



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia Aziendale

**IL CO-BRANDING COME STRATEGIA DI
SUCCESSO: IL CASO H&M**

**CO-BRANDING AS SUCCESSFUL
STRATEGY: THE H&M CASE**

Relatore:

Prof. Cardinali Silvio

Rapporto Finale di:

Almonti Martina

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO I: IL VALORE DELLA MARCA	
1.1. Il concetto di marca.....	3
1.2. Il modello della brand equity.....	6
1.3. Le strategie di marca.....	8
CAPITOLO II: IL CO-BRANDING	
2.1. Origine ed evoluzione del co-branding.....	10
2.2. La strategia di co-branding.....	12
2.3. Le principali tipologie.....	14
2.4 Vantaggi e svantaggi di un'operazione di co-branding.....	17
2.5 Corretta scelta della marca "invitata".....	20
CAPITOLO III: IL CASO H&M	
3.1. Il co-branding nel settore della moda.....	23
3.2. La storia di H&M.....	25
3.3. Il marketing mix nella strategia di co-branding.....	27
3.4 Benefici e rischi della strategia di co-branding.....	33
CONCLUSIONI.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	39
RINGRAZIAMENTI.....	40

INTRODUZIONE

Le imprese oggi si trovano ad operare in un mercato caratterizzato da un'elevata turbolenza e sempre più caratterizzato dalla presenza di un consumatore esigente, informato e attento a come spendere i propri soldi. Il principale punto di riferimento per il consumatore risulta essere la marca, portatrice dei valori e dell'immagine aziendale, con la quale sviluppa una sorta di legame e identificazione. In questa condizione di complessità ambientale, le aziende hanno cominciato a prestare molta più attenzione al marchio e al suo valore. Infatti, il ricorso alle collaborazioni e alle alleanze tra le imprese è divenuto negli ultimi anni molto frequente, con l'intento di influenzare le decisioni d'acquisto. L'elaborato si propone di analizzare un particolare tipo di accordo tra imprese, la strategia di co-branding, partendo dall'osservazione dell'importanza di gestire, consolidare, accrescere e proteggere il valore della marca. Pertanto, la prima parte di questo lavoro, consiste in una review dei concetti di marca. Il principale punto di riferimento immediato per il cliente rimane sempre il brand, che identifica i beni/servizi di un'impresa e li distingue da quelli offerti dalla concorrenza. Per il consumatore, affidarsi ad una marca nota, significa ridurre i rischi connessi alla fase di acquisto. Le imprese, cogliendo la valenza strategica di questa risorsa, hanno cercato di gestirla, in particolare, nell'ambito delle strategie collaborative. Il secondo capitolo approfondisce questa particolare strategia di co-branding, che

si è diffusa negli ultimi decenni, definita come 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)". Si analizzeranno, le varie tipologie e verranno mostrati quali sono i vantaggi e gli obiettivi che spingono le aziende a collaborare. Infine, nel terzo capitolo, si analizzeranno gli atteggiamenti nei confronti dei prodotti co-branded all'interno del settore della moda, con particolare riferimento alle collaborazioni tra i brand di lusso e quelli low cost, che hanno come obiettivo di suscitare interesse e far avvicinare il cliente del "mercato di massa" allo specifico brand di lusso che partecipa alla collaborazione. In questo studio faremo riferimento alle diverse alleanze dell'azienda H&M con le grandi case di moda. Nello studio del caso aziendale di H&M verranno analizzate le leve del marketing mix, mostrando come queste vengono manipolate con l'obiettivo di rendere il prodotto co-branded differente dai tradizionali prodotti proposti da H&M. In quest'ultimo capitolo emerge come nella strategia di co-branding risulti un fattore determinante del successo della strategia.

CAPITOLO I: IL VALORE DELLA MARCA

1.1. Il concetto di marca

Molti professionisti del marketing definiscono la marca come la risorsa più durevole di un'azienda, quella che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture. Un ex CEO di McDonald's ha affermato: "Anche se ogni nostra risorsa, ogni edificio e ogni attrezzatura fossero distrutti da una catastrofe naturale, saremmo comunque in grado di ottenere i finanziamenti necessari per rimpiazzarli in breve tempo grazie al valore della nostra marca. La marca possiede un valore più elevato rispetto all'insieme di tutte le altre risorse" (Kotler, Armstrong, 2015). La marca costituisce una tra le più importanti risorse immateriali delle imprese, e delle organizzazioni in genere. Kotler definisce la marca come "un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente". Questa definizione, ancora oggi insegnata e da ritenersi valida, si concentra, a ben guardare, sulla funzione distintiva del brand: se il marchio è sintetizzabile come "segno distintivo dei prodotti o dei servizi dell'impresa" (artt. 2569-2574 C.C., R.D. 929/42), questi due concetti, marca e marchio, sembrerebbero quasi perfettamente sovrapponibili. Keller (1998), amplia la definizione di marca da semplice "segno identificativo e distintivo" (KOTLER, 1997) a "struttura di conoscenza", ossia "aggregazione, intorno a specifici segni di

riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni” (BUSACCA, 2000). Secondo Zara la marca si struttura su tre componenti base:

1. La *componente identificativa* attiene a tutto ciò che può agevolare il consumatore nell'identificazione della marca e nella distinzione della stessa dalle alternative esistenti;

2. La *componente percettiva* riguarda invece le reti di significati costruita dall'impresa intorno al brand name e concerne l'insieme di associazioni evocate nel sistema cognitivo dei consumatori della marca come gli attributi del prodotto, i benefici offerti dal prodotto e i valori individuali correlati al prodotto (relativi a comportamenti, considerazione sociale, autostima, gratificazione);

3. La *componente fiduciaria* attiene al ruolo svolto dalla marca nel processo di acquisto e scaturisce dalla conferma delle aspettative del consumatore. Il consumatore per economizzare le proprie risorse cognitive e temporali compie un atto di fiducia verso la marca, confidando di ritrovare in tutte le sue manifestazioni le stessa valenze distintive.

A questo proposito, Kapferer e Thoenig (1989) e Lambin (1991) hanno poi riconosciuto alla marca il ruolo di moltiplicatore del valore, sia a favore del cliente che per il produttore. In termini di benefici offerti ai clienti, si riconoscono alla marca le funzioni di: orientamento, garanzia, personalizzazione, praticità e

ludiche. Parliamo di orientamento in quanto la marca comunica la presenza di un dato insieme di attributi (tangibili e intangibili) orientando le scelte del cliente in base alle sue preferenze; La marca svolge la funzione di garanzia, essendo una “firma” identifica e fa assumere una responsabilità all’impresa in modo inequivoco e durevole, impegnando l’impresa a garantire un livello di qualità specifica e costante; La marca consente ai clienti di esprimere la loro originalità, personalità attraverso le scelte di acquisto ed utilizzo effettuate. La marca comunica il sistema di valori del cliente; Si parla di praticità in quanto la marca è una scorciatoia cognitiva, permettendo al cliente di memorizzare facilmente le caratteristiche di un prodotto ad un nome specifico; Infine, la funzione ludica si ha laddove i bisogni di base siano soddisfatti, cioè la marca soddisfa le esigenze di novità, di sorpresa di rischio, di complessità. In termini di benefici offerti al produttore, la marca assume le funzioni di: protezione, la marca (depositata) protegge l’impresa da imitazioni e contraffazioni; posizionamento, l’impresa attraverso la marca rivendica i suoi caratteri distintivi e di differenziazione; capitalizzazione, la marca è un serbatoio che raccoglie il valore degli investimenti di comunicazione effettuati ed il valore del capitale di soddisfazione e relazione accumulato dall’impresa con i suoi clienti. Kapferer (1997), studioso europeo di branding, prende idealmente le distanze dal “brand come marchio”: “è l’essenza del prodotto, il suo significato e la sua direzione, ne definisce l’identità nel tempo e nello spazio”. La marca è il luogo concettuale dove si sedimentano l’evoluzione

passata e futura dell'offerta, l'identità dell'impresa e con essa l'esperienza del consumatore. Il rafforzamento della dimensione strategica della marca e del suo impatto sulle percezioni e sulle decisioni di acquisto discende inoltre dal fatto che il cliente contemporaneo ricerca nei prodotti-servizi sempre meno elementi primari, tangibili e oggettivi, ma soprattutto elementi emozionali (talvolta ancorati a correnti socio-culturali alle quali esso stesso sente di appartenere) (Fabris, 1999; Fornari, 1995); questi elementi sono destinati a divenire la reale base di differenziazione e sono sintetizzabili nella marca. Le imprese perseguono così l'obiettivo di creare intorno ai propri prodotti un universo "simbolico" che rafforzi la brand loyalty del consumatore (cfr. Marzilli, 1979), ovvero che stimoli l'acquisto dei prodotti in virtù dei valori e dei significati sintetizzati dalla marca.

1.2. Il modello della brand equity

Nella letteratura di marketing si sono elaborati e successivamente perfezionati molti costrutti teorici intorno al concetto di valore della marca (brand equity). Come già osservato, le componenti della marca (identificativa, valutativa e fiduciaria) sono all'origine delle funzioni che essa svolge, e quindi del valore (utilità) che una marca è in grado di generare per il consumatore. Il valore generato per il cliente dalla marca, a sua volta, è il presupposto del valore che la marca può generare per l'impresa. I due modelli più autorevoli sulla brand equity sono probabilmente quelli elaborati e perfezionati, dagli anni '90 ad oggi, da Aaker e Keller. Nella letteratura di marketing, una delle definizioni più note di

brand equity è quella di Aaker (1991), secondo il quale la **brand equity** si basa su una serie di “attività” e “passività” ad essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un’azienda e acquistato dai consumatori. Va osservato che le attività e passività a cui si riferisce Aaker sono indissolubilmente legate alla marca e possono mutare da un contesto all’altro anche se è possibile comunque raggrupparle in cinque categorie: fedeltà alla marca, notorietà del nome, qualità percepita, associazioni di marca e altre risorse esclusive della marca, quali brevetti, marchi registrati, canali distributivi privilegiati, ecc. Secondo Keller (2008) la brand equity si sviluppa mediante un processo sequenziale suddiviso in quattro fasi, denominato customer based “**brand equity pyramid**” (Figura 1).



Figura 1: La “brand equity pyramid” Keller (2008)

La prima fase consiste nello sviluppo di una positiva brand awareness (**notorietà della marca**) e di un'associazione di marca nell'ambito di una specifica classe di prodotto. Successivamente, nella seconda fase (**performance e immaginario di marca**), l'impresa deve cercare di sviluppare dei "significati" di marca nella mente degli acquirenti. Tali significati possono essere ricondotti a due macro-ambiti: la dimensione funzionale basata sulle "performance" tecniche e la dimensione più astratta di "immaginario" legato alla marca. Il terzo stadio implica lo sviluppo delle opportune risposte da parte dei consumatori-acquirenti in termini di giudizi cognitivi (**giudizio dei clienti**) e di risposte affermative (**feelings dei clienti**). L'ultima fase, ed anche la più complessa da sviluppare, è volta a creare un legame tra marca e cliente (**relazione Marca-Clienti**) che sfoci in una dinamica relazionale di medio- lungo termine capace di generare fiducia, fedeltà, lealtà tra le parti.

1.3. Le strategie di marca

Le imprese possono decidere di seguire due strategie di marca principali: la strategia multimarca o la strategia di marca multi-prodotto (Kerin, Hartley e Rudelius, 2011). La strategia multimarca implica che venga assegnata una specifica marca ad ogni prodotto/linea di prodotto dell'impresa. Questa opzione è di particolare utilità quando si decida di indirizzare la propria offerta verso una pluralità di segmenti di mercato. Attraverso la strategia di marca multi-prodotto, talvolta denominata anche "*Family branding*" o "*Corporate branding*", l'impresa

utilizza una sola marca per tutti i suoi prodotti-servizi. Si possono identificare una serie di vantaggi derivanti da questa strategia. In primo luogo, si capitalizzano gli investimenti nella marca favorendo un rafforzamento della brand equity; clienti soddisfatti ed altri fruitori dei prodotti di una medesima impresa hanno modo di trasferire il loro atteggiamento positivo sui vari output che riportano la stessa marca nella medesima classe di prodotto. Questa strategia consente di effettuare la cosiddetta **“product line extension”** ovvero quella pratica attraverso la quale utilizzando una stessa marca si entra in nuovi segmenti di domanda all’interno della stessa classe di prodotto, determina solitamente costi inferiori di marketing in quanto la stessa marca è utilizzata per una pluralità di prodotti, incrementando così la notorietà complessiva della marca. Una forte brand equity consente inoltre di effettuare una **“brand extension”**, pratica attraverso la quale si utilizza una certa marca per entrare in una classe di prodotto diversa. Utilizzi ripetuti e multipli di questa opzione, in classi di prodotto scarsamente correlate, possono diluire il significato e il posizionamento che la marca ha assunto nella mente degli acquirenti. Secondo alcuni (Kerin Hartely Rudelius, 2011) una variante della brand extension si configura nel **“co-branding”**, ovvero l’accoppiamento tra due marche per uno stesso prodotto-servizio; possiamo citare ad esempio il caso H&M-Moschino. Il co-branding permette alle imprese di beneficiare della forza congiunta delle marche, spesso godendo della reputazione e dell’esperienza di una delle due marche in una data categoria di prodotto.

CAPITOLO II: IL CO-BRANDING

2.1. Origine ed evoluzione del co-branding

Il contesto di mercato in cui oggi operano le imprese, caratterizzato da un'elevata turbolenza, richiede una grande flessibilità in termini di gestione aziendale e la ricerca di soluzioni sempre nuove alle mutevoli esigenze dei consumatori. In questa condizione di elevata complessità ambientale, il ricorso alla collaborazione e all'attuazione di accordi e alleanze è divenuto negli anni più frequente (Ernst e Halevy 2000). Alcuni autori hanno sottolineato che oltre ad un maggior numero di alleanze vi è anche un'ottica differente nel loro utilizzo legata alla pianificazione strategica. Il primo autore a proporre in letteratura il concetto di alleanze di marketing è stato Alder (1966) con il termine "Symbiotic Marketing" definito quale alleanza di risorse o programmi tra due o più organizzazioni indipendenti per aumentare il potenziale di mercato di ciascuno. Secondo l'autore, l'essenza di tale tipo di collaborazione tra imprese consiste nella cooperazione su competenze di marketing complementari che possono essere di beneficio per entrambe. Tale studio apre la strada a quello che in anni successivi è stato definito co-marketing, all'interno del quale le alleanze di marca possono essere non solo collocate, ma considerate la massima espressione poiché, grazie alla contestuale presenza delle due marche, la volontarietà delle imprese di far conoscere la loro collaborazione viene resa visibile dal consumatore (Collesei e Checchinato 2007). Tra gli ultimi

anni '80 e la prima metà degli anni '90 numerosi autori si sono occupati delle alleanze di marketing, affrontandone alcuni aspetti o alcune particolari configurazioni. Se inizialmente si parlava di co-marketing, joint marketing, marketing collaborativo includendo in tali definizioni differenti applicazioni anche molto diverse tra loro, negli anni successivi ha cominciato a raffigurarsi chiaramente nel mercato e contestualmente nella letteratura, un particolare tipo di alleanza di marketing, la cui caratteristica principale era la visibilità presso il pubblico grazie all'utilizzo delle marche delle rispettive imprese, che veniva chiamato da pratici accademici co-branding (Spethmann e Benezra 1994). A partire soprattutto dalla seconda metà degli anni '90 le ricerche e gli studi relativi alle alleanze di marca e al co-branding iniziano a farsi sempre più frequenti e gli attori sentono la necessità di fornire una definizione di questa strategia, che sembra caratterizzarsi nella pratica in numerose e differenti applicazioni. Hillyer e Tikoo (1995) ritengono che il co-branding sia la pratica di marchiare doppiamente un prodotto. Kapferer ritiene che esso consista nell'affiancamento di due marche in uno sforzo collaborativo di marketing. A partire da inizio secondo secolo nella definizione stessa di co-branding iniziano a comparire ulteriori esplicitazioni e alcuni autori sottolineano la duplice valenza, funzionale e simbolica, che può avere l'utilizzo della seconda marca nella realizzazione del co-branding. I primi ad evidenziare queste sfumature sembrano essere stati Rao, Qu e Ruckert (1999) dove riconoscono una scala di intensità che va dall'integrazione fisica dei prodotti

delle singole marche alla promozione congiunta. Jobber (2004) distingue due grandi classi *product-based co-branding* e *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. Per prima cosa affinché si possa parlare di co-branding le marche coinvolte devono avere un minimo grado di riconoscibilità presso il consumatore, poiché si fa ricorso al co-branding proprio perché grazie all'utilizzo di una seconda marca si riesce a fornire altre informazioni al consumatore e quindi la riconoscibilità della stessa è elemento imprescindibile. 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 (Checchinato 2007).

2.2. La strategia di co-branding

Per co-branding si intende 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 nuova o diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca (marca invitata).

La diffusione delle operazioni di co-branding è figlia della necessità da parte delle imprese di sopravvivere in un mondo dove la concorrenza è sempre più aspra, dove i gusti dei consumatori cambiano in fretta e dove vi è la necessità di

evolversi in continuazione. Le nuove generazioni di consumatori sono meno fedeli e allo stesso tempo più informati, più attenti, cambiano opinione più velocemente e sono bombardati da comunicazioni commerciali in ogni luogo e in ogni momento della loro giornata. La strategia di co-branding si è dimostrata una soluzione efficace per rispondere a questa esigenza permettendo alle imprese di creare valore per il proprio brand al fine di attirare l'attenzione su di sé. Insieme alle più classiche strategie di brand extension e altri generi di alleanze, i prodotti co-branded permettono alle imprese di differenziarsi sul mercato con successo. Un co-branding si realizza quando due o più aziende uniscono le forze e competenze per la realizzazione di un prodotto che porterà come firma il brand di tutti gli attori coinvolti. Il bene frutto di una collaborazione, quindi, è il risultato congiunto di due o più organizzazioni che hanno deciso di lavorare insieme con lo scopo di raggiungere determinati obiettivi. Due aziende, mettendo a disposizione l'una dell'altra il proprio brand, la propria notorietà, le proprie competenze, perseguendo lo scopo principale di ogni operazione di co-branding, ovvero quello di sfruttare le caratteristiche dell'azienda partner per creare con questa delle sinergie in grado di aumentare il valore del proprio brand. In definitiva, il co-branding rappresenta una forma di alleanza tra brand, il cui risultato è un prodotto che è contemporaneamente firmato da due o più aziende. In linea con questa definizione, è possibile determinare quali debbano essere le caratteristiche fondamentali che definiscono un'operazione di co-branding: I brand che

partecipano all'attività collaborazione devono essere delle entità separate e distinte prima, durante e dopo l'offerta del bene (Ohlwein, Schiele 1994); Le aziende che possiedono i brand devono implementare una strategia di co-branding di proposito, tutte le attività devono essere accuratamente programmate e controllate (Blackett e Russel 1999); La cooperazione deve essere visibile e facilmente riconosciuta dai potenziali clienti (Rao 1977); Il prodotto deve portare la firma di entrambi i partner (Levin 1996).

2.3. Le principali tipologie

Per lo studio di questa strategia, per comprendere meglio gli scopi, i fini e le implicazioni, è necessario iniziare dall'analisi delle diverse classificazioni delle operazioni di co-branding. Gli autori che propongono una loro classificazione sono diversi e diverse sono le prospettive dalle quali sviluppano questa analisi. Alcuni autori classificano le operazioni di co-branding in base alle caratteristiche dei partner, altri in base alla partecipazione delle aziende alla realizzazione fisica del prodotto, altri ancora in base al carattere esclusivo o meno del rapporto.

La prima classificazione che andiamo ad analizzare è quella proposta da Paolo Lucci e Stefano Sacchi, che identificano cinque differenti modelli in base alle **caratteristiche dei partner**. Il primo modello è *l'integrazione di competenze*, esso è il co-branding più classico, due imprese uniscono le forze perché le loro competenze sono complementari. Creare da zero le competenze dall'azienda partner è difficile e dispendioso, ma il co-branding è un efficace strumento per

acquisirle molto in fretta. Un secondo modello riguarda le *strane coppie*, dove spesso nella diversità tra i partner risiede un potenziale elevatissimo per la stesura di programmi di comunicazione davvero efficaci. Maggiori sono le diversità più il co-branding riuscirà a fare parlare di sé. Il terzo modello riguarda le *affinità elettive*, cioè l'esatto contrario delle strane coppie, le aziende condividono valori e principi, è l'unione che fa la forza. Nel quarto modello parliamo di *storytelling*, in questo modello la comunicazione del co-branding consiste nel raccontare una storia al consumatore, una storia che possa coinvolgerlo e renderlo partecipe del progetto. Avere qualcosa da raccontare rappresenta uno dei modi più facili per riuscire a raggiungere i clienti e comunicare con loro in modo diretto. L'ultimo modello è quello di *super nicchia*, dove l'obiettivo di queste collaborazioni è di porre dei prodotti esclusivi e ricercati. Le aziende che vengono scelte come partner sono generalmente aziende creative che producono beni di alta qualità. I prodotti hanno carattere di esclusività, sulla base della quale è possibile applicare un sostanziale premium price.

Una seconda classificazione distingue le strategie di collaborazione in base all'**esclusività del contratto**, possiamo quindi distinguere le *collaborazioni esclusive* dalle *collaborazioni non esclusive*. Nel primo caso le aziende coinvolte non possono stipulare altri contratti di collaborazione con altre imprese che commercializzano beni appartenenti alla stessa categoria o a categorie affini. Nel secondo caso invece, le aziende coinvolte possono stipulare altri contratti di

collaborazione anche con altre imprese che commercializzano bene appartenenti alla stessa categoria o a categorie affini.

Una terza classificazione, utilizzata da numerosi autori, individua due varianti strategiche del co-branding in relazione al tipo di **attributi e/o benefici ricercati**, ovvero: il co-branding funzionale e il co-branding simbolico. Il *co-branding funzionale* prevede l'indicazione sul prodotto di due o più marche implicate nella realizzazione del medesimo. L'alleanza è percepibile dal cliente in virtù della collaborazione su attributi tangibili presenti nell'offerta. Lo scopo è rendere esplicita la collaborazione tra le marche nella definizione degli attributi fisici del prodotto. Invece, il *co-branding simbolico* consiste nell'associare alla marca del produttore una seconda marca generatrice di attributi simbolici (di tipo psico-sociale o esperienziale) addizionali. È piuttosto frequente che in un'alleanza di questo tipo una delle due marche abbia un peso superiore all'altra. Spesso, infatti, si tratta di interventi di restyling di prodotti esistenti (tipico del settore auto, ad esempio Renault Clio Benetton) o a livello di packaging. Cegarra e Michel (2001) hanno incrociato queste due ultime combinazioni di co-branding in un interessante schema che permette di cogliere gli obiettivi per i quali è adottato il co-branding nelle diverse combinazioni (Figura 2).

Tipi di co-branding	FUNZIONALE	SIMBOLICO
ESCLUSIVO	Risponde alla volontà di comunicare l'associazione di due "savoir-faire" ben definiti che rendono unica l'offerta	Una marca di una categoria diversa appare sul prodotto di quella ospitata al fine di trasferirne l'immagine. Solitamente ha breve durata ed è mirata ad un segmento target
NON ESCLUSIVO	Strategia che determina maggiori benefici per la marca invitata rispetto alla ospitante, la marca invitata è spesso vista come caratteristica comune di una categoria di prodotti	L'impatto dell'alleanza è ridotto e se la marca invitata ha un valore nettamente superiore è rischioso

Figura 2: Obiettivi, natura e tipo di co-branding

2.4. Vantaggi e svantaggi di un'operazione di co-branding

Come ogni strategia perseguibile, le operazioni di co-branding presentano vantaggi e svantaggi. È compito dell'impresa far sì che l'operazione goda dei maggiori vantaggi possibili e che allo stesso tempo vengano ridotti al minimo tutti i rischi. Andremo quindi a strutturare un elenco esauriente di tutti i principali benefici e rischi di un'operazione di co-branding, usando come linea guida il modello proposto da Keller, Busacca e Ostillio nel 2003. La strategia di co-branding permette alle imprese di:

- mutare la necessaria esperienza, quando due imprese mettono a disposizione l'una all'altra le proprie competenze e il proprio know-how entrambe potranno beneficiare di economie d'esperienza;
- sfruttare la brand equity altrui non disponendone direttamente. Le aziende mettono a disposizione del proprio partner la brand equity maturata fino a quel momento, innescando un processo autopoietico che genera valore;
- ridurre il costo di introduzione del prodotto, l'unione degli sforzi di due organizzazioni si traduce in una riduzione delle spese da sostenere per la presentazione del bene sul mercato grazie alla separazione dei costi con l'azienda partner. Un co-branding efficiente permetterà di dividere gli sforzi in promozione, pubblicità, gestione del canale distributivo, ecc. Inoltre, i tempi di adozione da parte del mercato sono molto più brevi;
- estendere il significato del brand a categorie correlate. Quando il prodotto frutto della collaborazione esula dal core business dell'azienda, questa strategia permette di aumentare le vendite nel mercato di riferimento ma allo stesso tempo di creare nuove opportunità in nuovi mercati;
- ampliare il significato della marca, questo grazie alla creazione di associazioni secondarie. I consumatori attribuiranno i propri valori di un'impresa al brand partner, incrementando così il significato dei brand stessi;
- aumentare i punti di accesso. Grazie al co-branding le imprese sono in grado di accedere a nuovi canali distributivi con molta rapidità e con un impiego ridotto

di risorse. I consumatori potranno entrare in contatto con il brand e quindi avere esperienza di questo in più occasioni e situazioni.

- facilita il processo di posizionamento e di differenziazione rispetto alla concorrenza, soprattutto nei mercati dove i prodotti sono poco differenziati.

Il co-branding, quindi, è uno strumento che permette all'azienda di conoscere meglio i soggetti con cui ha a che fare. Permette di conoscere più a fondo e più velocemente i propri clienti, di entrare a stretto contatto con un'altra realtà imprenditoriale apprendendone così i processi e l'organizzazione aziendale. Entrambe le imprese potranno trarre insegnamento dalle conoscenze del partner nei campi di maggiore competenza. Dall'altro lato, tra gli svantaggi che si presentano nell'attuazione di questa strategia, è importante sottolineare: la perdita di controllo, il rischio di diluire il valore della marca, gli effetti feedback negativi, la perdita di concentrazione e di ricchezza e la distrazione organizzativa. In particolare, l'azienda può perdere il controllo sulle associazioni che il consumatore creerà nella sua mente quando vedrà il brand a contatto con quello di un'altra azienda. Inoltre, le aspettative e l'attesa sui prodotti frutto di una collaborazione sono più elevate rispetto a quelle di un prodotto normale, deludere i consumatori presentando un prodotto che ritengono scadente può tradursi in una grossa perdita di valore per il brand. Il prodotto scadente non è sinonimo di scarsa qualità ma un prodotto viene considerato tale quando non soddisfa le attese del cliente. Infine, quando una delle aziende partecipanti usa spesso questa strategia e con più

partners, vi è il rischio di confondere il consumatore e che le associazioni che nascono non siano quelle desiderate.

2.5. Corretta scelta della marca “invitata”

La scelta del partner rappresenta un momento critico nella gestione del co-branding poiché l'esito dell'iniziativa verrà a dipendere dall'immagine di marca e dalla relazione che si svilupperà. In questa fase l'impresa dovrà valutare, in relazione agli obiettivi precedentemente fissati, quali marche presenti nel mercato di riferimento soddisfano i requisiti in termini di immagine e competenze desiderate. Successivamente si dovrà scegliere quella che ritiene più idonea per costruire l'alleanza. Un primo elemento che condiziona la scelta è il sistema di brand management dell'impresa proponente. Infatti, imprese con portafogli di marchi molto ampi possono associare tra loro le singole marche, senza dover cercare necessariamente partner esterni. Sebbene la strada interna sia più agevole, non sempre le imprese con più marchi ricorrono a risorse interne poiché ciò che guida la scelta sono le caratteristiche desiderate e ricercate nella seconda marca, che dipendono dagli obiettivi dell'iniziativa e che potrebbero non essere presenti in quelle nel portafoglio. In assenza di una marca interna con le caratteristiche di immagine desiderate per le imprese multi-brand e in generale per le imprese monobrand, la scelta del partner deve avvenire sulla base di elementi esterni (prevalentemente legati all'immagine della marca) e interni. La letteratura relativa al co-branding tende ad approfondire soprattutto il primo di questi due aspetti,

proponendo alcune condizioni per la scelta della marca partner. Premesso che il primo imprescindibile requisito è che essa abbia le associazioni e i valori che rispondono alle necessità dell'accordo, dovrebbero essere anche valutate: coerenza, brand equity forte, integrazione capacità e competenze e condivisione degli obiettivi.

Coerenza: il primo aspetto è stato analizzato in particolare da Iasevoli (2004), che sottolinea l'importanza di valutare, nella scelta dei potenziali partner, la coerenza in relazione sia alle loro immagini presso i consumatori sia alle differenti categorie di appartenenza delle singole marche, qualora la marca faccia il suo ingresso in una nuova categoria di prodotto.

Brand equity forte: i brand devono essere in grado di generare associazioni forti, uniche e positive. Condizione necessaria per raggiungere questo obiettivo è la forza dei brand coinvolti. Se infatti fattori come le dimensioni dell'impresa e il settore di appartenenza non giocano un ruolo fondamentale nella scelta del partner, ogni manager deve tenere in considerazione che: maggiore è la brand awareness e la brand image del brand partner, maggiori saranno i benefici che si potranno trarre. Inoltre, un'azienda con un brand debole non giustifica in termini di risultati gli sforzi che l'impresa si sta impegnando a compiere poiché i consumatori non percepiranno nessun valore aggiunto dall'unione dei due brand.

Integrazione capacità e competenze: in un'operazione di co-branding le aziende mettono a disposizione l'una all'altra una serie di competenze e capacità maturate

nel corso della loro esistenza. In questa fase il manager deve identificare le capacità e le competenze che l'una sta mettendo a disposizione dell'altra per la buona uscita dell'operazione e, inoltre, verificare la presenza di competenze e capacità complementari e integrabili.

Condivisione degli obiettivi: nel caso in cui gli obiettivi delle due aziende dovessero divergere si presenterebbe un evitabile dispendio di risorse ed energie, dovuto al fatto che due organizzazioni distinte stiano lavorando per il raggiungimento di obiettivi diversi. È importante quindi palesare chiaramente alla controparte quali siano gli obiettivi che si vogliono raggiungere con l'operazione per unire le forze e lavorare insieme.

CAPITOLO III: IL CASO H&M

3.1. Il co-branding nel settore della moda

“Quando due anime diverse e apparentemente lontane tra loro si incontrano, si riconoscono in mezzo a tante altre, si scelgono e capiscono che la vita è meno difficile se affrontata insieme” (Prisacaru)

Come una vera storia d'amore: due brand si incontrano e tra altri mille si scelgono e insieme creano qualcosa di unico, di spettacolare, qualcosa che tutti (fashion addicted) ammirino e desiderino. In un settore altamente competitivo, questi brand si sono scelti e desiderati e insieme hanno creato attimi di lucida follia.

Negli ultimi anni, le aziende presenti sul mercato utilizzano abbastanza di frequente strategie di co-branding. Nel mondo della moda, in particolare, questa strategia sta diventando sempre più diffusa e ad ogni fashion week sono sempre più numerosi i marchi che presentano delle collezioni in collaborazione con altre case di moda, tanto che il fenomeno delle capsule collection è diventato in pochi anni di portata globale. Tra gli interpreti delle collaborazioni ci si può imbattere non solo in designers e marchi d'abbigliamento, ma anche in artisti, cantanti, personaggi dello spettacolo e dello sport. Ormai il co-branding è diventato sempre più una tendenza nel mondo della moda: sempre più collaborazioni nascono con l'obiettivo di unire stili diversi per far fuoriuscirne un prodotto unico, inimitabile e limitato. In alcuni casi, collaborazioni tra brand dell'alta moda e brand

streetwear ha portato sempre di più questi ultimi a contaminare i codici del lusso, tant'è che ormai non è più inusuale sentir parlare di streetwear di lusso come nuova nicchia nel settore. La moda intesa come collaborazione è quindi un qualcosa di sempre più diffuso. A dimostrarlo sono anche i numeri del report di True luxury global consumer insight 2018 di Boston consulting group: l'88% degli intervistati ammette di essere a conoscenza di queste partnership speciali, il 32% le considera qualcosa di diverso mentre il 26% qualcosa di unico e speciale. Secondo il report, inoltre, le collaborazioni hanno anche degli importanti impatti sulle vendite. Il 33% degli intervistati, infatti, ammette che tali collaborazioni accrescono l'intenzione ad acquistare la collezione principale del brand. È possibile ritrovare forme di co-branding anche nel design. Un esempio è dato dalla collaborazione di IKEA con lo stesso Abloh. Il primo pezzo presentato è stato la Frakta bag, reinterpretata in una tonalità caramello, che ricorda quella delle scatole in cartone grezzo dei mobili IKEA. L'idea è di creare una linea di mobili unici e innovativi per i Millennials e le loro prime case. Gli esempi più rilevanti di collaborazioni con i brand sono quelli tra i giganti del retail fast-fashion che collaborano con designer di alto profilo. H&M è un esempio di collaborazione di successo che, attraverso le annuali capsule collection, ha portato valore a entrambi i marchi coinvolti. H&M, il rivenditore di massa con una forte base di clienti, è stato in grado di attirare i consumatori attenti alla moda, mantenendo un basso prezzo. Dall'altra parte, i designer sono stati in grado di

esporre il loro marchio ad un pubblico più ampio. Dal prossimo paragrafo, verrà analizzato più nel dettaglio il caso H&M, il brand svedese che negli ultimi anni ha fatto delle collaborazioni di co-branding una strategia vincente e utilizzata abbastanza di frequente, collaborando con i grandi nomi della moda.

3.2. La storia di H&M

Il marchio svedese H&M del fast fashion nasce nel 1947 quando il suo fondatore, Mr Erling Persson, apre il suo primo negozio in Svezia. Il primo negozio si chiamava solo Hennes che in svedese significa “Lei”, dobbiamo aspettare 21 anni (1968) per vedere aggiungere all’H anche la M che tutti conosciamo. Nel 1974 che nasce H&M dei nostri giorni con capi alla moda cheap & glam per tutti. Sono gli anni ’70 che portano il marchio ad uscire fuori dai confini scandinavi, H&M sceglie Londra per andare alla conquista del mondo intero. Prosegue poi con Germania, Paesi Bassi, Belgio, Austria, Lussemburgo, Finlandia, e Francia fino ad arrivare, solo nel 2000, in Spagna e a New York. Nel 2003 è stato aperto il primo negozio in Italia, e ad oggi vi sono più di 150 negozi in tutta la nazione. Lo stesso brand low cost è riuscito ad entrare nell’Olimpo della moda da passerella aggiudicandosi un posto alle sfilate vestendo celeb, influencer e comuni mortali. Ma al di là di gusti, stili, rapporto qualità prezzo e attenzione al look di tutta la famiglia, il merito di H&M è senza alcun dubbio quello di essere riuscito a collaborare con i grandi nomi della moda aprendo così la strada a quelle che oggi chiamiamo *capsule collection*. Tutto è iniziato nel 2004 con Karl Lagerfeld, ideò

per H&M una capsule collection che andò a ruba e cambiò le regole rigide di low cost da un lato e l'alta moda dall'altro, mischiandole e permettendo anche a persone comuni di indossare capi di firme prestigiose a prezzi contenuti. Le vendite andarono alle stelle grazie a t-shirt al prezzo di 17 euro con la sagoma del volto di Lagerfeld, camicie dal colletto rigido, jeans skinny e giacche di paillettes. Tutto esaurito in poche ore dal lancio mondiale. Dopo questa prima collaborazione, il marchio di moda low cost, propone ogni anno tutta una serie di collezioni griffate con prestigiosi marchi di moda, in vendita negli store selezionati del gruppo e online, a prezzi competitivi. Nel 2005 è stata la volta dell'inglese Stella McCartney, che firmò una collezione di circa 40 capi per la stagione autunnale. Nel 2006 fu la coppia di designers Viktor & Rolf a creare la propria linea per il marchio svedese. Nel 2007 invece il primo italiano, Roberto Cavalli, che firma una linea molto aggressiva e certamente riconoscibile del suo stile distintivo. Nel 2008 esce la linea di H&M di Comme des Garçon, casa di moda giapponese. Nel 2009 viene lanciata la collaborazione con Jimmy Choo. Colore e tanta estrosità per la capsule collection estiva di Lanvin del 2010. Nel 2011 la collezione di Versace fu un successo di proporzioni enormi, tanto che il sito H&M si bloccò nel giro di pochi minuti. Ci fu anche una seconda collezione visto il clamore suscitato da quegli abiti da sogno. Dopo il successo del brand della medusa, nel 2012 ecco arrivare le collezioni di Marni e Maison Martin Margiela, ma anche di Anna Dello Russo, mentre gli anni seguenti sono stati

all'insegna della moda di Isabel Marant, Alexander Wang e Balmain. Nel 2016 è stato l'anno di Kenzo per H&M, una collezione che omaggia il grande fondatore della maison di moda, Kenzo Takada. È stata poi la volta di Erdem nel 2017 e successivamente Jeremy Scott che nel 2018 porta la gamma dei colori di Moschino. L'ultima collezione è quella creata dallo stilista italiano Giambattista Valli con un debutto davvero travolgente. H&M non è apparso solo alle sfilate ma anche nei front row, red carpet di tutto il mondo e occasioni mondane grazie alle celebrità e star tutte orgogliosamente vestite H&M. Oggi H&M si conferma un marchio che guarda avanti e punta al futuro continuando a rivoluzionare non solo la moda ma anche il modo di fare shopping.

3.3. Il marketing mix nella strategia di co-branding

Scegliendo di adottare la strategia di co-branding H&M ha dovuto alterare le decisioni in fase di pianificazione delle leve del marketing mix in quanto si trattava di una strategia differente rispetto a quelle effettuate in precedenza. Le quattro leve, conosciute come le "quattro P", devono essere coerenti oltre che tra loro, anche con la strategia di marketing che si vuole effettuare, quanto con il posizionamento e l'immagine stessa dell'azienda. Nell'effettuare le strategie di co-branding H&M ha manipolato le leve del marketing mix per poter creare artificialmente un effetto rarità, che altrimenti non avrebbe potuto creare solamente modificando il prezzo (perché senza dubbio sarebbe andata contro la stessa filosofia aziendale). L'azienda è riuscita a rendere desiderabile agli occhi

dei suoi consumatori i prodotti realizzati attraverso tale strategia. È infatti vero che il consumatore non percepisce il prodotto di per sé, ma in quanto parte di un sistema di offerta. Nell'esaminare la prima leva del marketing mix, il *prodotto*, bisogna innanzitutto considerare quali sono i valori di consumo che vengono tirati in causa. Possiamo sostenere che l'azienda svedese propone abitualmente prodotti di basso prezzo, di discreta qualità e alla moda, soddisfa valori funzionali, legati all'utilità del bene e valori sociali, in considerazione del fatto che sono prodotti con un alto contenuto moda ed innovativi, che vengono sostituiti frequentemente e che quindi permettono al cliente di sentirsi appartenente alla categoria dei "modaioli". H&M viene definita spesso una marca lifestyle, proprio per la sua capacità di manifestare simboli e significati. Il valore circostanziale è legato alle scelte distributive effettuate da H&M. Nella realizzazione di capsule collection, i valori che vengono percepiti dal cliente sono differenti. Indiscutibilmente il valore sociale viene enfatizzato, poter ottenere un capo realizzato in co-branding con designer di fama mondiale conferma l'appartenenza al gruppo. Il prodotto è anche strumento di comunicazione e si può sostenere che il bene eserciti un ruolo evocativo sugli individui. Entrano in gioco altri due valori che erano rimasti esclusi, il valore emozionale, cioè la capacità del prodotto di suscitare sentimenti e reazioni affettive, non tanto legati ad H&M quanto agli stilisti con cui ha collaborato. L'altro valore che viene percepito dai consumatori è il valore epistemico, cioè quella capacità di suscitare curiosità, desiderio, soddisfazione

personale nell'essersi accaparrati un capo di abbigliamento più unico che raro. Le linee di abbigliamento che vengono realizzate dagli stilisti per H&M, si rifanno completamente al loro stile, vengono reinterpretati alcuni disegni classici della maison, adattandoli a pieno allo stile della stagione, come H&M comanda. Infine, il prodotto non può certamente essere venduto e consegnato negli abituali anonimi sacchetti in plastica o carta, per cui cambia anche il packaging dei prodotti, tutto viene modificato perché tutto deve apparire differente dal solito. Il prodotto deve diventare un prodotto come si dice in gergo "must have", deve essere obbligatorio averlo nell'armadio. Il *prezzo*, altra leva del marketing mix, deve essere coerente alle altre leve del marketing e alla stessa filosofia aziendale. I prezzi dei prodotti in co-branding risultano lievemente più alti rispetto a quelli abitualmente stabiliti da H&M, ma decisamente inferiori rispetto ai prezzi dell'alta moda. È proprio il prezzo che caratterizza il prodotto, un prodotto accessibile a tutti proprio come volevano i designer che hanno deciso di collaborare con l'azienda del mass market. Ad esempio, i prezzi dei capi di abbigliamento realizzati da Matthew Williamson per H&M sono: 24,90 euro per un costume o una sciarpa, 79.90 euro per un caftano, 99 euro per un blazer maschile. Ma si raggiungono prezzi più elevati per un cappotto di Isabel Marat, un abito di Lanvin, un paio di scarpe Jimmy Choo. Il valore che percepisce il cliente è ricollegabile al designer o all'azienda che ha firmato il prodotto. Il consumatore riconosce tale beneficio e sarà disposto a pagare un premium price, poiché gli attribuisce un maggiore

valore. Le scelte di localizzazione risultano particolarmente rilevanti nel settore dei prodotti lifestyle. Il colosso svedese del fast fashion utilizza canali monomarca per arrivare ai suoi clienti e per poterne anche monitorare gusti, preferenze e abitudini d'acquisto. La *distribuzione* della strategia di co-branding si focalizza sulla distribuzione selettiva. Il numero dei punti vendita selezionati per distribuire i prodotti derivanti dal co-branding sono solo una parte del totale dei punti vendita H&M, infatti i punti vendita dove i clienti possono acquistare le linee di abbigliamento dei loro designer preferiti corrispondono a circa il venti per cento del totale dei negozi della catena svedese. Il produttore ha scelto di ridurre la copertura del mercato con l'obiettivo di differenziare i prodotti co-branded dai prodotti tradizionalmente commercializzati dandogli un tono di esclusività. La scelta distributiva rispecchia le intenzioni stabilite in fase di marketing strategico, far apparire le capsule collection come degli specialty goods, prodotti a cui il consumatore è disposto a dedicare molti sforzi pur di poterlo acquistare. La prima capsule collection realizzata da H&M in collaborazione con Karl Lagerfeld era stata distribuita solamente in diciannove punti vendita. Nelle successive esperienze di co-branding dell'azienda svedese i punti vendita selezionati si moltiplicarono raggiungendo i duecentotrenta. Non bisogna trascurare però un canale sfruttato da H&M nella vendita delle capsule collection, ovvero il canale on-line. Sembrerebbe che la presenza nella piattaforma digitale possa dare maggiori possibilità ai clienti che trovandosi dislocati in zone distanti dai punti

vendita non possono acquistare i tanto ambiti capi esclusivi. Questo canale distributivo risulterebbe una grande risorsa per raggiungere il target mirato ma, proprio in funzione della strategia attuata per la distribuzione esclusiva dei prodotti, tali prodotti rimangono difficilmente reperibili. È la scarsa reperibilità a rendere i prodotti esclusivi. La *promotion* è la componente immateriale del marketing mix, ma anche se immateriale deve essere coerente con le altre leve e rispettare gli obiettivi della strategia di co-branding, per creare valore aggiunto all'azienda. Per il lancio delle capsule collection H&M modifica le sue politiche di comunicazioni abituali. Infatti, H&M è solita sfruttare in maniera molto ridotta la pubblicità sia attraverso i media, sia attraverso la stampa specializzata, per motivi legati ai costi onerosi che questa richiede (che possono causare un aumento del prezzo dei prodotti). La pubblicità viene perlopiù diffusa attraverso i social network. Mezzo di comunicazione ritenuto molto rilevante è il visual merchandising, perché risulta accattivante sul punto vendita. Unica eccezione è per i prodotti co-branded. Infatti, se è vero che spetta alla pubblicità l'oneroso compito di trasformare i prodotti in significati, risulta sicuramente necessaria sfruttarla nella strategia di co-branding. I veicoli di comunicazione utilizzati da H&M per pubblicizzare le capsule collection sono le riviste, gli spot pubblicitari, le sfilate e gli eventi, i punti vendita e le piattaforme digitali. Le pubblicità delle capsule collection mettono in risalto il basso prezzo e la firma del designer. Nelle pubblicità figurano come testimonial gli stessi stilisti che hanno realizzato la linea

esclusiva o i loro prodotti cult, o i colori e le fantasie che hanno reso celebri le maison. Altre volte sono i prodotti stessi a parlare per le aziende, come accade per Jimmy Choo che mette in bella mostra le proprie scarpe, consapevole dell'identità di cui godono, accostando solamente i nomi delle aziende (H&M e Jimmy Choo). Inoltre, H&M per il lancio delle capsule collection organizza sfilate ed eventi. Gli eventi e le sfilate hanno l'obiettivo di catturare l'attenzione del pubblico perché le pubblicità e i grandi nomi conosciuti solo dagli addetti ai lavori non sono sufficienti. All'evento hanno preso parte numerosi personaggi che della moda ne hanno fatto uno stile di vita. Tra gli ospiti, Uma Thurman, Blake Lively, Chace Crawford, Jessica Alba, Jennifer Hudson, Mark Ronson e Selma Blair, tutti vestiti con abiti della collezione. Altro strumento di comunicazione utilizzato da H&M è il punto vendita. Lo store viene adeguato allo stile della maison con cui viene realizzata la capsule collection. Il punto vendita si trasforma in una vera e propria "piattaforma relazionale", attraverso la quale mettere in scena lo spettacolo della merce e consentire al cliente di vivere l'esperienza d'acquisto. I consumatori, infatti, sono attratti dallo Shopping Experience, ovvero sono interessati all'esperienza, all'emozione di far parte di un gruppo e di entrare in contatto, almeno una volta nella vita, con il mondo dell'alta moda. Lo shopping viene visto come una fonte di gratificazione e soddisfazione indipendentemente dal bene acquistato, connesso al carattere edonistico dell'atto di acquisto. Si può sostenere che il canale di comunicazione on-line risulta il modo più efficace per attirare un

target all'avanguardia come quello di H&M. La notizia del lancio delle capsul collection si fa strada tra i social network. Nel web attirano molta attenzione i fashion blogger, i socialite o gli influencer, ovvero coloro che rappresentano gli opinion leader. Costoro, seguaci della moda con un vasto seguito di followers, partecipano agli eventi e ottengono i capi in anteprima per poter pubblicare, in tempo reale, le loro foto con indosso gli abiti della collezione.

3.4. Benefici e rischi della strategia di co-branding

La collaborazione tra un marchio luxury e uno low cost non è altro che una delle conseguenze della democratizzazione del lusso, in cui i valori esclusivi che contraddistinguono il lusso si fondono con le caratteristiche del low cost. Le caratteristiche del lusso sono: prezzo elevato, rarità, altissima qualità, estetica, straordinarietà, simbolismo. Mentre, le caratteristiche del marchio low cost sono: ottimo rapporto qualità/prezzo, accessibilità, vastissimo pubblico. Grazie a questa fusione vengono realizzati prodotti che mantengono in parte i valori appartenenti al lusso, ma con un prezzo nettamente inferiore permettendo l'accesso a una fascia più elevata di consumatori. Questa strategia permette inoltre di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo più efficace: il time-to-market è ridotto e grazie al know-how, alle competenze del partner e alle nuove tecnologie, le risorse utilizzate diminuiscono. Non solo, essa è un mezzo per guadagnare esposizione sul mercato, per condividere i costi con un partner e per difendersi dai concorrenti. Le collaborazioni quindi hanno avuto numerosi **benefits** per entrambe le parti. Per

H&M la qualità percepita è stata migliorata, mentre la qualità percepita del collaboratore non è stata influenzata. Inoltre, grazie all'esclusività della collezione in edizione limitata e dell'alta domanda (causata dall'associazione del prodotto con il marchio di lusso), i prodotti che sono andati esauriti rapidamente. Anche per il mercato del marchio di lusso le collaborazioni di marca rappresentano una grande fonte di profitto. Inutile dire che ci sono molti vantaggi finanziari per ogni partner.

LUXURY	FAST FASHION
<p>VANTAGGI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore visibilità • Espressione dell'offerta a nuovi target • Incremento del volume di vendite <p>SVANTAGGI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di danneggiare la brand equity • Possibilità di trasmettere un'esperienza negativa • Nel lungo periodo il partner potrebbe trasformarsi in un concorrente 	<p>VANTAGGI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore visibilità • Aumento soddisfazione del consumatore • Incremento fatturato • Aumento del valore percepito • Riposizionamento del brand verso il settore premium <p>SVANTAGGI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potrebbe creare confusione ai consumatori • Rischio di affievolire la brand equity

Il co-branding nel caso specifico di H&M, non serve semplicemente per poter permettere ai giovani di acquistare un capo firmato a prezzi accessibili ma è un vero fenomeno che permette di dare visibilità ai brand. Una partnership strutturata in questo modo stimola anche a livello psicologico una vera corsa agli acquisti per

queste edizioni limitate. Infatti, fornisce un impulso molto forte che spinge le persone ad affrontare estenuanti code fin dalle prime ore del mattino pur di poter acquistare il capo firmato, che non rappresenta un'imitazione, ma è un prodotto dotato di un alto valore estetico a prezzi non elevati. La collaborazione H&M con il designer di lusso parigino Balmain è stata la più riuscita nella storia del gigante retail: la collezione è stata venduta in un paio d'ore e in alcune città in meno di un'ora, ha avuto clienti che hanno atteso in fila 12 ore prima del rilascio. L'azienda riesce a trarre vantaggio anche dalla fila che si viene a creare fuori dal negozio il giorno del lancio delle collaborazioni. L'azienda assegna dei braccialetti colorati a tutte le persone in fila, i braccialetti che hanno la funzione di scandire l'orario di entrata nel negozio di ognuno, questi braccialetti oltre alla loro funzione primaria generano anche vantaggi indiretti. Attraverso di essi H&M riesce: ad evitare il caos e tenere la fila sotto controllo; il cliente si sente sicuro di poter entrare senza controversie; aumenta il desiderio che genera nella persona il ricordo della "fila come esperienza"; il braccialetto e la colazione offerta dallo staff sono un ottimo modo per dimostrare alle persone in attesa che H&M tiene a loro e quindi aumenta la brand awareness. Attraverso i social media H&M e la casa di moda alleata collaborano al fine di coinvolgere i clienti, fedeli e potenziali, nel prendere parte all'esperienza della capsule collection, creando così la fedeltà al marchio. Anche se H&M non rilascia risultati sulle sue collaborazioni con i designer, nel 2014, la società di analisi Crimson Hexagon ha esaminato 171345

post sui social media riguardanti la collaborazione “Alexander Wang x H&M” per misurare l'impatto della collaborazione e per analizzare la percezione del marchio da parte dei consumatori. I risultati generano un sentimento positivo generale nei confronti del marchio H&M, infatti, nei nove mesi di studio (1 aprile al 31 dicembre) il marchio registra in media il 10 per cento delle conversazioni sui social media riguardanti l'azienda, mentre nella settimana in cui è stata annunciata la collaborazione (13-19 aprile) le conversazioni sui social media erano composte dal 25 per cento e il 34 per cento si è registrato nella settimana in cui la collaborazione è stata rilasciata nei negozi (2-8 novembre). Crimson Hexagon ha anche analizzato i post sui social media e, durante la settimana del rilascio, circa la metà delle conversazioni conteneva l'intenzione di acquistare qualcosa, rispetto a una media del 14 per cento. Inoltre, i pezzi delle collezioni sono apparsi sulle piattaforme d'asta come ad esempio e-bay, i capi erano presenti a prezzi più elevati, quasi dieci volte più del prezzo originale. Il rivenditore di massa beneficia anche di maggiori ricavi finanziari, ma comunque, l'obiettivo principale per l'azienda è quello di migliorare la loro immagine del marchio, la qualità percepita e di convincere altri consumatori a fare acquisti presso i loro negozi.

CONCLUSIONI

In questo elaborato è stata analizzata la strategia di marketing del co-branding, una particolare opzione di gestione della marca a disposizione delle aziende che sta riscontrando sempre più successo ai nostri giorni, soprattutto nel settore della moda nel quale il co-branding è ampiamente utilizzato. Lo scopo è stato quello di approfondire tale tematica cercando di fare leva sui principali aspetti teorici che spingono molte grandi aziende in tutto il mondo ad implementare questa strategia. Il marchio congiunto, generato dalla collaborazione, attira l'attenzione dei consumatori attraverso la creazione di prodotti ad elevato valore aggiunto, che sono capaci di fare leva sulla forza della brand equity dei marchi partner. Nonostante l'elaborato si concentri in particolare sul caso H&M, è possibile generalizzare la conclusione secondo la quale una partnership ben studiata può portare nella mente del consumatore delle associazioni sempre positive. Pertanto, il partner scelto determinerà il successo del co-branding. In alternativa, una partnership mal scelta porterà i consumatori a percepire meno qualità, ad essere meno leali e, in particolare, a percepire un'immagine di marca peggiore. Si può sostenere che il consumatore non è attratto dal prodotto co-branded in sé ma dalla shopping experience, cioè, lo shopping stesso è la vera fonte di gratificazione. H&M ha saputo attuare nel migliore dei modi questo tipo di strategia nel settore della moda, sfruttando la collaborazione delle griffe dell'alta moda. Le imprese

dell'alta moda nell'attuare la strategia di co-branding hanno messo in gioco uno dei più importanti valori, la loro identità, la marca. H&M ha sfruttato le leve del marketing mix per rendere desiderabile agli occhi del consumatore i prodotti realizzati in co-branding. H&M continua a proporre nuove capsule collection, chi sarà il prossimo partner?

BIBLIOGRAFIA

- G. FERRERO (2018) *Marketing e creazione del valore*. G. GIAPPICHELLI EDITORE, Seconda edizione;
- F. CHECCHINATO (2007) *Co-branding* CEDAM
- Z. ALEXANDRA, A. E. CERCHIA (2018) *The Influence of Brand Awareness and Other Dimensions of Brand Equity in Consumer`s Behaviour: The „Affordable Luxury” Strategy* “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XVIII, Issue 1 /2018;
- M. CANINO (2016) *Il valore del brand e la strategia di co-branding, collaborare per creare lavoro* Edizioni Accademiche Italiane;
- G. BERTOLI, B. BUSACCA *Cobranding e strategie di estensione: alcune evidenze sperimentali* MICRO&MACRO Marketing per D. Romano 1/2011, Il Mulino;
- U. COLLESEI, F. CHECCHINATO *Le alleanze di marketing nelle imprese italiane* MICRO&MACRO Marketing 2/2007, Il Mulino;
- G. BERTOLI, B. BUSACCA (2004) *Co-branding e valore della marca* Paper numero 31, Relazione presentata al terzo Congresso internazionale “Le tendenze del Marketing in Europa”;
- NATALIA S. KHMELKOVA (2013) *Italian Scienze Review: La classificazione delle scuole di ricerca scientifica co-branding*;
- G. IASEVOLI *La valutazione della coerenza tra i brand partners nelle alleanze di Marketing* MICRO&MACRO Marketing 3/2004, Il Mulino;
- M. PAPA (2012) *H&M, co-branding e la magia della fila*, Marketing Arena;
- G. Aldeghi (2017) *Co-branding, collaborare nel mondo della moda* Suitex International;
- T. Vescovi; F. Checchinato, (2005) *Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding in Mercati e competitività*, vol. 1, pp. 57-76;

RINGRAZIAMENTI

Questo traguardo voglio dedicarlo a tutte le persone che mi sono state vicine e mi hanno tenuto per mano.

A Fabio, il mio ragazzo, il mio esempio e la mia spalla, sempre al mio fianco pronto a sostenermi ed aiutarmi in ogni momento. Anche quando il mondo sembrava remarmi contro mi ha spinto a dare il meglio di me, con le sue parole è riuscito a rassicurarmi, spronarmi e a strapparmi sempre un sorriso: “mi raccomando, G.L.E.!”. Grazie Amore per aver creduto in me!

Alla mia famiglia, mia mamma, mio padre e mia sorella, coloro che mi hanno dato la possibilità di intraprendere questo percorso nonostante i molteplici sacrifici. Spero di avervi resi fieri di me!

Ad Alessandra, l'amica di una vita e la mia certezza, perché nonostante la lontananza so di poter contare su di lei per qualsiasi cosa.

A Barbara, che negli anni mi ha insegnato, a sua insaputa, ad essere tenace e a mettercela tutta per riuscire a raggiungere i miei obiettivi. È una vera e propria ancora di salvezza.

Alle mie amiche dell'Università, con chi ho iniziato e con chi invece sto concludendo questo percorso. A Francesca, conosciuta grazie al mio perenne ritardo alle lezioni, ma grazie a questo mio difetto abbiamo potuto condividere insieme risate, lezioni, esami, lavori di gruppo e infinite chiacchierate in pausa pranzo.

Alle ragazze del gruppo “Posso dire?": Giada, Sara, Greta, Roberta, Alisea ed Alessandra che mi hanno accolta tra loro e mi hanno fatta sentire parte di una piccola famiglia. Le nostre giornate di studio, le nostre cene precedute da spese infinite, le nostre conversazioni pre-esame e tanto altro hanno reso questi anni un ricordo indelebile.

A Zia, che mi tiene d'occhio da lassù e che con ansia aspettava insieme a me questo momento.

Infine, a Me, per essermi messa alla prova e aver sfidato i miei limiti. Fiera di aver portato a termine questo traguardo augurandomi che questo sia solo il primo di una lunga serie di vittorie.