanpaolo.com*. <https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroupp/repository-documenti/newsroom/comunicati-stampa-it/2021/02/industria-cosmetica-italiana-2020-ricerca.pdf>

Kasi, A. (2017). Porter's Five Forces Analysis Cosmetic and Skin Care Industry. *Porteranalysis.com*. <https://www.porteranalysis.com/porters-five-forces-analysis-cosmetic-and-skin-care-industry/>

Frue, K. (2018). PESTLE Analysis in Beauty Industry. *Pestleanalysis.com*. <https://pestleanalysis.com/>

Montalbò, Rosa. (2019). Co-Marketing o Marketing di Partnership. *Inveneta.it*. <https://www.inveneta.it/articoli/co-marketing-o-marketing-di-partnership/>

Cosgrove, J. (2016). Made in Italy. *Beautypackaging.com*. [https://www.beautypackaging.com/issues/2016-01-01/view\\_features/made-in-italy/](https://www.beautypackaging.com/issues/2016-01-01/view_features/made-in-italy/)