



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

**IL CO-BRANDING PER DIFFERENZIARE, DIVERSIFICARE E
PER AUMENTARE LA BRAND EQUITY: IL CASO “THE NORTH
FACE X GUCCI”**

RELATORE

Prof. Rumen Pozharliev

CORRELATORE

Dott. Cristoforo Losito

CANDIDATO

Susanna Santoro

Matricola 235731

Anno Accademico 2020/2021

RINGRAZIAMENTI

Non potrei mai ringraziare abbastanza mio padre e mia madre per tutto quello che fanno per me, a loro devo tutto, perché sono il mio punto di riferimento.

Un grazie di cuore a mio fratello per essere sempre il primo ad aiutarmi, a sostenermi in qualsiasi situazione e a rendermi una persona migliore ogni giorno.

Un ringraziamento infinito a mia zia per starmi sempre accanto, dal primo giorno e ad ogni mio piccolo traguardo, compresa la realizzazione di questo lavoro.

Ringrazio i miei nonni che sono stati i miei primi sostenitori in questo percorso di studi.

Infine, vorrei ringraziare il resto della mia famiglia e tutti i miei amici che mi hanno accompagnato in questi tre anni stupendi.

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 - BRAND MANAGEMENT E CO-BRANDING	6
1.1 BRAND MANAGEMENT E LE COMPONENTI DI MARCA CON LE RELATIVE FUNZIONI.....	6
1.2 IL MODELLO DELLA RISONANZA DELLA MARCA	11
1.3 LA COSTRUZIONE DELLA BRAND EQUITY	15
1.4 IL CO-BRANDING.....	17
1.4.1 UNA LEVA PER DIFFERENZIARE, DIVERSIFICARE E AUMENTARE LA BRAND EQUITY.....	20
1.4.2 TIPOLOGIE, VANTAGGI E SVANTAGGI.....	22
CAPITOLO 2 - CO-BRANDING NEL LUXURY	26
2.1 DEFINIZIONE DI LUXURY ED EVOLUZIONE DELLA LUXURY INDUSTRY.....	26
2.2 FASHION E LUXURY BRAND MANAGEMENT	29
2.3 CO-BRANDING E LUXURY	31
2.4 ESEMPI DI CO-BRANDING FINO AL 2020 E I RELATIVI RISULTATI.....	32
2.4.1 BMW-LOUIS VUITTON.....	32
2.4.2 FIAT 500-GUCCI.....	33
2.4.3 FENDI-FILA.....	33
2.4.4 LOUIS VUITTON X SUPREME.....	34
2.4.5 MOSCHINO X H&M.....	34
CAPITOLO 3 - IL CASO THE NORTH FACE X GUCCI: LA NUOVA PARTNERSHIP DEL 2021	36
3.1 IL CONTESTO: INTRODUZIONE ALLE AZIENDE	36
3.2 IL PROGETTO THE NORTH FACE X GUCCI.....	37
3.2.1 LUXURY BRAND E PREMIUM BRAND.....	37
3.2.2 PERCHÉ I DUE BRAND HANNO DECISO DI ASSOCIARSI.....	39
3.2.3 VALORI E MESSAGGI CHE LA PARTNERSHIP INTENDE TRASMETTERE ...	39
3.2.4 STORYTELLING E #GUCCIARTWALL	40
3.3 RISULTATI OTTENUTI NEI CANALI DIGITALI.....	41
3.4 ANALISI CRITICA: POSSIBILI BENEFICI E RISCHI DELLA PARTNERSHIP	43

3.5 CONTRIBUTI SPERIMENTALI	44
3.5.1 SURVEY	44
CONCLUSIONI	51
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	52
IMMAGINI	54

INTRODUZIONE

Partendo da un'introduzione sul *brand management* e sulle componenti di marca che contribuiscono a generare *brand equity*, viene svolta un'analisi di dettaglio di strategie di *co-branding*, che vedono impegnati due o più marchi in un nuovo prodotto. I brand protagonisti di una strategia di *co-branding* collaborano per ottenere, con modalità innovative, obiettivi strategici altrimenti raggiungibili con difficoltà nel breve termine. Verranno analizzati vantaggi e rischi del *co-branding*, e le diverse tipologie in cui è classificabile.

Negli ultimi anni si è rilevato un notevole ricorso a strategie di *co-branding* specialmente nel mondo del *luxury*, con un contributo sempre maggiore dei social media in termini di comunicazione e promozione.

Le *capsule collection* costituiscono un ottimo strumento per rafforzare il concetto di esclusività (fondamentale nel *luxury*), consentendo di evitare, allo stesso tempo, che il posizionamento di ciascuno dei brand partecipanti risulti confuso nella mente dei consumatori. Tantissimi sono gli esempi di *co-branding* nel *luxury* fino al 2020: verranno descritti i casi BMW-Louis Vuitton, Fiat 500-Gucci, Fendi-Fila, Louis Vuitton x Supreme e Moschino x H&M.

Lo studio si soffermerà più approfonditamente sul caso di studio "The North Face x Gucci", che risulta particolarmente interessante da diversi punti di vista: è una collaborazione nuova, priva di letteratura e di studi, con due aziende che singolarmente trasmettono ideali assolutamente originali, anche se questi, con un'accurata comunicazione, possono invece veicolare percezioni affini ad entrambi i brand.

Lo scopo della tesi è analizzare e descrivere benefici, rischi ed effetti del *co-branding* nel caso "The North Face x Gucci", evidenziando come due brand diversamente posizionati nella *Fashion Pyramid* (un *luxury brand* e un *premium brand*) possano da un lato collaborare per trasferire l'"effetto sogno" tipico dei prodotti di lusso anche nell'ambito dei prodotti sportivi, dall'altro arricchire il brand di lusso della dinamicità e funzionalità tipica del brand avventuriero e sportivo.

Nel capitolo finale, l'analisi verrà impreziosita da un survey che, con i risultati ottenuti, ha dimostrato il successo della partnership e l'ampliamento del target Gucci a segmenti di mercato mai colpiti precedentemente.

CAPITOLO 1 - BRAND MANAGEMENT E CO-BRANDING

1.1 BRAND MANAGEMENT E LE COMPONENTI DI MARCA CON LE RELATIVE FUNZIONI

In un mondo in continua evoluzione, che offre continuamente nuove scelte in termini di prodotti e servizi, il consumatore acquisisce sempre più potere. Oggi non può più esser concepito come un soggetto esterno all'impresa, come un passivo destinatario di informazioni su uno specifico marchio, ma va posto sullo stesso piano dell'azienda. Tramite l'interazione delle due parti (azienda e consumatore) è possibile che quest'ultimo svolga una parte attiva, una funzione dinamica nella vita dell'impresa perché proprio questa partecipazione potrà generare valore per il marchio. Il consumatore diviene un produttore di contenuti per l'azienda, utili per creare un'offerta di prodotto in linea con i bisogni della domanda, di conseguenza è essenziale che il cliente oggi sia sempre più informato, connesso, attivo ed influente per le scelte aziendali.

Il passaggio dal concetto di *product centricty* a *customer centricty*¹ sta ad indicare lo spostamento dell'origine del valore, infatti oggi quest'ultimo deriva solo marginalmente dal prodotto o dal servizio, centrandosi invece sulla partecipazione attiva del cliente.

È il consumatore che decreta il livello di qualità dei prodotti ed il successo del brand. In questa epoca il consumatore beneficia di una proposta sempre più ampia di offerte, la cosiddetta *total set* di alternative di acquisto e l'obiettivo di una singola marca è quello di “spiccare” tra le altre concorrenti. Per fare ciò deve avere “una personalità distintiva e vincente” (Fragale, 2019), in modo da facilitare il compito del consumatore nel ridurre le opzioni di acquisto fino ad arrivare ad acquistare la marca in questione. Qui si distinguono le marche forti con un elevato *brand equity* da quelle più deboli, ma occorre partire dalla definizione di marca o brand.

L'etimologia indica l'idea di “marchiare a fuoco”, il termine sottolinea l'intento di rendere qualcosa identificabile immediatamente. Diverso è il concetto giuridico di “marchio” che consiste nello strumento a tutela della proprietà intellettuale. Dunque mentre il marchio è un concetto statico, la marca è un insieme di valori dinamici, poiché evolve in base al mercato. (Masini, Pasquini, Segreto, 2017)

L'American Marketing Association afferma che una marca non è altro che “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e di differenziarli da quelli dei concorrenti”. (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2017) Il suo compito principale quindi è identificare e distinguere un prodotto

¹ Termine coniato alla fine degli anni '90: l'azienda posiziona il consumatore al centro delle proprie azioni e decisioni per ricavare maggior valore.

da beni simili forniti da altri competitor generando un valore aggiunto sul prodotto e facilitando il consumatore nella sua scelta di acquisto. Facciamo un esempio: una maglietta è solo una maglietta? No, perché se è di un rosso particolare e ha sopra stampigliato un cavallino rampante vale molto di più di una qualsiasi maglietta di identica tonalità.

Quando si parla di marca non si tratta di un bene tangibile per l'impresa, ma di uno intangibile, poiché, nell'ambiente del marketing, la marca è un concetto che risiede nella mente dei consumatori; in essa si racchiudono tutti gli attributi funzionali e le sensazioni emotive che ognuno prova con l'acquisto dei prodotti che il marchio produce. Il cliente, dal momento che entra in contatto con il brand, intraprende un personale percorso mentale: quello che accade è che emergono un insieme di associazioni, positive o negative che siano, che incideranno fortemente sulle scelte nel suo processo di acquisto e che lo condurranno verso la decisione finale.

Per agevolare tale scelta l'impresa ha il compito di sviluppare e gestire le componenti di marca (segni, significati, esperienze e relazioni) e far sì che esse svolgano le loro funzioni correttamente e nel modo più efficace possibile per fornire utilità al consumatore finale, migliorando quell'insieme di percezioni che i consumatori inglobano nella loro mente e che devono riaffiorare nel momento necessario.

Un brand può essere identificato con una persona, questo è ciò che accade presso le prestigiose case di moda di lusso (come Gucci, Valentino, Prada, Armani); può non rappresentare un bene fisico, ne è un esempio il motore di ricerca Google o la famosissima piattaforma di streaming Netflix; non deve necessariamente portare profitto, come le associazioni a scopo benefico, e non è sempre di proprietà di qualcuno.

Chiarito il concetto di marca e brand, per *brand management* si intendono tutto il complesso di attività svolte da un'azienda per identificare e differenziare la propria marca dai competitor, per convincere i consumatori che il proprio brand sia superiore e che sarà in grado di soddisfarli maggiormente rispetto ai concorrenti che producono beni sostituti.

Come precedentemente affermato, l'azienda come prima cosa, deve progettare le componenti di marca, ossia le componenti distintive di un brand, affinché i clienti possano trarre vantaggio da esse; queste sono: segno, significato, esperienza e relazione.

Per segno si intendono tutti gli elementi caratteristici di riconoscimento di un brand (come il logo, il nome, lo slogan ecc..) di cui si avvale l'azienda per aiutare i consumatori ad identificare l'origine del prodotto e a collocarlo in una posizione specifica nella loro mente. Oltre, quindi, ad una funzione identificativa e di posizionamento, i segni svolgono una funzione informativa poiché agevolano il consumatore e gli consentono di ridurre lo sforzo nella ricerca delle informazioni di un brand durante il processo di acquisto. Il consumatore, dal momento che riconosce i segni di un brand a lui noto, non

ha più bisogno di documentarsi poiché conosce già le caratteristiche necessarie e utili per la sua scelta, come qualità, performance e altri attributi. La conseguenza di questa componente sul consumatore è chiamata *brand awareness*, ossia la capacità di un *brand* di incidere sul consumatore collocando il prodotto nella giusta posizione mentale, ovvero classificarlo in una specifica categoria all'interno della propria mente. Si tratta della consapevolezza che i consumatori (sia attuali che potenziali) sviluppano della marca, la quale deve riuscire a massimizzare il più possibile il suo riconoscimento. Questo è il fattore chiave per essere distinti dai competitor che producono beni sostituti. Per aumentare la *brand awareness* del proprio brand, l'azienda si deve occupare di incrementare i *touchpoints* ovvero le interazioni, i punti di contatto sia fisici che, soprattutto, digitali tra la marca e il consumatore potenziale.

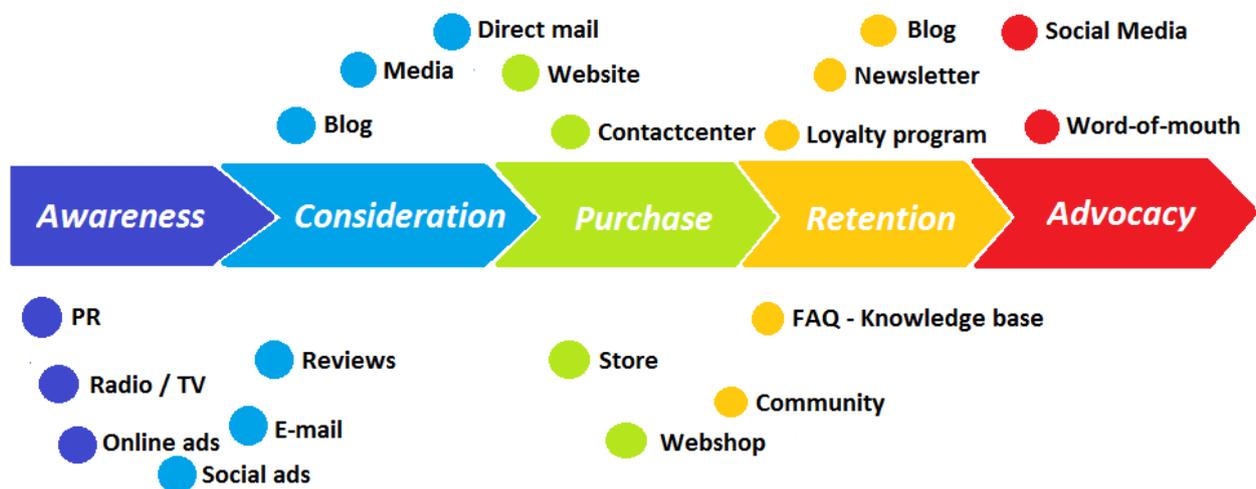


Immagine 1: *Touchpoints* della *customer journey*

Per un marchio, sviluppare un'alta *brand awareness* significa che i suoi prodotti sono immediatamente percepiti con le caratteristiche che il *brand* vuole evidenziare e pertanto riescono ad essere facilmente identificabili; di conseguenza, un'alta *brand awareness* inciderà fortemente nella decisione d'acquisto e quindi maggiore sarà la probabilità che i consumatori acquisteranno prodotti di quella marca.

A tale scopo, per incrementare la notorietà di un brand, potrebbe essere utile servirsi di formati pubblicitari come ad esempio *spot*, banner, cartelloni stradali, o sfruttare la "popolarità" di influencer che, avendo un vasto pubblico online, potrebbero raccomandare i prodotti dell'azienda ad un cospicuo

numero di persone, aumentando rapidamente la visibilità del brand. Inoltre, una diffusa presenza sui *social network*, un appropriato lavoro SEO (con l'intento di posizionare il proprio sito in modo che appaia nelle prime pagine del motore di ricerca), oltre all'acquisto di *banner online*, sono alcune tra le attività necessarie per incrementare i punti di contatto tra aziende e consumatori.

Come misurare la *brand awareness*? David Allen Aaker ha progettato una classificazione con la quale indicare il punto preciso dello stato attuale in cui si trova il business di un'azienda, e quanto manca per raggiungere il top dell'approvazione da parte dei consumatori. Aaker ha sviluppato uno schema che aiuta a capire quanto una marca sia presente nelle scelte delle persone, suddividendo tale conoscenza in quattro stadi della struttura piramidale. (Ufficio Stampa SP. 2017)



Immagine 2: Piramide di David Allen Aaker

- Step 1: *Unaware of a brand*
In basso nella piramide c'è la "non conoscenza" della marca. I potenziali clienti non conoscono il brand. Inizia, pertanto, la fase della costruzione della propria immagine.
- Step 2: *Brand Recognition*
In questo livello inizia il percorso di uscita dall'anonimato. È la prima fase di conoscenza del prodotto e il consumatore, tramite un impatto visivo o verbale con la marca, è in grado di identificarla immediatamente.

- Step 3: *Brand Recall*

Componente più forte rispetto alla precedente poiché consiste nel richiamo della marca nella mente del consumatore quando egli vede un prodotto, o quando ha uno specifico bisogno. (Fragale, 2019)

- Step 4: *Top Of Mind*

Il lavoro svolto dall'azienda ha funzionato. Il brand ha raggiunto "il primo posto" nella mente dei consumatori e induce nei clienti la consapevolezza di poter soddisfare i propri bisogni grazie ai prodotti che il brand propone.

La seconda componente di marca è il significato che un brand ha per un singolo consumatore, quindi tutte le associazioni, immagini, sensazioni ed emozioni collegate al marchio. Con questa componente si arriva ad una conoscenza della marca più approfondita, infatti essa svolge una funzione di tipo emotivo-attitudinale e contribuisce a costruire la *brand image*, l'immagine di marca che ogni consumatore si costruisce dentro la propria mente. Sfruttare la *brand image* consiste nel massimizzare le impressioni positive da parte dei consumatori facendo leva sulle associazioni di marca che si creano quando egli entra in contatto con un prodotto e cercando di ottenere un giusto *fit* tra prodotto ed emozioni. Formare un legame emozionale tra brand e consumatore può portare solo a risultati favorevoli per l'azienda. L'insieme di queste associazioni di marca formano nella mente un'immagine soggettiva del brand. La *brand image* può essere considerata un insieme di tre elementi:

- gli attributi, che descrivono e caratterizzano un prodotto o un servizio,
- i benefici, che i consumatori possono trarre da questi attributi
- le valutazioni assolute della marca, che sono alla base del comportamento del consumatore.

L'esperienza, terza componente di marca, è il risultato di un rapporto continuo e non occasionale tra consumatore ed impresa ed ha una funzione fiduciaria-previsionale. Solo attraverso l'esperienza il consumatore sarà in grado di capire quale tra i brand concorrenti sia più in grado di soddisfarlo e di garantirgli buone performance. Un consumatore che ha numerose e continue esperienze positive con un brand sarà maggiormente portato a sceglierlo di nuovo in un acquisto futuro e sarà facilitato a confermarlo quando gli si proporranno più marche che producono il bene cercato, poiché si fida delle sue prestazioni ancora prima dell'acquisto e preferirà non rischiare provando un brand sconosciuto. Quindi l'esperienza ha una funzione fiduciaria e va ad incrementare la cosiddetta *brand loyalty*, in questo caso il consumatore sceglie la qualità assicurata perché già provata. La *brand loyalty* è influenzata da due componenti:

- aspettative, cioè dal fatto che i consumatori in ogni acquisto si aspettano di provare le stesse

sensazioni positive sulla performance del prodotto

- percezioni, ovvero alla capacità del brand di soddisfare le necessità e i desideri dei loro clienti. (Fragale, 2019)

In questo caso il prezzo non è una componente fondamentale nella scelta d'acquisto, perché il consumatore è disposto ad acquistare quella marca anche sostenendo un costo maggiore rispetto ai prezzi proposti dai concorrenti poiché i benefici saranno maggiori e il rischio è certamente minore.

Infine, la relazione ha una funzione affettivo-emozionale capace di portare al brand e al *customer engagement*, uno dei principali obiettivi dell'impresa: portare il consumatore a diventare parte attiva del brand. Ora il cliente è coinvolto e partecipa attivamente alla produzione, alla comunicazione, all'innovazione e quindi alla vita del brand, contribuendo attivamente a generare valore.

Queste quattro componenti devono essere ben progettate dall'inizio della vita dell'azienda affinché esse possano generare il più alto valore di marca possibile e quindi un vantaggio competitivo nel medio lungo termine.

1.2 IL MODELLO DELLA RISONANZA DELLA MARCA

Keller (2001) propone il modello a piramide denominato "Brand Equity Model", comunemente noto come "Modello della Risonanza della Marca" con lo scopo di mostrare le quattro fasi sequenziali necessarie per il passaggio dal *brand building* alla *brand equity*, ossia per la costruzione di un brand in grado di creare un elevato valore di marca e generare valore per i suoi consumatori. Keller spiega che per arrivare a raggiungere l'obiettivo di un'azienda di avere una "*strong*" *brand equity*, l'impresa necessita di un processo complicato formato da quattro step, in cui ogni fase è rappresentata da un "mattoncino" che deve essere messo al proprio posto per formare l'intera piramide. Le fasi sono le seguenti: identità, significato, risposta e rapporto.

KELLER'S BRAND EQUITY MODEL

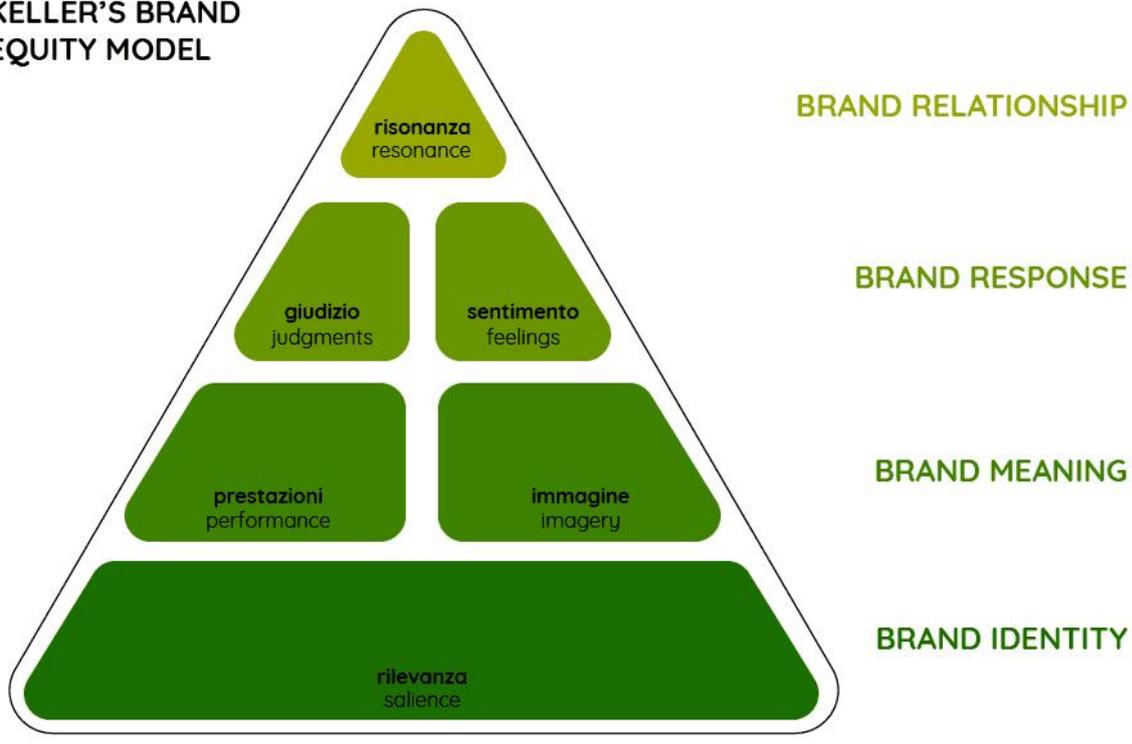


Immagine 3: Il modello della risonanza della marca di Keller

Questo è un processo complesso, infatti un elevato valore di marca sarà possibile soltanto raggiungendo l'apice della piramide con l'ultima fase; ogni step è possibile realizzarlo grazie a quello precedente e questo sarà necessario per attuare lo step successivo. Dunque, il punto di partenza è la creazione di consapevolezza, identità di brand, mentre l'obiettivo finale è instaurare una relazione forte e a lungo termine tra cliente e impresa, capace di generare un elevato valore di marca. Attuando queste quattro fasi si arriva all'affermazione di sei "blocchi": salienza del brand, performance, immagine, giudizi, sentimenti e risonanza.

Questo modello a piramide sottolinea la dualità della marca, ossia come sia importante per il brand garantire ai consumatori non più solo risposte razionali, ma intraprendere anche un percorso emotivo, poiché le aziende che riescono a seguire entrambi gli approcci hanno più probabilità di successo. Oggi il consumatore non è più un essere che sceglie in maniera razionale, ma è sempre di più mosso dalle emozioni e dalle sensazioni che una determinata offerta gli suscita. Le emozioni stanno svolgendo un ruolo sempre più importante nel mondo del marketing: realizzare una connessione emotiva tra impresa e cliente è la chiave per una strategia di successo. L'azienda solo in questo modo sarà in grado di sorprendere il consumatore e far sì che esso partecipi attivamente alla vita del brand. La prima fase è denominata "identità", lo scopo dell'azienda è proprio quella di creare una forte *brand awareness*, capace di generare "salienza" della marca. Creare la propria identità è il primo "blocco"

della piramide, il primo step per arrivare in cima alla piramide e raggiungere la *brand equity*. L'obiettivo di questa fase per l'impresa è quello di rispondere alla domanda "chi siamo?". L'intento è quello di far sì che il brand sia identificato dai consumatori con maggiore facilità. La salienza del brand influenza la probabilità che il marchio faccia parte del "*consideration set*", ovvero dei brand che il consumatore prende in considerazione per l'acquisto di un determinato prodotto successivamente alla percezione di un particolare bisogno. Inoltre, questa è fondamentale perché in caso di basso coinvolgimento con un tipo di prodotto, è probabile che il cliente effettui la scelta di acquisto solo in base alla salienza del brand.

Solo attraverso questa fase i consumatori riusciranno a formare le associazioni di marca protagoniste della seconda fase.

Nella costruzione della *brand equity*, dopo la *Brand Identity* si passa al *Brand Meaning*, che, bipartito, contrappone l'immagine e le relative sensazioni che si intendono far evocare ai clienti. In questa seconda fase si costruisce l'immagine del brand nella mente dei consumatori, ovvero i prodotti della marca devono essere in grado di costruire delle associazioni.

Le associazioni di marca nascono con l'esperienza e tramite il contatto tra l'impresa e il consumatore. In questa fase si introduce il concetto di "dualità della marca" ovvero che essa deve mostrare sia i vantaggi razionali che quelli emotivi. Infatti, il significato di marca si può distinguere in "prestazioni" sul lato più funzionale e in "immagine" dall'altro.

Seguendo il percorso razionale con le prestazioni, il brand deve essere in grado di soddisfare i bisogni dei clienti con i propri prodotti. L'attenzione si sposta sul prodotto del brand, la soddisfazione del cliente sulla performance del prodotto si misura confrontando il valore atteso e quello percepito dopo il consumo, e l'acquirente sceglierà l'offerta che gli fornirà maggior valore in termini di rapporto tra costi sostenuti e benefici ricavati. Il valore atteso deve essere elevato ma comunque inferiore o almeno uguale a quello che verrà poi percepito, altrimenti il cliente sarà insoddisfatto, deluso e non riacquisterà il bene in questione. Se i due valori sono uguali, il cliente sarà soddisfatto, mentre se il valore percepito sarà maggiore del valore atteso allora il consumatore rimarrà entusiasta dalla performance del prodotto del brand. In caso di cliente soddisfatto, quest'ultimo sarà comunque un minimo indeciso per i futuri acquisti, mentre se entusiasta sarà certamente fedele all'impresa. Quest'ultima deve puntare a sorprendere il consumatore concentrandosi su ciò che è inaspettato, come prestazioni più elevate del previsto o emozioni positive inattese.

Le caratteristiche primarie e secondarie del prodotto, l'affidabilità, la durata della vita economica del bene, la facilità di manutenzione, l'efficienza, l'efficacia, lo stile e il design ed infine il prezzo sono alcuni esempi di fattori che influenzano la creazione di associazioni riguardo la performance del prodotto. Tramite queste caratteristiche, il consumatore è in grado di classificare un determinato

prodotto per compararlo con beni simili di altri brand.

Percorrendo il lato emotivo invece, l'immagine della marca è in grado di soddisfare i bisogni psicologici e sociali dei consumatori dato che per immagine della marca si intende come il consumatore pensa al brand in modo più astratto e si riferisce agli aspetti più intangibili del brand. Un insieme di immagini del marchio coinvolge il tipo di persona o organizzazione che utilizza il marchio. La storia, le esperienze e i valori di un brand sono alcuni esempi di come un marchio può influenzare i consumatori in modo positivo o negativo, infatti questi elementi possono contribuire a creare delle associazioni capaci di coinvolgere emotivamente i consumatori. Le associazioni, protagoniste di questa seconda fase, possono essere classificate in base alla loro forza, la loro preziosità per i singoli consumatori e la loro unicità, dunque devono essere sufficientemente forti affinché queste siano capaci di essere facilmente richiamate alla mente del consumatore, e questi ultimi devono valutarle positivamente e quindi considerarle uniche. Le associazioni di marca che hanno successo soddisfano questi tre criteri e possono generare risposte favorevoli, le quali svolgono un ruolo primario nello step successivo.

Nella terza fase, *Brand Response*, l'obiettivo è quello di suscitare delle risposte da parte dei consumatori, in termini sia di giudizi che di sensazioni, quindi analizzare ciò che i clienti pensano e ciò che invece "sentono" del brand. In questo momento si osserva come i clienti rispondono al brand e alle sue attività di marketing.

I giudizi fanno parte della sfera razionale e consistono nelle opinioni personali dei clienti, queste infatti nascono dall'insieme delle associazioni di marca sviluppate nella fase precedente. I giudizi sul brand possono riguardare la qualità percepita, la credibilità, la sua competenza, e la superiorità ed unicità rispetto ad altri brand.

Sul percorso emotivo invece, le sensazioni identificano le reazioni personali più astratte del consumatore con l'acquisto dei prodotti della marca, i sentimenti evocati dai programmi di marketing. Le sensazioni che possono coinvolgere in modo positivo i clienti di un brand sono il calore, ovvero il brand contribuisce a portare serenità e di conseguenza attaccamento al brand stesso, il divertimento, la sicurezza, l'approvazione sociale e tutto ciò che faccia sentire i propri clienti realizzati e orgogliosi. L'ultima fase è quella che deve creare la cosiddetta "risonanza", la *Brand Relationship*, ovvero dei rapporti di fiducia a lungo termine tra impresa e clienti. È il livello più difficile da raggiungere e, dunque, il più desiderato dalle aziende perché indica che tra brand e consumatori si è instaurato un legame di fiducia ed affettivo. Questo rapporto deve essere caratterizzato da lealtà, il cliente effettua numerosi e ripetuti acquisti, quindi la sua fedeltà al brand si misura sia sul volume che sulla frequenza degli acquisti. È necessario un forte coinvolgimento personale. Una volta sviluppata una buona risonanza del brand, i clienti acquisteranno i prodotti non solo per necessità, ma anche perché provano

piacere a comprare il bene da quel brand in particolare. Inoltre, il brand deve far percepire un senso di comunità al cliente. Quest'ultimo vorrà partecipare alla vita del brand con un impegno attivo, sarà disposto ad investire tempo, denaro e risorse nelle attività proposte dal brand, quindi ben oltre il momento dell'acquisto di un bene. Dunque, il consumatore coinvolto sia razionalmente che emotivamente avrà più probabilità di legarsi con il brand a lungo termine, di creare un rapporto di fiducia ed arrivare al cosiddetto *brand engagement* in cui i clienti sono molto coinvolti grazie alle emozioni positive che hanno provato con il marchio. In questo modo si instaura un dialogo attivo tra il consumatore e il marchio. In conclusione, arrivati "in cima" alla piramide con la risonanza del brand, l'impresa ha completato l'obiettivo ed è in grado di generare un elevato valore di marca.

1.3 LA COSTRUZIONE DELLA BRAND EQUITY

Per *brand equity* si intende il valore di una marca e il valore aggiunto attribuito ad un prodotto o un servizio, valore sufficiente a mantenere il consumatore legato alla marca stessa. Il *brand equity* ha impatti non solo sulle sensazioni e sulle azioni dei clienti rispetto al brand, ma, ancor più importante, sul prezzo dei beni offerti e sulla redditività dell'impresa. Il valore della marca può essere misurato in diversi modi:

- tramite parametri finanziari, come la quota di mercato, i ricavi e la redditività;
- mediante metriche che misurano la forza del brand stesso, come la *brand awareness* e *brand loyalty*;
- ma anche attraverso parametri forniti dai consumatori, come il valore percepito, la connessione emotiva ai prodotti o servizi in questione e le associazioni legate alla marca, cioè utilizzando le risposte e reazioni dirette del cliente alle attività della marca.

Queste ultime misure sono le più rilevanti per stimare il valore di marca di un'impresa. La parola chiave da prendere in considerazione è percezione, in quanto la *brand equity* è basata sui clienti, non essendo altro che la percezione che un consumatore ha del marchio. Si ha un alto valore di *brand equity* quando il marchio riesce a lasciare ricordi ed esperienze positive al consumatore, che siano legate alla performance del prodotto oppure alle emozioni e sensazioni, e tali da motivare il consumatore ad acquistare abitualmente quella marca piuttosto che provare prodotti di altri brand. Quindi un alto valore di *brand equity* assicura maggiore lealtà, superiore efficacia delle attività di marketing, porta a maggiori probabilità di finanziamenti, migliori margini di profitto e minori probabilità che la concorrenza riesca a guadagnarsi clienti già fidelizzati alla marca in questione. Come si è visto precedentemente, la *brand equity* non è un fattore che nasce con la costruzione della marca, ma è un obiettivo che si ottiene solamente raggiungendo l'apice della piramide della risonanza della marca di Keller, quindi frutto di un processo complesso messo in atto dall'azienda stessa.

Il valore di marca è l'elemento che entra in gioco al momento della scelta di acquisto e si manifesta nelle differenze nelle percezioni del consumatore di fronte a prodotti di marche diverse. Questo implica che il consumatore conosce quella marca poiché ha consapevolezza, esperienze e associazioni legate ad essa. Il marketing manager deve prima di tutto identificare una *vision* aziendale, ovvero chiedersi dove vuole che arrivi l'azienda in futuro, per poi stabilirne la *mission*, cioè gli obiettivi ufficiali che si propone di completare in un tempo definito indirizzando uno specifico target di clienti. Se *vision*, obiettivi e il target dei clienti hanno una coerenza strategica, allora il programma di marketing potrà avere successo. Occorre quindi investire in attività per far sì che il proprio marchio acquisisca notorietà e sviluppi un'immagine positiva nella mente dei consumatori, e conseguentemente un alto valore di *brand equity*.

Tutti gli elementi necessari per creare valore di marca sono chiamati "*brand equity drivers*", essi sono: elementi di marca, associazioni di marca e comunicazioni di marketing.

Per quanto riguarda gli elementi di marca, si considerano nome, logo, packaging, slogan, personaggi e jingle, queste sono le scelte che l'azienda deve effettuare all'inizio della propria attività ed hanno la funzione di identificare e differenziare il brand. Un'attenta scelta di essi può contribuire a creare un elevato valore di marca poiché questi possono facilitare la formazione di associazioni legate alla marca oppure rafforzare quelle già esistenti. Gli elementi di marca devono rispettare i seguenti criteri: memorabilità, capacità evocativa e gradevolezza, che sono i criteri "di costruzione della marca", e trasferibilità, adattabilità e tutelabilità, i quali sono criteri di natura "difensiva".

Per memorabilità si intende la facilità con cui gli elementi di un brand vengono riconosciuti (*brand recognition*) e richiamati alla mente (*brand recall*). Il nome, il logo e il design distintivo giocano un ruolo fondamentale per la *brand categorization*, ovvero per permettere ai consumatori di classificare correttamente il marchio in questione.

Il secondo criterio è la capacità evocativa, in cui il nome, il logo e lo slogan devono essere in grado di creare associazioni di marca, devono essere considerate credibili e far ricordare elementi del prodotto con le sue caratteristiche e i suoi benefici. Per esempio, la *tag line* più famosa di Apple è "*Think different*", un invito ad affrontare la vita pensando con la propria testa contrastando il conformismo.

La gradevolezza, che può essere intesa sia come visiva che come verbale, sia per quanto riguarda l'estetica sia sul lato del piacere sensoriale, è un criterio che può essere fondamentale per creare la *brand attitude*, ossia una risposta positiva.

Passando ai criteri di natura difensiva, per trasferibilità si intende la capacità di "trasportare" gli elementi identificativi della marca sia in diversi confini geografici, per far sì che possano essere compresi non solo in un singolo paese in modo che il prodotto possa avere successo anche in paesi

esteri, sia in diverse categorie di prodotti, questo per non precludere all'azienda l'opportunità di ampliare la propria offerta tramite estensioni di marca.

Un'azienda è in continuo mutamento poiché è condizionata ed influenzata dall'ambiente esterno che la circonda, dunque un criterio fondamentale per gli elementi di un brand è la sua adattabilità, che consiste nella capacità del brand di essere flessibile e di essere in grado di evolvere le sue connotazioni nel tempo in base ai mutamenti dell'ambiente esterno, per essere sempre attuale e in linea con ciò che lo circonda.

L'ultimo criterio è la proteggibilità, sia dai competitor che in ambito legale per proteggere la marca e permettere che essa mantenga la sua unicità, in questo caso gli elementi che riguardano questo criterio sono nome, logo e *character*.

Dopo aver descritto gli elementi di marca, il secondo *brand equity driver* da descrivere sono le associazioni di marca.

Queste svolgono un ruolo importante per quanto riguarda i giudizi dei consumatori, infatti facendo leva su di esse potremo fare previsioni circa le performance dei prodotti. Associazioni positive potrebbero ad esempio far percepire una garanzia di qualità del prodotto con impatti diretti sulle scelte di acquisto dei consumatori. Le aziende hanno due possibilità, o trasferire associazioni dal loro ad un altro brand (*leverage to brand*), oppure prendere e trasferire le associazioni di marca da un altro al loro brand (*leverage from brand*). Il marchio può creare nuove associazioni nella mente dei consumatori facendo leva sulla loro consapevolezza, sugli attributi del prodotto, sui possibili benefici che i clienti possono trarre dall'utilizzo, dalle immagini, dai sentimenti, dagli atteggiamenti e dalle esperienze. Le associazioni di marca corrispondono al vantaggio competitivo di un brand poiché creano le differenze tra un marchio ed un altro che produce beni simili, ed è sulla base delle associazioni costruite che un cliente sceglierà quindi il brand da preferire.

Le associazioni di marca, quindi, si creano con la formazione dell'identità del brand e del suo insieme di valori ma è grazie alla comunicazione, al marketing, e alla pubblicità, che prendono forma andando a "colpire" il pubblico.

Il terzo *brand equity driver* necessario per la costruzione del valore di marca consiste nella comunicazione di marketing. Questa dovrà fare largo e corretto uso delle associazioni di marca precedentemente definite.

1.4 IL CO-BRANDING

Le imprese possono realizzare e raggiungere degli obiettivi strategici tramite diversi strumenti, uno di questi è l'avvio di una partnership. Il *co-branding* è una particolare strategia di marketing che prevede la collaborazione volontaria di due brand distinti, a breve o a lungo termine, per realizzare

un unico prodotto.

Riguardo l'origine di questa strategia si conosce poco, ma diversi studi sostengono che il primo caso risalga nel secondo dopoguerra, negli Stati Uniti e nell'ambito ristorativo con la catena di ristoranti Trader Vic's.

La crisi economica del 2008 e la lenta ripresa dell'economia in alcuni paesi spinse molti imprenditori ad optare per questa strategia. Perché lo fecero? Se con il *branding* l'azienda si focalizza sullo sviluppo di un marchio all'interno di un mercato specifico, con il *co-branding* fa esattamente lo stesso, tranne per il fatto che ora due o più marchi sono coinvolti nel processo di definizione, progettazione e marketing.

Il *co-branding*, termine inglese che significa appunto "condivisione di marchi", è uno strumento ingegnoso che negli ultimi anni è stato sempre più utilizzato dalle aziende con lo scopo di generare valore per entrambi i brand, come ad esempio raggiungere più consumatori, acquisire maggiore visibilità nel mercato e dunque aumentare il valore di marca. L'aumento del valore di marca non è dato solo dalla proposta di prodotto unica della collaborazione ma, con una più ampia visione, questa collaborazione potrebbe esser funzionale al piano strategico dell'azienda e alle variazioni di posizionamento nel mercato che si vogliono perseguire.

Le aziende possono decidere di cambiare la propria strategia nell'ambito della geografia, del prodotto, nella volontà di accedere a nuovi clienti (ad esempio rivolgersi ad un pubblico più giovane o catturare clienti più maturi) e nella diversificazione dell'attività. Però non si tratta di un processo facile da realizzare, come potrebbe inizialmente apparire. Certamente non sarà sempre conveniente ed opportuno puntare su una strategia di questo tipo, prima di realizzarla bisogna effettuare un'analisi approfondita e verificare se il caso in questione possa portare ad un'attività profittevole o meno.

Un'azienda desiderosa di intraprendere questa strategia deve seguire alcuni passaggi fondamentali, necessari perché essa possa risultare vincente. Ovviamente, occorre scegliere bene il brand con cui iniziare la collaborazione. Questo processo può richiedere del tempo, ma una scelta corretta è fondamentale per poter ottenere vantaggi e benefici, e scongiurare rischi di effetti negativi nel breve e nel lungo termine per entrambi i brand.

Prima di tutto, occorre formulare un "piano marketing" attraverso gli obiettivi che si intendono perseguire tramite la strategia di *co-branding*. Questi devono essere "SMART", acronimo anglosassone utilizzato per descrivere le caratteristiche che gli obiettivi aziendali devono avere: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based*. Essi devono pertanto essere specifici (ben formulati e ben definiti), misurabili, realizzabili e pertinenti (in linea e coerenti con gli strumenti che già detengono le imprese) e con una specifica scadenza.

Il *co-branding* sarà profittevole per i brand se porterà vantaggi ad entrambe le marche protagoniste e

se verrà percepito dai consumatori come un progetto interessante e credibile. Va evitato il rischio che questi ultimi possano percepire la collaborazione come un'idea nata solo per generare nuovi profitti, perché in tal caso avremmo una risposta negativa da parte dei clienti.

Per realizzare una partnership di successo i brand coinvolti dovranno essere affini, compatibili e dovranno trasmettere valori simili a quelli già proposti tramite le loro singole offerte, solo in questo modo la collaborazione potrà risultare credibile, naturale e non forzata. Facendo leva su valori simili nessuno dei due brand rischierà di perdere la propria essenza, piuttosto le identità di ciascuno risulteranno rafforzate.

Un brand che intende avviare una strategia di *co-branding* quindi dovrà selezionare un'azienda che ha una cultura interna, intesa come l'insieme di valori condivisi all'interno dell'azienda, simile alla propria. Questa è la condizione iniziale essenziale per una strategia potenzialmente vincente per entrambi i brand, capace quindi di incrementare la loro *brand equity*.

Cinque sono le fasi che descrivono l'andamento del rapporto tra i due marchi:

- Il primo step è la consapevolezza, che porta i due brand a pensare ad un'attività di *co-branding* che li vede protagonisti
- segue poi l'esplorazione, in cui si valutano i possibili benefici, ma anche i rischi e gli svantaggi che dovranno affrontare
- l'espansione è la terza fase, durante la quale le due aziende iniziano a legarsi sempre di più e la partnership si fa sempre più concreta
- nella quarta fase le due aziende vanno a stipulare un contratto dove si indicano le condizioni e gli impegni di ciascun brand
- infine, nel quinto ed ultimo step, la relazione cessa e i due brand tornano a concentrarsi sulla loro specifica offerta.

Numerosi studi hanno sottolineato che il consumatore sia un po' meno razionale nelle scelte di acquisto, difatti non si limita a verificare gli attributi funzionali di un prodotto per scoprire quale massimizzerebbe la sua utilità, ma privilegia il fattore emozionale che diventa sempre più importante e capace di ribaltare la situazione finale in cui si deve scegliere un prodotto piuttosto che un altro. Un prodotto *co-branding* può favorire questo elemento emozionale. (Bengtsson, Servais, 2005)

È possibile effettuare sia accordi tra marche nello stesso settore che in settori differenti. Nel primo caso essi possono unirsi per dare vita a qualcosa di più grande e per essere più forti e competitivi verso la concorrenza che produce beni sostituti, nel secondo caso invece si tratta di andare a guadagnarsi una fetta di mercato riuscendo ad accedere a nuovi consumatori che ciascun brand, singolarmente, non riuscirebbero a colpire.

Un'alleanza tra due marchi con alto valore azionario ha portato a riscontri ancora più positivi di quelli

tipici dei singoli brand. Si è ottenuto il medesimo risultato anche nelle collaborazioni tra due brand con basso valore azionario. (Yu, Rothenberg, Moore, 2021)

L'alleanza può avvenire anche tra due brand differenti in termini di *brand equity*, ovvero tra un brand molto conosciuto e apprezzato ed uno con più basso valore di marca. Numerosi studi hanno sottolineato infatti che in questo caso, i brand meno conosciuti possono riuscire a beneficiare dell'alleanza anche se contribuiscono di meno ad essa, rispetto al brand più sviluppato e conosciuto. D'altro canto, questi ultimi, i brand con un elevato valore di marca, associati a brand poco conosciuti non vengono denigrati dall'alleanza, né vengono percepiti in maniera negativa dai consumatori.

Quando nella partnership vi è un brand meno conosciuto, potrà essere aumentata la sua notorietà grazie all'altro brand. Se questo garantisce nelle sue offerte alta qualità, il primo verrà da subito considerato nel medesimo modo, anche se sconosciuto. In questo modo i consumatori sono incentivati a provare il prodotto e questo brand, per futuri acquisti, inizierà a essere considerato tra le possibili scelte, nonostante fosse a loro sconosciuto fino a poco tempo prima. Quindi i consumatori iniziano a percepire in modo più favorevole un marchio di bassa qualità se in collaborazione con uno di elevata qualità, poiché si fidano delle esperienze positive di quest'ultima. (Bengtsson, Servais, 2005)

Nell'epoca della *customer centricity*, l'attenzione dell'azienda si sposta dalle caratteristiche dei propri prodotti alla definizione di un'esperienza unica per il consumatore, in modo che egli sia soddisfatto al 100%. L'obiettivo di questa strategia, dunque, è quello di far leva sulle associazioni di marca, sul *brand image* e quindi sul valore di marca che entrambi i brand singolarmente sono riusciti a creare nella mente dei propri consumatori, trasferendoli alla nuova offerta e trarre vantaggi per entrambi fornendo un'esperienza unica ai consumatori. Il fine ottimale è quello di convincere i consumatori ad acquistare l'offerta oggetto del *co-branding* trasmettendo la percezione che i clienti possano ottenere doppi benefici, da entrambe le marche partecipanti al prodotto. Ciascun brand, grazie al supporto del partner, potrà fornire al proprio cliente un nuovo tipo di offerta, capace di colpirlo e sorprenderlo, offrendo un'esperienza, resa possibile solo grazie alla forza della collaborazione dei due marchi protagonisti. I consumatori saranno più coinvolti a livello emotivo e questo porterà ad aumentare la *brand equity* di entrambi i marchi e a numerosi altri vantaggi che verranno menzionati e approfonditi successivamente.

1.4.1 UNA LEVA PER DIFFERENZIARE, DIVERSIFICARE E AUMENTARE LA BRAND EQUITY

L'alleanza di *co-branding* viene generalmente intrapresa da due brand che hanno una cultura interna, in termini di valori e comportamenti, simile. Permette di dare nuovo impulso ai singoli brand attraverso prodotti caratterizzati da forte novità ed offerti unicamente in uno specifico intervallo

temporale. Una valida collaborazione può consentire alle aziende di effettuare una differenziazione verticale e/o orizzontale, come di seguito specificato:

- una differenziazione verticale, volta a migliorare la qualità del prodotto, producendo un bene che possiede e che è caratterizzato da migliori attributi e che quindi sarà percepito come migliore rispetto ai concorrenti,
- una differenziazione orizzontale, volta a cambiare il mix di attributi che formano il prodotto e renderlo comunque preferibile per molti consumatori. Questo è possibile grazie al supporto sia della marca ospitante che della marca invitata, e sfruttando le associazioni positive generate da entrambe nella mente dei consumatori.

Tramite l'alleanza un'impresa può anche diversificare la propria attività entrando in nuovi segmenti di mercato, con proposte di prodotti diversi da quelli che i singoli marchi hanno proposto fino ad ora. In questo caso non solo i due marchi possono riuscire a guadagnarsi l'accesso al gruppo di clienti del marchio partner, ma possono essere in grado di accedere ad una fetta di mercato che non sono riusciti a coinvolgere fino a quel momento con le proprie singole offerte. Tramite la diversificazione, attraverso partnership tra aziende note per categorie di prodotti tra loro diverse, si rafforza la qualità dei marchi anche se uno dei due è considerato di bassa qualità. (Yu, Rothenberg, Moore, 2021).

Inoltre, il *co-branding* è uno strumento per aumentare la *brand equity*: supporta la creazione di consapevolezza nel marchio, il miglioramento della sua reputazione e della sua immagine. Evidenziando il "*fit*" in termini di definiti valori comuni ai due brand protagonisti, il *co-branding* può aumentare la conoscenza che un consumatore ha di un marchio: il fatto di essere associato ad un altro brand, rende possibile il trasferimento di associazioni positive sia ai prodotti oggetto del *co-branding* stesso che all'altro marchio.

La partnership costituisce un importante veicolo per ottenere un grande impatto mediatico, che dovrà incrementare la notorietà di entrambi i marchi. Viviamo in un momento di mercato in cui l'obiettivo principale è sorprendere il consumatore, il quale risulta il focus dell'azienda in ogni strategia che mette in atto. Allearsi con un brand può risultare la mossa vincente per fare un passo in avanti in questa direzione, il consumatore può risultare soddisfatto della capacità del brand di intraprendere questa nuova sfida e di proporre un nuovo tipo di offerta. Ogni brand occupa un posizionamento specifico nella mente dei consumatori e tramite una strategia di *co-branding* è possibile ridurre la distanza tra il posizionamento percepito dal consumatore medio e quello ideale obiettivo dell'azienda, che tramite le sue strategie e le sue offerte tenta di raggiungere. Grande parte delle associazioni nascono dalle esperienze personali dei clienti quando entrano in contatto con il brand, esperienze positive consentono un incremento della *brand loyalty* e quindi il rafforzamento dei legami esistenti tra i consumatori e l'azienda.

1.4.2 TIPOLOGIE, VANTAGGI E SVANTAGGI

La strategia di *co-branding* è una collaborazione che può essere distinta in due macro-categorie: il *co-branding* tattico e quello strategico. La principale differenza tra i due è la durata della partnership in questione. Nel primo caso le due aziende decidono di lavorare in un orizzonte temporale stretto e limitato, nel secondo – invece - si vuole creare un legame da sviluppare nel medio-lungo termine. Anche una collaborazione tattica rappresenta un progetto complesso, è in ogni caso mandatorio che i brand protagonisti compiano un'attenta analisi prima di avviare un progetto di *co-branding*, analisi in grado di valutare approfonditamente potenziali rischi e i benefici attesi.

Tre sono i tipi di *co-branding* che due aziende possono intraprendere:

- simbolico;
- funzionale;
- *ingredient branding*.

Il *co-branding* simbolico vede coinvolti due brand che non sono in competizione diretta. Si basa esclusivamente sul trasferimento delle associazioni di marca da un brand all'altro con l'obiettivo di sorprendere i consumatori e offrire loro un incentivo ad acquistare l'offerta, sfruttando la notorietà che questa avrà al momento del lancio.

L'alleanza potrebbe vedere una marca primaria ed una secondaria. L'idea principale di questa alleanza è che la marca secondaria si avvantaggia della posizione e del prestigio dell'altro; a sua volta la marca primaria aggiunge valore al prodotto grazie alla collaborazione e può ampliare la propria quota di mercato. Un caso noto di questo tipo di collaborazione è quello di "Fiat 500-Gucci", il quale verrà approfondito maggiormente nel prossimo capitolo.

Il *co-branding* funzionale, invece, avviene quando c'è una collaborazione simmetrica dei due brand per contribuire a formare un prodotto migliore ed unico.

Infine, l'*ingredient branding* o "marketing delle parti componenti" implica l'uso di un marchio riconosciuto come elemento nella produzione di un prodotto di un altro marchio riconosciuto. È un tipo di *co-branding* in cui la collaborazione tra i brand è asimmetrica, poiché i consumatori sono incentivati ad acquistare un prodotto che contenga le componenti pubblicizzate. Per far sì che questa strategia funzioni, i consumatori devono avere la consapevolezza dell'alta performance della componente interna al prodotto, del fatto che quella componente ha una qualità maggiore rispetto ad altre marche, in modo tale che i clienti siano sicuri che la performance effettiva sarà almeno pari a quella sperata. Un'altra particolarità di questo approccio di *co-branding*, oltre al vantaggio competitivo derivante dalla percepita maggiore qualità del componente, consiste nel vantaggio ricavabile dal supporto promozionale che può fornire il brand produttore del componente.

Un'altra distinzione nel campo del *co-branding* può essere fatta tra "*communication based co-*

branding” e “*product based co-branding*”.

Si parla di *communication based co-branding* quando l'alleanza non è volta alla produzione di un nuovo prodotto, ma allo sviluppo del mercato (facilitare l'introduzione in nuovi mercati di prodotti esistenti) oppure alla maggiore penetrazione del mercato (promozione di propri esistenti prodotti nei mercati in cui già operano). In questo modo i brand potranno condividere i costi di promozioni del prodotto.

Nel *product based co-branding*, due marche protagoniste condividono simili valori e danno forma ad un nuovo tipo di offerta, con importanti elementi di novità rispetto le offerte dei due brand presi singolarmente. In questo caso il focus è sullo sviluppo di prodotti per il mercato in cui già operano, oppure sullo sviluppo di prodotti per nuovi mercati (diversificazione).

Per quanto riguarda i vantaggi e gli svantaggi di una collaborazione, questi vanno analizzati sia dal punto di vista del consumatore che di quello dell'impresa.

Tra i benefici che un consumatore può ricevere dalla partnership va assolutamente menzionato il fatto che, tramite l'acquisto di un unico prodotto, egli può provare tutte le sensazioni e le caratteristiche di entrambi i brand: tramite il possesso di un solo bene può godere dei vantaggi di entrambe le marche, grazie ad un unico prodotto a doppio logo.

Per quanto riguarda i brand, questi possono ottenere maggiori profitti perché vanno ad aumentare la loro visibilità, incrementando la loro *brand awareness*. Sia gli attuali che i nuovi clienti aumenteranno la loro consapevolezza dei due marchi, avranno una conoscenza più approfondita sia dal punto di vista dei valori trasmessi che dall'offerta di mercato che i marchi propongono. I clienti fedeli di uno dei due brand andranno sicuramente a conoscere e ad approfondire la conoscenza dell'altro partner della collaborazione, andranno a conoscere la sua storia, la *vision*, la *mission* e senza dubbio anche la gamma di prodotti offerta. Se la collaborazione è ben costruita, se i valori su cui si è lavorato sono affini a quelli dell'acquirente, egli sarà incentivato a comprare i prodotti di entrambi i marchi anche in futuro.

Guadagnandosi l'accesso ai clienti del partner, ciascun brand accede ad un nuovo target di clienti, che sino a quel momento non era riuscito a coinvolgere.

Dato che il *co-branding* fa leva sulle associazioni di marca, ciascuno dei due brand può riuscire a beneficiare delle associazioni positive dell'altro partner, per trasferirle sui prodotti della partnership ma anche indirettamente sul proprio brand. Per esempio, quando il brand a cui un cliente è legato da *brand loyalty* è soggetto ad una partnership, questo cliente avrà certamente fiducia nei prodotti del *co-branding*. Il risultato è che il processo di acquisto dei prodotti sarà più veloce, grazie alla *brand loyalty* verso l'altro marchio. Grazie a queste associazioni di marca, quindi, entrambi i brand possono aumentare il loro valore di marca.

Non bisogna cadere nell'errore di percepire il *co-branding* come una strategia per mascherare un bene affinché sia percepito migliore di quello che è, oppure come una strategia per vendere dei beni a prezzo maggiore. Il *co-branding* nasce per offrire un'esperienza unica, altrimenti impossibile da vivere. Questa strategia deve creare un valore aggiunto alle singole offerte e migliorare la complessiva percezione che un consumatore ha di entrambi i brand protagonisti.

Per quanto riguarda i vantaggi per l'impresa, i brand possono progettare la collaborazione condividendo sia i rischi che i costi: è possibile, pertanto, ridurre i costi di ricerca e sviluppo, di produzione di un nuovo prodotto e di promozione, ottenendo efficienza finanziaria. In questo caso, le aziende possono attuare due diverse strategie: investono lo stesso prezzo che avrebbero speso in una loro collezione senza l'alleanza e quindi, utilizzando il doppio del denaro arrivano a migliori risultati qualitativi; oppure esse possono ridurre i prezzi sostenuti singolarmente e ottenere una maggiore efficienza.

Inoltre, il *co-branding* può essere un'attività utilizzata da un'impresa per cambiare il suo posizionamento oppure per rafforzare quello esistente. Nel primo caso il focus è nel modificare la percezione che i consumatori hanno di quel brand, puntando a modificare le mappe mentali che essi hanno riguardo a quella marca; nel secondo caso invece potrebbe essere una possibilità e un'opportunità per rendere più netto e chiaro il proprio posizionamento, facendo leva sui valori del *brand partner* dando un'immagine più chiara ai consumatori dei valori che si intendono trasmettere. In aggiunta, creare un prodotto mediante una partnership consente di renderlo unico, più ricco, innovativo e dunque sarà più difficile per i concorrenti produrre un bene sostituto, facendo leva sull'immagine della doppia marca, sicuramente più forte e potente.

Per completare l'analisi dei potenziali vantaggi, va considerato che un prodotto *co-branding* è tipicamente soggetto ad una forte esposizione mediatica, che potrebbe spingere nei consumatori l'interesse ad esplorare anche le offerte precedenti dei due marchi.

Veniamo ai possibili svantaggi a cui i consumatori e le aziende devono far fronte una volta intrapresa questa strategia.

I clienti di una marca avranno delle aspettative molto elevate su un *co-branding* che vede protagonista la propria marca preferita, quindi, in caso di insuccesso, le reazioni negative dei consumatori si ripercuoteranno sui singoli brand. Se non c'è coerenza tra i due brand, in termini di valori e ideali, questa potrebbe risultare forzata, non naturale e non credibile, e ciò probabilmente genererà risposte negative. Inoltre, se la strategia non è attuata in modo corretto, i consumatori potrebbero non percepirne il valore e risultare confusi riguardo il posizionamento dei brand. Dal punto di vista promozionale va posta grande attenzione a non trasmettere un messaggio confuso nella campagna pubblicitaria.

Il *co-branding* coinvolge la reputazione dei brand, quindi è un'attività che va analizzata e studiata attentamente. Associazioni ed esperienze negative di un consumatore con uno dei due brand rischiano di ripercuotersi sui prodotti della collaborazione, ma anche direttamente sull'altro marchio. (Farquhar, 1994)

Infine, tra i rischi che è necessario valutare con attenzione citiamo i possibili comportamenti opportunistici del brand partner che potrebbe sfruttare la partnership per entrare nel settore ed iniziare a produrre beni concorrenti singolarmente.

CAPITOLO 2 - CO-BRANDING NEL LUXURY

2.1 DEFINIZIONE DI LUXURY ED EVOLUZIONE DELLA LUXURY INDUSTRY

Partendo dall'etimologia dell'espressione *luxury*, essa deriva da due parole latine: *lux* e *luxus*. Il significato di lusso risiede nel perfetto connubio di questi due termini, da un lato la brillantezza e la luminosità e dall'altro tutto ciò che è eccessivo, stravagante, che potrebbe sembrare sbagliato, poiché diverso dal "normale". (Corbellini, Saviolo, 2018)

Il *luxury* indica l'atemporalità, la selettività e l'esclusività, e va oltre alle necessità di base (come quella dell'abbigliamento) poiché si pone l'obiettivo di soddisfare pienamente i piaceri personali.

Lo scopo delle aziende operanti in questo settore è quello di creare l'"effetto sogno", ovvero un valore emozionale per i clienti che li faccia sentire realizzati; infatti, il consumatore è cosciente del fatto che non sta acquistando solo il prodotto in sé, ma l'intero bagaglio di emozioni associate ad esso.

Negli anni '90 si è avviato un processo di democratizzazione che ha reso i prodotti di lusso accessibili ad un più ampio target di potenziali clienti; alla fine di questi anni i principali marchi di lusso hanno iniziato ad ampliare la propria offerta di beni aggiungendo nuove categorie di prodotti, il cosiddetto lusso aspirazionale. Dunque, grazie all'effetto aspirativo, il lusso oggi coinvolge molti tipi di prodotti diversi ed occupa differenti segmenti di mercato. Oggi gran parte dell'attività delle *luxury industry*, e conseguentemente i loro ricavi, sono incentrate su prodotti meno costosi, come cosmetici, rossetti, e altri tipi di beni che ormai al giorno di oggi sono presenti per qualsiasi marchio di lusso. Questo per rendere partecipi alla vita e al mondo del lusso tutti coloro che non possono permettersi un *iconic product*², ma possono lo stesso sentirsi soddisfatti e appagati dal possesso di quel bene e dal far parte del mondo del lusso. Questa tipologia di clienti è necessaria ed è alla base della crescita del successo del lusso, poiché ormai generano importanti ricavi per qualunque azienda *luxury*.

Riassumendo, è possibile affermare che il successo di questo segmento risiede proprio nella perfetta sintesi tra l'esclusività e l'accessibilità dei prodotti offerti.

In passato i beni di lusso riguardavano soprattutto, se non interamente, l'abbigliamento. Oggi, oltre al lusso aspirazionale, fondamentale è lo sviluppo del lusso esperienziale, (arte, servizi, alberghi, cibo).

Al momento, tutto il mondo del lusso (considerando quindi anche i servizi, alberghi e settore "*food*") apporta il 4% al PIL europeo, circa 800 miliardi di euro, risultando un'industria chiave per lo sviluppo e la sostenibilità dell'economia continentale. Va purtroppo registrato, a causa della pandemia

² Rappresentano il "DNA" dei brand, sono beni storici proposti in ogni stagione poiché sempre contemporanei, ma allo stesso tempo atemporali.

mondiale da Covid-19 e al conseguente blocco del turismo, un calo di circa il 23% del mercato globale dei beni di lusso, un dato ovviamente eccezionale che non ha eguali negli ultimi 30 anni (M.C, 2020). Si consideri che la pesante crisi finanziaria del 2009 ebbe un impatto sul settore del lusso ben più contenuto, con un calo del 9%.

Per quanto riguarda invece il settore dei “Personal Luxury Goods”, come dimostra il grafico sottostante, questo ha subito una crescita notevole di 160 miliardi di euro dal 2000 al 2019, anno in cui si è registrato un picco di 280 miliardi di euro di fatturato. (CDP, EY, Luiss Business School, 2020)

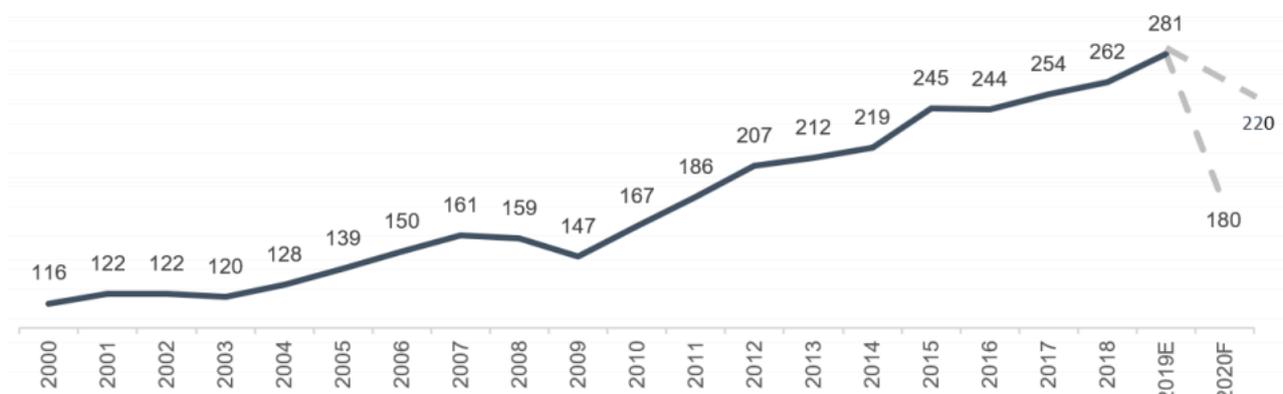


Immagine 4: Andamento mercato mondiale dei “Personal Luxury Goods”
(Valuta espressa in euro)

Tuttavia, i dati relativi al Covid-19 non dovrebbero destare preoccupazione poiché è stato stimato che il settore mondiale dei beni personali di lusso possa crescere fino ad arrivare a 388 miliardi di dollari (circa 318 miliardi di euro) nel 2025. (Statista, 2020)

In termini di regioni geografiche, l’Italia è il paese che presenta maggiori brand di lusso, mentre la Francia è quello che registra performance più elevate. (Deloitte, 2020)

Il lusso come business deve presentare quattro elementi:

- è necessaria la presenza di un marchio forte che sia associato ad uno stile di vita ambizioso ed esclusivo, in cui i clienti possano ritrovarsi acquistando i loro prodotti;
- in secondo luogo, il bene di lusso deve essere certamente caratterizzato da una qualità superiore rispetto ad altri beni che soddisfano gli stessi bisogni di base, fornendo un’esperienza a lungo termine, tramite la bellezza atemporale ed interminabile dei loro *iconic products*;

- il terzo elemento da considerare nei beni di lusso è il prezzo: questi avranno un costo ben maggiore rispetto ad altri beni non di lusso, ma il *premium price* dovrà essere pienamente giustificato dalla qualità superiore e dall'esperienza legata ad esso, nonché dal packaging esclusivo, e infine dall'atmosfera generata nel punto vendita;
- l'ultimo elemento, ma non meno importante, è il design: il contenuto estetico deve trasmettere unicità, stile e talvolta anche stravaganza. (Comite Colbert, 2000).

Il concetto di lusso va associato quindi allo *human touch*, all'artigianalità, all'eccellenza di qualità nell'intera catena del valore, soprattutto nella produzione. Il lusso è un concetto soggettivo, poiché ognuno può averne una concezione diversa; è dipendente dalla geografia e dal contesto di riferimento, per esempio dalle generazioni, poiché “*ciò che una generazione vede come un lusso, la prossima la vede come una necessità*” (Anthony Crosland). Ad esempio, la generazione dei Millennials (1980-2000) ha un approccio totalmente diverso al lusso rispetto alla generazione passata dei Baby Boomers (1946-1964). I consumatori sono completamente diversi l'uno dall'altro in termini di generazioni, stile di vita o paese d'origine, quindi l'azienda deve investire per analizzare il mercato e le *customer identity*, per capire cosa desiderano i clienti e quali sono le emozioni e sensazioni che vogliono provare a contatto con il brand.

Il consumo del *luxury* dipende dalle seguenti variabili: la qualità; lo status del cliente³; l'atmosfera del negozio che deve risultare molto coinvolgente e far percepire il cosiddetto “*dream factor*”; l'immagine; la sua reputazione con i suoi valori; ed infine il messaggio, il quale deve sia essere accessibile a chiunque che rimandare all'esclusività tipica di questo mondo. Il compito del lusso, come esplicitato precedentemente, sta proprio in questo, bilanciare queste due forze opposte.

Ma chi sono oggi i consumatori del lusso? Non tutti i clienti di lusso sono ricchi, né tutti coloro che hanno un reddito elevato sono clienti del *luxury*. Colui che acquista prodotti di lusso è colui che vuole impressionare sé stesso o gli altri, poiché attraverso le firme che indossa vuole comunicare e sentirsi parte di una comunità dove eccellenza e distinzione sono i fattori chiave. Questo sta a spiegare perché l'evoluzione che ha avuto nel tempo ha portato a spostare il logo, la firma di un brand dall'interno di un capo d'abbigliamento, come una camicia o una cintura, all'esterno, quindi visibile a tutti. (Husic, Cicic, 2009)

I clienti del lusso sono più che triplicati in meno di 20 anni, grazie allo sviluppo di nuove strategie capaci di trasmettere la necessità di provare quell'effetto sogno tipico dei beni e dei servizi appartenenti al settore *luxury*.

³ Termine per indicare dove vuole ambire il cliente tramite il possesso di quel bene.

I brand di lusso hanno ritardato, rispetto agli altri settori di mercato, la digitalizzazione delle proprie attività e processi. Il principale obiettivo del momento è quello di raggiungere un'omnicanalità⁴ per garantire al consumatore un'esperienza unica, ininterrotta e continua, capace di non far percepire i confini naturali dei diversi canali utilizzati. Nel mondo del *luxury* il digitale non potrà completamente rimpiazzare lo store fisico, come invece potrebbe accadere in altri settori, poiché l'esperienza legata ad esso genera emozioni e sensazioni che sono comprese e giustificate nel più elevato prezzo di vendita.

Inoltre, i brand devono essere elastici per un rapido adattamento ai mutamenti dell'ambiente esterno, e dei comportamenti dei consumatori. Altro aspetto competitivo essenziale può essere generato dal *Brand Activism*, ad esempio abbracciando nuovi e più valori come la sostenibilità. Non a caso le aziende di lusso negli ultimi anni hanno investito ingenti somme in tecnologie "green" (Deloitte, 2020).

2.2 FASHION E LUXURY BRAND MANAGEMENT

I brand presenti nel mercato della moda possono essere classificati secondo quattro *business model*: *luxury brand*, *designers fashion brand*, *premium brand* e *vertical retailers*.

Le differenze tra i primi due sono molte: l'abbigliamento non potrà che essere la più importante fonte di ricavi per i *designer brand*, mentre per i *luxury brand* importanti ricavi sono generati anche da accessori, gioielli, cosmetici e altri piccoli business. Inoltre, i *designer fashion brand* producono beni stagionali che seguono i trend del momento e si adattano alla domanda, mentre i beni offerti da *luxury brand*, come spiegato precedentemente, sono caratterizzati da atemporalità e dipendono dal patrimonio del brand, dalla sua storia e dai suoi *iconic products*.

Per facilitare il posizionamento e l'identificazione dei diversi brand del settore, questi possono essere posizionati nella *fashion pyramid* la quale riconosce cinque segmenti di mercato in base al prezzo della loro offerta.

⁴ Strategia consistente nell'utilizzo di più canali, sia digitali che fisici, per migliorare la *customer journey*.



Immagine 5: *Fashion Pyramid*

Partendo dalla cima della piramide, in alto è presente l'*haute couture*, termine francese per indicare l'alta moda; poi scendendo si trovano i *pret a porter* o *ready to wear brand*; la *diffusion line*; ed infine - negli ultimi due livelli - il *bridge segment* e il *mass market*. Ovviamente più il brand si posiziona in alto nella piramide, più alto diventa il prezzo e questo dovrà esser giustificato da un miglioramento nel livello di creatività e di qualità, in modo da rendere la proposta di valore offerta al consumatore congruente con il prezzo richiesto. Un singolo brand - grazie all'estensione di marca - può comparire e far parte di più di un segmento della *fashion pyramid*.

L'*haute couture* indica l'alta moda, basata su vestiti creati su misura e a mano per eventi e cerimonie speciali. Vere e proprie "opere d'arte" che nella loro unicità vengono indossate da celebrità, in qualità di testimonial del brand, per promuoverle e far aumentare la *brand equity*. È proprio in questo segmento che si ritrova la componente dell'"effetto sogno" menzionato precedentemente. In conclusione, anche se quello dell'*haute couture* è un business accessibile a pochi acquirenti, esso è fondamentale per la *brand image* della compagnia. Esempi di brand che partecipano a questo segmento sono Dior, Gucci, Chanel e Yves Saint Laurent.

Scendendo nella piramide si trova il segmento *ready to wear* dove sono presenti capi di abbigliamento che si ottengono combinando la qualità e la creatività dell'alta moda con l'industrializzazione. Quindi il prodotto ottenuto è sicuramente più accessibile del pezzo unico del primo segmento e i capi prodotti potranno essere adatti a più occasioni in cui sarà possibile indossarli. Tra i migliori brand in questo segmento si trovano Ralph Lauren, Gucci e Salvatore Ferragamo.

Successivamente si trova la *diffusion line* con prodotti ancora più accessibili, spesso con produzione esternalizzata. Poi il segmento *bridge*, il quale collega la parte alta della piramide con l'ultimo livello, il *mass market*. Nel *bridge segment* è possibile notare quanto sia di minore importanza il designer: mentre nell'alta moda i nomi dei brand sono gli stessi dei protagonisti dell'attività stessa (nome del fondatore), qui spesso si trovano nomi fantasiosi, spesso associati ad uno specifico stile di vita che l'azienda vuole rappresentare. Qui si trovano la maggior parte dei premium brand come Diesel e North Face.

Alla fine della piramide, il segmento *mass market* ha la base del proprio successo nell'efficienza dell'azienda, capace di sostenere minori costi e quindi generare valore per i consumatori nonostante un basso prezzo. Tra i protagonisti di questo mercato fanno parte H&M e Zara.

In base al paese d'origine del marchio, i brand di lusso presentano un differente livello di integrazione verticale: in Francia i brand di lusso utilizzano una completa integrazione dalla fase del design a quella della distribuzione; in Italia la percentuale di integrazione si riduce poiché i brand italiani controllano spesso il design e la produzione, ma generalmente vendono all'ingrosso; infine, riguardo i brand americani, è molto raro che questi si occupino internamente della produzione dei beni.

Un fenomeno in crescita negli ultimi anni nel mondo del *luxury* è quello della formazione di conglomerati - come Kering, LVMH, Richemont - ovvero di gruppi a cui appartengono più brand. Ciò per sfruttare numerosi vantaggi, quali ad esempio favorire delle economie di scala e diversificare la propria attività grazie alla diversità dei brand partecipanti.

2.3 CO-BRANDING E LUXURY

La strategia di *co-branding* nel *luxury* è sempre più utilizzata come uno strumento utile per accelerare l'accesso a nuovi potenziali gruppi di clienti. Come affermato precedentemente il segmento *luxury* deve garantire la sua esclusività, ma allo stesso tempo deve essere capace di accedere ad una sempre più ampia parte di consumatori. Ciò può essere realizzato tramite una strategia di *co-branding* di successo. Collaborando con marchi differenti, ad esempio di tipo *premium brand* o *vertical retailers*, i *luxury brand* possono pianificare incrementi del proprio target e quindi potranno occuparsi di un maggior numero di consumatori.

Il *co-branding* può avvicinare consumatori che non hanno familiarità con il mondo del lusso, e - se sorpresi e soddisfatti dell'esperienza provata - questi potranno diventare in futuro nuovi clienti del marchio.

Rothenberg e Moore hanno rilevato che partnership tra *luxury brand* e marchi sportivi o *streetwear* hanno ricevuto più successo nei consumatori rispetto a quelle tra *luxury brand* e marchi di *fast fashion*. (Yu, Rothenberg, Moore, 2021).

Nell'ambito del *luxury*, la strategia del *co-branding* viene sempre più utilizzata attraverso le *limited edition*. La maggior parte dei casi di *co-branding* nel *luxury* sono *capsule collection* ovvero edizioni limitate utili a rafforzare la percezione di esclusività tipica del mondo del *luxury*. Ciò che avviene è la creazione di una nuova collezione dove non vengono dimenticati i segni e i valori dei singoli brand protagonisti, anzi ne vengono esaltate le complementarità. La continuità dei segni e valori dei singoli brand protagonisti è necessaria per evitare risultati negativi causati da possibile confusione generata nei consumatori riguardo il posizionamento dei brand protagonisti. Tale alleanza può strutturarsi anche tra un marchio di lusso e uno non di lusso (nello stesso settore o in settori diversi). In questo caso, il secondo può "sfruttare" la *brand equity* del marchio di lusso e le sue associazioni di esclusività, prestigiosità ed artigianalità. Dall'altro lato invece, il *luxury brand* può sfruttare la partnership per risultare più accessibile ed aprire i propri confini anche ad un pubblico diverso.

2.4 ESEMPI DI CO-BRANDING FINO AL 2020 E I RELATIVI RISULTATI

In quest'ultimo paragrafo si andranno ad illustrare e ad analizzare cinque casi di *luxury co-branding* antecedenti il 2021: BMW-Louis Vuitton, Fiat 500-Gucci, Fendi-Fila, Louis Vuitton x Supreme e Moschino x H&M e si darà cenno alle strategie che hanno portato al successo le partnership.

2.4.1 BMW-LOUIS VUITTON

L'azienda automobilistica tedesca e la maison francese sono le protagoniste del progetto "The Art of Travel", che nel 2014 ha portato alla creazione esclusiva di borse e valigie in fibra di carbonio. Assieme alla appena uscita "BMW i8", sono risultate essere una combinazione vincente, un mix di artigianalità e innovazione per viaggiare con eleganza e stile. L'offerta proposta da questa partnership è consistita in un business case, due borse da viaggio e un porta abiti, tutti caratterizzati da elevata eleganza e in grado di adattarsi perfettamente allo spazio posteriore dell'automobile.

I due brand partner hanno avuto successo nel mostrare e nel condividere i propri valori comuni, quali elevata qualità, creatività, innovazione tecnologica e stile. Ciò ha consentito ai consumatori di percepire questa collaborazione positiva e naturale. L'attenzione con cui è stato progettato e disegnato ogni singolo dettaglio del kit ha reso evidentemente percepibile il ruolo del *luxury brand* francese. L'elevato prezzo dei quattro bagagli offerti (\$20.000) non ha infatti spaventato gli acquirenti data l'esclusività e la qualità percepita dell'offerta, che incrementava di circa il 14% il prezzo dell'automobile sportiva. Gli acquirenti hanno mostrato di non percepire un onere eccessivo nell'acquistare il kit oltre all'automobile, ma la vendita risultava, al contrario, essere facile: la strategia di *co-branding* è riuscita nel suo intento.

Questo è un tipo di *co-branding* simbolico, infatti tra i due brand non vi è nessuna competizione diretta e la strategia consiste nel trasferimento delle associazioni della marca di lusso, di esclusività, di artigianalità e di tutto l'“effetto-sogno” al brand automobilistico BMW.

2.4.2 FIAT 500-GUCCI

Un'ulteriore strategia di *co-branding* simbolico tra un'azienda automobilistica e una notevole maison è stato il caso di Fiat 500-Gucci, partnership nata nel 2011, data del 90-esimo anniversario del brand Gucci. Questo caso di *co-branding* presenta caratteristiche diverse dalla collaborazione analizzata precedentemente. Infatti, in questo caso non vi è un complemento all'offerta dell'auto utile a compiere un viaggio ideale, ma il prodotto che nasce dall'unione dei due brand è la stessa automobile. Si tratta di una 500 bianca oppure nera impreziosita dal logo Gucci e da decorazioni tipiche della maison fiorentina, come la banda color verde-rosso-verde. La collaborazione vede due aziende completamente diverse, che occupano due differenti posizioni nel mercato. I risultati hanno dimostrato che i clienti Gucci si sono rivelati interessati alla nuova automobile e il marchio di lusso ha incrementato la sua *brand awareness*. Non meno importanti sono stati gli effetti per Fiat, che è riuscita a posizionare con successo la sua auto nonostante un incremento nel prezzo di ben il 52% rispetto al modello standard. Fiat ha inoltre usufruito di una importante differenziazione dai suoi principali competitor, giovandosi di un effetto magico tipico del mercato del lusso.

2.4.3 FENDI-FILA

Nel 2018 il marchio di moda romano e il brand Fila hanno collaborato per creare una nuova collezione, una *capsule collection* che ha unito lusso, sportswear e streetwear. Tutti conosciamo il logo Fendi, con diverse “F” posizionate come fossero ad incastro, un logo divenuto forse più famoso del brand stesso. Con questa collezione Fendi ha giocato con il suo logo, reinventandolo attraverso la lente del marchio italiano di abbigliamento sportivo Fila, utilizzando cioè la famosa “F” bicolore, il font e i colori che hanno reso iconico il logo Fila. Da una parte abbiamo moda, arte ed innovazione con la maison romana, dall'altro l'immagine dello sport, del tempo libero che caratterizzano l'altra azienda italiana. I prodotti della collezione hanno avuto come testimonial notevoli celebrità quali Nicki Minaj e Kendall Jenner. La collaborazione ha ottenuto i risultati sperati: Fendi ha avvicinato clienti più giovani che non avevano mai approcciato il mondo del lusso e che, grazie a questa iniziativa, hanno iniziato a prendere familiarità con i *luxury brand*; mentre Fila ha associato il proprio brand al prestigio e al lusso. Grazie a questa partnership con un brand iconico quale Fendi, per molti consumatori il logo Fila è ora associato ad esclusività, a lusso.

2.4.4 LOUIS VUITTON X SUPREME

La collezione autunno inverno 2017/2018 che ha visto protagonisti il marchio principale di LVMH⁵ e il brand streetwear statunitense rappresenta un caso particolare di *co-branding*. La connessione tra i due brand inizia in modo originale e fortuito negli anni 2000, quando Supreme realizza degli skateboard con logo LV senza prima ottenere il consenso da quest'ultima. Louis Vuitton reagisce con una diffida legale, dovuta alla iniziale convinzione che il proprio brand, per l'esclusività e il lusso che evoca, non doveva esser associato e connesso con l'ambito streetwear. Successivamente, intuendo l'enorme risalto che avrebbe potuto avere, decise invece di intraprendere una partnership con Supreme. Il successo di questa partnership è evidenziato da alcuni indicatori. Ad esempio, dopo l'uscita della collezione, i prezzi dei prodotti hanno subito un notevole incremento su *virtual marketplace* come eBay o Grailed, nello specifico essi sono stati rivenduti con un markup di circa il 600% (Ahmed, 0., 2018).

Successivamente Louis Vuitton iniziò a collaborare con diversi brand, molto diversi tra loro, perché notò l'enorme successo ottenuto uscendo fuori dagli schemi dell'alta moda e collegandosi ad altri ambiti, contaminando lo sport e lo stile casual con l'eleganza e l'esclusività.

L'obiettivo della strategia era quello di avvicinare i giovani e farli entrare in contatto con esperienze uniche che è possibile vivere, o sognare, a contatto con un marchio di lusso.

2.4.5 MOSCHINO X H&M

La *capsule collection* "Moschino X H&M" nata nel 2018 risulta un caso diverso ed interessante poiché ha offerto per la prima volta prodotti *low cost* firmati Moschino, importante maison italiana. La collaborazione tra una casa di moda e una delle aziende più note del settore *fast fashion* potrebbe sembrare a prima impressione una contraddizione, ma negli ultimi anni questa tendenza è divenuta sempre più frequente.

Riguardo alla principale differenza tra i due segmenti, nel primo brand le caratteristiche fondamentali sono la durabilità e l'esclusività dei beni di lusso, mentre nel secondo, i beni seguono i trend del momento che mutano in modo molto repentino, quindi hanno un ciclo di vita breve.

Si tratta difatti di un processo di democratizzazione del lusso, per rendere più accessibile questo segmento e far assaporare a più persone le sensazioni legate ad esso. Una strategia credibile e ben riuscita che non ha denigrato l'immagine del brand di lusso, ma ha portato vantaggi ad entrambi i marchi.

⁵ LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, multinazionale francese proprietaria di più di settanta marchi tra brand di lusso, di orologi, gioielleria e di distribuzione.

I prodotti di questa collezione consistono in una linea da donna ed una da uomo che hanno affascinato tantissimi clienti anche grazie all'aiuto delle famosissime modelle, come tra cui Gigi Hadid e Stella Maxwell, testimonial di questa iniziativa di *co-branding*.

CAPITOLO 3 - IL CASO THE NORTH FACE X GUCCI: LA NUOVA PARTNERSHIP DEL 2021

3.1 IL CONTESTO: INTRODUZIONE ALLE AZIENDE

Prima di analizzare il caso studio rappresentato dalla nuova collaborazione nata nel 2021 tra Gucci e The North Face, è importante analizzare i due marchi protagonisti in modo che sia possibile comprendere appieno l'essenza di questa iniziativa di *co-branding*.

Gucci, maison fiorentina, uno tra i più rinomati brand italiani nel settore della moda, appartenente ora al gruppo Kering⁶, nasce nel 1921 e prende il nome dal suo fondatore Guccio Gucci. In origine l'attuale maison era una bottega produttrice di articoli in pelle ed articoli necessari per l'equitazione, da qui i simboli del mondo equestre ancora oggi ben presenti nei prodotti dell'azienda, come ad esempio il nastro verde-rosso-verde (che ricorda il sottopancia per sostenere la sella sul cavallo) oppure il morsetto quasi sempre presente in scarpe e borse.

Gucci e il lusso italiano si focalizzano sull'eccellenza dell'intera catena del valore, sull'altissima qualità dei materiali e delle lavorazioni e sull'innovazione per garantire ai suoi consumatori piacere e sensazioni uniche nelle diverse attività della propria vita quotidiana. È stata protagonista di moltissime partnership, sempre di notevole successo, che hanno contribuito ad incrementare l'idea nei consumatori che il brand Gucci non conosca limiti. Soprattutto negli ultimi anni Gucci si è distinta positivamente tra le maison, anche suscitando scalpore per la sua stravaganza, in ogni caso facendo parlare molto di sé.

Oggi Gucci presenta molte linee, *dall'haute couture al ready to wear* e ad accessori per qualunque momento della giornata. È possibile affermare che la casa di moda fiorentina stia definitivamente cambiando le regole del lusso, puntando molto su stravaganza, diversità, estrema novità (quasi rivoluzionaria) come fattori chiave del suo successo accanto, ovviamente, all'altissima qualità dei suoi prodotti.

Esemplificativo di questo approccio una frase di Alessandro Michele, direttore creativo della maison dal 2015: *“La mia idea di moda ha a che fare con l'imperfezione, non con la perfezione”*.

L'altro protagonista di questa partnership è il brand statunitense leader per l'outdoor, The North Face, fondato nel 1968, da subito in evidenza per la sua vasta gamma di prodotti per escursionisti e appassionati di capi realizzati con tessuti tecnici. Successivamente North Face ha aperto i propri confini all'abbigliamento casual per chi desidera uno stile sportivo ma allo stesso tempo alla moda.

⁶ Conglomerato di lusso fondato nel 1963 a cui appartengono molti marchi, tra cui Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen e Balenciaga.

Produce anche calzature ed attrezzature sportive. Lo slogan del brand, “*Never Stop Exploring*” rimanda a tutti gli ambiti di cui si occupa il brand: alpinismo, escursionismo, sci, snowboard oppure semplice abbigliamento sportivo.

Difatti i confini tra una linea di prodotti ed un'altra non sono ben definiti, tendono piuttosto a risultare “sfocati” in quanto tutti i prodotti North Face sono in grado di garantire un'esperienza unica ed altissime prestazioni per il consumatore. Si tratta in sintesi di un brand per consumatori che cercano sempre nuove esperienze e che non conoscono limiti, che vogliono esplorare il mondo ma anche superare sé stessi. Già qui possiamo rilevare valori comuni tra i due brand.

3.2 IL PROGETTO THE NORTH FACE X GUCCI

“*C'è un grande errore che viene praticato da molti, di raccontare l'uomo come elemento isolato dalla natura. Noi siamo la natura e la natura è noi.*” così inizia il Direttore Creativo di Gucci per presentare la collezione “The North Face x Gucci” disegnata da lui stesso e annunciata il 23 settembre 2020, in vendita a partire dai primi giorni del 2021.

La collezione “The North Face x Gucci” ha suscitato subito grande attenzione e curiosità, ha stupito il pubblico e fatto parlare di sé. Questo *co-branding* propone, per un limitato periodo di tempo (anche questo è un esempio di *capsule collection*), una ampia gamma di prodotti sportivi tra cui t-shirt, giacche, berretti, scarponi, zaini fino ad arrivare a tende da campeggio: tutto il necessario per praticare una perfetta, piacevole e esclusiva escursione in montagna. Questi capi possiedono la potenza di un logo che unisce due brand molto noti e riconoscibili: ciascun capo presenta sia l'iconico profilo stilizzato dell'*Half Dome* di North Face, sia l'inconfondibile nastro verde-rosso-verde della casa di moda. La partnership intende mescolare, in un perfetto connubio, la funzionalità dei prodotti North Face con il prestigio, la bellezza, ma anche la stravaganza garantiti dallo stile inconfondibile dalla maison fiorentina.

I tre temi cardine che caratterizzano la collaborazione fra The North Face e Gucci sono l'esplorazione, l'ecosostenibilità e la nostalgia anni 70; questi temi vengono utilizzati per celebrare l'intensa voglia di vivere senza confini, forse il più potente valore comune dei due brand.

3.2.1 LUXURY BRAND E PREMIUM BRAND

Analizzando il contesto di riferimento, certamente va sottolineato che i brand occupano due differenti segmenti di mercato e che quindi appartengono a *business model* differenti: un *Luxury Brand* e un *Premium Brand*. North Face, come tutti i *Premium Brand*, è più reattiva e più dipendente dalla moda e dalla stagionalità. Gucci, in qualità di *Luxury Brand*, punta sull'atemporalità della bellezza che caratterizza i propri prodotti. Ma le aziende, pur se appartenenti a modelli differenti, possono

imparare costantemente le une dalle altre. Ad esempio, i brand più accessibili al pubblico, quindi le aziende di *fast fashion*, investono costantemente per rendere i loro prodotti ed il loro stile unico; mentre i brand di lusso possono sempre migliorare la loro “*supply chain*” per raggiungere la completa eccellenza. (Corbellini, Saviolo, 2018)

Avendo già parlato nel capitolo precedente dei *Luxury Brand*, ora spostiamo il focus sull'altro segmento protagonista. I *Premium Brand* occupano il *bridge segment* menzionato precedentemente, poiché non vogliono esser percepiti come semplice “merce” (scenario tipico del *mass market*), e allo stesso tempo dovranno essere più accessibili in termini di prezzo rispetto ai *Luxury Brand*. L'origine e la causa del loro vantaggio competitivo dipendono proprio dal giusto *marketing mix*. Questo è un segmento molto eterogeneo: vi troviamo numerosi brand che si basano sull'outsourcing, ma anche molti marchi che hanno internalizzato la loro produzione per avere una maggiore efficienza e flessibilità e rispondere velocemente ai mutamenti dell'ambiente e della domanda, come Liu Jo, Twin Set o Pinko.

Questo è il segmento che attualmente sta crescendo di più: i consumatori sono sempre più attratti da marchi contemporanei con il giusto rapporto qualità-prezzo, che richiedono minore spesa rispetto ai marchi di lusso. La tendenza di questi brand è quello di creare uno *storytelling* emotivo, quindi realizzare un concetto molto forte come *mission* e *vision* aziendale da raccontare e trasmettere ai consumatori per coinvolgerli a livello emozionale tramite l'utilizzo di numerosi media, per far comprendere e vivere l'esperienza al cliente a 360 gradi.

La partnership evidenzia come due marchi di diversa posizione nella *Fashion Pyramid* possano collaborare per trasferire l'“effetto sogno” tipico dei prodotti di lusso anche nell'ambito dei prodotti sportivi, e per arricchire il brand di lusso della dinamicità e funzionalità tipica del *Premium Brand*, nel nostro caso di North Face.

Le differenze principali tra i brand di lusso e quelli premium risiedono nei diversi attributi che mettono in risalto: nell'accessibilità, nella promozione, e nel modo in cui vogliono soddisfare i loro clienti e i loro desideri. Da un lato enfasi sulla bellezza del prodotto, la sua personalità, l'alta qualità ed artigianalità, dall'altro estrema attenzione alla funzionalità dei capi.

I *luxury brand*, data la loro esclusività, offrono dei prodotti di nicchia che fanno sentire il consumatore che li acquista privilegiato; dall'altro lato invece i marchi si caratterizzano per la loro accessibilità.

Inoltre, i brand di lusso non hanno bisogno dello stesso tipo di pubblicità di cui necessitano i *premium brand*. Il cliente non ha bisogno di molte campagne pubblicitarie su diversi media, non è necessario convincerlo e persuaderlo di comprare quello specifico prodotto, poiché sarà lui stesso a percepire un bisogno di lusso ed esclusività.

I due segmenti hanno un modo differente di creare l'offerta perfetta per il proprio cliente: per quanto riguarda i brand di lusso è il consumatore che si adatta alle offerte del marchio. Le aziende non producono in base alle esigenze dei clienti, come invece accade nei marchi premium, dove i loro prodotti dipendono e sono molto legati alla moda del momento e quindi alla domanda. (Tun2U, 2013)

3.2.2 PERCHÉ I DUE BRAND HANNO DECISO DI ASSOCIARSI

«Io la bellezza e la comodità non le divido: trovo che sia comodissimo essere belli, trovo che sia bellissimo essere comodi» questo è il primo intento di Alessandro Michele, direttore creativo della maison. I due brand hanno deciso di dare vita a questa partnership proprio per mostrare come sia possibile essere comodi, funzionali e belli allo stesso tempo, con un unico capo.

I due diversi mondi di cui fanno parte i brand sono solo apparentemente diversi. Non esiste più una distinzione netta tra le varie categorie di prodotto, la moda e l'abbigliamento sportivo, i confini tra i due tendono sempre di più a diventare sfocati e a far parte dello stesso prodotto.

3.2.3 VALORI E MESSAGGI CHE LA PARTNERSHIP INTENDE TRASMETTERE

L'idea principale che questa partnership trasmette è quella dell'esplorazione: il viaggio, la scoperta sia del mondo che di noi stessi.

Da un lato è presente North Face, brand che accompagna i propri consumatori verso la scoperta del viaggio e dell'avventura in tutto il mondo, dall'altro Gucci che propone un tipo di moda più introspettivo, ma libero e senza limiti, "che osa senza paura". (Giano, 2020)

Lo slogan di North Face "*Never Stop Exploring*" ci incentiva a tornare ad esplorare il mondo dopo il lungo e difficile periodo dovuto all'esplosione della pandemia. Così l'unione delle esperienze e delle caratteristiche dei due brand dà vita ad un insieme di prodotti utili per un viaggio in mezzo alla natura, incoraggiando il consumatore verso una vacanza o una semplice passeggiata a contatto con la natura. D'altro canto, inserendo prodotti sportivi, Gucci intende comunicare ai suoi consumatori l'importanza di uno stile di vita sano, il contatto diretto con la natura utile al miglioramento e al mantenimento del benessere sia fisico che di quello mentale.

Da evidenziare anche l'attenzione al tema della ecosostenibilità, che vediamo sempre più predominante nel panorama contemporaneo.

La collezione evidenzia il proprio impegno verso la riduzione dell'impatto ambientale con l'utilizzo di "ECONYL", un tessuto di nylon proveniente da materiali rigenerati come rifiuti plastici che provengono dagli oceani e altri scarti, che può essere riciclato e ricostituito riducendo notevolmente l'impatto ambientale.

Il packaging è basato su un approccio ecosostenibile, è prodotto utilizzando carta e cartone; la carta è completamente riciclabile, inoltre è già dotato di maniglie per rendere non necessarie ulteriori borse shopping.

Entrambi i brand sostengono un impegno costante sulla sostenibilità. Gucci nel 2015 ha intrapreso un piano decennale “*Culture of Purpose*” per ridurre l’impatto ambientale e portare a termine entro il 2025 numerosi obiettivi come ridurre del 50% le emissioni di gas serra, l’approvvigionamento di energia rinnovabile e formare nuove strategie ed innovazioni per contribuire a migliorare il pianeta. (Gucci Equilibrium, 2020)

North Face sta accelerando il processo per avere un packaging 100% sostenibile, ma l’iniziativa più importante del brand è “The North Face Renewed”, per dare una nuova vita ai prodotti, riparandoli e rendendoli nuovi, per esplorare, viaggiare e contribuire a sostenere la natura circostante allo stesso tempo.

La partnership “The North Face x Gucci” “è un inno al coraggio di non fermarsi davanti agli ostacoli”, i quali possono essere di diversa natura, fisici, sociali o anche emotivi, “assaporando una libertà nuova e sorprendente che ci porta sulle vette più alte del pianeta, sul picco a filo col cielo delle nostre infinite possibilità.” (Giano. 2020)

In conclusione, sia la maison italiana che il brand americano celebrano lo spirito del viaggio, dell'avventura, dell'ignoto. Se ci riferiamo a quest'ultimo, l'alleanza tra Gucci e Harry Styles può essere un buon esempio di esplorazione di nuovi territori. Il cantante è stato il primo uomo a comparire sulla copertina della rivista “Vogue”, ma anche vestito con una gonna e altri abiti femminili.

3.2.4 STORYTELLING E #GUCCIARTWALL

Per quanto riguarda l’elemento promozionale, Gucci ha strutturato uno *storytelling* sul proprio profilo Instagram in grado di coinvolgere il consumatore trasportandolo negli anni ’70 sulle Alpi, in un’escursione in montagna tra amici con panorami e viste mozzafiato. Per celebrare al meglio “lo spirito di avventura e lo spingersi oltre le aspettative” (Gucci, 2020), in numerose riviste viene mostrato Jared Leto, il noto attore e musicista americano, intento a scalare le montagne della California.

La collaborazione ha mostrato diversi influencer come protagonisti della campagna, per espandere la consapevolezza della partnership a livello globale. Oltre a Jared Leto si trova Davikah Hoorne, Mariya Minogarova e Ameera Khan. Nello specifico, l’attrice thailandese Davikah Hoorne con i post nei quali indossa i capi della collezione, è riuscita ad aumentare l’*engagement* in Asia.

Gucci, con successo, ha sperimentato la cosiddetta “operazione nostalgia” ovvero una particolare strategia di marketing che intende creare una connessione emotiva con i potenziali clienti in modo da fargli rievocare emozioni ed associazioni piacevoli legate al loro passato. Infatti “la giusta combinazione di diversi stimoli nostalgici – come ad esempio un’immagine, una musica o un suono – è la chiave del successo”. (Marseglia, 2020)

Il *mood* anni '70 vuole associare alla collezione la spontaneità dei viaggi di comitive di amici riunite attorno al sogno della natura incontaminata. Un’ulteriore scelta volta ad enfatizzare questo aspetto è la canzone *Bad Moon Rising* che fa da colonna sonora al video della campagna, della band *Credence Clearwater Revival* che aveva lo studio di prova proprio accanto il negozio *The North Face* a Berkeley, in California, negozio da cui è partita l’avventura imprenditoriale di The North Face.

Questa strategia funziona perché le emozioni sono strettamente correlate ai ricordi, quindi quando si associano delle emozioni ad un prodotto, è più facile che esso sarà ricordato e richiamato in futuro (*brand recognition* e *brand recall*, componenti della *brand awareness*). Il ricordo del passato, evocato grazie alla pubblicità, lascia al consumatore emozioni piacevoli e positive e quindi sarà più probabile che questo acquisterà quel determinato prodotto. Tra l’incertezza del presente e l’imprevedibilità del futuro, il passato risulta per il consumatore sicuro e con associazioni positive perché con il tempo i ricordi tendono a sbiadire e le esperienze negative tendono a sbiadirsi più di quelle positive; questo è il motivo per il quale il passato rimanda a sensazioni piacevoli.

Per annunciare questa importante collaborazione, il brand fiorentino ha lanciato #GucciArtWall, trasformando l’esterno di un palazzo milanese per riprodurre un piumino e altri capi della *capsule collection*. La stessa operazione è stata svolta in città come Londra, New York e Shanghai. Questi palazzi non sono rimasti inosservati, molte sono state le condivisioni via social facendo risultare l’*hashtag* tra le principali tendenze internazionali.

3.3 RISULTATI OTTENUTI NEI CANALI DIGITALI

Tramite “Launchmetrics”, piattaforma che rende disponibili dati e risultati relativi alla *Brand Performance* di industrie di moda e di lusso, sono stati evidenziati numeri rilevanti relativi alla partnership in questione.

“The North Face x Gucci” ha generato 15,3 miliardi di dollari di MIV⁷ dal solo annuncio della collaborazione. Più della metà del MIV totale (in specifico il 60%) è stato generato grazie all’influenza di Instagram, con solamente il 6% dei *placement*⁸. Un risultato incredibile.

Meno rilevante è il contributo di Twitter, che ha generato solo il 4% del MIV totale, ma possedendo il 77% dei *placement* della collaborazione.

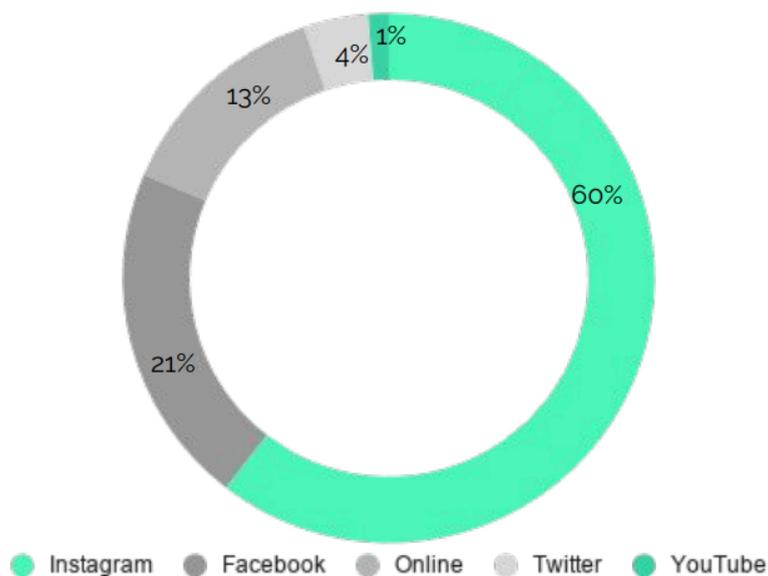


Immagine 6: Suddivisione del MIV in base ai canali utilizzati.

Andando ad analizzare l’impatto della partnership dal punto di vista geografico, Stati Uniti, Asia e Regno Unito risultano essere state le aree che hanno contribuito di più al MIV totale: le tre aree hanno generato il 62% del valore totale. A seguire, con numeri minori, si trovano Francia e Spagna.

⁷ Media Impact Value: algoritmo di proprietà dell’azienda “Launchmetrics” che misura l’impatto mediatico dei brand nelle industrie di moda e di lusso. Trasforma in quantità monetarie l’effetto della pubblicizzazione sui canali digitali.

⁸ Il numero di articoli o di post sui canali online, blog o social network.

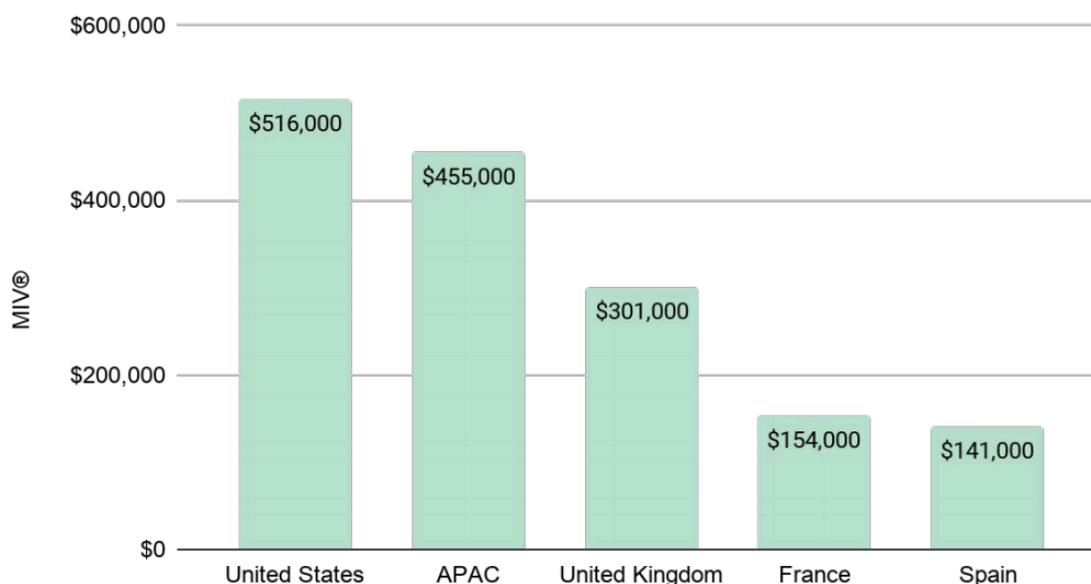


Immagine 7: Suddivisione del MIV tra le maggiori aree contribuenti.

3.4 ANALISI CRITICA: POSSIBILI BENEFICI E RISCHI DELLA PARTNERSHIP

La partnership “The North Face x Gucci” è una collaborazione nuova, priva di letteratura e di studi; in questo paragrafo si andranno ad analizzare i possibili rischi e benefici a cui è andata incontro.

Come nel primo capitolo, è opportuno suddividere i vantaggi e gli svantaggi distinguendoli dal punto di vista del consumatore e dalla prospettiva delle due imprese.

Partiamo dai benefici per il potenziale cliente del *co-branding*. Quest’ultimo, con il possesso di un unico prodotto, può beneficiare di un nuovo brand (con duplice marca) che risulterà molto più potente rispetto ad un singolo marchio, sia in termini di associazioni presenti che di emozioni e sensazioni, in parte già garantite da un logo che unisce l’iconico profilo stilizzato dell’*Half Dome* di North Face con l’esclusiva banda di colore verde e rosso simbolo della casa di moda fiorentina. Per il cliente sarà possibile possedere la bellezza e il lusso di Gucci insieme alla funzionalità e la sportività di North Face. In virtù della chiara esposizione dei valori e dei messaggi trasmessi, il cliente potrà ritrovarsi in questi e potrà essere motivato ed incentivato ad avvicinarsi ad entrambi i brand anche nel prossimo futuro.

Passando ai vantaggi per i due marchi, questi hanno conseguito risultati positivi in termini di performance ed efficienza. L’intento del marketing di far vendere “da solo” un prodotto, nella maniera più semplice e veloce possibile, può ritenersi conseguito poiché l’unione dei due brand ha saputo coinvolgere maggiormente il consumatore risultando molto convincente.

Un notevole vantaggio è il fatto che sia Gucci che North Face siano riusciti ad estendere il proprio posizionamento, seppure per un periodo limitato, per coprire un nuovo segmento di mercato che non

sarebbero stati in grado di occupare senza il contributo dell'altro. Nello specifico, Gucci è entrato nel mondo dell'outdoor, del viaggio e della sportività, mentre North Face si è affiancato al mondo dell'alta moda per impreziosire i propri capi di quella magia e prestigio tipica dei beni di lusso. Gucci ha avuto accesso ad un target nuovo, quello dei consumatori sportivi, mentre North Face ha beneficiato delle associazioni di lusso ed eleganza grazie al *brand equity* di Gucci.

Da sottolineare che in futuro sia i clienti Gucci che North Face che hanno apprezzato questa campagna, avranno una maggiore consapevolezza dell'altro brand: in situazioni in cui si troveranno ad acquistare prodotti sportivi (i primi) oppure prodotti di lusso (i secondi), questa esperienza andrà ad influenzare fortemente le loro prossime preferenze e scelte.

In conclusione, i due marchi si sono resi più competitivi grazie ad una collaborazione di successo, impreziosita da una importante e positiva esposizione mediatica.

Analizzando invece l'ambito dei potenziali rischi: la partnership può essere difficilmente compresa a causa di inconciliabili differenze tra i valori e gli ideali trasmessi dai due brand che però risultano solo apparenti. Un'analisi superficiale può determinare pensieri (sbagliati) di incoerenza tra i marchi e potrebbe far percepire l'iniziativa come forzata e poco credibile, quindi motivata esclusivamente dalla volontà di ricavare nuovi profitti sfruttando la notorietà e l'esposizione di due grandi brand.

La credibilità è l'elemento fondamentale che deve caratterizzare la partnership, occorre porre estrema attenzione alla comunicazione dei valori comuni che vengono posti al centro della collaborazione. La comunicazione dovrà essere chiara, credibile ed in grado di incuriosire il target della collaborazione. La campagna pubblicitaria dovrà quindi trasmettere con immediatezza i giusti messaggi ai consumatori.

3.5 CONTRIBUTI SPERIMENTALI

Per impreziosire il mio lavoro, ho realizzato un survey di otto domande che ho distribuito su media scala con lo scopo di valutare il successo della partnership e dimostrare che, grazie a questa operazione di *co-branding*, Gucci è riuscita ad avvicinare un nuovo target e ad ampliare il proprio posizionamento.

3.5.1 SURVEY

I rispondenti, sottoposti ad otto specifiche domande, hanno prodotto delle risposte in grado di approfondire ampiamente la questione e dimostrare, come ultimo scopo, la bontà della partnership e dell'operazione analizzata.

La domanda di partenza, molto generica, è stata posta per verificare il livello di consapevolezza sulla collaborazione. È emerso che la maggior parte degli intervistati (il 63.6%) è venuta a conoscenza

molto poco o per niente riguardo la partnership, mentre solo il 5.5% - come si può notare dal grafico sottostante - si è dimostrato molto preparato sull'argomento.

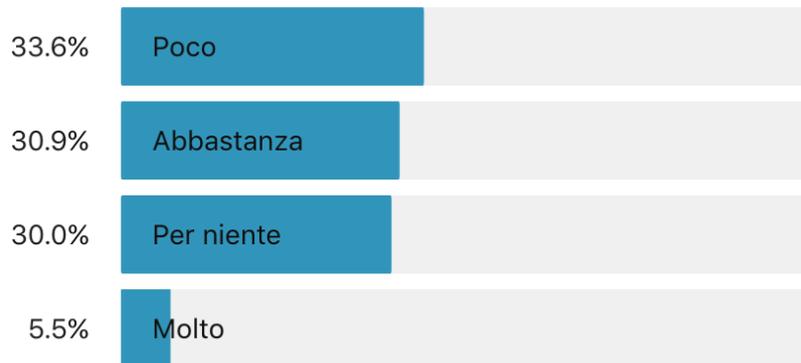


Immagine 8: Quanto conosci la collezione “The North Face x Gucci”?

Il focus del survey si è subito spostato sulle associazioni di marca dei singoli brand, fondamentali nelle azioni di marketing e nelle alleanze di *co-branding*. È stato chiesto ai rispondenti di esprimersi liberamente sulla prima associazione richiamata quando in contatto con i due brand singolarmente e, nell'immagine 11, ai nuovi attributi associati a Gucci dopo aver esaminato alcuni prodotti della partnership. I grafici mostrano una piccola percentuale delle risposte ricevute, tuttavia le più interessanti. Nel primo *cloud word*, ad esempio, si mostra come il brand Gucci sia vicino, nella mente del consumatore, alle seguenti associazioni:



Immagine 9: Quando pensi al brand Gucci, quali associazioni emergono nella tua mente?

Se Gucci è sinonimo di “lusso”, “qualità”, “made in Italy” ed “esclusività” (per citare alcune delle associazioni più ricorrenti), il brand North Face è associato a keyword quali:



Immagine 10: Quando pensi al brand North Face, quali associazioni emergono nella tua mente?

Infine, esaminando le associazioni create dalla partnership nella mente del consumatore, risulta evidente come Gucci – esclusivo brand di alta moda – sia riuscito ad appropriarsi di attributi propri del brand partner, North Face, come la sportività, l’esplorazione e la funzionalità.

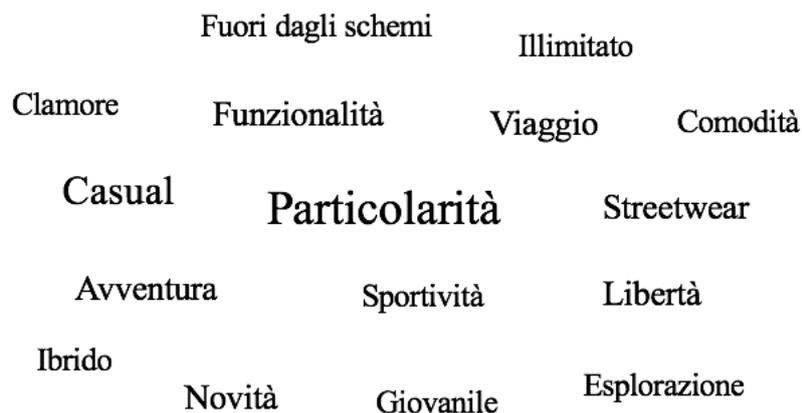


Immagine 11: Dopo aver visto le immagini dei prodotti della collaborazione, quali nuovi attributi associ a Gucci grazie alla partnership?

Per approfondire il profilo del rispondente si è chiesto di indicare se il soggetto in questione sia più vicino al mondo Gucci, North Face, a nessuno dei due oppure ad entrambi i marchi. I risultati sono stati i seguenti:

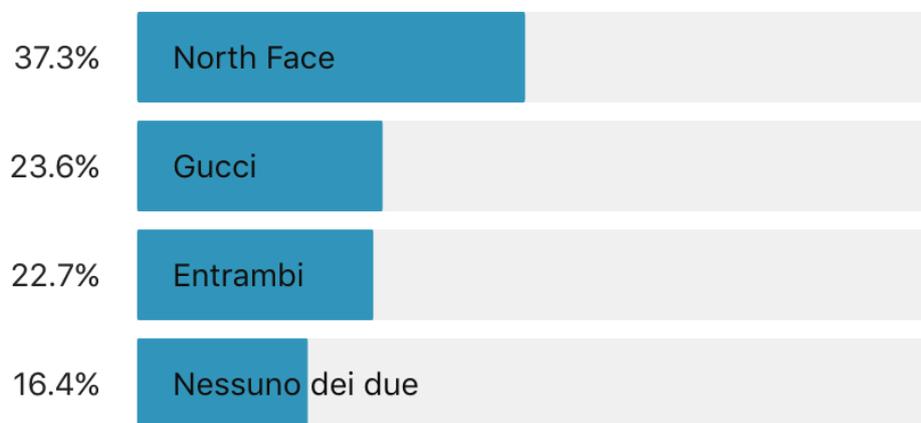


Immagine 12: A quale mondo sei più vicino?

La maggior parte degli intervistati ha dichiarato di non essere “vicino” al mondo Gucci (53.7%, sommando le percentuali relative a “North Face” e a “Nessuno dei due”); al contrario, i rimanenti 46.3% si sono dichiarati affini al brand Gucci. Agli utenti appartenenti a quest’ultimo target è stata sottoposta una scala da 1 (profondamente in disaccordo) a 7 (profondamente d’accordo) su quanto sarebbe disposto a comprare i prodotti protagonisti del *co-branding*.

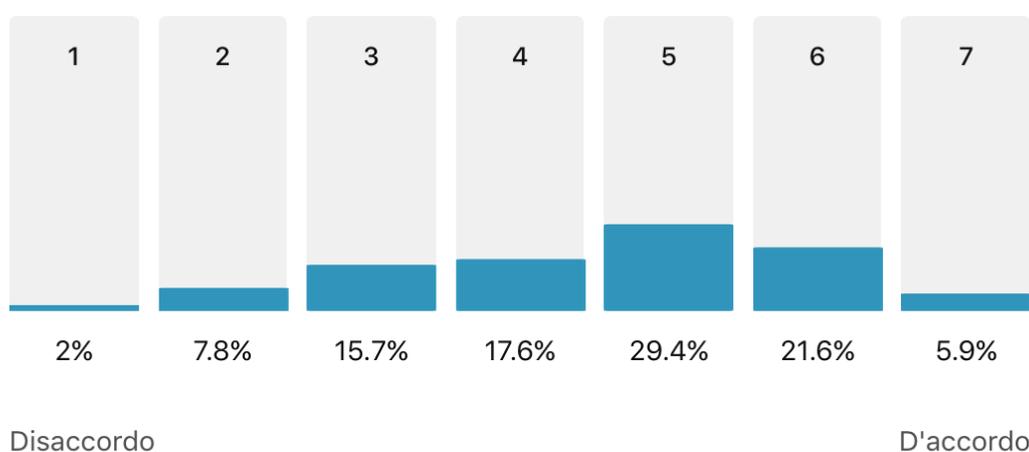


Immagine 13: Come valuti la partnership? Quanto saresti disposto a comprare questi prodotti?

Analizzando la loro *willingness to buy* riguardo i prodotti della partnership, la media delle risposte (da 1 a 7) è esattamente 4.5.

Invece, riguardo l'altro target in questione, quello "non vicino" al mondo Gucci, la domanda è stata posta in maniera differente: utilizzando la stessa *likert scale* da 1 a 7, si è chiesto quanto il soggetto sia disposto ad avvicinarsi al mondo Gucci in un futuro. La media totale delle risposte è stata di 4: un risultato interessante che evidenzia la bontà del *co-branding* in questione, grazie al quale Gucci ha ottenuto pareri favorevoli anche da parte di un pubblico storicamente non vicino.

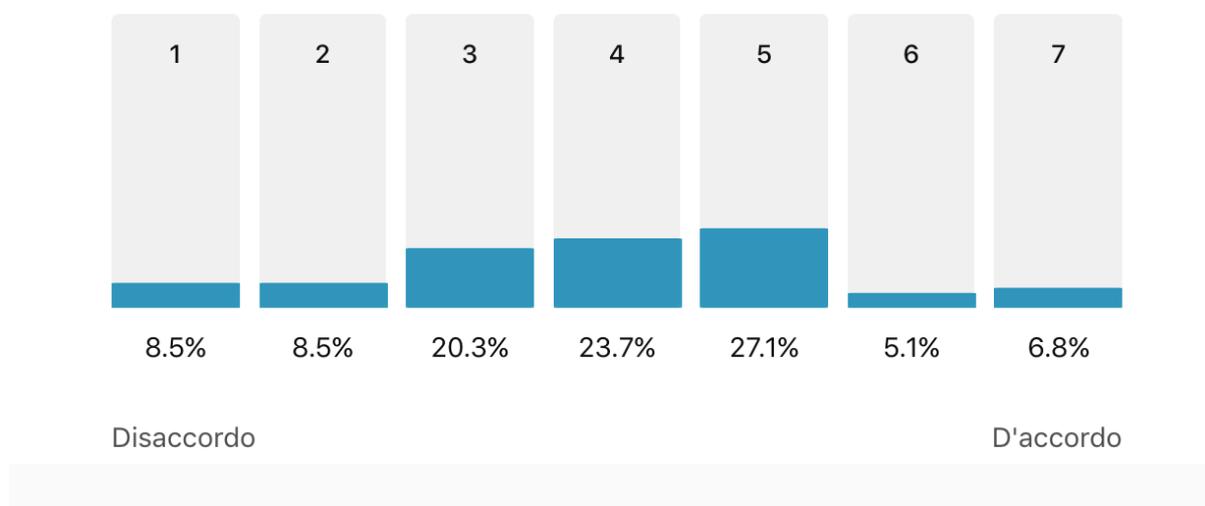


Immagine 14: Come valuti la partnership? Saresti disposto a comprare questi prodotti e avvicinarti al mondo Gucci anche in futuro?

In conclusione, tutti i rispondenti sono stati sottoposti a due immagini (una t-shirt di Gucci, e la medesima maglietta con il logo North Face Gucci), per misurare le rispettive probabilità che essi comprino il capo della maison oppure quello nato grazie alla partnership in questione.

I risultati evidenziati nel grafico 15 mostrano la *willingness to buy/pay* della t-shirt con solo il logo Gucci e la media delle risposte totali, tra 0 (assolutamente no) e 5 (assolutamente sì), è stata del 2.1.

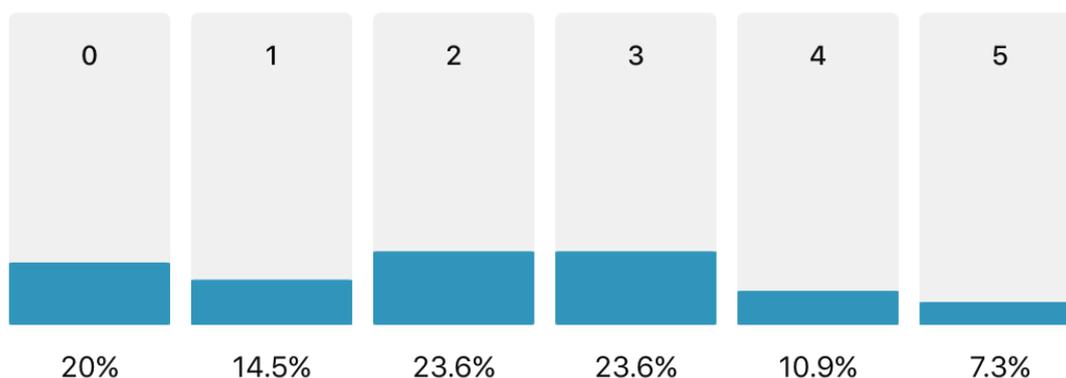


Immagine 15: Descrivi la probabilità che compreresti la t-shirt di Gucci mostrata.

Nell'ultimo grafico, con la medesima scala 1-5, si è chiesta la *willingness to buy/pay* della t-shirt impreziosita sia dal logo North Face che di quello della maison rispetto all'immagine precedentemente mostrata con un solo logo, per misurare la potenza del doppio marchio.

La media totale riscontrata è stata del 2.6, superiore dunque a quella precedente (2.1).

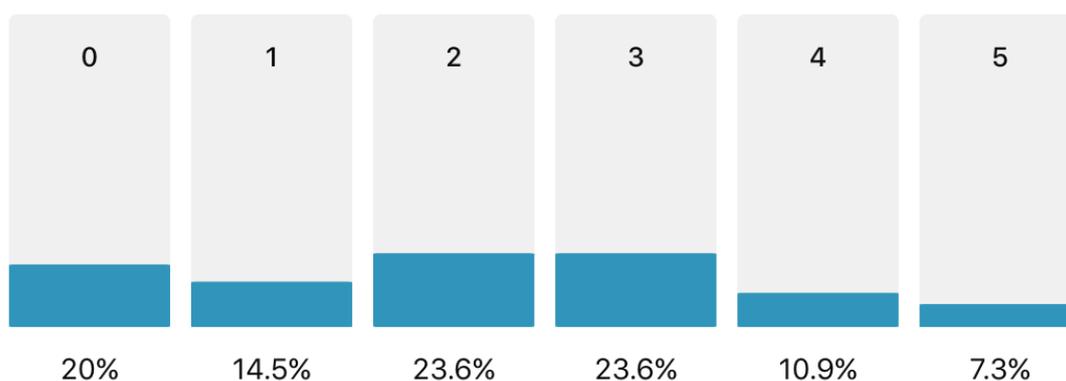


Immagine 16: Descrivi la probabilità che compreresti la t-shirt della partnership mostrata rispetto all'immagine precedente con solo il marchio Gucci.

Se questo risultato dimostra il valore positivo della partnership, ancora di maggior rilievo risulta essere lo studio di questa ultima domanda se analizzata prendendo in considerazione il target "non vicino" al mondo Gucci. Infatti, mentre tali rispondenti acquisterebbero la prima t-shirt mostrata,

quella con il marchio Gucci, con la probabilità media dell'1.55, la stessa t-shirt impreziosita del logo North Face – con tutti i nuovi valori ed associazioni del caso - vede aumentare la propria probabilità media d'acquisto fino a 2.21, un risultato che dimostra l'efficacia di tale strategia di *co-branding* per l'ampliamento e la differenziazione del target.

CONCLUSIONI

Questo studio ha approfondito la tematica del *co-branding* come leva per l'aumento del *brand equity*, ossia del valore aggiuntivo apportato al brand, in una efficace strategia di *brand management*. Il focus è stato posto sulla *Fashion Industry*, sui suoi modelli e su alcuni esempi avvenuti negli ultimi anni. In particolare, si è posta l'attenzione sul successo del caso "The North Face x Gucci", un esempio di *co-branding* che ha coinvolto due brand di diversa posizione nella *Fashion Pyramid*. Come dimostrato dal contributo sperimentale di questa tesi - un survey di 8 domande distribuito su media scala - la partnership ha apportato i benefici desiderati in quanto entrambi i brand sono riusciti ad essere percepiti, nella mente del consumatore, con delle nuove associazioni (l'effetto sogno tipico del *luxury* per North Face, e lo spirito d'avventura, proprio del brand North Face, per Gucci) senza intaccare identità e posizionamento. In particolare, dal punto di vista di Gucci, che ha gestito direttamente la promozione e la vendita dei prodotti della *capsule collection*, si è evidenziato che, grazie alla partnership, il target di persone non (ancora) appartenenti al mondo Gucci ha una preferenza per i prodotti della collezione rispetto a quelli ordinari (2.21 contro 1.55 nella scala 1-5 di *willingness-to-buy*), dimostrando come la partnership abbia contribuito ad avvicinare al mondo Gucci un nuovo target, diverso da quello solito della maison fiorentina, a conferma dell'obiettivo e del titolo della tesi: il *co-branding* per differenziare, diversificare e aumentare la *brand equity*.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Ahmed, O. 2018. "The power of designer collaborations".

Bengtsson, A., Servais, P. 2005. "Industrial Marketing Management". "Co-branding on industrial markets". Volume 34, Issue 7. Pages 706-713.

Camurati, F. 2021. "The North Face x Gucci, una co-lab da 15,3 milioni di dollari di miv"
<https://www.mffashion.com/news/livestage/the-north-face-x-gucci-una-co-lab-da-15-3-milioni-di-dollari-di-miv-202101192046195505>

Casadei, M. 2020. "Lusso, confermato il calo globale (-23%): è la prima volta in dieci anni. La sfida della ripresa". Sole 24 Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-confermato-calo-globale-23percento-e-prima-volta-dieci-anni-sfida-ripresa-ADKBo72>

Cavalli, M. 2020. "Gucci x The North Face: la nuova collaborazione del 2021". Smartalks. <https://smartalks.it/blog/gucci-x-the-north-face-nuova-collaborazione-in-vista-del-2021>

CDP, EY, Luiss Business School. 2020. "Settore Moda e Covid-19. Scenario, impatti, prospettive". https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf

Corbellini, E., Saviolo, S. 2018. Online Course "Management of Fashion and Luxury Companies", Coursera. Università Bocconi.

Deloitte. 2020. "Global Powers of Luxury Goods 2020. The new age of fashion and luxury". <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Farquhar, P.H. 1994. "Strategic challenges for branding". Marketing Management. Vol. 3 No. 2. Pages 8-15.

Fragale, M. 2019. "Dal Branding al Co-Branding". Youcanprint.

Gucci Equilibrium. 2020. "La strategia di sostenibilità di Gucci". <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-sustainability-strategy>

Gucci. 2020. "Jared Leto arrampica con The North Face x Gucci". <https://www.gucci.com/it/it/st/stories/article/the-north-face-gucci-sidetracked-jared-letto>

Hotspot Celebrities. 2020. "Gucci by Alessandro Michele e the North Face: un connubio per preparare la moda della libertà". <https://www.hotspotcelebrities.com/gucci-by-alessandro-michele-e-the-north-face-un-connubio-per-preparare-la-moda-della-liberta>

Husic, M., Cicic, M. 2009. "Luxury consumption factors". Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 13 No. 2, pp. 231-245.

Inside Marketing. 2019. "Definizione di brand awareness" <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-awareness/>

Keller, K. L. 2001. "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands". Marketing Science Institute, Report No. 01-107.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M. 2017. "Marketing Management". Pearson, Milano.

Launchmetrics. 2020. "The North Face x Gucci", Data Brief.

http://media.launchmetrics.com/resources/data_brief/2021/gucci_north_face/The_North_Face_x_Gucci_DataBrief_IT.pdf?utm_campaign=21-db-gucci-north-face_it&utm_medium=email&_hsmi=107019926&_hsenc=p2ANqtz--WVFQ49rIhYvKyC_hp12tmi836mq-NNW0hq-YrlmmOyNwgD971_zxA5UtNRqJUUSgLHT-zM7zzJxdv1pfStottBk6jZBEjMEcQgKfm28iCqc3rJvw&utm_content=107019926&utm_source=hs_automation

LVMH. 2014. "Innovative collaboration from Louis Vuitton and BMW". <https://www.lvmh.com/news-documents/news/innovative-collaboration-from-louis-vuitton-and-bmw>

LVMH. 2018. "FENDI MANIA Feat. Fendi/Fila di Hey Reilly". <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/fendi-mania-feat-fendifila-by-hey-reilly-en>

Marseglia, V. 2020. Marketing della nostalgia: quando le aziende puntano sui ricordi". Smartalks. <https://www.smartalks.it/blog/marketing-della-nostalgia>

Masini, M., Pasquini, J., Segreto G. 2017 "Marketing e comunicazione: Strategie, strumenti, casi pratici". Hoepli.

Sito North Face. Sezione Sostenibilità. "The North Face Renewed". <https://www.thenorthface.it/sustainability.html>

Statista. 2020. “In-depth: Luxury Goods 2020”. Report No did-61582-1
<https://www.statista.com/study/61582/in-depth-luxury/>

Stellantis. 2011. “Fiat e Gucci annunciano la “500 by Gucci”: è nata una nuova icona del design italiano”. <https://www.media.stellantis.com/it-it/fiat/press/fiat-e-gucci-annunciano-la-500-by-gucci-e-nata-una-nuova-icona-del-design-italiano>

Tun2U. 2013. “Branding: Luxury & Premium, in cosa si differenziano”.
<https://www.tun2u.it/news/branding-premium-e-luxury>

Ufficio Stampa SP. 2017.“Brand Awareness: la piramide di Aaker”. <https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>

Yu, Y., Rothenberg, L., Moore, M. 2021. "Exploring young consumer's decision- making for luxury co-branding combinations", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 49 No. 3, pp. 341-358.

IMMAGINI

Immagine 1: Cioccaro, G. 2021. “Customer Journey: cos’è e quali sono le fasi”
<https://cultadv.com/customer-journey-cose-e-quali-sono-le-fasi/>

Immagine 2: Ufficio Stampa SP. 2017.“Brand Awareness: la piramide di Aaker”
<https://www.signorelli-partners.it/brand-awareness-la-piramide-di-aaker/>

Immagine 3: Poggiaroni, M. 2019. “Brand equity: come costruire e misurare l’impatto del brand sul proprio business” <https://medium.com/@marcopoggiaroni/brand-equity-come-costruire-e-misurare-limpatto-del-brand-sul-proprio-business-a839aae4bd78>

Immagine 4: CDP, EY, Luiss Business School, “Settore Moda e Covid-19. Scenario, impatti, prospettive”, 2020. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf

Immagine 5: Corbellini E., Saviolo S. 2018. Online Course “Management of Fashion and Luxury Companies”, Coursera, Università Bocconi.

Immagine 6: Launchmetrics. “The North Face x Gucci. Data Brief”

Immagine 7: Launchmetrics. “The North Face x Gucci. Data Brief”

Immagine 8: Quanto conosci la collezione “The North Face x Gucci”? Modello per questionario.

Immagine 9: Quando pensi al brand Gucci, quali associazioni emergono nella tua mente? Modello per questionario.

Immagine 10: Quando pensi al brand North Face, quali associazioni emergono nella tua mente? Modello per questionario.

Immagine 11: Dopo aver visto le immagini dei prodotti della collaborazione, quali nuovi attributi associ a Gucci grazie alla partnership? Modello per questionario.

Immagine 12: A quale mondo sei più vicino? Modello per questionario.

Immagine 13: Come valuti la partnership? Quanto saresti disposto a comprare questi prodotti? Modello per questionario.

Immagine 14: Come valuti la partnership? Saresti disposto a comprare questi prodotti e avvicinarti al mondo Gucci anche in futuro? Modello per questionario.

Immagine 15: Descrivi la probabilità che compreresti la t-shirt di Gucci mostrata. Modello per questionario.

Immagine 16: Descrivi la probabilità che compreresti la t-shirt della partnership mostrata rispetto all'immagine precedente con solo il marchio Gucci. Modello per questionario.