



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**LE STRATEGIE AZIENDALI: IL CASO CO-  
BRANDING “THE NORTH FACE X GUCCI”**

**CORPORATE STRATEGIES: THE CASE  
CO-BRANDING “THE NORTH FACE X GUCCI”**

Relatore:

Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:

Alessandra Simonetti

Anno Accademico 2022/2023

## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1 - LE STRATEGIE COMPETITIVE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 I tre approcci principali alla strategia competitiva .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 La leadership di costo .....	6
1.1.2 La differenziazione .....	12
1.1.3 La focalizzazione .....	14
<b>CAPITOLO 2 – LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Il significato, le motivazioni e gli attori delle strategie collaborative ...</b>	<b>16</b>
<b>2.2 La “capacità” di collaborare .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Le diverse tipologie di alleanza strategica e il loro ciclo di vita .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Alleanze tattiche e alleanze strategiche .....	21
2.3.2 Il ciclo di vita delle alleanze strategiche .....	23
<b>2.4 Le condizioni di successo delle alleanze strategiche .....</b>	<b>24</b>

<b>CAPITOLO 3 – CO-BRANDING: IL CASO “THE NORTH FACE X GUCCI”</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Definizione di co-branding</b> .....	<b>29</b>
3.1.1 Le tipologie di co-branding .....	31
3.1.2 Opportunità e rischi potenziali connessi al co-branding .....	33
<b>3.2 Il caso “The North Face X Gucci”</b> .....	<b>36</b>
3.2.1 Introduzione alle aziende .....	36
3.2.2 La collaborazione “The North Face X Gucci” .....	38
3.2.3 Ecosostenibilità .....	40
3.2.4 Benefici e rischi della partnership .....	41
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>44</b>
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>44</b>

## **INTRODUZIONE**

La strategia aziendale è l'insieme di tutte le attività di gestione attraverso cui l'impresa pianifica le sue azioni dal punto di vista operativo, commerciale e finanziario, al fine di raggiungere gli obiettivi preposti. Il mercato è sempre più competitivo e le imprese devono saper integrare nel modo corretto tutte le strategie e saper catturare l'attenzione della clientela raggiungendo così una posizione dominante nell'intero mercato.

Il primo capitolo è dedicato agli aspetti teorici riguardanti le strategie competitive che possono essere implementate dalle aziende nei confronti dei rivali. Sono poi analizzati i suoi tre approcci fondamentali: la leadership di costo, la strategia di differenziazione e la strategia di focalizzazione.

Nel secondo capitolo viene introdotto il tema delle strategie di collaborazione, per mezzo delle quali le varie aziende collaborano, col fine di trarre un reciproco vantaggio.

Nel terzo ed ultimo capitolo, andando maggiormente nello specifico delle alleanze strategiche, viene trattato il tema del co-branding e si prosegue poi andando a mettere in pratica quanto detto a livello teorico attraverso lo studio della collaborazione tra The North Face e Gucci, analizzando benefici e rischi apportati dai due brand impegnati nell'accordo.

## **CAPITOLO 1 – LE STRATEGIE COMPETITIVE**

### **1.1 I tre approcci principali alla strategia competitiva**

Un'impresa acquisisce un vantaggio competitivo quando gode di un margine di vario genere rispetto ai concorrenti nell'attrarre gli acquirenti e nell'affrontare le forze competitive. Tutti i percorsi di creazione di un vantaggio competitivo implicano l'offerta agli acquirenti di un valore superiore a quello offerto dagli avversari. Il vantaggio competitivo può derivare da due condizioni base: la capacità di vendere un prodotto o servizio analogo a quello offerto dalla concorrenza, ma ad un prezzo inferiore; oppure la capacità di offrire un prodotto o servizio con caratteristiche particolarmente distintive da quelli dei rivali e grazie alle quali il cliente percepisce un certo valore in virtù del quale è disposto a pagare un prezzo superiore rispetto al suo costo di produzione.

Queste due condizioni derivano dall'attuazione rispettivamente della strategia volta a determinare un vantaggio di costo e di quella di differenziazione.

Poiché determinano le condizioni attraverso cui si manifesta il vantaggio competitivo, tali strategie sono dette strategie competitive. L'impresa può perseguire una delle due strategie a livello di intero mercato oppure concentrandosi su un particolare segmento dello stesso; in quest'ultimo caso, essa attua una terza strategia competitiva comunemente indicata di focalizzazione.

Possiamo comunque dire che nel perseguire una strategia di vantaggio di costo un'azienda ha caratteristiche e comportamenti diversi da una che persegue una strategia di differenziazione.

L'attuazione di una strategia competitiva non può avvenire trascurando completamente la prospettiva dell'altra. Quindi la scelta fra le due strategie diverse non deve essere considerata come un'esclusione dell'una o dell'altra ma indipendentemente dalla strada scelta per competere l'impresa deve allo stesso tempo andare a distinguersi dai concorrenti e ad operare in condizioni di massima efficienza, per cui differenziazione e vantaggio di costo non devono essere contrapposti ma complementari.

### **1.1.1 La leadership di costo**

Un'azienda ha una leadership di costo quando ha la capacità di produrre a costi inferiori rispetto al resto dei suoi concorrenti. Infatti, quando un'azienda può svolgere il proprio processo produttivo a costi inferiori rispetto alle altre, ciò le conferisce un vantaggio competitivo perché può vendere i propri prodotti ai prezzi più convenienti sul mercato o in un settore dell'industria e questo permette loro di catturare la preferenza dei clienti presi di mira da quel gruppo di concorrenti. Tuttavia, per raggiungere la leadership di costo, l'azienda deve implementare alcune azioni che le permettano di essere la prima opzione sul mercato grazie al suo prezzo basso e questo rende più facile per loro aumentare i loro livelli di vendita, il loro

reddito e i loro profitti. Indubbiamente, la leadership di costo è una strategia competitiva che le aziende utilizzano per raggiungere la più alta quota di mercato, potendo vendere i propri prodotti a un prezzo basso, aumentano i propri volumi di vendita, guidando così il mercato.

La strategia volta ad acquisire una condizione di vantaggio scaturisce da un processo articolato in più fasi. La prima fase consiste nella scomposizione dei costi operativi e di quelli per investimenti sostenuti dall'azienda per le singole attività della catena del valore; il secondo passaggio prevede la comparazione dei costi sostenuti dall'impresa per la realizzazione delle varie attività con quelli delle attività corrispondenti dei principali concorrenti. Nella realtà operativa quest'analisi è molto difficile e per porre rimedio a tale problema si possono essere considerare i valori medi di settore relativi alle categorie più significative di costo delle attività, o in alternativa, i drivers di costo<sup>1</sup>.

Nella terza fase è necessario osservare quali siano effettivamente le determinanti dei costi sostenuti per le attività appartenenti alla catena del valore, non dimenticando mai di tenere in considerazione le relazioni e le interdipendenze tra di esse. La fase finale esplicita le azioni da compiere per attuare la strategia definita nella fase precedente e le nuove procedure che possono essere richieste a tal fine.

---

<sup>1</sup> Con il termine drivers di costo si intendono i criteri atti a dividere le voci economiche in dettagli più utili alle analisi di contabilità analitica o di contabilità industriale.

Ci sono due categorie di attività che determinano il livello di costo: una sono i fattori che portano alla realizzazione dell'attività, l'altra riguarda i fattori che legano l'attività in questione con quelle della catena del valore. La prima categoria comprende i seguenti fattori:

- *economie di scala*, che determinano la diminuzione del costo totale medio all'aumentare della dimensione della produzione. Esse sono originate da: il costo complessivo degli input produttivi che cresce meno che proporzionale agli output, la specializzazione che porta le attività ad una maggiore efficienza, la non divisibilità dei fattori di produzione per cui il costo è invariato sia per produzioni contenute che più ampie. All'interno di questo fattore esistono anche le economie di estensione che si manifestano nella riduzione dei costi medi dovuta all'aumentare dell'estensione dell'attività di impresa;

- *economie di apprendimento*, che determinano la riduzione dei costi unitari di produzione all'aumentare della quantità complessivamente prodotta dall'impresa nel tempo. Tali economie portano ad una maturazione di esperienza che genera maggiore efficienza produttiva;

- *grado di utilizzazione della capacità produttiva*, quando l'incremento dei livelli di produzione rimane entro i limiti della capacità operativa degli impianti disponibili, è evidente che il costo fisso medio relativo alla struttura produttiva diminuisce poiché viene suddiviso su un maggiore numero di prodotti realizzati;



- *tecnologie di processo*, esse possono permettere di produrre beni o servizi che sono sostanzialmente simili ma hanno costi diversi e di conseguenza possono determinare differenze rilevanti nei costi di produzione delle diverse imprese;
- *progettazione del prodotto*, influenza la complessità dell'assemblaggio e determina la qualità dei materiali e delle componenti utilizzate; tutti elementi che hanno evidente influenza sul livello finale dei costi e infine influenza fortemente la possibilità che si condividano determinati input o impianti produttivi tra produzioni diverse;
- *localizzazione delle attività produttive*, occorre considerare, da un lato, la vicinanza alle attività produttive delle fonti di approvvigionamento degli input e, dall'altro, dei mercati di sbocco. Risulta evidente che una localizzazione lontana dai mercati aumenta, a parità di altre condizioni, il costo finale dell'offerta. Deve anche essere tenuto in considerazione il fatto che il costo, la disponibilità, e la qualità degli input produttivi varia facilmente nelle diverse macro-aree geografiche. Infine, sono meritevoli di attenzioni le condizioni di contesto che direttamente o indirettamente incidono sull'andamento dei costi dell'azienda;
- *potere contrattuale dei fornitori*, rappresenta una delle forze competitive che più frequentemente influenza la redditività potenziale delle imprese appartenenti ad un certo settore. Una posizione negoziale dei fornitori prevalente si traduce in elevati costi di approvvigionamento;

- *ottimizzazione delle relazioni con i distributori*, tale fattore ha le stesse caratteristiche che valgono per le attività svolte dai fornitori;

- *efficienza complessiva*, la modalità con cui l'impresa realizza l'insieme delle attività della catena del valore, controllandone l'efficienza complessiva, rappresenta un ulteriore fattore su cui si può costruire il vantaggio di costo rispetto ai concorrenti.

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

Al fine di acquisire un vantaggio di costo si agisce in primo luogo sulle determinanti di costo più importanti nelle attività del valore più rilevanti dal punto di vista dei costi. In linea generale, il massimo sfruttamento delle economie di produzione rappresenta una tipica strategia delle imprese che mirano alla leadership basata sui costi; un'ulteriore strategia rilevante per ottenere un vantaggio di costo sostenibile almeno a medio termine è l'innovazione di processo o prodotto.

Inoltre, riveste una posizione importante anche la strategia di riorganizzazione geografica dell'attività produttiva poiché la localizzazione degli stabilimenti produttivi in aree che presentano le migliori condizioni di efficienza e il più basso

livello assoluto dei costi degli input rilevanti consente all'impresa di ridurre strutturalmente il livello dei costi medi.

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

1. *Esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore (outsourcing)*. Sono solitamente quelle fasi in cui l'impresa ha uno svantaggio di costo non colmabile nei confronti dei concorrenti.
2. *Reingegnerizzazione dei processi produttivi*. Pratica tesa ad eliminare alcune voci di costo o a ridurre strutturalmente la dimensione.
3. *Razionalizzazione dell'insieme di unità produttive*. Concentrazione di quelle attività produttive e distributive in un numero limitato di stabilimenti locati nei contesti geografici più attrattivi;
4. *Modificazione della posizione nella filiera produttiva*. Si intende l'integrazione verticale a monte o a valle; è l'opzione opposta alla prima, che risulta essere conveniente nel momento in cui ha effetti positivi rilevanti sui costi nello scambio con fornitori o clienti.

### **1.1.2 La differenziazione**

La strategia di differenziazione si propone di attribuire al prodotto o al servizio offerto fattori che ne aumentano il valore riconosciuto dal mercato in assoluto e rispetto a quello dei prodotti o dei servizi concorrenti<sup>2</sup>.

Affinché la differenziazione determini una posizione di vantaggio competitivo devono essere assolate le seguenti quattro condizioni:

1. *Unicità*, l'offerta deve essere caratterizzata da alcuni aspetti che la distinguono in maniera netta da quella dei concorrenti.
2. *Valore dei fattori di unicità*, l'unicità è rilevante solo se è basata su fattori che creano effettivamente un valore per il cliente target.
3. *Percezione dell'unicità e del valore degli elementi che la determinano*, la strategia di differenziazione deve essere accompagnata da un'adeguata comunicazione.
4. *Sostenibilità economica*, il maggior valore dell'offerta determinato dai fattori di unicità e percepito dal cliente si traduce nella disponibilità dello stesso a pagare per tale offerta un prezzo maggiore di quello riconosciuto ai concorrenti.

La differenziazione aumenta la disponibilità a pagare del cliente, consentendo all'impresa di fissare un prezzo per il suo prodotto maggiore rispetto a quello degli

---

<sup>2</sup> Va precisato che la strategia di differenziazione può indicare anche l'estensione della linea di prodotti o servizi offerti, oppure l'ampliamento della gamma. Anche in questa prospettiva, per altro, la differenziazione può comunque favorire l'incremento di valore del prodotto.

altri operatori nella stessa area di business, senza per questo risentire di una riduzione della domanda.

Inoltre, andando ad attrarre nuova domanda, in questo modo la differenziazione favorisce l'aumento della quota di mercato dell'impresa e il suo potere di mercato. Per differenziare si può intervenire su componenti tangibili, intangibili o componenti aggiuntive e relazionali.

Le componenti tangibili sono tutte le qualità concrete del prodotto o del servizio: tecnologia, efficienza, efficacia, sicurezza, affidabilità, tipo di materiali e componenti, integrabilità con altri prodotti e l'ampiezza della gamma con cui il prodotto è in grado di adeguarsi alle esigenze specifiche.

Le componenti intangibili influenzano lo schema cognitivo che determina il modo in cui il consumatore si pone nei confronti del prodotto.

I principali fattori di differenziazione sono tre: marca, reputazione e valori ideali.

La marca rappresenta una condizione essenziale per rendere il prodotto riconoscibile, sviluppando una vera e propria reputazione del prodotto e dell'azienda produttrice che le sta dietro.

La reputazione, a sua volta, contribuisce fortemente a caratterizzare l'identità dell'offerta percepita dal consumatore.

In ultimo, i valori ideali sono una variabile importante poiché incorporando determinati valori il prodotto allarga la sua funzione d'uso.

Il terzo ambito di differenziazione è costituito dalle componenti aggiuntive e relazionali che in maniera più completa soddisfano il cliente. Il loro impatto è legato alla qualità del contenuto relazionale e possono essere elementi che incrementano la facilità di acquisto e accesso al prodotto, quelli volti a migliorare la qualità del contesto nel quale il bene viene offerto e infine i fattori che semplificano l'utilizzazione del prodotto, come ad esempio l'assistenza post-vendita.

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

I due autori distinguono un'integrità interna, che concerne la coerenza tra la struttura fisica del prodotto e le funzioni che essa assolve e un'integrità esterna, che fa invece riferimento alla coerenza tra le componenti del prodotto e le aspettative del cliente.

### **1.1.3 La focalizzazione**

La strategia di focalizzazione consiste nella ricerca di una posizione di vantaggio nei costi o di differenziazione in un'area molto circoscritta del mercato, una cosiddetta "nicchia di mercato".

Per sua natura, questa tipologia di strategia viene adottata più frequentemente dalle imprese di minori dimensioni che hanno maggiore convenienza e, contemporaneamente, maggior necessità di operare nelle nicchie di mercato.

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

Dall'altro lato, però, la focalizzazione presenta alcuni rischi speculari ai vantaggi descritti in precedenza. Innanzitutto, la mancanza di diversificazione connette le vicende dell'impresa "focalizzata" all'andamento della sua nicchia, per cui il ciclo di vita della prima sul piano teorico segue quello della seconda.

Deve poi essere tenuto in conto il rischio che l'area di mercato in cui l'impresa si focalizza si riveli non sostenibile dal punto di vista economico per un duplice motivo, o perché risulti troppo piccola in termini di valore potenziale o perché sia caratterizzata da una competizione troppo intensa.

Infine, vi è il rischio che la nicchia possa risultare non sufficientemente protetta e vada ad attrarre l'attenzione di imprese di grandi dimensioni.

## **CAPITOLO 2 – LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE**

### **2.1 Il significato, le motivazioni e gli attori delle strategie collaborative**

Il comportamento strategico dell'impresa non è necessariamente di tipo solo competitivo ma può essere anche di natura collaborativa.

Nella realtà si osservano molteplici comportamenti cooperativi tra le imprese, spesso anche tra quelle i cui prodotti competono nello stesso mercato. La rilevanza della cooperazione emerge anche con riferimento al fine imprenditoriale di massimizzazione del valore economico, poiché per raggiungere tale obiettivo non è sufficiente appropriarsi delle opportunità da cui trarre valore, ma occorre anche crearle.

Diversi studi<sup>3</sup> hanno osservato che proprio nei mercati maggiormente esposti alla concorrenza, aumenta la frequenza di intese tra imprese. Ovviamente, la coesistenza tra competizione e cooperazione dipende fortemente dalle specificità del contesto e delle attività coinvolte. La redditività potenziale che un'impresa può ottenere in un certo contesto non dipende soltanto dall'intensità della concorrenza al suo interno, ma anche dalle opportunità di cooperazione esistenti.

La cooperazione può manifestarsi su più linee a seconda della tipologia di soggetti coinvolti.

---

<sup>3</sup> Hertz, Mattson, 2004



Si può avere una cooperazione in linea orizzontale nel caso in cui l'alleanza venga attuata tra imprese impegnate in una stessa area di business o di mercato; oppure può essere realizzata in linea verticale, se attuata tra soggetti operanti in fasi diverse e collegate di una stessa filiera. Si fa qui riferimento alle collaborazioni stabilite da un'impresa con i propri fornitori o distributori/clienti.

Infine, si ha la cooperazione in linea laterale se attuata tra aziende appartenenti a settori o mercati diversi, o quella tra aziende e altri tipi di organizzazioni.

Le alleanze possono essere distinte anche in relazione al territorio di appartenenza degli attori coinvolti; quelle tra imprese collocate in una stessa microarea geografica hanno natura e dinamiche completamente diverse dagli accordi tra imprese internazionali.

Infine, le alleanze si differenziano in relazione alle numerosità dei partner coinvolti. Le motivazioni alla base di un'intesa devono innanzitutto essere ricercate all'interno dei soggetti che si propongono di attuarla; possono però esservi anche fattori ambientali, che andando a rendere gli accordi una soluzione strategica particolarmente favorevole o necessaria, stimolano fortemente gli attori in tale direzione.

Un'ulteriore spinta ambientale è determinata dall'azione delle istituzioni pubbliche a supporto della costituzione di accordi tra piccole e medie imprese.

È possibile individuare quattro motivazioni fondamentali di carattere interno alle imprese: sviluppo del patrimonio di competenze, miglioramento dell'efficienza,

espansione della capacità produttiva e distributiva e infine la gestione della posizione competitiva.

È abbastanza frequente che gli accordi per lo sviluppo in comune di conoscenze e tecnologie siano attuati da imprese operanti in contesti geografici e di business diversi. La crescente complessità del quadro competitivo e la necessità di operare con grande velocità rende sempre più difficile per l'impresa sviluppare al proprio interno tutte le risorse di cui necessita per competere, rendendo preferibile puntare sulla specializzazione da un lato e sull'integrazione con altre aziende dall'altro.

Il miglioramento dell'efficienza è una spinta alle alleanze che evolvono in una più completa integrazione tra i partner. L'intesa può riguardare la condivisione di determinate fasi del processo produttivo, così da ridurre i costi di natura generale e aumentare l'effetto di scala; può, inoltre, manifestarsi nella centralizzazione di specifiche attività della catena del valore così da dare a tali attività la dimensione critica che favorisce la minimizzazione dei costi e un più rapido recupero degli investimenti.

Le alleanze possono essere determinate dalla necessità di raggiungere le dimensioni adeguate per entrare in nuovi mercati geografici o per diversificare in nuove aree di business. La gestione della posizione competitiva è la motivazione in un certo senso più controversa di alleanze perché può portare ad accordi così detti collusivi; tali accordi sono generalmente considerati non leciti, in quanto volti a ridurre la

concorrenza nel mercato e favorire lo sfruttamento della posizione dominante raggiunta in seguito alla concentrazione.

Le intese finalizzate al rafforzamento della posizione competitiva possono naturalmente essere stimulate anche da obiettivi leciti. In questo ambito, una spinta significativa è rappresentata dal manifestarsi di opportunità/minacce di tipo contingente.

Le alleanze che presentano obiettivi competitivi possono essere stimulate anche dalla volontà di integrazione di capacità produttiva e/o del portafoglio prodotti o servizi per presentare un'offerta nel suo insieme più coerente con le dinamiche del mercato e più in grado di far fronte alle specificità del suo andamento.

Una motivazione ulteriore, che solitamente interessa gli accordi tra imprese operanti in mercati geografici diversi e scarsamente collegati è lo scambio di fattori di vantaggio competitivo utilizzabili da ciascun partner nel proprio specifico contesto.

Come ogni scelta strategica anche le alleanze non derivano obbligatoriamente da una valutazione razionale dei possibili vantaggi o obiettivi da raggiungere; possono essere la strategia emergente conseguente al manifestarsi di condizioni, favorevoli o sfavorevoli, non previste ma con forte impatto sulle dinamiche del business.

## 2.2 La capacità di collaborare

La misura in cui l'impresa riesce a stabilire alleanze utili al proprio processo di sviluppo e a sfruttarne al meglio gli effetti dipende dalla sua "capacità" di cooperare. Tale capacità è la risultante di diverse condizioni; in primo luogo, la disponibilità di risorse per finanziare gli investimenti richiesti dall'attuazione dell'accordo, nonché i costi assorbiti dalla gestione dello stesso accordo.

La disponibilità di risorse distintive è un secondo fattore basilare, dato che le alleanze sono spesso basate proprio sull'integrazione di risorse eccellenti, complementari, apportate da soggetti diversi.

Ugualmente importanti sono i fattori che influenzano<sup>4</sup> l'atteggiamento di fondo dei soggetti con potere decisionale verso l'opzione della cooperazione, la loro capacità di valutarne costi e benefici e di individuare i possibili partner. I fattori in questione sono:

- *capitale sociale*, ovvero la qualità delle relazioni stabilite dall'impresa con soggetti esterni, e in particolare con quelli potenzialmente partner di accordi;
- *stile manageriale e attitudine culturale* verso la cooperazione con altri soggetti;
- *chiarezza degli obiettivi strategici* e capacità di innestare scelte di tipo cooperativo nel progetto strategico o addirittura nel modello di business dell'impresa;

---

<sup>4</sup> In questo senso la capacità di cooperare costituisce un ottimo esempio di capacità dove il potenziale di determinate risorse materiali è sviluppato dalla disponibilità di condizioni immateriali.

- *competenze organizzative*, necessarie al fine di progettare l'accordo, e per gestire tutte le fasi dello stesso;
- *reputazione* di cui l'impresa gode, con specifico riferimento alla qualità del patrimonio di risorse disponibili e all'affidabilità come partner di intese con altri soggetti.

## **2.3 Le diverse tipologie di alleanza strategica e il loro ciclo di vita**

### **2.3.1 Alleanze tattiche e alleanze strategiche**

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

- obiettivi dell'alleanza;
- potenziale impatto sulla strategia competitiva di ciascun partner;
- potenziale impatto sulla gestione operativa di ciascun partner;
- livello delle risorse impiegate/investite;
- grado necessario di integrazione tra i sistemi organizzativi dei partner richiesta;
- durata.

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

Le alleanze di tipo *strategico* si distinguono da quelle *tattiche* per il fatto di incidere in modo molto più profonda e duraturo sul processo evolutivo dell'impresa, quindi

sulla sua strategia competitiva e di crescita, richiedendo di conseguenza un impegno organizzativo e finanziario molto più consistente.

La netta distinzione tra alleanze tattiche e strategiche è più che altro esemplificativa, in quanto nella realtà, le alleanze tattiche sono spesso una prima fase di collaborazione tra i partner che può evolvere in forme più consistenti di integrazione; l'alleanza tattica offre l'opportunità agli attori coinvolti di sperimentare in concreto la reciproca capacità/attitudine di lavorare insieme.

Le alleanze tattiche tendono ad avere molte possibili manifestazioni, rientrando comunque quasi sempre in due ambiti fondamentali:

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

Anche le alleanze strategiche hanno manifestazioni eterogenee che possono essere raggruppate in tre modalità essenziali: accordi contrattuali, consorzi e joint ventures.

I consorzi e le joint ventures si distinguono dagli accordi contrattuali essenzialmente perché implicano la costituzione di un nuovo soggetto giuridico e almeno un certo apporto di capitale dei partner.

Le joint ventures sono a tutti gli effetti una società costituita da un certo numero di soggetti, i consorzi, invece, sono una forma societaria specifica, normalmente caratterizzato da un numero elevato di imprese consorziate.

### **2.3.2 Il ciclo di vita delle alleanze strategiche**

Un'alleanza strategica è un fenomeno che si dispiega nel tempo. La sua evoluzione è fortemente caratterizzata dal progetto da cui trae origine, ma anche da fattori contingenti che possono manifestarsi durante la sua operatività. Ogni intesa è, quindi, caratterizzata da un ciclo di vita che è articolato in tre macrofasi: preparazione, gestione e transizione.

Il ciclo di vita di un'alleanza può evidentemente concludersi nella sua prima fase, quando i partner non trovano un'intesa adeguata o non riescono a darne seguito concreto. Nel caso in cui la fase preparatoria si concluda positivamente, l'alleanza è avviata operativamente con la fase di gestione. Dopo un arco temporale più o meno lungo, l'intesa arriva ad una fase di transizione, nel senso della sua conclusione o del rinnovo in funzione di nuove finalità.

Le alleanze sono infatti costituite con obiettivi normalmente ben esplicitati, per quanto più o meno ampi e complessi; di conseguenza, nel momento in cui tali obiettivi sono stati raggiunti o, al contrario, appaiono chiaramente non più perseguibili, esse vengono concluse o riprogettate e rilanciate.

La fase di preparazione comprende dapprima le attività attraverso cui i potenziali partner definiscono i rispettivi apporti di risorse, impegni, il "chi fa cosa" nell'ambito delle attività oggetto dell'accordo e la sua governance. Raggiunta l'intesa sul modello di collaborazione, si procede alla predisposizione delle condizioni materiali per la sua concreta attivazione, a partire dalla costituzione della

struttura organizzativa e degli organi di governo. In linea generale, gli accordi quanto più sono complessi, tanto più richiedono un'accurata formalizzazione.

In questa fase, le parti predispongono anche i vari contratti per regolare i reciproci impegni, diritti e responsabilità e i principali meccanismi di attuazione dell'intesa.

La fase di gestione concerne le varie attività previste nel progetto strategico da cui l'alleanza ha avuto origine o stimulate da eventi successivi rilevanti.

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

#### **2.4 Le condizioni di successo delle alleanze strategiche**

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

Sul piano delle condizioni soggettive è essenziale che i partner abbiano caratteristiche tali da essere tra loro coerenti; questa coerenza non può non



manifestarsi nella fase di avvio, ma è altrettanto importante che si mantenga durante tutto il ciclo di vita della collaborazione. Deve esservi coerenza su almeno i seguenti quattro ambiti:

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

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

1. Effettivo potenziale impatto che le finalità dell'intesa possono avere obiettivi strategici dei singoli partner.
2. Equilibrio tra i costi sostenuti dai diversi attori e i benefici che gli stessi riescono a trarre dall'accordo; le intese hanno successo se sono strutturate in maniera tale da risultare un win win game e da evitare fenomeni di free riding. È, quindi, molto importante che gli oneri e i vantaggi della collaborazione siano il più possibile

oggettivamente verificabili e che la loro distribuzione tra i partner avvenga in maniera trasparente e comunque condivisa.

3. Sistema di governo, che peraltro influenza anche il modo in cui si configurano le questioni indicate ai due punti precedenti; riguarda, in particolare, l'attribuzione dei poteri e degli ambiti di competenza tra i vari partner.

4. Determinazione di un corretto equilibrio tra autonomia e integrazione della struttura di gestione dell'alleanza dai soggetti partner che l'hanno costituita.

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

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

La progettazione dell'alleanza strategica è un processo che dovrebbe essere articolato secondo alcune fasi abbastanza standardizzate. A monte di tale processo,

dovrebbe esservi una attenta condivisione tra i partner delle rispettive motivazioni strategiche alla base della volontà di legarsi in un accordo.

Il primo passaggio riguarda la definizione del modello di business, ovvero la sua fondamentale ragion d'essere, i soggetti coinvolti, il perimetro di azione, le risorse disponibili apportate dai partner, la proposta di valore e le modalità della sua concreta attuazione, meccanismi attraverso cui i vari soggetti coinvolti si appropriano in modo equilibrato del valore creato dall'alleanza; le attività chiave svolte dall'alleanza e la conseguente struttura organizzativa.

La esplicitazione del business model fornisce una prima configurazione dell'accordo utile per condurre la verifica della coerenza tra i soggetti potenzialmente coinvolti. Tale verifica riguarda gli aspetti descritti sopra a proposito delle condizioni soggettive per il successo di un accordo; particolare attenzione deve essere posta sulla coerenza degli apporti di risorse, anche rispetto agli obiettivi che si intende attuare attraverso l'accordo. La fase di verifica può naturalmente portare alla revisione del business model originariamente proposta. Verificata l'esistenza di un soddisfacente grado di coerenza tra i partner, si passa alla progettazione del modello organizzativo; aspetto particolarmente complesso nelle alleanze strategiche più strutturate (joint ventures e consorzi).

Infine, devono essere delineate le procedure per ottimizzare le relazioni che si stabiliscono durante la vita dell'alleanza tra il soggetto gestore della stessa e i partner, nonché tra questi ultimi per quanto concerne il governo dell'alleanza.

Al termine di questa fase è opportuno prevedere un'ulteriore verifica, relativa alla compatibilità dei soggetti coinvolti con il complessivo impegno che l'adesione all'intesa progettata richiede sul piano finanziario, strategico e organizzativo.

## **CAPITOLO 3 – CO-BRANDING: IL CASO “THE NORTH FACE X GUCCI”**

### **3.1 Definizione di co-branding**

In letteratura sono presenti numerose definizioni di co-branding, all'interno delle quali il raggio d'azione del fenomeno assume differenti dimensioni che non rendono semplice stabilire i confini entro cui può essere ascritto. L'elemento chiave che è comune in tutte le ricerche è l'affiancamento delle due marche.

Ci sono studi che considerano co-branding l'affiancamento delle due marche nella creazione o modifica di un prodotto e altri a che invece non ritengono importante lo sviluppo di un prodotto ma ritengono che per parlare di co-branding sia sufficiente l'affiancamento delle due marche in un più generico contesto di marketing.

Il significato di co-branding non è univoco e condiviso, infatti per Hillyer e Tikoo (1995) il co-branding consiste nella pratica di marchiare doppiamente il prodotto; Kapferer (1997) ritiene il co-branding lo sforzo collaborativo di marketing che compiono le due marche affiancate; invece Jobber (2004) propone una classificazione in cui si distinguono due categorie: il product-based co-branding e il communication-based co-branding.

Da tutte le definizioni proposte dagli anni passati e tuttora fonte di partenza di diversi studi di co-branding si può ricavare una definizione accolta dalla

maggioranza. Innanzitutto, sembra importante per la maggior parte degli autori che le marche coinvolte in operazioni di co-branding siano conosciute ai consumatori; lo scopo di questo tipo di strategia è di valorizzare un prodotto sfruttando i significati che emergono dall'associazione di due marche accreditate già di per sé di un proprio valore da parte del cliente, per cui sotto questo aspetto sembrerebbe chiaro che se una delle due marche non è conosciuta, verrebbe meno il senso stesso dell'operazione.

La notorietà delle marche coinvolte sembra invece non essere una condizione imprescindibile per definire un'associazione di brand come co-branding. Successivamente è utile focalizzarsi sulla finalità del co-branding ovvero creare valore per il consumatore, infatti la marca contribuisce a dare più valore all'offerta agli occhi del consumatore e apporre una seconda marca significa aumentare ancora di più quel valore.

La molteplicità di interpretazioni sia nella letteratura sia nella prassi aziendale fa propendere per una definizione del fenomeno allargata e comprensiva delle varietà di applicazioni, che permetta di analizzarlo nelle sue diverse forme. Gli obiettivi perseguiti e i rischi sostenuti assumono di conseguenza sfumature diverse in funzione del livello di intensità della alleanza tra marche e al variare nell'attuazione operativa delle iniziative comuni.

Alla luce di queste considerazioni, possiamo accogliere come definizione utile ai nostri obiettivi, quella che considera il co-branding, “un'alleanza tra due o più

marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore, dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta percepita come diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca (marca invitata)” (HILLYER & TIKOO, 1995, p. 123).

### **3.1.1 Le tipologie di co-branding**

Varie sono le forme attraverso le quali si può manifestare il co-branding: si va dal co-branding funzionale a quello simbolico-affettivo, da quello tattico a quello strategico, da quello di prodotto, a quello di ingrediente o di licenza d'uso.

Una precisa classificazione dei vari tipi di co-branding realizzabili dalle imprese non è facile: molto dipende dalla fantasia e dalla capacità di inventiva delle stesse.

Una distinzione tradizionale è tra co-branding di tipo funzionale e di tipo simbolico-affettivo.

Il *co-branding funzionale* (detto anche *composite branding alliance*) si ha allorquando due o più aziende appongono le loro marche su un prodotto. In parole povere, le marche facenti parte dell'accordo si uniscono per commercializzare un unico prodotto.

Il *co-branding simbolico-affettivo* (detto anche *co-branding concettuale* o *co-naming*) consiste nell'associare alla marca del produttore una seconda marca che genera attributi simbolici e aggiuntivi.

Un'altra distinzione possibile è quella tra co-branding tattico e co-branding strategico.

Il *co-branding tattico* viene effettuato per un periodo di tempo limitato e può avere uno scopo comunicativo o promozionale. Nel primo caso le diverse marche effettuano una sola pubblicità con lo scopo di ridurre i relativi costi. Nel secondo caso una marca si associa ad un'altra in una particolare offerta promozionale.

Il *co-branding strategico*, invece, si ha allorché due o più marche si legano in un accordo di lungo periodo. In questa ipotesi si parla di: *co-branding di prodotto* se esse realizzano insieme un nuovo prodotto caratterizzato da un più elevato valore aggiunto. Tale valore aggiunto potrà essere reale o solamente percepito dai consumatori per mezzo di adeguati messaggi di comunicazione. In questo caso le diverse marche si presentano allo stesso livello nel nuovo prodotto anche quando una di esse è la marca principale; *co-branding di componente* o *di ingrediente* se una marca costituisce l'ingrediente o il componente di un certo prodotto: in questo caso si tratta di un ingrediente ben identificato; *co-branding di licenza d'uso*, quando si permette di sfruttare un concetto di successo in un prodotto di tipo diverso; *co-branding di distribuzione*, quando più marche sfruttano un'unica rete di distribuzione.

Il co-branding di prodotto e il co-branding di ingrediente vengono anche definiti come co-branding basati sul prodotto (product based co-branding).



Tra queste forme di co-branding vi è anche la pratica di vendere due o più prodotti in un'unica confezione in modo da diversificarsi rispetto alla concorrenza, o la pratica di abbinare la vendita di più servizi in un unico pacchetto.

Si parla, in questi casi, di product bundling, come può essere la vendita combinata di rasoi e lamette, di una console per video-games e di un gioco, e così via.

Quelle sin qui esaminate sono le principali forme di co-branding, ma ne esistono delle altre.

### **3.1.2 Opportunità e rischi potenziali connessi al co-branding**

Tutte le iniziative di co-branding prima di essere intraprese devono essere attentamente valutate cercando di preventivare benefici e una serie di rischi del percorso che dovranno intraprendere le imprese. Queste possono variare a seconda del caso e in base alla tipologia di co-marketing attuato.

È possibile delineare in linea generale quali siano i principali benefici e rischi probabili nella maggioranza dei casi.

Partendo dai benefici del co-branding funzionale, si denota che per la marca ospitante i benefici si riconducono alla segnalazione della superiore qualità del prodotto coinvolto. L'azienda comunica al consumatore una qualità superiore del prodotto finale e la distanza rispetto ai competitor presenti nel mercato.

I benefici del co-branding simbolico riportano al trasferimento della marca ospitante delle peculiarità simboliche addizionali richiamate dalla marca ospitata. Il risultato è la crescente propensione all'acquisto da parte dell'acquirente.

Il riconoscimento della marca da parte del consumatore determina nel soggetto la riduzione del rischio percepito. La forza dei brand che contrassegnano il prodotto agisce come fattore attrattivo nei confronti della domanda intermedia e finale e ciò permette:

- il miglioramento del livello di soddisfazione dei clienti "tradizionali", incrementando la fidelizzazione;
- allargare il target della clientela, i quali gradiscono i benefici funzionali oggetto del co-branding;
- consentire l'accesso nel mercato di nuovi consumatori che precedentemente ambivano al prodotto ma non potevano raggiungerlo, tramite l'abbassamento dei costi tramite che la singola impresa sosteneva individualmente;
- "fronteggiare una curva di domanda un po' rigida dall'affaticamento della differenziazione sostenuti dai singoli brand nei rispettivi ambiti di produzione". (BUSACCA & BERTOLI, 2003, p. 5). Ne consegue che l'inserimento di un marchio noto con uno poco conosciuto, consentirà a quest'ultimo di aggiungere il prezzo di vendita;
- facile accesso alla distribuzione e contenimento dei costi di intermediazione.

I vantaggi connessi al co-branding, si manifestano anche in termini di economie di costi e di velocità, riduzione dei costi sostenuti e della riduzione dei tempi di introduzione di un nuovo prodotto sul mercato, l'acquisizione di nozioni mancanti, il posizionamento superiore del brand rispetto ai competitor.

Oltre ai benefici menzionati del co-branding è bene citare i rischi più rilevanti, che possono essere legati alle strategie di marketing, alla marca e all'assortimento.

I rischi possono essere:

- le associazioni negative si possono formare se la marca ospitata è percepita dal consumatore di qualità inferiore rispetto a quella ospitante;
- l'impiego di una marca caratterizzata da un alto valore simbolico per la creazione di un prodotto di rilevanza inferiore, può svilire l'immagine della marca con conseguente perdita di credibilità e fiducia da parte del consumatore;
- intraprendere una strategia di co-branding con partner non adatti potrebbe portare l'alleanza a proprio vantaggio, difatti quest'ultimo potrebbe trasformarsi in un competitor. Si rischia quindi di avere una sostituzione (cannibalizzazione) dei prodotti originari delle aziende con quello cofirmato e conseguente riduzione delle vendite;
- una delle due marche partner può erodere l'immagine e la reputazione dall'altra; il brand ospitato è di qualità inferiore allo standard di quella ospitante. Si parla di "effetto alone".

Concludendo, la strategia di co-branding richiede un'attenta valutazione di tutti quei fattori che contribuiscono al successo e all'insuccesso di questa politica di marketing. Apporta benefici alla marca che ha un valore inferiore, senza implicazioni su quella ospitante. Questa forma permette di ridurre l'esposizione dei rischi sul mercato, delle risorse utilizzate con conseguente condivisione dei costi con il partner alleato ed infine di difendersi dai competitor.

### **3.2 Il caso “The North Face X Gucci”**

#### **3.2.1 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 Kering (Conglomerato di lusso fondato nel 1963 a cui appartengono molti marchi, tra cui Yves Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen e Balenciaga), 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.

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.

L'altro protagonista di questa partnership è il brand statunitense leader per l'outdoor, The North Face, fondato nel 1966 da Douglas Tompkins, da subito in evidenza per la sua vasta gamma di prodotti per escursionisti e appassionati di capi realizzati con tessuti tecnici. È importante notare che l'abbigliamento outdoor è commercializzato per tutte le età, taglie e stagioni, progettato di conseguenza per soddisfare le esigenze di qualunque tipo di consumatore. Il target di riferimento si concentra sulla qualità, non sul prezzo, è importante quindi per l'azienda la scelta dei materiali. 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. L'azienda è risultata in grado di tenere il passo all'innovazione sviluppando una efficiente piattaforma e-commerce, viene offerto un anello di spedizione internazionale in modo da garantire la consegna dei prodotti ovunque. 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.

### **3.2.2 La collaborazione “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 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.

«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. 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.

### **3.2.3 Ecosostenibilità**

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. 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.

#### **3.2.4 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.

Partiamo dai benefici per il potenziale cliente del co-branding. 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, 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.

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.

## CONCLUSIONI

In questo elaborato si è affrontato il tema delle strategie aziendali finalizzate al raggiungimento del vantaggio competitivo.

L'elevata competitività nei settori ha costretto i brand a ricercare nuove strategie d'impresa, specialmente nel settore del lusso.

In particolare le collaborazioni, ideate come alleanze tra brand, prodotti o personaggi pubblici, ha dimostrato come collaborare sia più efficace di competere.

A completamento delle considerazioni contenute in questo lavoro, si può certamente affermare che adottare strategie di co-branding destinate ad unire brand compatibili e non, nasce dalla necessità di offrire al consumatore finale un prodotto unico e diverso.

Il co-branding permette alle imprese di ottenere vantaggi immediati come l'aumento della domanda e l'incremento dei ricavi.

Nel caso specifico di The North Face X Gucci, come analizzato nell'ultimo capitolo, la strategia di co-branding si è rivelata estremamente favorevole per entrambi i marchi.

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

Matteo Caroli e Franco Fontane. Economia e gestione delle imprese, Ed. McGraw Hill

<https://stefanoross.wixsite.com/ilmiosito/post/leadership-di-costo-o-differenziazione>

<https://marcovezzoli.com/leadership-di-costo/>

<https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/co-branding/>

<https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/197505/vari-tipi-di-co-branding.html>

<https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2021/01/09/the-north-face-gucci-collezione-shop-documentario-sean-vegezzi>

<https://www.insidemarketing.it/the-north-face-x-gucci-unisce-sostenibilita-bellezza-comodita/>

*Ringrazio infinitamente i miei genitori, primi sostenitori del mio percorso di studi e presenti in maniera attiva in ogni mia scelta.*

*Un grazie di cuore alle mie sorelle, fonte di motivazione e incoraggiamento verso il raggiungimento dei miei obiettivi.*

*Ringrazio i miei amici, per essere stati sempre al mio fianco e per tutti i momenti di spensieratezza che mi hanno regalato.*