



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL CO-BRANDING COME STRATEGIA DI MARKETING. IL CASO
SUPREME."**

RELATORE:

CH.MO PROF. PAIOLA MARCO UGO

LAUREANDO: ZURRO VINCENZO PIO

MATRICOLA N. 1118505

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: CONCETTI TEORICI	2
1.1. Contesto ambientale	2
1.2. Che cos'è il co-branding?	2
1.3. Principali tipologie	3
1.4. I benefici della strategia	4
1.4.1. Benefici della strategia per le aziende	4
1.4.2. Benefici della strategia per il consumatore	6
1.5. Rischi della strategia	6
1.5.1. Rischi per le aziende	6
1.5.2. Rischi per il consumatore	8
CAPITOLO 2: CO-BRANDING E BRAND EQUITY PERCEPITA	9
2.1. L'importanza della marca	9
2.2. La gestione della brand equity come fonte di vantaggio competitivo	9
2.3. Il co-branding usato per aumentare la qualità percepita	10
2.4. Il co-branding come strategia per gestire l'immagine del brand	11
2.5. L'importanza di avere una base clienti fedele al brand	12
CAPITOLO 3: CO BRANDING E DECISIONI DI ACQUISTO	13
3.1. Atteggiamenti del consumatore nei confronti di un prodotto co-branded	13
3.2. Le intenzioni d'acquisto per un prodotto co-branded	14
3.3. La valutazione delle alternative	15
3.4. I vincoli ambientali	15
3.5. Passa parola e opinion leader	16
CAPITOLO 4: IL CASO SUPREME.....	18
4.1. Il co-branding nel settore moda	18
4.2. Chi è Supreme?	19

4.3. La strategia.....	20
4.4. Le collaborazioni	21
4.5. Le collaborazioni con Stone Island.....	21
4.6. La collaborazione con Louis Vuitton	22
4.7. I benefici ottenuti da Supreme e dai suoi partner	23
4.8. I rischi	24
CONCLUSIONI.....	26
Bibliografia	28

INTRODUZIONE

Il seguente lavoro rappresenta la tappa finale del mio percorso di studi in Economia svolto presso l'Università degli Studi di Padova. L'elaborato si propone di analizzare i principali aspetti teorici riguardanti la strategia di marketing del co-branding, partendo dall'osservazione del mondo in cui le aziende si trovano oggi a operare in competizione tra di loro, andando sempre alla ricerca di nuove strategie: di vendita, di prodotto, e in questo caso particolare, di comunicazione della marca, con il fine di assicurarsi un vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Si analizzeranno, quindi, i principali benefici della strategia stessa, sia dal punto di vista dei brand costituenti la relazione, sia dal punto di vista del consumatore finale. Si passerà, successivamente, alla valutazione dei rispettivi rischi.

La strategia del co-branding ha guadagnato popolarità in diversi settori. Un sempre crescente numero di aziende sta applicando questa strategia per sviluppare un atteggiamento positivo nei confronti delle marche coinvolte e, allo stesso tempo, la consapevolezza da parte del consumatore delle potenzialità delle marche stesse. Partendo da questo presupposto si valuterà l'effetto che la collaborazione tra un brand di lusso e uno dello streetwear ha sulla brand equity dei due marchi costituenti. Gli effetti saranno valutati facendo leva su tre dimensioni della brand equity: la qualità percepita, l'immagine del brand e la loyalty nei confronti del brand da parte del consumatore.

Oggigiorno il mercato è sempre più caratterizzato dalla presenza di un consumatore esigente, informato e attento a come spendere i propri soldi, d'altro canto egli risulta avere limitate risorse da dedicare alla ricerca delle proprie scelte d'acquisto. Il principale e più immediato 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 di identificazione. Le aziende hanno cominciato a prestare molta più attenzione al marchio e ai valori insiti nello stesso, cercando anche di creare delle strategie collaborative con altri brand con l'intento di influenzare le decisioni d'acquisto. Infine 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 dello streetwear che hanno come obiettivo quello di far avvicinare, all'inizio anche suscitando semplice interesse, il cliente del "mercato di massa" allo specifico brand di lusso che partecipa alla collaborazione. Alla fine si prenderà in esame il caso di Supreme.

CAPITOLO 1: CONCETTITEORICI

1.1. Contesto ambientale

Oggi le imprese si trovano a operare in un ambiente in continua evoluzione e caratterizzato sempre più dall'incertezza. L'ambiente in cui opera un'impresa può essere diviso in ambiente generale, che non influenza in modo diretto le attività aziendali, e ambiente transazionale, costituito da tutti gli aspetti riguardanti i mercati, la tecnologia e le istituzioni che in qualche modo hanno una rilevanza diretta sul day-by-day management (Costa, Gubitta, 2016). In generale, le dinamiche dell'ambiente transazionale sono variabili esterne che il vertice strategico dell'impresa deve assolutamente considerare per l'attuazione di specifiche scelte a livello strategico e strutturale che le permetteranno di sopravvivere nel mercato e di assicurarsi un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors. Uno degli strumenti che le aziende possono utilizzare ai fini della gestione ambientale è il *coalescing*. Il *coalescing* consiste in accordi che possono essere motivati da esigenze organizzative interne volte a beneficiare di economie di scala, integrazione di competenze, razionalizzazione dei costi, ma hanno spesso il ruolo di ridurre l'incertezza ambientale e allentare la competizione o la reciproca dipendenza (Costa, Gubitta, 2016). In questa tesi ci focalizzeremo su una particolare tipologia di *coalescing*: il co-branding.

1.2. Che cos'è il co-branding?

Mettendo insieme le definizioni di varie fonti (Kotler, & Armstrong, 2015; Grossman, 1997; Keller, 1993) in questo elaborato il co-branding è definito come una forma specifica di co-marketing nella quale ricorre la cooperazione tra due o più marchi commerciali, utilizzando entrambi i nomi di marca per lo stesso prodotto realizzato congiuntamente in un singolo contesto di marketing, come il product placement, la pubblicità e la distribuzione. Il co-branding è stato ipotizzato come una strategia di marketing vantaggiosa per le aziende impegnate nelle collaborazioni, portando ad aumenti delle vendite come anche alla diminuzione della promozione e delle spese di marketing più in generale. Per esempio, Nike ed Apple hanno lavorato insieme per il lancio di un'applicazione che misura la distanza e il tempo di una corsa. Il lancio, nel maggio del 2006, dei nuovi prodotti Nike+iPod ha permesso alle calzature Nike+ di dialogare, attraverso un sistema wireless, con l'iPod per permettere al runner una migliore esperienza personale sportiva e di corsa (Apple, 2006). Questa novità ha attratto la più grande comunità di runners di sempre, arrivando a contare più di 1.2 milioni persone. Questo numero elevato di runners ha portato non solo entrate extra a Nike e Apple,

ma ha anche fornito a entrambe le aziende dati sul comportamento dei consumatori in quanto i runners utilizzano l'applicazione durante le sessioni di allenamento.

L'idea principale della strategia di co-branding è di accoppiare due o più marche al fine di trasferire le associazioni positive di ciascun marchio partner a uno appena formato. In altre parole, non appena un prodotto a marchio congiunto appare sul mercato, i consumatori giudicheranno il nuovo prodotto dai nomi dei marchi che compaiono in questo prodotto.

1.3. Principali tipologie

Fare una distinzione dei vari tipi di co-branding può non essere una cosa facile ed immediata data la varietà di combinazioni che le imprese possono realizzare. Può essere utile fare una prima distinzione tra co-branding funzionale e co-branding affettivo (Marchegiani, 2009). Il primo caso si ha quando due brand utilizzano in maniera esplicita i loro marchi congiuntamente per la realizzazione e la successiva commercializzazione di un prodotto. Il secondo, invece, viene utilizzato accostando ad un primo marchio, quello del produttore, un secondo che è portatore di attributi simbolici aggiuntivi.

La collaborazione tra i partner può fare leva su tutte le 4P del marketing mix (product, price, place, promotion). In questo senso si parla di *co-branding strategico* e si fa di solito una distinzione tra *product-based*, *distribution-based*, e *communication-based co-branding* (Jobber, 2004):

- Il product-based co-branding si ha quando più marchi vengono commercializzati attraverso forme di marketing congiunto, in particolare in settori caratterizzati da bassa differenziazione, per creare un prodotto unico con un forte valore aggiunto. Quest'ultimo può essere reale oppure solo percepito. In questo caso le marche possono anche dar vita ad una nuova marca ibrida. Questo è il caso dei computer Dell con i processori Intel;
- Si parla di distribution-based co-branding quando i partners sfruttano un'unica rete di distribuzione. È il caso di Pizza Hut e KFC che utilizzano gli stessi locali per ottimizzare gli spazi e i profitti;
- Il communication-based co-branding è la forma meno intensa di collaborazione. Consiste nella formazione di joint advertising o di joint promotion che hanno l'obiettivo di sfruttare a livello pubblicitario l'immagine di due marche generando così economie di scala. Combinando l'immagine di due marche note, si riducono i costi di introduzione del prodotto e aumenta la velocità di adozione da parte della base clienti

dell'una e dell'altra marca. È il caso, ad esempio, della collaborazione pubblicitaria tra Uliveto e Rocchetta.

Esistono poi altre possibili forme di co-branding. Una possibilità è il co-branding nella stessa impresa come nel caso delle pubblicità degli yogurt Yoplait e dei cereali Trix di General Mills; il co-branding multi-sponsor come nel caso di Taligent, un'alleanza tecnologica stipulata in passato tra Apple, IBM e Motorola; il co-branding in joint venture, come nel caso delle lampadine General Electric e Hitachi in Giappone (Kotler, Armstrong, 2015).

1.4. I benefici della strategia

1.4.1. Benefici della strategia per le aziende

Le aziende possono essere spinte ad intraprendere una strategia di co-branding da una serie di possibili benefici futuri che possono essere:

- ottenere un posizionamento nel mercato più convincente;
- possibilità di allargare il target, conquistando nuovi segmenti di mercato;
- ottenere vantaggi di marca o rilanciare un brand in declino;
- riduzione dei costi di introduzione del prodotto; presentarsi sul mercato con prezzi più remunerativi;
- rafforzare gli asset immateriali dell'azienda.

Il principale beneficio della strategia consiste nella possibilità di ottenere un posizionamento convincente nel mercato grazie al coinvolgimento di più marche. Questo risulta possibile perché, grazie alle attività di comunicazione che stanno alla base del lancio di un nuovo prodotto e che aumentano con l'applicazione della strategia di co-branding, aumenta anche l'esposizione dei brand al pubblico. In questo modo il lancio del nuovo prodotto co-branded ha una risonanza molto maggiore all'interno del mercato (Vescovi, Cecchinato, 2005).

Attrahendo un bacino di acquirenti maggiore di quanto avrebbe potuto fare un prodotto a marchio singolo, i brand partner hanno la possibilità di rafforzare la loro posizione all'interno del mercato e di acquistare nuovi clienti o entrare in nuovi canali di vendita. Un chiaro esempio di questo si ha nel settore della moda, dove le alleanze tra i brand di lusso e quelli dello street styling hanno come scopo principale quello di fare avvicinare il cliente del mercato di massa al mondo del lusso e viceversa. Dall'assidua collaborazione tra questi due mondi è nato un nuovo mercato, quello dello streetwear di lusso, che è visto come un nuovo

modo di concepire la moda e che sta piano piano livellando le differenze tra i due mondi (Highsnobity, 2018)

La strategia, inoltre, può permettere di ottenere vantaggi di marca: il co-branding infatti, viene spesso usato sia per rafforzare i valori aziendali esistenti, sia per l'attribuzione al brand di nuovi valori e significati (Vescovi, Cecchinato, 2005). Da questo punto di vista l'accostamento ad una prima marca di una seconda, portatrice degli stessi valori e significati, non fa altro che richiamare e rafforzare i valori iniziali. Al contrario, è anche possibile costruire una nuova identità per la propria marca accostandola ad una seconda, portatrice di significati nuovi, di cui la prima non è in possesso o che comunque non sono abbastanza accentuati. In questo senso, l'accostamento ad un brand con valori diversi da quelli di partenza permette alla marca ospitante di crearsi una nuova immagine in maniera più rapida rispetto a quanto sarebbe stato possibile fare autonomamente. Nel settore della moda si è fatto largo uso del co-branding per ringiovanire alcuni brand in declino accostandoli a nomi di aziende più in voga. È il caso di, per esempio, di aziende come Diadora che ha dato vita ad un'alleanza con MSGM per la realizzazione di "due collaborazioni stagionali, che riscrivono i codici Diadora in una nuova chiave contemporanea" (MSGM 2018).

Un altro aspetto da non sottovalutare quando si applica una strategia di co-branding riguarda i costi. È possibile ottenere una riduzione dei costi di introduzione del prodotto nel mercato, perché si combina l'immagine di due marche note, aumentando la velocità di adozione da parte della base clienti dell'una e dell'altra marca. Inoltre, i costi di progettazione, di produzione, pubblicitari vengono divisi equamente, o sulla base di percentuali stabilite da contratti, tra le imprese. Così facendo le imprese investono somme minori raggiungendo risultati uguali o maggiori a livello di vendite e di volumi di produzione. E ancora, si può ottenere un maggiore livello di notorietà pur investendo meno capitale nella promozione e nella pubblicità.

Direttamente collegato con la struttura dei costi c'è il tema dei prezzi. La strategia di co-branding, infatti, permette alle aziende di presentarsi sul mercato con prezzi più remunerativi. Questo perché un prodotto co-branded è di solito sinonimo di maggiore qualità agli occhi del consumatore. Di solito i clienti vengono attratti da prezzi bassi. Vale tuttavia anche l'opposto. Delvaux, un produttore di borse di alta gamma, è riuscito, grazie ad un forte incremento dei prezzi, ad ottenere un'immagine della marca paragonabile a Louis Vuitton. Vale lo stesso per le strategie di co-branding che tendono ad aumentare il prezzo del prodotto per aumentare la qualità percepita da parte del consumatore.

Un ulteriore beneficio del co-branding può essere quello di rafforzare gli asset immateriali delle aziende partner. All'interno del vasto panorama degli asset immateriali, vi sono quattro sotto-gruppi principali: il capitale relazionale; il capitale umano; il capitale organizzativo; il capitale intellettuale. In particolare, il capitale relazionale si intende come l'insieme di tutti gli asset relativi al portafoglio di relazioni di cui l'impresa dispone in via esclusiva e da cui può trarre un vantaggio competitivo. In questo senso, attraverso relazioni di co-branding, le imprese acquisiscono capacità nuove che vengono velocemente integrate, concorrendo ad aumentare il valore degli asset immateriali generando una nuova fonte di vantaggio competitivo.

1.4.2. Benefici della strategia per il consumatore

Nel caso dei prodotti co-branded, il consumatore assume un comportamento d'acquisto complesso, caratterizzato da un elevato coinvolgimento dell'acquirente e da un'elevata differenza percepita fra le marche. La presenza nel mercato di un prodotto a doppia marca, agli occhi del consumatore, si traduce in una semplificazione del processo d'acquisto. I prodotti co-branded offrono ora un segnale di qualità migliorata rispetto a un prodotto monomarca semplificando la valutazione del prodotto da parte del consumatore. Le informazioni aggiuntive, sia a livello di qualità che di valori intrinseci del prodotto, date dalla presenza di due brand aiutano gli acquirenti a comprendere meglio le caratteristiche del prodotto e differenziano l'offerta da quella della concorrenza. Il cliente si identifica di più nel prodotto che sta per acquistare e viene coinvolto in maniera più specifica nel processo d'acquisto attraverso la percezione di emozioni anticipate e di una riduzione del rischio nell'acquisto. Inoltre, i prodotti co-branded corrispondendo di solito ad edizioni limitate, agli occhi del consumatore sono ricchi di valori simbolici offrendo per questo benefici associati all'acquisto di prodotti prestigiosi.

1.5. Rischi della strategia

1.5.1. Rischi per le aziende

Uno dei principali rischi della strategia per le aziende partner è quello di generare associazioni negative per la marca ospitante: ad esempio se la marca invitata è percepita di qualità inferiore rispetto a quella ospitante il consumatore potrebbe non capire i motivi della partnership con conseguenze negative sia in termini di vendite sia in termini di immagine di marca. Un altro possibile caso si ha quando uno dei partner subisce un qualsiasi danno d'immagine durante il periodo della partnership, coinvolgendo inevitabilmente anche l'altro. Ci sarebbero feedback

negativi che colpirebbero per riflesso entrambi i brand e il valore reciproco delle marche. Inoltre, può succedere anche che una delle due marche partner oscuri l'immagine dell'altra, creando confusione nella mente del consumatore; si parla in questo caso di “*effetto alone*”.

Un possibile rischio è legato all'assenza di controllo sugli effetti dell'associazione ad un'altra marca nella mente del consumatore. Le aspettative dei consumatori per quanto riguarda il co-branding tendono ad essere elevate e per questo aumenta anche il rischio di non soddisfarle. Pertanto un risultato insoddisfacente potrebbe avere ripercussioni negative su entrambe le marche coinvolte (Kotler, Armstrong, 2015) portando il consumatore ad indirizzare il suo acquisto ad un prodotto offerto dai competitors.

La seconda marca potrebbe, inoltre, essere motivo di fraintendimenti nella mente del consumatore. Infatti, di solito, accostamenti di marche non complementari o che presentano delle contraddizioni a livello di immagine potrebbero portare il consumatore a rifiutare la nuova proposta di valore e di conseguenza l'alleanza. I consumatori saranno più propensi ad avere una percezione positiva del prodotto co-branded se riescono a capire i motivi dell'alleanza e se percepiscono la nuova offerta come portatrice di una qualità unica.

Un altro rischio è legato al fatto che, nel lungo periodo, il partner potrebbe trasformarsi in un competitor, erodendo la quota di mercato dell'impresa, attraverso comportamenti opportunistici che sfruttino l'alleanza a proprio vantaggio. Per tutti questi motivi risulta quindi fondamentale saper scegliere il partner per la collaborazione.

Importante per ridurre al minimo il rischio è la scelta di un'adeguata strategia di comunicazione. L'utilizzo di una strategia di comunicazione inadeguata, potrebbe infatti generare un messaggio confuso per il consumatore, che potrebbe giudicarlo incoerente a causa dell'utilizzo di uno stile di comunicazione troppo distante da quello delle marche partner. Più le marche rappresentano valori differenti e hanno un'immagine contrapposta, più elevato sarà il rischio.

Anche nell'area distributiva ci potrebbero essere risposte negative all'iniziativa, legate principalmente all'eventuale incoerenza con il tipo di assortimento del punto vendita o con il suo posizionamento.

Particolare attenzione deve essere data anche agli aspetti economico-finanziari dell'accordo. Infatti, con la stipula di un accordo di co-branding aumentano i costi di transazione e di controllo. Gli accordi, sotto questo punto di vista, devono essere precisi e dettagliati e prevedere le modalità di ripartizione dei costi di direzione, di coordinamento e a condivisione dei costi di comunicazione.

1.5.2. Rischi per il consumatore

Nonostante la seconda abbia la funzione di rappresentare, per il consumatore, un fattore che fornisce garanzie di qualità e una fonte di rassicurazione durante il processo d'acquisto, alcune volte può essere vista come un elemento di distrazione e confusione, in particolare nei casi in cui le due marche coinvolte non siano coerenti tra di loro. In questo caso i rischi nei quali si può imbattere il consumatore sono principalmente due:

1. rifiuto della proposta di valore perché non capisce le ragioni dell'alleanza;
2. elaborazione delle informazioni per capire le ragioni dell'alleanza troppo costosa.

In tutte e due le situazioni il consumatore ha una percezione dell'offerta sbagliata ed allo stesso tempo è convinto che l'alleanza lo porti a pagare un prezzo eccessivo per il prodotto co-branded. In questo modo i benefici che il consumatore otterrebbe dall'alleanza risulterebbero minori rispetto ai sacrifici che sosterebbe. (Cecchinato, 2007)

Un ulteriore rischio da sottolineare si ha quando il consumatore è intenzionato ad acquistare un determinato prodotto di una certa marca, il quale è però stato sostituito da una versione co-branded dello stesso. In questo caso, il valore aggiunto apportato dalla seconda marca non viene richiesto né percepito dal consumatore che però non trova alternative reali nel mercato. In questo caso, non percependo il reale valore aggiunto dell'offerta il consumatore giudica questa soluzione strategica svantaggiosa.

CAPITOLO 2: CO-BRANDING E BRAND EQUITY PERCEPITA

2.1. L'importanza della 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 svolge importanti molte importanti funzioni. Prima fra tutte, la marca è sinonimo di identificazione, nel senso che permette di riconoscere un prodotto rispetto ad un altro; la marca svolge anche una funzione di orientamento, permettendo al consumatore di orientarsi nel processo d'acquisto facilitando la scelta; la marca è anche sinonimo di affidabilità, svolgendo, in questo senso, una funzione di garanzia; infine la marca è una fonte di personalizzazione, permettendo al consumatore di esprimere sé stesso scegliendo una determinata marca invece che un'altra. Le marche rappresentano quindi degli asset di enorme importanza e valore per le aziende, le quali devono svilupparle e gestirle con cura (Camaioni, 2013).

2.2. La gestione della brand equity come fonte di vantaggio competitivo

La brand equity può essere vista come una questione chiave nel marketing, infatti, costruire un marchio forte con una considerevole equity può aiutare a dotare un'azienda di una serie di benefici (Keller, 2001). Keller (2001) suggerisce anche che i vantaggi effettivi includono una maggiore lealtà del cliente e una minore vulnerabilità alle opportunità di estensione del brand, oltre ad altri esempi positivi. Pertanto, la brand equity può essere definita come "l'effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto o alla sua commercializzazione, misurabile in termini di maggiori quote di mercato e quindi di prezzo" (Kotler, Armstrong, 2015). La nozione di marchio come rappresentazione dei valori è stata accompagnata dall'accettazione che un branding efficace aggiunge valore ad un'azienda attraverso la creazione di brand equity (Aaker, 1991; Keller, 2001).

La brand equity può contribuire alla scelta dei consumatori di acquistare determinati marchi rispetto ad altri concorrenti, e la consapevolezza da parte delle imprese della forza del proprio

marchio può aiutare a creare strategie di marketing efficaci (Keller, 2001). La brand equity può svolgere un ruolo centrale nella spiegazione della natura del marchio e nelle strategie delle estensioni di linea, che sono direttamente collegate con la strategia del co-branding. Nelle partnership tra lusso e street styling, un marchio ben noto (lusso) è abbinato ad un altro marchio (streetstyling) che può aiutare a migliorare il prodotto composito meno noto. Allo stesso tempo, il co-branding comporta molti rischi legati al fatto che la strategia può ledere l'equity dei brand coinvolti se non applicata con i giusti criteri. I marchi in definitiva trasmettono qualità ai clienti, i quali reagiscono in modo più favorevole al prodotto rispetto ad una versione generica e senza marca dello stesso. La brand equity è quindi un vero e proprio asset aziendale, che influisce sulla redditività presente e futura dell'impresa.

Esiste una relazione tra la gestione del marchio e le prospettive di gestione del cliente. Alcune ricerche si focalizzano sulla brand equity dal punto di vista del comportamento del consumatore, sottolineando la "risposta del consumatore al marketing del marchio" (Keller, 2001). Di seguito, la brand equity percepita dal consumatore verrà analizzata in base ai concetti di: qualità percepita, immagine del brand e loyalty.

2.3. Il co-branding usato per aumentare la qualità percepita

I consumatori hanno molti atteggiamenti nei confronti dei marchi, ma il più importante riguarda la percezione della qualità. La qualità percepita può essere definita come la valutazione globale di un consumatore sulla superiorità di un prodotto o di un marchio. Keller (2001) ritiene che la percezione della qualità, da una prospettiva del brand, possa essere identificata sia dalla percezione della qualità generale da parte dei consumatori sia da un sentimento intangibile e generale del marchio. Inoltre, altri atteggiamenti che possono essere associati alla qualità includono la soddisfazione dei consumatori. Il valore percepito del marchio risulta essere relativamente più alto quando si tratta di marchi di lusso perché i consumatori collegano all'acquisto una qualità maggiore sufficiente a compensare i prezzi più alti. In un'ottica di co-branding tra un marchio di lusso e uno di streetstyling, la percezione della qualità dei due marchi partner può essere vista come una delle determinanti delle valutazioni che i consumatori fanno del prodotto co-branded. La percezione che il cliente ha della qualità del prodotto, infatti, può generare valore in diversi modi:

- crea motivazione all'acquisto, per la semplice ragione di essere valutata nella fase decisionale;
- genera un posizionamento differenziato. In base alla qualità percepita, il marchio può essere riconosciuto come leader o solo come uno dei tanti presenti nel mercato;

- un'elevata qualità percepita giustifica l'applicazione di un differenziale di prezzo maggiore. Applicando un premium price migliora a sua volta anche la qualità percepita del prodotto;
- giustifica le estensioni di marca sfruttando la notorietà del brand.

Le collaborazioni con marchi del mercato di lusso consentono ai brand del mercato di massa di raggiungere una clientela più ampia e di utilizzare le maggiori qualità di marca dei loro partner. In questo senso, un brand del lusso può essere considerato come un tassello importante per un marchio streetwear che tenta di migliorare la consapevolezza della qualità dei suoi prodotti e le sue associazioni. Inoltre, la percezione che i consumatori hanno della qualità del brand del mercato di massa può, in genere, solo migliorare dopo che il marchio è stato coinvolto in una campagna di co-branding. Pertanto, la collaborazione con i rivenditori del mercato di lusso sembra essere una buona opportunità per i marchi di streetstyling per raggiungere i propri obiettivi di marketing, contribuendo quindi ad aumentare la qualità percepita dal consumatore e di conseguenza la brand equity.

2.4. Il co-branding come strategia per gestire l'immagine del brand

Secondo Keller (2001), un modo in cui i brand di successo costruiscono e mantengono un rapporto positivo con i clienti è attraverso lo sviluppo di un'immagine di marca favorevole. Questo può essere applicato anche ai marchi di lusso e ai loro consumatori. L'immagine del brand può essere definita come la percezione che i consumatori associano a un particolare marchio (Keller, 2001) di solito in qualche modo significativo. L'immagine del brand è rappresentata dagli aspetti cognitivi, sensoriali ed emotivi che questo è in grado di suscitare agli occhi del consumatore (Cho, 2011). L'immagine del marchio dei prodotti di moda ha dimostrato di avere un'influenza significativa sui consumatori che utilizzano la ricchezza e il significato simbolico dei marchi per esprimere la propria identità. L'immagine del marchio è anche una forte componente nel processo d'acquisto tanto da mostrare di avere degli effetti positivi legati alle decisioni d'acquisto del consumatore soprattutto per i capi di abbigliamento. Pertanto, è più probabile che i consumatori acquistino marchi di moda che li aiutino nella creazione di un'immagine desiderabile di sé stessi. Alcuni studi (O'Cass, Frost, 2002) hanno dimostrato che le generazioni più giovani hanno più probabilità rispetto alle generazioni precedenti di essere influenzate dalle caratteristiche simboliche del marchio, dai sentimenti evocati dal marchio e dalla congruenza tra l'immagine di sé del brand-user e l'immagine del marchio.

Per il co-branding è particolarmente importante il concetto dell'immagine del brand. Nel settore della moda molte sono le aziende che utilizzano questa strategia di marketing per rinnovare la propria immagine. Molte volte, si ricorre a questa strategia per modernizzarsi ed evolvere pur non perdendo di vista i valori originali del brand. Molte sono le collaborazioni nate tra le case di moda del lusso e quelle emergenti dello streetwear proprio per svecchiare la clientela e puntare a migliorare l'immagine del brand agli occhi dei più giovani. Uno degli esempi più lampanti, in questo senso, è quello di Gucci, che con l'arrivo di Alessandro Michele alla direzione creativa ha spostato l'asticella verso uno stile più giovanile e disimpegnato, con il chiaro obiettivo di conquistare i Millennial e la Generazione Z, coloro che, secondo le proiezioni di Bain & Company, nel 2025 genereranno il 45 per cento del mercato del lusso (U&B, 2017).

2.5. L'importanza di avere una base clienti fedele al brand

Aaker (1991) definisce la fedeltà alla marca come "l'attaccamento che un cliente ha verso un marchio". Altre ricerche hanno descritto la fedeltà alla marca come una miscela di credenze e atteggiamenti favorevoli per un particolare marchio (Keller, 2001) che comporta ripetuti comportamenti di acquisto nel tempo indipendentemente dai cambiamenti nel prezzo o nelle caratteristiche del prodotto (Aaker, 1991). La fedeltà al marchio può essere caratterizzata in termini di prospettive attitudinali e comportamentali (Keller, 2001). Da un punto di vista comportamentale, la loyalty può essere associata all'azione reale di riacquisto. Mentre, da una prospettiva attitudinale, la fedeltà si lega a forti elementi cognitivi che alla fine portano alla lealtà affettiva nel tempo e non solo ai soli acquisti. Quindi, la fedeltà alla marca può essere vista come una sorta di impegno affettivo, che col tempo può contribuire a creare una relazione duratura tra consumatori e marchi. Quando i consumatori hanno percezioni positive nei confronti di un marchio, ne consegue successivamente la lealtà. Una ricerca di Keller e Lehmann (2003) fa notare come un'immagine positiva del brand e una qualità percepita elevata portino alla costruzione della fedeltà al marchio. In questo senso, un cliente fedele ha un ruolo importante per l'azienda poiché costituisce una fonte di reddito certa nel tempo.

A differenza dei concetti di qualità percepita e immagine del brand, non si può parlare di loyalty se il consumatore non ha mai acquistato ed utilizzato i prodotti del brand; la loyalty è direttamente collegata all'esperienza mentre l'immagine del brand e la qualità percepita sono slegate da questo concetto in quanto il consumatore può attribuire queste caratteristiche al brand senza averci mai avuto a che fare direttamente.

CAPITOLO 3: CO BRANDING E DECISIONI DI ACQUISTO

3.1. Atteggiamenti del consumatore nei confronti di un prodotto co-branded

Considerando una campagna di co-branding dal punto di vista del consumatore, è importante sottolineare che uno dei marchi è sempre percepito in funzione dell'altro, e viceversa. Inoltre, gli atteggiamenti e i giudizi nei confronti di un prodotto co-branded sono per forza di cose influenzati dai precedenti atteggiamenti della persona nei confronti delle singole marche.

Spesso le valutazioni che i consumatori fanno dell'alleanza di marca hanno degli effetti sulle associazioni e sugli atteggiamenti che gli stessi hanno nei confronti di ciascun marchio partner. In questo caso la familiarità del marchio riduce l'intensità di questi effetti. In altre parole, la percezione di un prodotto a marchio congiunto dipende dalla percezione delle aziende che stanno alla base del prodotto. Inoltre, i marchi meno conosciuti tendono a dare un contributo di minore entità all'alleanza rispetto ai marchi più noti, ottenendo quindi molto di più in occasione di collaborazioni con marchi ben noti (Simonin, Ruth, 1998). Uno studio ha rivelato che il co-branding potrebbe influenzare le affiliazioni di marca. I ricercatori hanno affermato che l'immagine e la loyalty del brand, così come la qualità percepita e altri attributi del marchio potrebbero determinare la sua equity, influenzando così la percezione dei clienti di un prodotto a marchio congiunto. I ricercatori hanno anche sottolineato che le campagne di co-branding potrebbero essere classificate in tre gruppi in base alla percezione che i consumatori hanno della loro brand equity:

1. high equity-high equity;
2. high equity-low equity;
3. low equity-low equity (Washburn, Till, 2000).

Washburn e Till hanno dimostrato che le collaborazioni di co-branding rappresentano una strategia win/win per categorie di prodotti coerenti, poiché i consumatori tendono a fare affidamento sulle caratteristiche della brand equity quando valutano o acquistano un nuovo prodotto o servizio a doppio marchio.

Per riassumere, i clienti hanno la tendenza a valutare un prodotto co-branded in base al loro atteggiamento precedente nei confronti di ciascun marchio partner. Inoltre, i marchi meno conosciuti tendono a contribuire poco, ma potrebbero trarre enormi benefici dalle collaborazioni di co-branding. Ad esempio, i brand meno conosciuti non solo potrebbero attrarre nuovi clienti, ma anche rafforzare la loyalty che il consumatore ha del brand al di fuori della strategia di co-branding.

3.2. Le intenzioni d'acquisto per un prodotto co-branded

L'intenzione d'acquisto potrebbe essere definita come una combinazione tra l'interesse del consumatore per il prodotto, basato sulla valutazione delle diverse caratteristiche del prodotto alle quali ciascun consumatore attribuisce importanza diversa, e la possibilità di acquistare il prodotto. (Kotler, Armstrong, 2015). L'intenzione d'acquisto si basa quindi su atteggiamenti e preferenze. Precedentemente si è visto che l'atteggiamento verso un prodotto co-branded si basa sugli atteggiamenti precedenti verso ciascun marchio che costituisce l'alleanza. È importante notare che, come avviene nelle normali decisioni d'acquisto, quando si valuta un prodotto a marchio congiunto si tende a valutare i singoli marchi a livello sia razionale, attraverso ragionamenti logici, che irrazionale, basandosi più sull'impulso. Spesso le intenzioni d'acquisto dipendono da elementi affettivi. Ad esempio, il comportamento di acquisto ripetuto è spesso alimentato dalla fedeltà alla marca.

In generale, il processo decisionale dei consumatori è suddiviso in cinque stadi: percezione del bisogno, ricerca delle informazioni, valutazione delle alternative, decisione d'acquisto e comportamento successivo all'acquisto (Kotler, Armstrong, 2015). Tuttavia, all'interno del settore della moda la prima fase può essere sostituita da "individuazione delle opportunità" che è un qualcosa più legato ai desideri che ai bisogni (Anthes, 2002). Si desidera acquistare un prodotto co-branded anche se non è strettamente necessario.

Questo desiderio di acquistare un oggetto in co-branding è legato al livello irrazionale del processo d'acquisto. Questo è anche quello che succede per i prodotti di lusso. Ad esempio, l'acquisto di prodotti di lusso potrebbe soddisfare il desiderio di dimostrare il proprio status, a causa dell'eccellente qualità, unicità e artigianalità dei prodotti. Tuttavia, la maggior parte dei clienti del mercato di massa ha un'età compresa tra 18 e 26 anni e ha un reddito limitato. In altre parole, la maggior parte dei clienti del mercato di massa non può permettersi di acquistare abiti di lusso su base regolare. Le collaborazioni tra marchi di lusso e marchi di streetstyling creano una scorciatoia per i clienti per ottenere prodotti con elementi di alta moda. Una valutazione non cognitiva dei benefici semplifica la decisione pre-acquisto, a causa dell'associazione del prodotto co-branded con i marchi di lusso (Anthes, 2012). Il pubblico del mercato dello streetwear è motivato a spendere soldi quando riconosce l'opportunità di acquistare collezioni in edizione limitata che presentano la maggior parte delle caratteristiche dei capi di alta moda.

3.3. La valutazione delle alternative

I consumatori fanno una valutazione delle alternative a loro disposizione sia prima che durante la fase d'acquisto. Le modalità attraverso le quali i consumatori fanno acquisti possono essere distinte in tre categorie:

1. acquisto pianificato in toto: sia il prodotto che il brand vengono scelti in anticipo;
2. acquisto parzialmente pianificato: solo uno tra il prodotto e il brand è scelto in anticipo mentre l'altro viene scelto nel punto di vendita;
3. acquisto non pianificato: sia prodotto che brand vengono scelti nel punto di vendita.

Per quanto riguarda l'abbigliamento, l'acquisto d'impulso avviene molto più di frequente che per altre categorie di prodotti per questo sono più frequenti comportamenti d'acquisto parzialmente o addirittura non pianificati (Wang, 2010). I consumatori possono considerare diversi fattori quando stanno per comprare un prodotto. Questi fattori non sono altro che particolari attributi o dimensioni del prodotto che si sta giudicando. Per esempio, nell'acquisto di una macchina possono essere considerati come fondamentali i consumi di carburante, il prezzo, la linea dell'automobile (Kotler, Armstrong, 2015). Per quanto riguarda il settore dell'abbigliamento i fattori che possono maggiormente influenzare la scelta del consumatore sono di sicuro: il prezzo, la tendenza della moda, le abitudini della persona e per alcuni tipi di persone può essere molto importante anche l'identità della marca e l'ambiente del punto vendita.

Un capo d'abbigliamento, essendo caratterizzato da un comportamento d'acquisto più impulsivo (Wang, 2010) e legato molte volte alla ricerca di determinati valori che rappresentano il proprio io, può trovare nel co-branding un modo per arricchirsi di valori simbolici di cui non riuscirebbe a beneficiare contando solo sulla forza del proprio brand. Questo può essere un modo per i marketing manager di manipolare quel processo esistente nella mente dei consumatori che li guida nella valutazione delle marche.

3.4. I vincoli ambientali

Un cliente che ha acquistato un prodotto a marchio congiunto ed è soddisfatto degli attributi del prodotto, come la sua qualità, prezzo e design, potrebbe successivamente essere interessato anche all'acquisto di prodotti dei marchi che costituiscono la collaborazione. Tuttavia, i vincoli ambientali che ostacolano il futuro consumo di prodotti co-branded, nel nostro caso prendiamo come esempio l'abbigliamento, dovrebbero essere presi in considerazione. Come accennato in precedenza, la maggior parte dei clienti di marchi streetwear sono persone di età compresa tra 18 e 26 anni. Inoltre, gli stipendi mensili di questi

clienti sono solitamente abbastanza contenuti. In altre parole, la maggior parte delle persone di questa fascia di età non può permettersi di comprare regolarmente prodotti di moda di lusso. Tuttavia, il consumo di questo tipo di marche di abbigliamento, come anche dei marchi che adottano strategie di prezzi contenuti e vasta gamma di prodotti offerti (vedi Zara), declina dopo i 26 anni. Con l'aumento dei salari dei consumatori, questi potrebbero passare dall'acquisto di prodotti di massa all'acquisto di prodotti di marca (Wang, 2010).

Le campagne di co-branding sembrano essere la strategia più efficace per attirare i giovani consumatori, essendo meno probabile che questi siano in grado di acquistare prodotti di lusso. Partecipando a una campagna di co-branding, i marchi del lusso potrebbero presentare i loro prodotti alle nuove generazioni, aumentando così la notorietà del marchio. Tuttavia, la possibilità che alcuni dei clienti del mercato di massa siano in grado di acquistare prodotti da marchi di lusso che hanno preso parte a collaborazioni di co-branding, sebbene non su base regolare, non deve essere eliminata.

È stato detto che il consumo sul mercato di massa di solito scende dopo i 26 anni, quando la maggior parte dei consumatori è diventata abbastanza potente dal punto di vista economico per acquistare prodotti da marchi di livello superiore (Wang, 2010). Queste campagne di co-branding consentono al pubblico più giovane del mercato di massa di familiarizzare con i marchi di alta moda e di introdurli alle collezioni. In altre parole, sembra che collaborando con i rivenditori di massa, i marchi di lusso investano nella loro futura base clienti, impegnandosi, allo stesso tempo, a gestire con loro le prime relazioni.

3.5. Passa parola e opinion leader

Uno dei principali riferimenti per i consumatori sono e persone che gli stanno intorno. Ogni informazione trasmessa da persona a persona fa parte del passaparola. Il passaparola, molte volte, gioca un ruolo fondamentale nella formazione delle scelte d'acquisto dei consumatori: mentre le fonti commerciali, di solito, informano il consumatore e creano la consapevolezza di marchio, le fonti personali legittimano o valutano il prodotto (Kotler, Armstrong, 2015).

Attraverso lo scambio di idee, le persone vengono influenzate, e più sono le informazioni positive che il consumatore ottiene per un prodotto dai coetanei, più è probabile che lui o lei adotterà il prodotto.

Gli opinion leader sono individui ben informati sui prodotti, la cui opinione è presa sul serio dagli altri; sono spesso in grado di influenzare gli atteggiamenti o i comportamenti degli altri. Gli opinion leader della moda sono coloro i quali acquistano i capi di tendenza all'inizio della

stagione della moda. L'opinion leader di solito corre il rischio di provare articoli di moda innovativi, tendendo quindi ad adottare la nuova moda in una posizione molto iniziale del suo ciclo di vita, che sarà sicuramente prima della generale accettazione, e dovrebbe essere anche all'inizio o prima della fase di crescita (Wang, 2010).

CAPITOLO 4: IL CASO SUPREME

4.1. Il co-branding nel settore moda

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. Un esempio può essere quello della cantante Rihanna nominata global ambassador e creative director della linea donna di Puma.

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 fuoriuscire 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. Importante da considerare sotto questo punto di vista è la scelta da parte di Louis Vuitton, attualmente il primo brand del lusso al mondo per valore di mercato, di Virgil Abloh, un architetto 38enne afroamericano dall'anima street, ex direttore creativo di Balenciaga e fondatore di Off-White, per la direzione creativa della propria collezione maschile. Questo esempio dà un chiaro segnale di quello che attualmente è il trend della moda, che fa dello streetwear non solo qualcosa di passeggero (Il Sole 24 Ore).

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% (percentuale che sale al 49% nella generazione Z e al 40% tra i Millennials) 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.

Dal prossimo paragrafo, verrà analizzato più nel dettaglio il caso di Supreme, un brand newyorkese che negli ultimi anni ha fatto delle collaborazioni di co-branding una strategia vincente e utilizzata abbastanza di frequente, arrivando a collaborare anche con Louis Vuitton.

4.2. Chi è Supreme?

Creata nell'aprile del 1994 come marca d'abbigliamento per skater, Supreme, nato da un'idea di James Jebbia che decide di investire 12 mila dollari in un piccolo negozietto, è diventato oggi uno dei brand più famosi e in voga del mondo. Il successo del marchio è fortemente legato al suo primo negozio, aperto a New York a Lafayette Street. Lo store, infatti, era il primo portatore dei valori della marca poiché il layout e il design erano pensati per ricordare una pista da skate, con un enorme spazio vuoto al centro e i vestiti disposti tutt'intorno. L'atmosfera dello store era quindi creata per mettere a propri agio i clienti, che potevano entrare in negozio con lo skate. Con il passare del tempo, lo store attirava una quantità sempre maggiore di persone, arrivando ad ospitare non solo skater newyorkesi ma anche artisti, fotografi, musicisti, designers che hanno contribuito ad accrescere la fama del brand, delle volte anche entrando a far parte dello staff Supreme. Attirando sempre di più l'attenzione su di sé, Supreme ha cominciato a riscuotere apprezzamento anche da parte delle celebrità, che hanno portato il marchio ad essere conosciuto a livello internazionale, tanto che Vogue, già nel 1995 Vogue definisce Supreme "the Chanel of downtown streetwear". A tal riguardo importantissime sono le foto di Terry Richardson che ritraggono Kate Moss, Kermit la rana, Michael Jordan, Lady Gaga, Neil Young e Morrissey che indossano le t-shirt di Supreme. Il logo che appare sui capi è qualcosa di molto semplice e riprende lo stile dei poster di propaganda della conceptual artist americana Barbara Kruger: un box rosso con una scritta bianca in grassetto.

Nel 2004, dopo dieci anni, Supreme apre il suo secondo store, stavolta a Los Angeles, grande quasi il doppio rispetto all'originale di New York e stavolta con una vera e propria pista da skate all'interno. Oggi il brand conta undici flagship store in tutto il mondo: due a New York e poi Los Angeles, Parigi, Londra, Nagoya, Osaka, Fukuoka e ben tre a Tokyo.

Il marchio è influenzato da diverse culture e tendenze soprattutto degli anni '80 e '90 e oggi si rivolgono non soltanto agli skater, ma anche a culture come quella hip hop, punk e rock e alla cultura giovanile più in generale.

4.3. La strategia

Supreme fa uso di una strategia abbastanza peculiare rispetto ad altri marchi di abbigliamento, in particolare molto diversa da quella che utilizzano gli altri brand dello streetwear: le sue politiche di marketing, di comunicazione e di diffusione sono decisamente inusuali per un quanto riguarda il settore. Supreme infatti, fa poche vendite on line e ha soltanto undici store nel mondo. Questi sono alcuni dei principali aspetti che caratterizzano il modo di operare nel mercato di questo brand.

Il loro modello di business è definito da una semplice caratteristica economica, secondo la quale la domanda supera l'offerta, nel caso di Supreme in modo abbastanza significativo. Per dare qualche numero, il giorno del lancio della famosa maglietta con il logo rosso che celebrava i 20 anni del brand, il solo sito internet ricevette 986,335,133 visualizzazioni e 1,935,195,305 tentativi di acquisto (Market Revolution) e di certo Supreme non produce queste quantità. Scarsità è dunque quello che caratterizza la sua offerta. Crescendo la domanda, l'offerta diventa in un certo senso più preziosa. Ad ogni modo la domanda non aumenta mai. Celebre, a questo proposito, è la frase di Jebbia che dice *“Se so che ne posso vendere 600, allora ne produco 400.”* Mentre gli altri brand, quando un loro prodotto va sold out viene riprodotto, i prodotti Supreme non vengono mai rimessi in produzione. Il modello di vendita si differenzia dagli altri marchi, i quali rilasciano le proprie collezioni tutte in una volta e quando queste vanno sold out i negozi vengono riforniti della merce; Supreme invece rilascia soltanto 10/15 pezzi alla volta. Questi sono i cosiddetti drop che vengono lanciati il giovedì ogni settimana, on line e nei soli 11 flagship store, alle 11:00 ora USA. Così facendo la gente non si stufa mai del successo di Supreme e continua a desiderare di riuscire ad accaparrarsi un capo del drop settimanale. Questo ha portato anche alla nascita di un mercato parallelo in cui una volta ottenuto un pezzo Supreme lo si può rivendere ad almeno il doppio del prezzo pagato.

Altra parte importante della strategia riguarda l'investimento in una comunicazione integrata e multicanale al fine di creare una vera e propria community intorno al proprio brand. Supreme in questo modo brandizzato praticamente qualsiasi cosa, arrivando a vendere un mattone a 40 dollari, ma anche piedi di porco, asce, flipper, kayak.

La sempre crescente popolarità guadagnata ha portato il brand newyorkese, soprattutto negli ultimi anni, a collaborare con dei colossi, sia per nome che per dimensioni, uscendo in questo modo dalla nicchia dei suoi consumatori abituali ma mantenendo sempre quel margine di esclusività.

4.4. Le collaborazioni

Le collaborazioni sono state una delle strategie di marketing da sempre più utilizzate nel settore dello streetwear. Una collaborazione decente e ben congegnata può mettere le basi per creare un prodotto con un forte valore aggiunto, dando vita a un progetto che è un incontro di stili diversi.

Da questa prospettiva, Supreme non è mai stato un brand dal quale stare alla larga, essendo da sempre disposto a collaborare con chiunque. Nike, Vans, Stone Island, The North Face, Levi's, ma anche firme di alta moda come Comme des Garçons e Louis Vuitton sono soltanto alcuni dei brand con cui la casa newyorkese ha collaborato. Dimenticare la competizione e concentrarsi sul modo di cooperare con altre tipologie di aziende: questo è quello che fa Supreme. In un'intervista Jebbia ha detto che la collaborazione con Comme des Garçons del 2012 ha segnato un punto decisivo a favore del successo del brand e delle future collaborazioni, gettando anche le basi per la capsule collection con Louis Vuitton.

Il clima dell'industria del fashion ad oggi è molto favorevole alle collaborazioni. È il modo migliore e più sicuro affinché un brand si espanda verso un tipo differente di consumatori, verso un diverso mercato senza perdere la propria identità o i propri principi tradizionali. Con una collaborazione di successo si dà qualcosa di nuovo e fresco ai clienti già esistenti mentre si cerca di intercettare di nuovi che normalmente non avrebbero comprato dal brand.

4.5. Le collaborazioni con Stone Island

Quella con Stone Island è solo uno dei tanti esempi di campagne di co-branding con marchi dello sportwear e dello street style e che vedono Supreme come protagonista.

Stone Island è un marchio italiano di abbigliamento sportwear fondato da Massimo Osti. È un brand caratterizzato da “cultura della ricerca, sperimentazione e funzione d'uso” capace di coniugare la tecnologia alla moda e al senso del gusto.

Stone Island e Supreme hanno collaborato per la prima volta nel 2014 e, dopo il successo della prima capsule collection, nel 2015, nel 2016 e nel 2017 dando vita ogni volta a collezioni che hanno saputo mettere bene insieme le anime delle due aziende, fondendo la cultura che il brand italiano ha per l'innovazione e la sperimentazione di nuovi tessuti con l'anima hip-hop del brand americano. Se si guardano le due marche si possono riscontrare alcuni punti comuni: innanzitutto entrambe si caratterizzano per uno stile informale rivolgendosi principalmente ad un pubblico giovane. Le loro filosofie sono entrambe molto forti e legate a due filoni culturali molto forti: per quanto riguarda Supreme, la cultura hip-hop americana mentre Stone Island si rifà all'ambiente militare ma negli ultimi anni ha avuto

anch'esso un grande successo nella scena hip-hop. Le tre collaborazioni hanno come destinatari tutti coloro che amano lo stile street, che caratterizza Supreme, e che allo stesso tempo sono alla ricerca di tessuti altamente performanti e di qualità distinguibile, tratti invece tipici di Stone Island. Si tratta quindi di una collaborazione coerente e dall'alto valore aggiunto, che non crea confusione nella mente dei consumatori. Tutti questi fattori hanno portato Supreme X Stone Island ad essere una delle collaborazioni più vincenti di sempre. La collaborazione ha portato a Stone Island una ventata di popolarità che si è tradotta in un aumento considerevole del fatturato, che nel 2016, con 105 milioni, è stato il migliore di sempre, registrando un aumento del 20% rispetto al 2015 e del 100% rispetto al 2011. Grande impatto si è avuto anche sull'export del brand che è aumentato considerevolmente (Il Post).

Le capsule collection tra le due aziende sembravano diventate ormai un must annuale tanto che si vociferava di una ulteriore collaborazione per la collezione 18/19 che però alla fine non è arrivata. A tal proposito Rivetti ha dichiarato di non essere più alla ricerca di collaborazioni e che, secondo la sua opinione, oggi in giro ce ne siano troppe (Il Sole 24 Ore).

Per quanto riguarda la strategia di vendita adottata, i pezzi delle collezioni sono stati resi disponibili nei flagship store di entrambi i marchi, anche se non in tutti per tenere fede alla classica formula di Supreme basata sulla scarsità, e sui rispettivi siti internet.

4.6. La collaborazione con Louis Vuitton

Quella con Louis Vuitton può essere definita come la più importante campagna di co-branding intrapresa da Supreme e di certo quella che ha fatto più notizia nel mondo della moda, dal momento che il primo brand del lusso al mondo, appartenente al gruppo LVMH, ha deciso di creare una capsule collection con un brand che in apparenza non ha nulla a che fare con il lusso e che proviene dalla cultura di strada americana.

Guardando le due marche, a primo impatto sembrerebbero essere molto diverse tra loro ma in realtà hanno alcuni tratti in comune: entrambi rappresentano una categoria ben definita di clienti; entrambe le loro strategie di vendita si basano sull'esclusività e sulla scarsità.

Uno dei principali motivi della collaborazione si riscontra nella necessità di LV di svecchiare la propria clientela, infatti, Kim Jones, il direttore creativo della maison francese ai tempi della collaborazione aveva dichiarato, dopo un viaggio in Cina per l'inaugurazione di uno store a Pechino, di aver visto un enorme cambiamento nella clientela: stanno scomparendo gli "old men" a favore dei "twentysomething", come li definisce Jones. Si è passati quindi dalla

querela del 2000, ricevuta da Supreme poiché aveva fatto delle tavole da skate sostituendo al logo LV a S nel monogramma Louis Vuitton, ad intraprendere una campagna di co-branding.

Per quanto riguarda la strategia di vendita, sono stati messi assieme due tratti distintivi delle aziende: per quello che concerne il prezzo, questo rispecchia i trend Louis Vuitton, essendo i pezzi della collezione stati prodotti dalla casa francese con particolare attenzione merceologica che riflette una migliore qualità rispetto ad un classico capo Supreme; per quello che riguarda invece la distribuzione si è cercato di rispecchiare di più le modalità classiche di Supreme. Sono stati aperti dei pop-up store della durata di una settimana, un po' in tutto il mondo. Le vendite sono state scaglionate in due settimane diverse, l'ingresso era selezionato e per entrare bisognava avere un'età minima legale e un documento d'identità e ogni cliente non poteva acquistare più di sei capi e restare nello store per più di 15 minuti. Inoltre, l'ora e il luogo precisi degli otto pop-up store che vendevano la collaborazione, a Pechino, Tokyo, Parigi, Sydney, Londra, Los Angeles, Miami e Seoul, sono stati annunciati ufficialmente solo due ore prima la loro rispettiva apertura. Nonostante questo, i due brand non sono riusciti ad evitare le code chilometriche fuori dai negozi. I capi rimasti alla fine sono stati resi disponibili sull'e-commerce di Louis Vuitton e in alcuni dei suoi flagship store. Tutto questo non ha impedito che alcuni di quelli sono riusciti a comprare dei pezzi della capsule li rivendessero sul mercato secondario ad un prezzo raddoppiato.

La collaborazione tra i due brand ha contribuito a far salire considerevolmente l'hype, che già normalmente caratterizza le collezioni Supreme. Anche le vendite sono state ben più che soddisfacenti. A proposito di vendite, è molto probabile che si debba proprio alla collaborazione con Supreme l'aumento del 23% dei profitti del gruppo LVMH nel 2017, la holding di Louis Vuitton. Nello stesso periodo del 2016 il livello di vendite era stato piuttosto deludente ed aveva registrato performance scadenti soprattutto in Asia e Francia (Nssmag.com).

4.7. I benefici ottenuti da Supreme e dai suoi partner

Come è stato già detto nel primo capitolo, sicuramente il principale beneficio del co-branding è l'aumento del bacino di utenti al quale viene esposta la marca. Supreme è stato bravissimo da questo punto di vista, infatti, le numerosissime partnership intraprese dal marchio hanno contribuito ad aumentare la sua notorietà, attirando sempre nuovi clienti. La collaborazione con Louis Vuitton, ad esempio, ha contribuito a far conoscere Supreme ad una fetta di mercato che molto probabilmente ne ignorava l'esistenza: a questi consumatori si è aperto completamente un nuovo mercato. Allo stesso tempo, secondo molti, è stato Louis Vuitton ad

ottenere i maggiori benefici dalla collaborazione in quanto le persone che possono permettersi di comprare dalla maison francese non saranno quelli che compreranno da Supreme. Al contrario le persone che comprano Supreme, si sono ritrovate di colpo a comprare Louis Vuitton, dal momento che proprio LV ha realmente realizzato i vestiti.

Ogni volta che Supreme fa una collaborazione, i capi della collezione vanno a ruba, riflettendo la percezione positiva che i clienti hanno dell'immagine sia di Supreme che dei brand con i quali collabora: in questo senso le collaborazioni non fanno altro che aumentare la brand equity percepita dal consumatore, invogliandolo ad acquistare i capi esclusivi delle collaborazioni. I prezzi più alti delle capsule collection, riflettono la maggiore qualità dei prodotti, e di conseguenza non sono percepiti dai consumatori come un fattore negativo.

Nel luglio del 2017, il 50% di Supreme è stato acquistato da Carlyle Group per un ammontare di 500 milioni di dollari, portando quindi il valore totale dell'azienda a 1 miliardo di dollari, cifra pari a circa 10 volte il suo EBITDA, l'indice utilizzato per valutare imprese operanti nello stesso settore. Questo risultato è sicuramente frutto delle numerose collaborazioni intraprese, soprattutto di quelle con Stone Island, Comme des Garçons e indubbiamente Louis Vuitton (nssmag.com). Secondo James Jebbia, l'arrivo di Carlyle consentirebbe a Supreme di controllare la propria crescita fornendo competenze organizzative (Fashion Network).

4.8. I rischi

Supreme ha sempre cercato di ridurre al minimo i rischi delle collaborazioni studiandone sempre i particolari. Infatti, ha sempre cercato di collaborare con brand di un certo livello e con valori di marca che non si discostassero troppo da quella che è sempre stata la sua cultura, cercando quindi di non creare, come si è detto nel primo capitolo, fraintendimenti nella mente del consumatore che potessero portarlo a rifiutare l'offerta.

Un rischio spesso corso dai partner di Supreme è quello di imbattersi nell'effetto alone: infatti, data la forte immagine del brand newyorkese, potrebbe essere possibile che venga oscurato il contributo che la seconda marca apporta alla partnership, non portandole nessun beneficio in termini di acquisizione di nuovi clienti e di conseguenza di vendite future. In questo caso il successo per quanto riguarda le vendite sarebbe soltanto one shot, senza la possibilità di essere replicato in futuro.

Nel caso della collaborazione con Louis Vuitton, è stato però Supreme a rischiare di imbattersi nell'effetto alone a causa della maggiore notorietà del marchio francese.

Nonostante questo, però, la capsule collection è stata ben realizzata per non oscurare la personalità di Supreme, che anzi è stata la caratteristica principale della collezione.

Un ulteriore rischio della collaborazione con LV poteva essere dovuto al posizionamento all'interno di segmenti di mercato diversi. Infatti, mentre LV si posiziona nel segmento del lusso, Supreme si rivolge al segmento dello streetwear. Questo, agli occhi del consumatore, avrebbe potuto rappresentare un cambiamento brusco di tendenza, generare confusione e portare a perdere quanto di buono i due marchi avevano costruito fino a quel momento. Tramite un'accurata progettazione del marketing mix, però, si è riusciti a gestire le politiche di prezzo, prodotto, promozione e distribuzione in modo da comunicare ai clienti Louis Vuitton che la capsule non sarebbe stata di valore inferiore agli standard. Supreme dal canto suo ha dimostrato di essere in grado di operare come un'etichetta di lusso senza perdere però quell'anima di strada che l'ha sempre caratterizzata.

Importante da sottolineare è anche la scelta adeguata delle strategie di comunicazione, che non si è mai allontanata da quella originale di Supreme. Si è sempre cercato di creare delle campagne di marketing inusuali, capaci di attirare l'attenzione delle persone soprattutto facendo un ampio ed intelligente uso dei social media, che hanno contribuito a generare il solito hype che caratterizza i lanci settimanali di Supreme.

Insomma, si è sempre cercato di dare attenzione ad ogni dettaglio in modo da ridurre al minimo gli eventuali rischi e da massimizzare i benefici.

CONCLUSIONI

In questo elaborato è stata analizzata la strategia di marketing del co-branding, una particolare opzione di gestione della marca oggi 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, collaborando tra di loro per creare prodotti a marchio congiunto capaci di attirare l'attenzione dei consumatori, semplificando il processo d'acquisto attraverso la creazione di prodotti ad elevato valore aggiunto e capaci di fare leva sulla forza della brand equity dei marchi partner.

La marca rappresenta un insieme di promesse che implicano fiducia, coerenza e definizione di un insieme delle aspettative. I marchi forti possiedono un posizionamento unico nella mente del consumatore che può essere universalmente articolato da tutti. Il co-branding è una strategia che consente agli operatori di marketing di collaborare con marchi in grado di fornire valore aggiunto e globale differenziazione del prodotto, in questo modo le aziende usano questa strategia per approfittare della reputazione di marchi consolidati e di conseguenza minimizzare l'investimento richiesto per lanciare nuovi marchi.

Parlando dell'importanza della marca, si è detto che le campagne di co-branding hanno degli effetti diretti sulla brand equity percepita dai consumatori. Nonostante l'elaborato si concentri in particolare sul caso Supreme, è possibile generalizzare la conclusione secondo la quale la strategia risulta essere di tipo win-win. Infatti, una partnership ben studiata può portare nella mente del consumatore delle associazioni sempre positive. Pertanto, il partner scelto determinerà il successo del co-branding. Se i consumatori valutano il co-branding come positivo, saranno direttamente portati a percepire una brand equity maggiore. 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.

Nell'elaborato si è cercato di alternare ai concetti teorici il più possibile numero di riferimenti a casi pratici per mettere in evidenza come questa strategia oggi sia largamente diffusa e utilizzata, anche in settori diversi da quello della moda. Per quello che concerne il futuro, stiamo attraversando un periodo nel quale si sta avendo un cambiamento radicale alla base clienti delle imprese, quindi, il co-branding, nei prossimi anni, potrà rappresentare una delle possibili strategie a disposizione delle imprese per gestire questo periodo di transizione e

rinnovare la clientela. Da questo punto di vista, la strategia rappresenta un'occasione per creare un'esperienza unica, difficile da creare sul mercato senza unire i punti di forza di due marche. Al tempo stesso, però, fanno riflettere le parole di Rivetti, il quale ha dichiarato, come detto in precedenza, che nonostante le collaborazioni siano state molto importanti per Stone Island, non se ne va più alla ricerca in quanto ormai il mercato sembra esserne troppo pieno. Si può pensare, infatti, che all'inizio le collaborazioni avvenivano maggiormente ad opera di brand di culto, di nicchia. Di recente, invece, le partnership sono diventate qualcosa di comune anche tra brand che non hanno una forte immagine nella quale ci si può identificare, e questo, alla lunga potrebbe portare questo tipo di strategia ad essere considerata obsoleta, non trasmettendo più quel sentimento di esclusività che la caratterizza oggi.

Bibliografia

- Aaker, D.A.,1991. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. 9° edizione. New York: Simon & Schuster Adult Publishing Group.
- Anthes L., 2012. Fashion co-branding. A case study of successful co-branding factors from a social science perspective. Tesi di laurea. Disponibile su http://pure.au.dk/portal/files/45318347/Laura_Anthes_Thesis.pdf
- Checchinato F., 2007. Co-branding. Padova: Cedam.
- Cho, E., 2011. Development of a brand image scale and the impact of lovemarks on brand equity. Tesi di laurea. 11962. Iowa State University. Disponibile su <https://lib.dr.iastate.edu/etd/11962>
- Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2015. Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni. 3°edizione. Milano: McGraw-Hill Education.
- Jobber D., 2004. Principles and practice of marketing. New York: McGraw-Hill. In: Cecchinato F., 2007. Co-branding. Padova: Cedam.
- Jobber D., 2004. Principles and practice of marketing. New York: McGraw-Hill. In: Vescovi T.; Cecchinato F., 2005. Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding in Mercati e Competitività, vol. 1, pp. 57-76
- Keller K. L., 2001. Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. Working paper. Marketing Science Institute. Disponibile su file:///C:/Users/vincenzo/Downloads/Customer_Basedbrand_Equity_Model.pdf
- Keller K. L., Lehmann D. R., 2003. How do brands create value? Marketing Management, maggio/giugno, pp 26-31. Disponibile su <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/2003/12/3/10600463.aspx>
- Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M., 2015. Principi di marketing. 15° edizione. Milano: Pearson.
- O'cass, A., Frost, H., 2002. Status brands: examining the effects of non-product-related brand associations on status and conspicuous consumption. Journal of product & brand management, 11(2), pp.67-88. Disponibile su https://www.researchgate.net/publication/29458375_Status_brands_Examining_the_effects_of_non-product-related_brand_associations_on_status_and_conspicuous_consumption
- Simonin, B.L. and Ruth, J.A., 1998. Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. Journal of Marketing Research, pp.30-42. Disponibile su

https://www.researchgate.net/profile/Julie_Ruth/publication/236980531_Is_a_Company_Known_by_the_Company_It_Keeps_Assessing_the_Spillover_Effects_of_Brand_Alliances_on_Consumer_Brand_Attitudes/links/00b4951e9342abf343000000/Is-a-Company-Known-by-the-Company-It-Keeps-Assessing-the-Spillover-Effects-of-Brand-Alliances-on-Consumer-Brand-Attitudes.pdf

- Vescovi T.; Cecchinato F., 2005. Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding in Mercati e competitività, vol. 1, pp. 57-76
- Wang T. Y., 2010. Consumer Behavior Characteristics in Fast Fashion. Tesi di laurea. Disponibile su <http://bada.hb.se/bitstream/2320/7723/2/2010.13.16.pdf>
- Washburn, J.H., Till, B.D. and Priluck, R., 2000. Co-branding: Brand equity and trial effects. Journal of Consumer Marketing, 17(7), pp. 591–604. Disponibile su http://museum.brandhome.com/docs/P0082_Co-branding%20-%20brand%20equity%20and%20trial%20effects.pdf

Sitografia

- <https://www.mark-up.it/la-psicologia-del-prezzo/>
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/co-branding/>
- <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/Keller%202002.pdf>
- <https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/197623/co-branding-di-cosa-si-tratta.html>
- <http://www.uominibusiness.it/default.aspx?c=640&a=25449&tag=Lusso-e-streetwear-la-strana-coppia>
- <https://www.highsnobociety.com/2017/02/08/luxury-streetwear-fashion-trend/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-04-05/lo-streetwear-contamina-lusso-214437.shtml?uuid=AEJhO9RE>
- <https://www.stoneisland.com/experience/it/the-brand/brand-philosophy/>
- <https://it.fashionnetwork.com/news/Supreme-apre-il-capitale-a-Carlyle,878604.html#.W98dNJNKjIV>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-11-21/stone-island-si-concentra-prodotto-173118.shtml?uuid=AEsr1iFD>
- <https://www.ilpost.it/2017/08/11/stone-island/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-11-21/stone-island-si-concentra-prodotto-173118.shtml?uuid=AEsr1iFD>
- <https://www.nssmag.com/it/art-design/15180/svelata-la-collezione-di-virgil-abloh-x-ikea>

- <https://www.nssmag.com/it/fashion/12070/supreme-x-louis-vuitton-ha-salvato-gli-incassi-del-lvmh>
- <https://www.nssmag.com/it/fashion/12557/supreme-vale-un-miliardo-di-dollari>
- <https://streetwearitaly.wordpress.com/2018/02/18/da-dove-arriva-il-grande-successo-di-supreme/>
- <http://www.marketrevolution.it/supreme/>