



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea Magistrale

# **WHEN FASHION MEETS FOOD & BEVERAGE**

analisi delle principali strategie di marketing tra l'industria della  
moda e l'industria alimentare e delle bevande

**Relatore**

Ch. Prof.ssa Cinzia Colapinto

**Laureanda**

Elisa Andrenacci  
Matricola 975816

**Anno accademico**

2021-2022

# Indice

INTRODUZIONE .....	1
1. IL RAPPORTO TRA IL SETTORE MODA E IL SETTORE FOOD & BEVERAGE .....	3
1.1 IL SETTORE MODA .....	3
1.2 IL SETTORE FOOD&BEVERAGE .....	7
1.3 LE MOTIVAZIONI CHE SPINGONO A COLLABORARE IN ATTIVITÀ DI MARKETING	11
1.4 LE COLLABORAZIONI TRA IL SETTORE MODA E IL SETTORE FOOD & BEVERAGE .....	14
2. IL CO-BRANDING .....	19
2.1 ORIGINE ED EVOLUZIONE.....	19
2.2 LA DEFINIZIONE .....	20
2.3 LE PRINCIPALI TIPOLOGIE .....	21
2.4 LE TIPOLOGIE DI ACCORDI DI CO-BRANDING TRA AZIENDE .....	25
2.5 LE STRATEGIE DI CO-BRANDING .....	27
2.6 I VANTAGGI DEL CO-BRANDING .....	29
2.7 GLI SVANTAGGI DEL CO-BRANDING .....	33
2.8 I FATTORI DI SUCCESSO DEL CO-BRANDING.....	38
3. LA BRAND EXTENSION .....	43
3.1 LA DEFINIZIONE .....	43
3.2 LE PRINCIPALI TIPOLOGIE .....	44
3.3 I VANTAGGI DELLA BRAND EXTENSION .....	46
3.4 GLI SVANTAGGI DELLA BRAND EXTENSION .....	48
3.5 I FATTORI DI SUCCESSO DELLA BRAND EXTENSION .....	50

4.	METODOLOGIA DI RICERCA .....	53
4.1	OBIETTIVI E SCOPI DELLA RICERCA .....	53
4.2	METODOLOGIA DI RICERCA .....	53
5.	CASISTICHE E ANALISI DEI DATI .....	57
5.1	CASI NOTI DI CO-BRANDING TRA IL SETTORE MODA E IL SETTORE FOOD & BEVERAGE .....	57
5.2	CASI NOTI DI BRAND EXTENSION DEL SETTORE MODA NEL SETTORE FOOD & BEVERAGE .....	70
5.3	RISULTATI QUANTITATIVI.....	76
5.4	RISULTATI QUALITATIVI .....	86
5.5	CONCLUSIONI .....	88
	BIBLIOGRAFIA .....	91
	SITOGRAFIA .....	93
	APPENDICE .....	98

## Indice delle figure

<b>Figura 1.</b> Tipologie di collaborazioni (Alexander, Ortega Contreras, 2016) .....	15
<b>Figura 2.</b> Principali tipologie e intensità del co-branding (Checchinato, 2007).....	23
<b>Figura 3.</b> Obiettivi, natura e tipo di co-branding (Checchinato, 2007) .....	24
<b>Figura 4.</b> Co-branding position matrix (Chang, 2009).....	27
<b>Figura 5.</b> Co-branding strategies (Chang, 2009) .....	29
<b>Figura 6.</b> Critical factors for a co-branding strategy (Chang, 2009) .....	40
<b>Figura 7.</b> Matrice di coerenza delle strategie di co-branding (Vescovi, Checchinato, 2005).....	41
<b>Figura 8.</b> Elementi di successo della brand extension (Hussain, Rashid, 2016) .....	51
<b>Figura 9.</b> Il co-branding tra Louboutin e Ladurée (D’Antonio, 2015).....	57
<b>Figura 10.</b> Il co-branding tra Coca-Cola e i brand di alta moda (Pizzignach, 2021).....	58
<b>Figura 11.</b> Il co-branding tra Coca-Cola, Moschino, Ferrè e Blumarine (D’Antonio, 2015).....	59
<b>Figura 12.</b> Il co-branding tra Armani e Venchi (D’Antonio, 2015) .....	60
<b>Figura 13.</b> Il co-branding tra Taco Bell e Forever 21 (Heller, 2017) .....	61
<b>Figura 14.</b> Il co-branding tra Supreme e Oreo (Vogue Italia, 2020) .....	62
<b>Figura 15.</b> Il co-branding tra KFC e Crocs (Cavrini, 2020) .....	62
<b>Figura 16.</b> Il biglietto d’invito alla sfilata di Fendi (Ferrari, 2020) .....	63
<b>Figura 17.</b> Gli spaghetti n.5 GCDS x Barilla (barilla.com, 2019).....	64
<b>Figura 18.</b> Le iconiche felpe GCDSxBarilla (barilla.com, 2019).....	65
<b>Figura 19.</b> Lo spot GCDSxBarilla (Meriano, 2019).....	66
<b>Figura 20.</b> Il co-branding tra Magnum e Dolce&Gabbana (D’Antonio, 2015) .....	67
<b>Figura 21.</b> La limited edition “Dolce Vita” frutto del co-branding tra D&G e Baci Perugina (baciperugina.com, 2021).....	68

<b>Figura 22.</b> Lo spot per il co-branding di D&G e Baci Perugina (Mosciatti, 2021).....	69
<b>Figura 23.</b> Il co-branding tra Chiara Ferragni e Evian (chiaraferragnibrand.com, n.d.)	70
<b>Figura 24.</b> Interni dell’Emporio Armani Ristorante & Caffè (armani.com, n.d.) .....	71
<b>Figura 25.</b> Interni di Gucci Osteria a Firenze (gucciosteria.com, n.d.) .....	72
<b>Figura 26.</b> Il giardino del “The Bar at Ralph Lauren” (Passeri, Bolelli, 2021).....	73
<b>Figura 27.</b> Elementi caratteristici del Fendi Caffè Milano (Parapini, 2021) .....	74
<b>Figura 28.</b> Il Fendi Bar (Sina, 2022).....	75
<b>Figura 29.</b> Gli interni della Pasticceria Marchesi 1824 (pradagroup.com, n.d.) .....	76

## **Indice delle tabelle**

<b>Tabella 1.</b> Le categorie di prodotto co-branded in base all’anno di lancio.....	77
<b>Tabella 2.</b> Categorie di motivazioni che spingono a unirsi in un co-branding collegate alla categoria di prodotto che nasce da esso .....	79
<b>Tabella 3.</b> Periodi di lancio del co-branding in relazione all’anno .....	80
<b>Tabella 4.</b> Periodo del lancio del co-branding in relazione alla categoria di prodotto co-branded .....	80
<b>Tabella 5.</b> Le tipologie di locale aperte dai diversi marchi di moda.....	82
<b>Tabella 6.</b> La durata delle brand extension in relazione ai marchi analizzati .....	83
<b>Tabella 7.</b> Le categorie di motivazioni che spingono lo sviluppo di una brand extension in relazione ai marchi analizzati .....	85
<b>Tabella 8.</b> Le motivazioni per lo sviluppo di una brand extension.....	86

## INTRODUZIONE

L'attuale contesto di mercato si presenta complesso, dinamico e caratterizzato da grande instabilità. Le motivazioni di tale scenario possono essere ricercate, innanzitutto, nell'aumento della concorrenza tra imprese per la conquista dei consumatori e per il loro mantenimento, sia locale che globale; poi, nell'incremento di creazione di nuovi prodotti e nella veste sempre più preponderante degli asset intangibili.

Il consumatore odierno è sempre più esigente e va sempre di più alla ricerca di un prodotto esclusivo o addirittura personalizzato.

Per rispondere ai numerosi e mutevoli bisogni dei clienti, le aziende competono sulla varietà dell'offerta, andando a differenziare i prodotti o tramite una qualità superiore rispetto a quella dei concorrenti o attraverso un'immagine distintiva, creata grazie a una proposta di valore più invitante rispetto a quella dei competitors.

In questa situazione di complessità ambientale, lo strumento cardine delle strategie di marketing diviene il brand, che permette alle aziende di proporre un'offerta distintiva con un'immagine differenziata rispetto alla concorrenza e quindi facilmente identificabile.

Grazie al ruolo svolto dalla marca, ovvero quello di garante della qualità dei prodotti, i consumatori percepiscono un rischio ridotto in fase di acquisto e l'impresa ha solide basi per l'introduzione di nuovi prodotti e innovazioni (Vescovi, Cecchinato, 2005).

In questo scenario, l'impresa ha quindi la necessità di differenziarsi e di rispondere prontamente alle richieste del mercato e, per sopravvivere e aumentare il proprio successo, spesso ricorre alla collaborazione con altri brand attraverso accordi e alleanze. Nella realtà aziendale si possono ritrovare varie tipologie di alleanze: alcune coinvolgono più direttamente il marketing e si realizzano tramite l'utilizzo di diverse leve, come quelle del branding (Cecchinato, 2007).

Le strategie di branding si riferiscono alla creazione, all'utilizzo e alla gestione efficace di uno o più marchi. Tra queste spiccano in particolare il co-branding e la brand extension, due delle principali opzioni di tale strategia. Il primo consiste nell'accostare, tramite un accordo di tempo limitato, due brand differenti derivanti da due aziende diverse in un unico prodotto; il secondo invece, consiste nell'espansione di un brand in un nuovo segmento di mercato (Fortunato, 2021).

Tra i vari settori che hanno utilizzato tali strategie, quelli che hanno dato vita a speciali e iconiche collaborazioni sono proprio il settore moda e il settore food & beverage (Rossi, 2020).

Questo elaborato si propone di studiare e analizzare nel profondo le strategie di branding, e più in particolare il co-branding e la brand extension, utilizzate in un contesto multisettoriale tra il settore moda e il settore food & beverage andando a indagare le motivazioni che spingono queste collaborazioni, la tipologia di prodotto o servizio che ne esce fuori e nel caso della brand extension, anche la loro durata.

Per comprendere bene queste strategie di marketing, nel primo capitolo viene dapprima data una fotografia generale di quello che è il settore moda e poi il settore food & beverage, analizzando il rapporto che c'è tra questi due mondi e i motivi che li spingono ad associarsi. Si analizzano inoltre le varie tipologie di collaborazioni che possono nascere tra di loro, studiando il perché il co-branding e la brand extension sono quelle più utilizzate. Il secondo capitolo analizza dettagliatamente il co-branding, focalizzandosi soprattutto sulla definizione, sulle varie tipologie, sui benefici, sui rischi e sui fattori di successo dell'adozione della strategia. Medesimo studio viene fatto anche per la brand extension nel capitolo terzo. Nel quarto capitolo, invece, vengono presentati gli obiettivi e gli scopi della ricerca insieme alle metodologie, che in tale studio sono sia quantitative che qualitative in quanto è stata svolta una desk research con dati secondari raccolti in internet e un'intervista qualitativa. Il quinto capitolo passa in rassegna dei casi noti di co-branding tra aziende di moda e aziende del settore alimentare e delle bevande e successivamente dei casi celebri di brand extension del settore moda nel settore food & beverage, per arrivare, infine, a presentare i risultati dello studio.

Le conclusioni, presenti alla fine del quinto capitolo, riassumono gli esiti delle due metodologie di ricerca utilizzate e possono essere utili per comprendere la tendenza sempre più emergente di un'unione sempre più forte tra il settore moda e il settore alimentare.

# 1. IL RAPPORTO TRA IL SETTORE MODA E IL SETTORE FOOD & BEVERAGE

Nel seguente capitolo viene approfondito il rapporto esistente tra il settore moda e il settore food & beverage, dapprima studiando entrambi i settori in modo dettagliato, poi analizzando gli elementi comuni che li spingono ad unirsi in collaborazioni. Infine, vengono esaminate le varie tipologie di collaborazioni che possono generarsi tra loro, andando a comprendere il perché il co-branding e la brand extension sono quelle più utilizzate.

## 1.1 Il settore moda

Il mercato della moda, fino agli inizi del XX secolo, aveva pochi soggetti come destinatari, ma dall'avvento della meccanizzazione e della produzione di massa, il suo campo d'azione si è progressivamente ampliato in funzione dell'offerta, delle vendite e della domanda (Foglio, 2016). Oggi il settore del fashion contribuisce in modo significativo all'economia, in particolare in Italia dove nell'ultimo anno il fatturato del settore ha toccato i 107 miliardi di euro (Crivelli, 2023).

La moda è diventata un vero e proprio laboratorio che monitora i cambiamenti, ricerca i bisogni della società, progetta e documenta la vita sociale, economica, comportamentale e culturale di ogni momento storico. La moda rappresenta quindi uno spaccato della società, un interessante dato sociale utile come chiave di lettura per comprendere noi stessi, i nostri comportamenti, la nostra situazione sociale ed economica, le nostre aspirazioni.

Il mercato della fashion industry nell'ultimo secolo ha assunto un connotato globale causato dalla multiculturalità della società stessa, che è diventata universale. Oggi, l'offerta di tale settore non è più solo nazionale, ma deve rispondere a sfide globali. L'ampliarsi del suo raggio d'azione ha cambiato anche le modalità di produzione, di organizzazione e di commercializzazione. La globalizzazione sta caratterizzando sempre di più il mercato e i prodotti della moda. Questi saranno venduti allo stesso modo nel villaggio globale e quindi sempre più Paesi parteciperanno alla loro produzione. I competitor non sono più quindi solamente quelli locali, nazionali, ma ci si confronta con partner internazionali e ciò ha complicato molto il mercato di tale settore.

Passando ora all'analisi dell'obiettivo primario cui puntano le azioni di tale mercato, ovvero il consumatore, possiamo dire che quello odierno ha un maggiore budget che può



mettere a disposizione per gli acquisti relativi alla moda, il che fa sì che si registri una crescita continua della domanda e anche dei bisogni, che si spostano repentinamente tra quelli primari a quelli che possiamo definire superflui, accessori. Il cliente ha anche subito una continua e innegabile crescita culturale, diventando un esperto nel campo della moda e in particolare del suo settore produttivo, che gli permette di essere sempre più consapevole dei suoi acquisti ricercando brand che gli offrano qualità, eleganza, stile e durata.

Alla fine del decennio 1960, con la nascita del moderno “fashion system” e con l’adozione e divulgazione della moda prêt-à-porter, c’è stato un profondo cambiamento riguardo l’atteggiamento di uomini e donne nei confronti del modo di vestire. Tale variazione è avvenuta grazie all’interazione tra il fashion maker e il consumatore, che non richiede più un abbigliamento forzato o strutturato, ma qualcosa di libero e rispettoso. La moda diventa un modo per affermare la propria libertà, la propria flessibilità e la propria individualità. Siamo quindi in presenza di consumatori che usano la moda secondo le diverse nuove esigenze e desideri di oggi e il prodotto di tale settore è lungi da essere una semplice merce, in quanto diventa scelta di piacere e desiderio. I capi diventeranno sempre di più l’espressione dell’identità, del modo di essere, della personalità dell’individuo che lo indossa.

Il marketing nel campo della moda risulta essere di grande aiuto per comprendere il mercato e i consumatori e per mantenere una comunicazione efficace con loro, fornendogli un prodotto valido (Foglio, 2016).

In tale mercato, nel quale i bisogni dei consumatori cambiano velocemente, il modello di business predominante è quello del fast fashion, nel quale la parola “fast” sta ad indicare proprio i continui e rapidi cambiamenti in atto nella moda che portano poi ad accelerare e differenziare la produzione. Il fast fashion ha tempi di produzione e vendita molto veloci e ha come obiettivo quello di incoraggiare acquisti veloci, a basso costo, ma assidui, introducendo costantemente nuovi prodotti. È una strategia che ha dei grandi vantaggi anche per i venditori, perché diminuisce il rischio di inventario invenduto (Kawamura, 2006). Oggi il fast fashion rappresenta la nuova cultura globale ed è il più attuale modello di sviluppo dell’industria moderna della moda.

Tale mercato oggi è caratterizzato da diversi trend tra cui la digitalizzazione, fenomeno esploso durante il 2020 grazie anche al Covid-19. La pandemia ha infatti aiutato l’espansione della tecnologia digitale, una tendenza che senza dubbio era già in atto, ma che viste le esigenze di quel periodo è stata rafforzata, ad esempio, dal maggiore utilizzo

del commercio elettronico (Benedetti et al., 2022). Molte persone sono state costrette a lavorare da casa, a cambiare il proprio life style e di conseguenza anche le proprie abitudini di consumo, stimolando gli acquisti nel canale e-commerce, che nel 2021 rappresentavano il 30% delle vendite globali di abbigliamento e calzature e che continueranno a crescere anche nel futuro. I protagonisti del settore moda, pertanto, si sono dovuti ingegnare e creare nuovi legami con i clienti nello spazio digitale (Le Rolland, 2022). Si è vista la necessità di creare piattaforme di vendita online innovative che permettano di intercettare i bisogni e le preferenze delle nuove generazioni, sia nel mercato domestico che in mercati esteri (Benedetti et al. 2022). Molti grandi marchi hanno migliorato i propri siti web e per aumentare il traffico nell'online hanno messo a disposizione i prodotti più ricercati e le limited edition proprio negli e-commerce. I brand di lusso, che offrono standard molto elevati di servizio nei propri store offline, hanno cercato di riproporre tali caratteristiche anche nell'online, creando un'esperienza digitale personalizzata della stessa qualità (Achille, Zipsler, 2020).

Da non dimenticare anche il ruolo dei social network, un mezzo importante per influenzare e gestire le preferenze dei consumatori (Benedetti et al, 2022). I social media hanno cambiato radicalmente la maniera in cui brand e consumer comunicano e grazie a quest'interazione vi è stato un cambiamento anche nel modo di creare, distribuire e consumare i contenuti di un marchio. I social media permettono infatti la creazione di uno spazio per la discussione e lo scambio di idee e questo ha fatto sì che ci fosse stato uno spostamento del potere di plasmare le immagini del marchio dai marketers dell'azienda ai consumatori del mondo online (Godey et al, 2016).

La pandemia globale ha rafforzato notevolmente il nostro rapporto con il digitale e ha alimentato il rapporto degli individui con le realtà virtuali, come il Metaverso. Per il fashion quest'ultimo rappresenta una grande opportunità di crescita e di guadagno, poiché vi è stato un aumento di interesse verso gli indumenti virtuali e i Non Fungible Token di moda in quanto il consumatore anche nella realtà virtuale tiene molto al proprio aspetto. Sicuramente continueranno a diffondersi poiché i protagonisti della moda continuano a puntare su questi nuovi prodotti tecnologici adatti a una realtà virtuale, ai videogames e ai social media, ottenendo nuovi flussi di entrate e nuovi consumer. Inoltre, la moda virtuale supera oltrepassa la tradizionale supply chain e rafforza la sostenibilità dei brand del fashion (Le Rolland, 2022).

Trattando proprio di sostenibilità tocchiamo un altro trend della fashion industry, che ha intrapreso una sfida globale contro il climate change, impegnandosi nella riduzione delle

emissioni di CO2 e nell'impiego di materiali più sostenibili. Il tema della sostenibilità ha acquisito un vero slancio dall'inizio della pandemia ed è diventato parte integrante di diverse strategie di ripresa delle aziende della moda. Questo orientamento è rivolto a consumatori che diventano sempre più consapevoli e interessati a conoscere come vengono prodotti e lavorati i propri capi di abbigliamento, ponendo l'accento sia sull'origine naturale delle fibre tessili sia sulle condizioni di lavoro degli operai della filiera. In questo contesto, la fashion industry deve subire alcuni cambiamenti fondamentali, poiché inquina l'ambiente e rappresenta circa il 10% delle emissioni globali, data la sua lunga catena di valore ad alta intensità energetica e l'alta richiesta di acqua per la coltivazione e produzione delle fibre tessili. Oltre a ciò, il fast fashion fa sì che si producano molti più prodotti, di scarsa qualità, con fibre sintetiche e a prezzi accessibili, affinché il consumatore possa sostituirli l'anno successivo (Benedetti et al, 2022). In risposta a tali criticità, la stessa Unione Europea sta indirizzando le imprese della moda verso una direzione più sostenibile, introducendo strumenti obbligatori o volontari volti a uniformare le misure di sostenibilità per le aziende e i prodotti (De Ceglia, 2023). La maggiore attenzione dei consumatori per l'ambiente che li circonda e per la natura ha fatto sì che sempre più aziende di moda abbiano cercato delle modalità più green per portare avanti la propria attività, abbracciando design di prodotti etici, la tendenza al riciclo e facendo controlli più rigorosi nelle loro catene di approvvigionamento. Molte aziende del settore stanno sviluppando infatti nuovi tessuti, cercando fibre bio-based, cercano di sviluppare nuove tecnologie per diminuire i rifiuti e utilizzare meno risorse possibili. Si prevede anche un aumento degli investimenti per garantire il riutilizzo e il riciclo dei propri capi, tanto da fornire servizi di riparazione in-store (Amed et al., 2019). Tutte queste misure stanno diventando sempre più fondamentali, visto anche che l'Unione Europea potrebbe modificare le norme sul greenwashing e sulla gestione dei rifiuti (Le Rolland, 2022).

Infine, una ultima tendenza di questo settore che si sta manifestando in questo periodo riguarda l'experience che le imprese di moda vogliono offrire ai propri clienti. Come detto precedentemente, vi è un grande ricorso ai canali online, ma l'aumento dei costi per il marketing digitale e le varie normative sull'e-commerce stanno mettendo in discussione la fattibilità del modello (Amed et al., 2022). Inoltre, fattore da non sottovalutare, è anche la distanza che il digital interpone tra il consumer e il brand. I negozi fisici e le fiere continueranno ad essere luoghi dove il cliente può sentirsi accolto, seguito e guidato nelle sue scelte d'acquisto ed è un'occasione per evidenziare e promuovere la qualità dei

prodotti (Benedetti et al., 2022). Per aumentare la loro crescita, infatti, i marchi dovranno diversificare il loro mix di canali, continuando a puntare e a dare rilievo ai modelli direct-to-consumer (Amed et al. 2022). I consumatori odierni danno priorità più alle esperienze che alle cose materiali. Preferiscono interagire direttamente con i prodotti e i servizi, ricevendo esperienze di marca migliorate, uniche e autentiche, adatte ai loro gusti, preferenze e stili di vita. Questo spostamento valoriale dei consumatori verso esperienze che portano alla felicità ha fatto sì che anche le aziende intervenissero e dessero maggiore attenzione a questo fattore, soprattutto nel percorso di acquisto, per aumentare profitti e vendite. Proprio per cavalcare l'onda di questo trend, molti brand stanno aprendo negozi fisici temporali, i pop-up store, personalizzati, in cui coinvolgere il consumatore stesso e farlo immergere all'interno del brand affinché viva un'esperienza unica (Euromonitor International, 2017).

## **1.2 Il settore food&beverage**

L'industria del food & beverage è una delle industrie più antiche del pianeta, ma ancora ricca di innovazioni. È da sempre uno dei settori più floridi e riesce a garantire una cospicua rendita finanziaria a tutti gli attori che vi partecipano. È un settore dinamico, che non si è mai fermato e negli anni si è sempre innovato; ora ha grandi prospettive di crescita, sia per le imprese tradizionali che per le startup (Manuelli, 2022). È il settore con cui gli individui hanno più interazioni quotidianamente e che muta in base ai cambiamenti della società.

Due fenomeni sociali, come l'urbanizzazione e l'industrializzazione, hanno portato grandi cambiamenti nel settore alimentare, tra cui una crescente domanda di cibo, che non aveva precedenti. Nasce infatti in quel periodo l'industria alimentare che cambia quella che era la dieta popolare di quel tempo, facendo crescere i consumi di carne e diminuendo quelli dei cereali. Nel Novecento la creazione di nuovi metodi conservativi del cibo e lo sviluppo delle infrastrutture fa sì che vi sia una delocalizzazione del sistema alimentare: sul mercato comparivano sempre di più cibi che provenivano da lontano (Montanari, 2014). Lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale fece sì che il cibo iniziasse ad essere processato industrialmente e questo permise a quest'industria di innovarsi, portando all'invenzione del forno e del microonde. Il periodo post-guerra invece fu caratterizzato dall'invenzione di cibi pronti e dalla nascita delle grandi catene di fast food in America, che permettevano ai lavoratori di mangiare velocemente durante la loro pausa

pranzo. Spostandoci negli anni Settanta e Ottanta, il reddito delle famiglie crebbe sempre di più il che fece sì che i consumi alimentari crescessero, portando quasi a degli eccessi. Il 1990 fu invece un decennio caratterizzato sì dal continuo crescere dei consumi alimentari, ma a ritmo più rallentato, portando con sé l'arrivo della GDO (Censis – Coldiretti, 2010). Con l'arrivo della globalizzazione negli anni Duemila la produzione e il consumo degli alimenti fu rivoluzionato, con diete notevolmente diversificate a causa della maggiore disponibilità di cibo in tutto il mondo. Ciò ha fatto sì che oggi buona parte della popolazione mondiale sia costretta a fare molto affidamento sulle importazioni alimentari da paesi molto lontani (Bignami, 2020). Inizia inoltre a farsi strada l'attenzione verso la qualità, la sicurezza e l'impatto eco-sociale (Censis – Coldiretti, 2010). Il consumatore odierno, difatti, è molto informato e consapevole; ricerca sempre più l'innovazione, il prodotto naturale, biologico e acquista prodotti certificati. La qualità è il primo fattore che identifica, nella mente del consumatore, un'immagine forte e positiva del brand del settore food & beverage.

Si sta inoltre diffondendo, da più di un decennio, una trasformazione intellettuale del cibo che passa da essere un semplice alimento a uno strumento di piacere, da fatto individuale a relazionale. Questo fatto è stato reso possibile soprattutto grazie ai media, ma anche grazie alla maggiore attenzione verso l'origine dei prodotti, verso quello che viene definito il “soft food” (Osservatorio Eurispes, Uci, Universitas Mercatorum, 2019).

Ci troviamo quindi di fronte a un consumatore consapevole, che viene guidato nelle sue scelte d'acquisto principalmente da driver come la salute, la sostenibilità e il prezzo, ma anche dal Made in Italy e dall'autenticità dei prodotti, che rimangono elementi rilevanti durante il momento della scelta alimentare (Deloitte, 2021).

Tra le principali tendenze del mercato troviamo sicuramente la sostenibilità ambientale, elemento che è emerso a causa del cambiamento climatico che sta incombando. I consumatori, come detto precedentemente, ricercano prodotti eco-sostenibili, realizzati con materiali riciclati o riutilizzati (NielsenIQ, 2022). Si richiede alle aziende del food & beverage una maggiore responsabilità nei confronti dell'ambiente cercando di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, modificando i packaging ed essendo più trasparenti riguardo la trasformazione degli alimenti (Orendorff, 2022). Inoltre, secondo il Food industry monitor dell'Università di Pollenzo, sarà proprio la sostenibilità a permettere un maggiore sviluppo e una crescita annua alle aziende del settore food & beverage (Sgambato, 2021). Un'altra tendenza di questo settore riguarda l'approvvigionamento responsabile: i consumer vogliono conoscere la provenienza dei prodotti che comprano, vogliono essere

consapevoli di come il cibo sia arrivato fino ai loro piatti. Pretendono uno sforzo dalle imprese affinché si procurino le materie prime nella maniera più responsabile possibile, interessandosi anche a delle certificazioni riguardanti gli imballaggi biobased, la certificazione ecologica e la certificazione di agricoltura sostenibile (NielsenIQ, 2022).

Vista la grande attenzione alla salute, a una nutrizione più consapevole e alla sostenibilità, il trend del fast food si sta affievolendo, mentre quello del cibo sano e conveniente sta emergendo (Orendorff, 2022). I consumatori ricercano sempre di più alimenti sani, magari potenziati con vitamine, proteine e antiossidanti. Vogliono godere di queste scelte più sane non solo in casa, ma anche quando mangiano fuori, ricercando ristoranti “healthy”. Tra gli alimenti sani che vengono richiesti dai consumatori troviamo quelli vegetariani, vegani, a basso contenuto di grassi, ipocalorici, senza glutine (Cushman & Wakefield, 2017) In particolare, la domanda di alimenti a base vegetale sta crescendo molto, tanto che tra il 2020 e il 2021 ha visto un aumento di 12 punti percentuali.

Grazie anche alla pandemia è stata rafforzata la propensione alla ricerca di sapori globali. Grazie alla globalizzazione, infatti, oggi è possibile trovare presso i punti vendita cibi che vengono prodotti o coltivati dall'altra parte del mondo e che ci permettono di conoscere nuove culture. In un momento in cui è stato impossibile spostarsi, la ricerca di sapori e gusti internazionali è stato un modo per poter viaggiare senza però effettivamente uscire di casa (NielsenIQ, 2022).

Negli ultimi anni, anche nel settore del food & beverage, è arrivato il digitale portando con sé molti sconvolgimenti. Ha rivoluzionato gli impianti aziendali e la filiera alimentare, ma anche la commercializzazione del cibo. Sembra infatti che i consumatori si siano fatti convincere dai food e-commerce, ovvero dall'acquistare prodotti o servizi su Internet tramite quello che viene definito un commercio virtuale (Dara, 2017). La domanda è infatti in esplosione in tutta Europa e dai dati dell'Osservatorio Polimi e Netcomm Nielsen sembra essere cresciuta del 90-120% nel 2020 e di un ulteriore 40-70% nel 2021 e di conseguenza, anche l'offerta si è ampliata (Econopoly, 2022). Oggi, infatti, molte catene di supermercati danno la possibilità di fare la spesa online e ricevere i propri acquisti direttamente o a casa o perlomeno ritirarli al punto vendita, risparmiando così molto tempo. Molti marketplace, come Amazon, nonostante non fossero retailer specifici del settore, hanno iniziato a vendere online prodotti confezionati, bevande e alcolici registrando gli acquisti di maggior valore. Anche nel settore della ristorazione la digitalizzazione ha portato a delle innovazioni, come il food delivery, ovvero le consegne a domicilio, che ha fatto sì che nascessero varie piattaforme innovative dedicate a tale

servizio. I motivi che spingono i consumatori all'utilizzo di piattaforme e-commerce sono innanzitutto l'ampia scelta di prodotti e brand che si possono acquistare, la comodità e il risparmio di tempo, con la possibilità di saltare la coda alle casse e l'utilizzo di metodi di pagamento digitali (Dara, 2017). La pandemia sicuramente ha avuto un forte impatto sull'evoluzione dell'online del settore alimentare: da gennaio a settembre 2020 in Italia vi è stato un incremento di 2 milioni di clienti online. Molte aziende, pertanto, sono state costrette a modificare in maniera radicale il loro approccio nei confronti della rete, vedendo anch'essa come luogo di fidelizzazione e di vendita (Ninjamarketing, 2020).

Anche i social media sono strumenti di cui il settore food & beverage fa uso. Questi permettono infatti di comunicare con il proprio pubblico, studiarne i comportamenti e influenzarli. L'industria alimentare ha avuto un grande successo nella commercializzazione tramite i social, tanto da vincere spesso premi per l'innovazione del marketing. Hanno spesso usato anche influencer per condizionare il comportamento del consumatore e promuovere i propri prodotti, andando anche a migliorare l'immagine del marchio (Klassen et al., 2018). I social network, quindi, permettono alle aziende di comunicare ai propri clienti la qualità e la sicurezza dei propri prodotti, andando così a catturare l'attenzione del pubblico e guidando le scelte d'acquisto di quest'ultimo (ThisMarketersLife, 2021).

Il food & beverage non ha tardato anch'esso, come altri settori, a entrare nel metaverso portando con sé i propri prodotti tramite l'utilizzo dei non fungible token. Questi permettono all'impresa innanzitutto di fidelizzare il cliente, di amplificare la propria visibilità e possono diventare un vero e proprio certificato di qualità (Marzialetti, 2023). Infine, un'ultima tendenza inerente la food & beverage industry riguarda l'acquisto esperienziale. Il consumatore oggi è sempre alla ricerca di nuove esperienze e per questo motivo le aziende stanno attuando delle strategie di marketing per mantenere la qualità della loro offerta e aumentare il coinvolgimento dei clienti, offrendo loro la personalizzazione dei prodotti e dell'offerta stessa (Cushman & Wakefield, 2017). Ne è un esempio Eataly, famosa catena di punti vendita specializzati nella vendita e nella distribuzione di generi alimentari italiani, che ha rivoluzionato il modo di fare la spesa integrando nei suoi store ristoranti, show cooking, percorsi di degustazione e percorsi sensoriali (Dara, 2017). Nel food & beverage sta spopolando anche il fenomeno dei pop-up store, negozi temporanei collocati in aree ad alto traffico pedonale in cui il tema chiave è la vendita esperienziale: si tratta di una strategia di marketing che mira al coinvolgimento del cliente all'interno del punto vendita e lo rende protagonista

dell'esperienza di acquisto. Il fatto che siano temporary store induce il consumatore a visitare tale negozio e il fatto che quest'ultimo sia allestito e curato nei minimi dettagli suscita curiosità negli individui e li spinge ad entrare, a visitarlo e ad acquistare. Molti grandi brand del food & beverage hanno attuato tale strategia con il fine di rafforzare la relazione con il consumatore, attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli già acquisiti, creando un legame con il marchio (Ballone, 2022).

L'acquisto, quindi, non è più solo funzionale, ma nel meccanismo di scelta del consumatore intervengono molti elementi che gli permettono di scegliere un prodotto di un brand piuttosto che un altro. Questi, ad esempio, possono essere il feel, il sense, l'act, il think e relate, tipiche del marketing esperienziale. Basta pensare alle scelte strategiche che l'industria del food & beverage prende riguardo il packaging, con il fine di orientare la scelta dei consumatori. Altri elementi possono essere il sistema valoriale del marchio, la sua mission, il riconoscersi nella sua storia, la possibilità che il brand possa rappresentare il proprio status (Dara, 2019).

Si cerca quindi di rendere il prodotto food & beverage esclusivo, trasformandolo in un oggetto del desiderio attraverso l'uso di alcune strategie di brand del lusso. Da qui derivano quindi le ricette speciali, le varianti gourmet, i packaging esclusivi in edizione limitata e l'utilizzo di testimonial che evocano valori legati all'azienda (Dara, 2019).

### **1.3 Le motivazioni che spingono a collaborare in attività di marketing**

Il rapporto tra il settore moda e il settore food&beverage può essere ritrovato in vari aspetti in quanto i due settori hanno molti elementi in comune.

Innanzitutto, essi svolgono un ruolo onnipresente nella vita quotidiana ed entrambi rappresentano una pratica culturale, da intendersi come modalità di svolgimento di attività da parte degli esseri umani: da migliaia di anni, infatti, gli uomini mangiano cibi cotti con il fuoco e cuciono abiti con l'ausilio di aghi. Oltre a ciò, questi due settori hanno la capacità e il ruolo di definire e trasmettere identità culturali e idee, sia individuali che comunitarie. Basti pensare all'Italia e a come il cibo e la moda di questo Paese riescano a identificare il popolo il tutto il mondo.

È stato inoltre notato come sia la moda che il cibo, in molte delle loro manifestazioni più ampie, sono utilizzati dai consumatori per costruire e comunicare la propria identità sociale, essendo sia un'espressione esterna dei valori della società, sia una costruzione individuale di sé. Difatti, il cibo e la moda sono elementi culturali legati all'estetica,



all'identità e alle convenzioni sociali, ma nella società moderna sono anche riconosciuti come prodotti industriali, in quanto legati all'industria della produzione e del consumo. Oltre a ciò, è bene ricordare come entrambi siano simboli polivalenti con importanti aspetti fisiologici e psicologici. È stato studiato, per l'appunto, come i sensi del gusto, della vista e dell'olfatto e in particolare quest'ultimo abbiano dei collegamenti diretti con i centri cerebrali legati alla memoria, alle emozioni e al piacere. Questi fattori fanno sì che i consumatori ricerchino beni alla moda che danno piacere alla vista e che la semplice immagine di un cibo inneschi ricordi e altre associazioni, rendendo l'immaginario alimentare nella moda un potente stimolo.

Altro elemento in comune tra il settore moda e il settore food & beverage riguarda il gusto, che gioca un ruolo cardine nelle nostre percezioni di entrambi i settori. Questi due campi convergono spesso su tale concetto proprio perché vengono visti come rappresentazione figurale del gusto, sottolineando idee sullo stile di vita e rafforzando i concetti di raffinatezza e lusso.

Questi due campi, insieme, riescono a trasmettere quindi idee sul gusto, sul lifestyle, sulla classe e sul consumo e possono diventare un ottimo veicolo per creare proficue collaborazioni (Marra-Alvarez, Way, 2023).

A livello di business, i due settori operano in modo molto simile dovendo servire anche la stessa tipologia di clientela e ritrovandosi nel mondo odierno, dove il consumo non è più inteso come semplice domanda di beni e servizi, ma come un vero e proprio linguaggio attraverso il quale gli individui comunicano la propria identità. Oggi quando si fanno acquisti non si è più spinti da una reale necessità, ma piuttosto dal desiderio di evadere dalla quotidianità e vivere un'esperienza. Ritroviamo questa peculiarità anche nei consumatori dell'industria della moda e del food & beverage e per questo motivo le relative aziende sono ricorse all'utilizzo di quello che viene definito "marketing esperienziale", consistente nell'offrire un valore aggiunto tramite una specifica esperienza di consumo in relazione all'acquisto di un prodotto. Il punto di partenza di queste esperienze lo si può trovare nell'identità, nei codici del marchio, nella presentazione del prodotto, nella comunicazione, nello spazio espositivo e nelle strategie di marketing (Venturini, 2020).

Si è infatti visto che il marketing della moda e quello dell'alimentare parlano la stessa lingua, ovvero vengono colpiti dagli stessi trend di mercato, come l'esperienza, l'esclusività e la richiesta di qualità superiore del prodotto o servizio offerto, e per tale

motivo si ritrovano ad agire mettendo in atto strategie sulla stessa lunghezza d'onda, tanto poi da ritrovarsi a collaborare.

Seguendo la tendenza dell'esperienza, i brand di moda per primi hanno cavalcato questo trend andando a ricercare degli elementi che potessero rendere distintivo il momento di acquisto. In particolare, i brand del lusso per primi hanno compreso che i loro prodotti non erano più semplici prodotti, ma un veicolo per trasmettere emozioni e creare ricordi piacevoli (Cappellari, 2011). Hanno cercato di regalare ai propri clienti delle esperienze polisensoriali, andando a coinvolgere i sensi, attraverso degustazioni all'interno dei punti vendita, spettacoli musicali negli store, regalando momenti intimi e con un impatto emotivo. Il senso che più di tutti è andato a utilizzare il mondo della moda è proprio quello del gusto: molti brand, come Gucci, Ralph Lauren e Prada hanno investito in ristoranti e caffè, utilizzando la leva del marketing della brand extension (Beghelli, 2016). Dall'altra parte, anche le aziende alimentari, per coinvolgere e incoraggiare all'acquisto, stanno creando sempre più interazioni e prodotti multisensoriali, offrendo agli acquirenti un'esperienza memorabile. Gli stimoli visivi, infatti, esaltano il gusto del cibo e rendono una semplice e quotidiana azione, come quella del mangiare, unica. Attraverso quindi una sperimentazione costante, tendenze di mercato, stagionalità ed esperienze esclusive, il mondo della moda e del cibo si uniscono e seguono lo stesso percorso (Coltrinari, 2020). Hanno molto in comune e il loro connubio permette un coinvolgimento più pervasivo del consumatore, permettendo ai marchi di definire uno stile di vita, piuttosto che un semplice capo o un semplice prodotto alimentare (Lima, 2022). Offrono in tal maniera un viaggio, all'interno del brand, che nel caso del prodotto moda può essere anche assaggiato affinché se ne scopra il gusto più profondo, nel caso del prodotto alimentare può essere indossato e reso uno stile di vita. Le strategie di marketing che coinvolgono dunque i settori della moda e del food & beverage si fondano sulla creazione di un lifestyle all'insegna del gusto e dell'estetica (Pizzignach, 2021).

Parlando di esclusività, per accogliere la richiesta di affermazione di tale caratteristica da parte del consumatore, entrambi i settori si sono adoperati realizzando e diffondendo ristoranti e bar temporanei, capsule collection, edizioni limitate, temporary shop, che per vincoli produttivi o scelte aziendali sono presenti sul mercato o per un determinato periodo di tempo o in quantità inferiori rispetto alla domanda (Cappellari, 2011). Nel mondo del food si è cercato di dare personalità ai prodotti, creando varianti con ricette speciali o in versione gourmet. Sono stati realizzati prodotti con packaging esclusivi e raffinati in edizione limitata e distribuiti in determinati punti vendita (Dara, 2019). Anche

il fashion ha agito nello stesso modo, creando capsule collection legate a partnership temporanee tra aziende diverse, a eventi o ricorrenze particolari o anche a luoghi specifici dove viene venduto il prodotto; ha deciso di estendere il proprio campo di azione anche nel mondo della ristorazione, dando vita a ristoranti e bar che restituissero al consumatore l'essenza del marchio (Cappellari, 2011).

#### **1.4 Le collaborazioni tra il settore moda e il settore food & beverage**

La collaborazione è una complessa interazione tra competenze, temperamenti, sforzi e talvolta personalità volta a realizzare una visione condivisa di qualcosa di nuovo e utile (Alexander, Ortega Contreras, 2016). Può riguardare il comportamento, le abitudini di lavoro, la cultura, la gestione, gli obiettivi e i valori aziendali. Si tratta di una strategia, considerata la migliore, per massimizzare i profitti dell'azienda collaborando con aziende simili o diverse (Jang, 2006).

Tra business, esistono diverse tipologie di collaborazioni, come la joint promotion, la sponsorizzazione e il marketing esperienziale, il co-branding, il composite branding, l'ingredient branding, il dual branding, il licensing, la joint venture e la brand alliance (Fig.1). (Alexander, Ortega Contreras, 2016).

Le strategie di collaborazione, di recente, sono diventate, in vari settori industriali, un tema importante. Vengono apprezzate soprattutto per la riduzione dei costi di marketing, per l'espansione dei confini commerciali, per la creazione di nuovi segmenti di consumatori, per la pubblicità efficace e lo sviluppo di nuovi prodotti. Negli ultimi tempi, lo stile delle cooperazioni sta cambiando, passando da una semplice collaborazione di breve termine a una di lungo termine e ripetitiva. Questa strategia è diventata chiave soprattutto nel ventunesimo secolo per l'industria della moda che all'inizio ha iniziato a collaborare con brand della stessa industria per poi evolversi, nei primi anni 2000, in collaborazioni definite "inter-industry" (Jang, 2006).

Le collaborazioni tra industrie vengono definite come alleanze tra due o più entità appartenenti a settori diversi in cui, mantenendo il marchio di tutti i partecipanti, si lavora a stretto contatto per creare qualcosa di nuovo che trasmetta l'elemento emotivo di un brand. Gli obiettivi che spingono le aziende a impegnarsi in tale strategia

Types	Description	Theorists
Joint promotion	A short-term (less than 6-months) arrangement between 2 well-established brands from different sectors. The incentive is to exploit the natural synergy of the brands and enhance the impact with a lower cost	Darby (2006), Blackett and Boad (1999) and Gammoh and Voss (2011)
Sponsorship and experiential marketing	Involve an organisation that is focused on a certain target audience. Typically the organisation receives money from a company that want to be part of an event to build a closer relationship with that audience. Experiential marketing allows consumers to immerse themselves in the experience and brand image. The aim behind this form of collaboration is to convey a positive image and enhance the brand value	Blackett and Boad (1999), Breckenfeld (2009) and Pine and Gilmore (2011)
Co-branding	A form of cooperation between 2+ brands with significant customer recognition, in which all participants' brand names are retrained	Blackett and Boad (1999), Gammoh and Voss (2011), Dorozala and Kohlbrenner (2008) and Aaker (1996)
Composite branding	Involves combining 2 existing brand names to create a composite brand name for a new product, where the partners may share their expertise	Park <i>et al</i> (1996), Gammoh and Voss (2011) and Aaker (1996)
Ingredient branding	The type of collaboration in which key attributes of one brand are incorporated into another brand as ingredients	Gammoh and Voss (2011) and Aaker (1996)
Dual branding	Similar to co-branding. The difference being that dual branding is mainly used by corporate brands to leverage and give support to products	Saunders and Guogun and Gammoh and Voss (2011)
Licensing	A form of collaboration that allows another party to use intellectual property a certain entity owns or controls	Darby (2006) and Simon
Joint venture	A long-term arrangement based on operational opportunities. This type of cooperation is useful when entering new markets or launching new products. They reduce the investment risk and competition exposure for the partners involved	Darby (2006) and Blackett and Boad (1999)
Brand alliance	Different from joint ventures, brand alliances aim to take advantage of marketing opportunities. This partnership allows partners to be geographic substitutes of each other, but do not provide complimentary services. The most important characteristic of this form is the creation of a new "master brand"	Darby (2006), Blackett and Boad (1999) and Gammoh and Voss (2011)

**Figura 1.** *Tipologie di collaborazioni (Alexander, Ortega Contreras, 2016)*

business-to-business sono quelli di migliorare l'attrattività del marchio, creare punti di differenziazione, aumentare l'influenza del brand e raggiungere nuove categorie di prodotti (Alexander, Ortega Contreras, 2016).

Tra le collaborazioni tra varie industrie, la moda è il partner più popolare in quanto è un settore in continua evoluzione e insieme ad esso cambiano costantemente anche l'ambiente che lo circonda e i valori. Per queste motivazioni, molte aziende di altre industrie ricercano una collaborazione con tali marchi affinché possano dare un valore in più e aggiungere creatività ai loro prodotti tradizionali e non (Jang, 2006). Infatti, la moda ha una tale influenza tanto da "rimodellare" la percezione degli individui e cambiare e trasformare la visione dei consumatori su prodotti di industrie non del suo stesso settore (Alexander, Ortega Contreras, 2016).

Tra le numerose collaborazioni che il settore della moda ha intrapreso in questi anni, quelle che hanno dato vita a speciali, iconici ed esclusivi prodotti sono quelle in cui si è venuta a creare una partnership con il mondo del food & beverage (Rossi, 2020). Quando questi due mondi si incontrano e si fondono insieme si viene a creare un prodotto unico e diverso dal solito, che viene percepito dai consumatori come un prodotto di alta qualità, grazie a un design accattivante e a sapori talvolta nuovi (D'Antonio, 2015).

Tra le varie tipologie di collaborazioni, tra i settori food&beverage e moda spiccano in particolar modo il co-branding e la brand extension.

Il co-branding ha dato vita, negli ultimi anni, a moltissime collaborazioni esclusive tra i due settori. L'intrecciarsi della moda e del settore alimentare ha dato alla luce prodotti co-branded che vedono una contaminazione tra cibo, stile e design, che risultano essere di grande appeal, in particolar modo dal punto di vista estetico. In questo contesto, il packaging svolge un ruolo fondamentale e imprescindibile in quanto deve rappresentare in maniera coerente entrambi i brand coinvolti, generando articoli iconici da collezione che possano rimanere impressi nella mente del consumatore, anche in modo tangibile. I simboli, i colori e i caratteri dei due marchi devono coordinarsi per creare una combinazione vincente, dando al prodotto un aspetto unico ed esprimendo immediatamente i punti di forza di entrambi (D'Antonio, 2015).

Dal punto di vista del marketing, i co-branding tra fashion e food & beverage contribuiscono a dare consapevolezza al pubblico e un maggiore buzz online, grazie al forte legame che possono avere con i social media. Oltre a ciò, danno la possibilità di ottenere un alto livello di pubblicità gratuita, grazie anche alla consapevolezza non di uno ma di ben due marchi e alla curiosità che tale partnership evoca nel consumatore (Lima,

2022). Permettono di entusiasmare e soddisfare i clienti abituali che, nonostante abbiano familiarità con il prodotto principale e ne conoscano le caratteristiche, sono comunque attratti dalle nuove funzionalità di cui il prodotto è stato arricchito (D'Antonio, 2015). Il co-branding tra questi due mondi consente inoltre di attirare una nuova clientela, grazie all'influenza reciproca dei due marchi, alla particolarità del prodotto e alla curiosità che il loro intrecciarsi genera (Rossi, 2020). Vi è quindi la possibilità di allargare la notorietà di marca e affermare e incrementare la propria brand reputation, rafforzando le posizioni delle imprese anche rispetto ai competitors.

Il rapporto tra fashion e food non si ferma solamente al co-branding, ma si espande spesso anche in brand extension. Molti brand del fashion hanno capito la potenzialità e le capacità strategiche del mondo food e della ristorazione e per tale motivo si sono addentrati in nuove avventure aprendo esercizi sotto la propria insegna. Tali marchi, per comunicare i propri valori e la propria mission ai consumatori hanno aperto bar e ristoranti, che oggi non sono più solamente un luogo dove si mangia, ma un luogo dove è possibile vivere un'esperienza, in cui il cliente viene coinvolto in prima persona. (Melani, 2020). L'esperienzialità è diventato un mantra per la moda e notando come ci sia un grande interesse per la cucina e la gastronomia da parte dei consumatori, i grandi marchi di questo settore preferiscono adibire spazi commerciali meno efficienti in aree dedicate alla ristorazione. Tramite questa brand extension, i marchi coinvolti hanno la possibilità di arricchire la propria offerta, rafforzare la propria immagine e il proprio posizionamento nel lifestyle. Inoltre, creare un universo completo intorno al brand può aiutare ad attrarre, fidelizzare e trattenere meglio la clientela (Bolelli, 2022).

Nella realizzazione di una brand extension con il settore alimentare, i marchi della moda devono prestare attenzione a come costruiscono tale strategia: devono scavare a fondo nella loro storia, allineandosi con le aspettative e con l'immaginazione dei clienti, attraverso sottili elementi di design che si tuffano a fondo nella trama, sviluppando personaggi, luoghi e valori. Devono essere attenti ai dettagli, trasformare l'estetica visiva dalla moda all'interior design fino al gusto dei piatti serviti: è questa la sfida più grande che si deve superare quando si esprime l'identità di un marchio sotto forma di cucina. Il menù svolge un ruolo importantissimo e si devono prendere in considerazione elementi come i colori, le preparazioni, gli ingredienti e persino la consistenza. L'essenza del design del menù deve riflettere le radici del marchio e far sì che attraverso il gusto il cliente possa assaporare la storia del marchio, connettersi con sapori e specialità che trasmettono le tradizioni di un paese, di una famiglia o addirittura di un individuo. Entrare

quindi in un ristorante di un brand di moda dovrebbe creare la sensazione di appartenenza, di sicurezza, di familiarità: un ambiente accogliente, che fa sentire a proprio agio i clienti e permette loro di assaporare il gusto più profondo della storia e dei valori del marchio (Lupo, 2021).

Per concludere, possiamo notare come il connubio tra questi due settori non solo crei molti aspetti positivi dal punto di vista commerciale e del marketing, ma considerando anche gli aspetti economici e logistici, la collaborazione tra l'alimentare e la moda fa sì che si possa entrare più facilmente in nuovi mercati e ci si possa avvalere di nuovi canali distributivi, grazie all'unione dei know-how (Ilari, 2018).

## 2. IL CO-BRANDING

Il capitolo ha lo scopo di studiare le peculiarità del co-branding, una delle principali strategie utilizzate per unire in un unico prodotto le aziende del settore moda e le aziende del food & beverage. Verranno analizzate le principali tipologie di questa strategie, gli accordi che le aziende stipulano per collaborare e infine i rischi, i benefici e i fattori di successo derivanti dall'adozione del co-branding.

### 2.1 Origine ed evoluzione

Il primo studioso a trattare il concetto di alleanze di marketing è stato Adler (1966), che coniò il termine “Symbiotic marketing”. Lo definì come “un'alleanza di risorse o programmi tra due o più organizzazioni indipendenti volta ad aumentare il potenziale di mercato di ciascuna”. Gli studi di Adler, che sosteneva che tali tipi di collaborazioni consistevano in una cooperazione sulle competenze di marketing complementari, hanno poi portato al concetto di co-marketing. Nel co-marketing sono fondamentali le alleanze tra brand in quanto, poiché entrambe le marche sono presenti contestualmente, la volontà dei brand di comunicare la loro collaborazione viene resa nota al consumatore.

Successivamente, negli anni 1980-1990, molti studiosi si interessarono alle alleanze di marketing, occupandosi di co-marketing, joint marketing e marketing collaborativo, ma solamente nella seconda metà del decennio 1990 inizia a emergere, sia nel mercato che in letteratura, il co-branding. La caratteristica principale di questo tipo di alleanza era la visibilità che l'unione dei brand delle rispettive imprese riusciva a dare verso i consumatori. Da questo momento in poi, gli studi e le ricerche sul co-branding furono sempre più frequenti, tanto che i ricercatori vollero dare delle definizioni a questo fenomeno. Alcune di esse definiscono il co-branding come l'affiancamento di due marche nella creazione o modifica di un prodotto, mentre altre ritengono sia sufficiente l'affiancamento delle marche senza la creazione di un nuovo prodotto, ma in un contesto generico di marketing. L'elemento comune che di fatto unisce tutte queste ricerche è l'affiancamento delle due marche.

Dalle varie definizioni proposte durante gli anni, è emerso che si può parlare di co-branding solamente se i due marchi coinvolti sono noti al consumatore. I due brand, infatti, devono risultare riconoscibili al cliente in quanto uno degli scopi di questa strategia è quello di fornire una fonte secondaria di informazioni. Un altro elemento importante riguarda la finalità del co-branding, ovvero quella di creare valore per il



consumatore. Difatti, agli occhi del cliente la marca conferisce un valore più rilevante al prodotto e questo fa sì che più marche siano incluse nell'offerta dell'impresa e maggiore sarà il valore percepito (Checchinato, 2007)

## **2.2 La definizione**

Alla luce di quanto esposto in precedenza e facendo un'analisi di molte definizioni trovate in letteratura, possiamo definire il co-branding come una strategia di marketing in cui si viene a creare “un'alleanza tra due o più marche che vengono presentate contestualmente al consumatore dando luogo ad un nuovo prodotto o ad un prodotto percepito come nuovo o migliore dal consumatore grazie al supporto e alla presenza di un'altra marca (marca invitata) alla marca principale (marca ospitante)” (Vescovi, Cecchinato, 2005).

Le implicazioni derivanti da questa alleanza sono due: la prima riguarda la co-definizione dei benefici funzionali, psico-sociali e/o esperienziali offerti dal nuovo prodotto, mentre la seconda è inerente alla co-firma di quest'ultimo da parte di tutti i brand coinvolti nell'accordo (Bertoli, Busacca, 2011).

Unire più brand ricorrendo al co-branding sta diventando sempre più popolare poiché permette di lasciare un'impronta duratura sul mercato (Askegaard, Bengtsson, 2005). Tale strategia, difatti, combina le caratteristiche individuali dei marchi che costituiscono l'alleanza e la somma dei loro valori, trasferendo questi ultimi al co-branding creato e sommando anche un valore aggiuntivo, risultato del reciproco rafforzamento dei beni dei due marchi (Yu et al., 2020). L'uso della strategia del co-branding è aumentato notevolmente negli ultimi anni, soprattutto in quei mercati saturi e altamente competitivi, poiché si è diventati sempre più consci delle innumerevoli possibilità che queste offrono. Tra le finalità che questa strategia include troviamo, ad esempio, la creazione di sinergie, il raggiungimento degli obiettivi per entrambe le aziende coinvolte e la loro valorizzazione, la differenziazione dai competitor e il miglioramento della brand awareness (Turan, 2020). Può essere utilizzato, inoltre, anche per aiutare le imprese a entrare in nuovi mercati, riducendo i costi e attirando l'attenzione dei consumatori (Miao et al., 2021). Una strategia di co-branding costruita in maniera efficace ed efficiente crea un'alleanza forte e di successo, solide sinergie tra i brand esistenti e sfrutta i punti di forza unici dei marchi coinvolti (Chang, 2009).

## 2.3 Le principali tipologie

In letteratura è possibile trovare numerose classificazioni del fenomeno del co-branding. Una prima distinzione può essere fatta, secondo Miao et al. (2021), individuando le 3 strutture di questa strategia: l'integrazione del co-branding, l'esclusività del co-branding e la durata del co-branding.

Per integrazione del co-branding si intende il grado in cui i brand partner vengono combinati tra di loro a livello di forma e funzione. L'integrazione può essere elevata o minima, in base a quanto i marchi si mescolino tra loro. Una bassa integrazione del co-branding indica che i brand coinvolti sono di gran lunga separati tra loro, mentre un'alta integrazione suggerisce la creazione di un marchio completamente nuovo.

Discutendo invece riguardo al numero dei brand partecipanti a questa alleanza, possiamo distinguere un'alta o bassa esclusività. La prima la si denota quando partecipano al co-branding solo uno o pochi altri brand, mentre la seconda quando si hanno molti brand partners.

La durata del co-branding guarda alla durata in termini di tempo: un co-branding che dura a lungo implica ovviamente un lungo lavoro di squadra.

Spostandoci ora dalla struttura alle tipologie vere e proprie del co-branding, diversi autori fanno una prima distinzione con riferimento agli strumenti di marketing coinvolti nell'alleanza, riferendosi in particolare al prodotto e alla comunicazione. Troviamo quindi il product-based co-branding e il communication-based co-branding. Il primo riguarda una strategia di co-branding in cui vi è il coinvolgimento della leva prodotto, mentre il secondo si riferisce a un'alleanza in cui vi è l'uso solo della comunicazione che interessa una seconda marca.

Il product-based co-branding può, a sua volta, essere distinto in:

- Parallel co-branding, in cui due o più brand si uniscono per far nascere un nuovo prodotto. A sua volta, esso può essere riclassificato, considerando livelli di intensità differenti, in product bundling, sviluppo di nuovi prodotti per la marca e sviluppo di prodotti completamente nuovi per il mercato;
- Ingredient co-branding, che si sviluppa quando viene sottolineato che il marchio di un fornitore è un ingrediente specifico e identificabile di un prodotto ben preciso. Si possono distinguere anche in questo caso tre tipologie, ovvero il supplier ingredient branding, il manufacturer to supplier ingredient brand e il proprietary ingredient brand

(Checchinato, 2007). Questa tipologia di co-branding crea valore per il marchio ospitato, lo differenzia e lo denota come brand di qualità (Kotler et al., 2021).

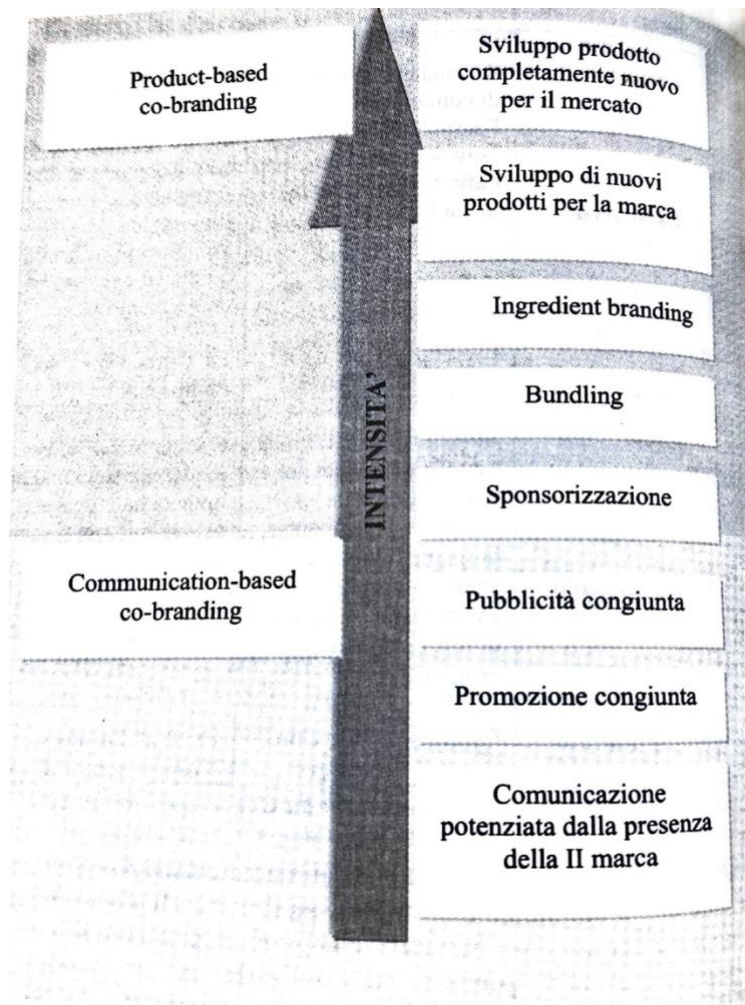
La diversità in questo caso risiede nel fatto che nella prima tipologia i brand partecipanti sono parte del prodotto finale in maniera equa e si presentano allo stesso livello nell'offerta complessiva, anche se uno è il brand principale e l'altro non è individuabile in uno specifico componente inserito nel prodotto; nella seconda tipologia di co-branding, in maniera opposta, uno dei marchi partner è un ingrediente o componente del primo.

Riguardo il communication-based co-branding, Vescovi e Checchinato (2005) sostengono che anch'esso può distinguersi in due tipologie:

- Joint advertising, chiamato anche pubblicità congiunta, attraverso la quale due brand si uniscono nei messaggi pubblicitari per ottenere una maggiore visibilità o credibilità;
- Joint promotion, che consiste nella breve collaborazione tra due o più marche a livello promozionale con il fine di aumentare le vendite.

Entrambe le tipologie di co-branding possono coinvolgere attori che operano a diversi livelli della filiera, dando quindi vita a delle alleanze verticali, oppure coinvolgere attori che operano allo stesso livello della filiera, ma in settori differenti, facendo nascere alleanze laterali, mentre difficilmente si realizzeranno alleanze di tipo orizzontale.

Per le aziende spesso il communication-based co-branding è una tipologia più semplice da intraprendere rispetto ad altre. Questo perché la fase iniziale è più breve e meno densa di decisioni da prendere. Inoltre, il problema della ricerca del partner è meno complesso. A conferma di tale affermazione, Checchinato (2007) ha classificato queste due grandi tipologie di co-branding, insieme alle loro sottocategorie secondo l'intensità dell'alleanza (Fig.2), ovvero il grado di sforzo richiesto alle imprese per dare vita all'iniziativa e la profondità del rapporto che si stabilisce tra i marchi partecipanti. Si sostiene, difatti, che più si va verso una strategia che include elementi tangibili dell'offerta, più sono le decisioni che un'azienda deve prendere e più sono i contesti in cui le marche appaiono insieme. Per l'appunto, per sviluppare una strategia di co-branding basata sul prodotto è necessaria anche una co-comunicazione tra i due brand che renda visibile l'alleanza. Così, oltre allo sviluppo del prodotto, la comunicazione congiunta crea una maggiore intensità della coalizione. In questo modo, si rafforza il rapporto tra i marchi, sia agli occhi del consumatore, sia in termini di gestione interna.



**Figura 2.** Principali tipologie e intensità del co-branding (Checchinato, 2007)

Checchinato (2007) nei suoi studi riscontra una seconda classificazione della tipologia di co-branding basata sul numero di partner inclusi nell'accordo. Si contraddistinguono quindi:

- Co-branding esclusivo, il quale denota per il prodotto una qualità maggiore o di posizionamento unico, nel quale i brand coinvolti non possono apporre il proprio marchio su prodotti della stessa categoria o su categorie simili;
- Co-branding non esclusivo, nel quale i brand coinvolti possono stipulare alleanze con molti altri prodotti della categoria, facendo sì, però, che la marca venga reputata come una peculiarità comune a ogni prodotto di quella categoria.

Una terza variante di co-branding si può ritrovare andando a ricercare il tipo di attributi e/o di benefici generati da tale strategia, vale a dire:

- Co-branding funzionale, consistente nella presenza di una dicitura sul prodotto dei marchi coinvolti nella sua realizzazione, facendo sì che sia evidente la collaborazione tra tali brand nella definizione degli attributi tangibili di quest'ultimo. In questo caso quindi, la presenza del marchio invitato garantisce che il prodotto abbia una caratteristica specifica per cui questo è conosciuto;
- Co-branding simbolico/affettivo, che si sostanzia nell'associazione tra una marca ospitante e una seconda marca che genera attributi simbolici (di tipologia psico-sociale o esperienziale) addizionali. Solitamente, in questa tipologia di co-branding, una delle due marche ha un'importanza maggiore dell'altra. Inoltre, la denominazione del prodotto in tal caso è composta dall'unione dei due brand, tanto che questo accordo viene anche indicato con il termine co-naming (Bertoli, Busacca, 2004).

Checchinato (2007) riporta in un interessante schema queste due ultime tipologie di co-branding, intrecciandole tra loro, in maniera tale da permetterci di comprendere gli scopi per cui tale alleanza viene utilizzata nelle diverse combinazioni (Fig.3).

Tipo di co-branding		Funzionale	Simbolico
		Natura del co-branding	
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 trasferire l'immagine. Solitamente ha breve durata ed è mirata ad un segmento target	
	Es. Yoplai/Cote d'Or Haagen Dazs/Baileys	Es. Citroën C3 D&G, Philips e Nike	
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	
	Es. Intel, Lycra, Gore-Tex	Es. Walt Disney con Nestlé e con Kellogs	

**Figura 3.** Obiettivi, natura e tipo di co-branding (Checchinato, 2007)

Kotler et al. (2021) distinguono ulteriori tipologie di co-branding, ovvero:

- same-company co-branding, che si verifica quando i marchi di una stessa azienda si uniscono in un'alleanza e vengono pubblicizzati e valorizzati contemporaneamente;

- joint-venture co-branding, nel quale due o più aziende unite in un contratto di joint venture cercano un accordo strategico con il fine di presentare un prodotto al proprio pubblico;
- multiple-sponsor co-branding, che si sostanzia nell'unione di due o più imprese che lavorano insieme per dar vita a un'alleanza in termini di promozioni, vendite, tecnologia, etc.;
- retail co-branding, in cui due negozi al dettaglio sfruttano la stessa ubicazione ottimizzando spazio e profitti.

Infine, è possibile trovare:

- co-branding di licenza d'uso, consistente nel fatto che un determinato brand permette l'utilizzo di un brevetto o di un concetto che ha riscosso successo per un prodotto di varietà differente;
- co-branding di distribuzione, che si realizza quando due o più marche si servono della medesima rete di distribuzione, creando così sinergie e riducendo i costi relativi.

## **2.4 Le tipologie di accordi di co-branding tra aziende**

Il co-branding, dal punto di vista aziendale, può essere visto come un legame che unisce le identità di due aziende e tramite esso si crea fiducia e lealtà, andando a mostrare un coerente e perpetuo sistema di valori.

È possibile riscontrare la presenza di quattro tipologie di accordi tramite i quali le aziende possono associare i loro brand: la coalizione, il coordinamento, la collaborazione e la cooperazione.

Essi vengono definiti tramite la matrice realizzata da Chang (2009) nella quale vi sono due dimensioni, la tipologia di co-branding e il livello di co-branding (Fig.4).

La tipologia di co-branding sta ad indicare la forma operativa tramite la quale si sviluppa la strategia di co-branding. Questa può riguardare una fusione aziendale oppure un contratto di joint venture.

Il livello di co-branding invece, denota l'ambito aziendale al quale il co-branding si riferisce. Difatti, può riguardare o l'intera impresa o solamente un dipartimento di questa.

La coalizione è il risultato dell'unione tra una fusione e una strategia di co-branding a livello di impresa. Tale forma consente a due imprese di fondersi in un'unica azienda con un brand name duale. Solitamente, il primo marchio che compare nel nome viene definito

“dominator” in quanto è colui che guida e predomina durante la realizzazione di tale strategia. Questo processo risulta utile per l’integrazione delle risorse delle due aziende, rafforza la brand image, migliora le quote di mercato e fa sì che il nuovo co-branding goda di molta visibilità. Le risorse a cui in questo caso si fa riferimento sono sia quelle tangibili che quelle intangibili: le prime, come gli assets, gli impiegati, i clienti e i processi operativi, dopo la fusione, sono facilmente identificabili, mentre le seconde, come la percezione, il valore e l’immagine del marchio, risultano più difficili da misurare e giudicare.

Il coordinamento vede coinvolte due aziende dello stesso rango o ordine attraverso una fusione a livello di dipartimento. Due reparti di brand differenti, quindi, si fondono in uno unico all’interno di una sola azienda e anche in questo caso il brand name è duale. Come per la precedente tipologia di accordo, il primo marchio presente nel nome domina durante la collaborazione. Il coordinamento permette di trovare un equilibrio tra le risorse dei due reparti coinvolti e migliora i vantaggi competitivi delle imprese.

Da un contratto di joint venture che comprende l’intera impresa nasce l’accordo di collaborazione, tramite il quale due aziende condividono le proprie risorse, il know-how e la conoscenza tacita. Il motivo di tale unione si può ritrovare in un obiettivo comune che entrambe le aziende da sole non riuscirebbero a raggiungere. La collaborazione permette di aumentare la quota di mercato e di ridurre i costi, ma vi è una notevole difficoltà nel portare avanti tale strategia, poiché condividere risorse e conoscenze e portare a termine lo scopo comune si dimostra essere complesso. Tuttavia, se le due imprese collaboreranno collettivamente, sarà possibile vedere man mano i benefici potenziali.

L’ultima tipologia di accordo presente nella matrice è la cooperazione, risultato di un co-branding a livello di dipartimento concluso tramite un contratto di joint venture. Due aziende, in questo caso, lavorano insieme in un’impresa comune per raggiungere il medesimo scopo. Per ottenere un’elevata brand reputation della nuova azienda, entrambe contribuiscono con i propri vantaggi e tale tipologia di alleanza spinge la singola impresa ad attingere alla forza dell’altra per colmare le sue debolezze.

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

*Figura 4. Co-branding position matrix (Chang, 2009)*

## 2.5 Le strategie di co-branding

I due aspetti che definiscono una strategia di co-branding sono il nome del co-brand e il mercato di riferimento.

Riguardo la denominazione, questa può essere nuova o già esistente; nel caso la scelta ricada sulla prima ipotesi, questo potrebbe permettere di raggiungere un nuovo target di clienti per entrambe le imprese.

Il mercato di destinazione invece, fa riferimento al posizionamento nel mercato del nuovo prodotto o servizio che le imprese vorrebbero raggiungere. Le imprese possono decidere di entrare in nuovi mercati tramite nuove opportunità e quindi, a seconda della competitività e della clientela del mercato adottare posizioni diverse, oppure offrire lo stesso posizionamento per tutti i prodotti e i servizi rimanendo in un mercato esistente.

Incrociando queste due dimensioni all'interno di una matrice ne derivano quattro strategie alternative di co-branding: la strategia di penetrazione del mercato, la strategia di rafforzamento del brand, la strategia di brand globale e la strategia di estensione del brand (Fig.5).

La strategia di penetrazione del mercato, nella quale il nuovo prodotto ha un nome già esistente ed entra in un mercato già servito, è una tattica conservativa grazie alla quale si mantiene posizione nel mercato esistente e anche le denominazioni originali dei brand. Affinché questa strategia possa essere adottata, è necessaria la convergenza orizzontale delle due aziende. L'impegno delle imprese nel processo di fusione è quello di sfruttare



questa integrazione orizzontale, andando ad evidenziare quali sono gli obiettivi e i benefici desiderati che vorrebbero ottenere tramite la condivisione delle risorse. L'eterogeneità e la reputazione delle due imprese devono essere sufficientemente elevate per far sì che tale strategia abbia successo.

Quando un prodotto viene offerto in un mercato già esistente ma con un nome nuovo si parla di strategia di rafforzamento del brand. L'obiettivo principale che spinge due imprese ad adottare tale strategia è il rafforzamento dell'immagine di marca. Fornendo un nome alternativo e stili diversi di rappresentazione si cerca di favorire l'ottenimento di obiettivi e benefici desiderabili. Con il nuovo nome del co-branding, entrambe le imprese hanno la possibilità di rafforzare la reputazione dei loro marchi senza compromettere il nome dei brand originali. Vi è tuttavia la possibilità che il nuovo marchio fallisca e perda tutti i vantaggi della strategia, magari intaccando anche i marchi originali che hanno collaborato al prodotto.

La strategia di brand globale è risultante dall'offerta in nuovi mercati con una denominazione che non viene rinnovata. Un prerequisito chiave per l'adozione di tale strategia è la convergenza delle preferenze tra i segmenti. L'obiettivo qui è quello di trarre vantaggio da tale convergenza e utilizzare la consapevolezza globale per aumentare gli scopi da raggiungere e i benefici. È fondamentale che l'universalità tra i diversi segmenti di consumatori attragga continuamente modelli evolutivi di preferenze perché una strategia di global brand sia di successo.

Infine, quando un nuovo prodotto si rivolge a un nuovo mercato con un nuovo nome si parla di strategia di estensione del marchio. Un presupposto fondamentale che guida tale strategia è l'unione delle preferenze tra i vari segmenti. Per entrambe le aziende, collocare un nuovo brand in un mercato sconosciuto con una nuova clientela è rischioso. Una strategia di brand extension ha successo quanto entrambe le imprese sfruttano le proprie competenze di base, generando sinergie e sviluppando adeguati piani di co-branding a lungo termine (Chang, 2009)

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

*Figura 5. Co-branding strategies (Chang, 2009)*

## 2.6 I vantaggi del co-branding

Le ragioni per cui le imprese decidono di allearsi tra loro, accostando le loro marche a un'altra, sono numerose e possono essere analizzate sulla base della loro influenza sul consumatore e sull'impresa.

Dal punto di vista del consumatore, i vantaggi che si possono trarre dal co-branding sono:

- la semplificazione del processo di acquisto;
- la diminuzione del rischio percepito;
- l'identificabilità del prodotto e il riconoscimento della marca come garanzia di qualità;
- l'ampliamento dell'offerta e dei benefici complessivi;
- i benefici di tipo simbolico e psicologico.

Uno dei primi benefici riscontrabili è proprio la semplificazione del processo di acquisto. È una fonte di informazioni sulla reputazione del produttore e sulla qualità del prodotto. Affiancare al marchio principale un secondo marchio, anche solo a livello di comunicazione, può semplificare il processo decisionale, fornendo all'acquirente informazioni aggiuntive e minimizzando al contempo lo stress associato all'acquisto, assicurandolo. Il supporto di un'altra marca, nota e conosciuta, fa sì che vi sia una diminuzione del rischio percepito da parte del consumatore, influenzando inoltre quelli che sono i meccanismi psicologici che influenzano il comportamento di quest'ultimo, aiutandolo nella fase di pre-acquisto grazie alla conoscenza di entrambi i brand.

Inoltre, la presenza di un secondo marchio modifica la percezione di qualità di un prodotto e agisce come segnale di qualità di quest'ultimo. Difatti, nell'offerta di co-branding il valore per il cliente deve essere superiore rispetto a quello dell'offerta autonoma. Infine, non vanno dimenticati i benefici psicologici ed emotivi associati all'acquisto di prodotti di prestigio. Il co-branding, per l'appunto, può essere utilizzato dalle aziende per attuare una strategia esperienziale: i consumatori possono beneficiare sia dell'esclusività che talvolta caratterizza l'offerta co-branded sia della presenza di più marchi di valore (Checchinato, 2007).

Spostandoci ora ai benefici che possono essere colti dall'impresa grazie all'uso di strategie di co-branding troviamo:

- la difesa e il mantenimento della posizione competitiva;
- la crescita del mercato;
- il conseguimento di una nuova clientela e di nuovi canali di vendita;
- la maggiore attrazione dell'attenzione del consumatore;
- l'aumento della brand exposition;
- l'aumento della brand awareness;
- l'aumento della brand reputation;
- il rafforzamento delle associazioni esistenti sulla marca;
- l'acquisizione di associazioni mancanti;
- maggiore clientela nel punto vendita;
- totale assenza di iniziative promozionali di prezzo;
- maggiore rotazione;
- maggiori vendite e ricavi;
- riduzione dei costi;
- la suddivisione dei costi di R&S;
- le economie di scala;
- la diminuzione dei tempi di introduzione di un prodotto nuovo sul mercato.

Tutti questi benefici, i quali stimolano il management ad adottare la strategia di co-branding, possono essere distinti in due grandi categorie: da un lato gli aspetti di marketing, legati alle strategie di sviluppo e alla gestione della marca, mentre dall'altra gli aspetti di convenienza economica, come l'aumento dei ricavi e la diminuzione dei costi (Vescovi, Checchinato, 2005)

Innanzitutto, pensando nel lungo periodo, l'impresa deve cercare di mantenere il suo vantaggio competitivo, andandosi a differenziare dai competitor. Il co-branding può essere visto come uno strumento che aiuta a mantenere i clienti fedeli e a difendere la propria posizione competitiva (Checchinato, 2007). Può svolgere un ruolo cruciale nel rafforzare le capacità difensive di un'azienda, creando barriere all'ingresso e alla mobilità basate sull'accelerazione del ritmo di sviluppo, sul completamento delle linee produttive e sulla copertura dei gap di fornitura (Bertoli, Busacca, 2004).

Tale strategia permette anche la crescita del mercato, da intendersi come lo sviluppo di nuovi prodotti e mercati. Come è noto, per l'appunto, le esigenze dei consumatori cambiano e sono sempre desiderosi di provare nuovi prodotti, che spesso vengono acquistati proprio per la loro novità. Per evitare il fenomeno del brand switching causato da tale motivo, i marchi aggiungono nuovi prodotti alla loro gamma. Accostare la propria marca a quella di uno o più partner può contribuire alla differenziazione sul mercato e a soddisfare queste esigenze. Il co-branding, quindi, può concorrere a mantenere la fedeltà della clientela alla marca, offrendo una novità ed evitando che i clienti la "tradiscano" e provino qualcosa di nuovo per esigenze più effimere piuttosto che per l'insoddisfazione del marchio o prodotto (Checchinato, 2007).

Come sostenuto da Kotler et al. (2021), questa strategia di alleanze, oltre a rendere fedele la clientela che i marchi già possiedono, apre grandi opportunità per attrarre nuovi clienti ed entrare in nuovi canali di vendita. Innanzitutto, il fatto che vi siano più marche presenti in un prodotto attira maggiormente l'attenzione del consumatore; inoltre, essendoci un brand che ha già una buona reputazione e ha una clientela fedele, permette all'altra marca di farsi conoscere da un target diverso di consumatori e giovare dell'atteggiamento favorevole che i clienti hanno verso la marca partner (Vescovi, Checchinato, 2005). Inoltre, il co-branding risulta essere un modo per catturare l'attenzione dei consumatori che in precedenza erano stati trascurati dal marchio e la comunicazione con duplice marca può garantire livelli più elevati di ricordo e riconoscimento. Sempre facendo riferimento alla comunicazione, vi è la possibilità di rivolgersi a target più precisi, grazie all'attrattività del brand partner. Questa strategia può facilitare i marchi a comunicare con target con cui risulta difficile rivolgersi in modo diretto e specifico.

Tramite la possibilità di far apparire la marca in nuovi contesti che si affiancano a quelli tradizionali e tramite un aumento della media exposition, vediamo come brand uniti in strategie di co-branding godono di un aumento di brand exposition. Sicuramente, un

grande aiuto viene dato dallo spazio che la stampa dà agli accordi che coinvolgono più brand, ma anche grazie al fatto che la marca compare in contesti che non sarebbero possibili senza la brand-alliance (Checchinato, 2007). Viene rilevato un aumento anche della brand-awareness, grazie all'effetto leva ottenuto dalla marca partner, e pure della brand-reputation, il quale spesso è il motivo principale per il quale i brand decidono di allearsi, soprattutto dopo scandali aziendali (Vescovi, Checchinato, 2005).

Anche la marca stessa può subire un impatto dal co-branding, in particolare sul suo valore e sulle sue associazioni e, quindi, sulla sua immagine e sul suo posizionamento. Vi può essere, difatti, un rafforzamento delle associazioni esistenti o l'acquisizione di associazioni mancanti. Nel primo caso, venendo accostata a una marca partner con cui condivide determinati valori e associazioni, i consumatori percepiranno un'immagine più chiara e forte. Nel secondo caso, il marchio prende in prestito alcune associazioni che gli mancano dal brand partner, piuttosto che crearle attraverso proprie attività di comunicazione e marketing, affinché rapidamente riesca ad attuare strategie e azioni che richiedono una nuova identità.

Il co-branding può permettere di rafforzare la rete distributiva aumentando la soddisfazione dei rivenditori. In effetti, il fatto di poter godere del valore e del prestigio di due o più marchi può essere visto come uno strumento per aumentare i profitti. Infatti, attraverso questa strategia è possibile innanzitutto attrarre una maggiore clientela nel proprio punto vendita, permettendo così di aumentare le vendite e i profitti. Vi è un'assenza quasi totale di iniziative promozionali riguardanti il prezzo, perché il maggior valore offerto e la loro premiumness non sarebbero coerenti con questo tipo di promozioni. Infine, grazie al supporto di più marche vi è un aumento della rotazione. Questi fattori rendono più facile per i dettaglianti inserire nel loro stock anche la gamma di prodotti creati nell'ambito di iniziative di co-branding, facilitando così le vendite grazie agli elevati margini. Da questo ne deriva anche che tali accordi permettono ai brand di entrare in nuovi canali di distribuzione, a seconda della forza negoziale del partner (Checchinato, 2007).

Spostandoci ora sui benefici relativi alla convenienza economica, come sostenuto da Chang (2009), tramite il co-branding le aziende riscontrano un aumento delle vendite, dato anche dalla maggior base di clienti e dall'attenzione suscitata dall'alleanza, che causa a sua volta un incremento dei ricavi e anche della profittabilità. Ciò viene permesso anche dal fatto che i costi si riducono, visto che per il lancio di un nuovo prodotto vi è la collaborazione economica anche dell'azienda partner. Infatti, nella fase di ricerca e

sviluppo di un nuovo prodotto, non solo questa risulta essere più breve e meno costosa grazie alla condivisione del know-how e delle competenze e della conoscenza dei clienti, ma anche dalla possibilità che le due aziende condividano i costi di progettazione, permettendo così alle imprese di ridurre i tempi di recupero degli investimenti che hanno sostenuto.

È inoltre possibile, grazie all'aumento delle vendite e quindi dei volumi produttivi, ottenere economie di scala.

Infine, la presenza di una marca partner, che gode di una buona reputazione e con cui si condividono competenze e know-how, permette anche di conseguire economie di velocità. Questo vuol dire che i tempi di introduzione di un nuovo prodotto sul mercato si riducono e questo è un grande vantaggio, soprattutto nel contesto del mercato odierno, dove la vita dei prodotti è sempre più breve, in quanto le esigenze dei consumatori sono mutevoli. La riduzione del time to market simboleggia oggi uno dei benefici principali che le aziende ricercano al fine di ottenere vantaggi competitivi (Checchinato, 2007).

## **2.7 Gli svantaggi del co-branding**

Affianco a molti vantaggi e benefici, il co-branding presenta anche molti rischi, che devono essere valutati attentamente affinché si evitino facili ottimismo che conducono a fallimenti delle alleanze.

Anche gli svantaggi possono essere analizzati osservando se la loro influenza è sul consumatore o sull'impresa.

Partendo dagli svantaggi sul consumatore, il co-branding può portare quest'ultimo a:

- non comprendere le ragioni dell'alleanza e quindi rigettarla;
- sostenere sacrifici molto elevati in termini di elaborazione delle informazioni per riuscire a comprendere le ragioni dell'alleanza;
- rimanere insoddisfatto, avendo delle aspettative molto alte;
- avere una percezione confusa dell'alleanza.

In merito ai primi due casi, la conseguenza è una falsa ed errata percezione del valore reale dell'offerta e l'ipotesi che la presenza di più marchi porti a prezzi eccessivamente alti. Se il cliente non riesce a comprendere il plus offerto dalla marca partner, il co-branding risulta per lui svantaggioso.

Un altro rischio da sottolineare è legato alla fase di valutazione dell'offerta. Indipendentemente dal fatto che la componente fisica del secondo marchio sia presente nell'offerta o che il prodotto sia supportato dal secondo marchio solamente nelle attività

di comunicazione, le aspettative dei consumatori sono più elevate perché derivano dalla doppia proposta di valore. Vale la pena notare che la soddisfazione del consumatore è notoriamente il risultato di un confronto tra le sue aspettative e la sua esperienza con il prodotto, per cui il pericolo di rimanere insoddisfatti può essere più elevato (Checchinato, 2007).

Un altro svantaggio nell'implementazione di una strategia di co-branding è il fatto che i consumatori possano non comprendere non solo le ragioni di quest'ultimo, ma percepirlo anche in modo ambiguo, credendo che i due marchi appartengano alla stessa azienda. In alcuni casi i brand rappresentati spesso sono di proprietà della stessa impresa, ma in altri casi potrebbe non essere così e l'incentivo a farlo credere potrebbe essere dannoso per il valore e la gestione del marchio (Vescovi, Checchinato, 2005).

Passando ora ai rischi in cui l'impresa può trovarsi implementando il co-branding, troviamo:

- la trasformazione del partner in competitor;
- il mantenimento della posizione competitiva dopo la conclusione del co-brand;
- la troppa fiducia nelle potenzialità della strategia;
- l'insuccesso della strategia;
- gli effetti negativi dei feedback;
- la perdita di controllo nella gestione;
- la cannibalizzazione dei prodotti esistenti;
- l'eliminazione del prodotto dall'assortimento;
- un messaggio confuso in termini di comunicazione;
- un'eccessiva complessità nelle campagne pubblicitarie;
- un'eccessiva focalizzazione sul risparmio dei costi di comunicazione;
- una possibile rottura dei rapporti con i distributori;
- diminuzione del fatturato;
- costi di transazione;
- costi di coordinamento;
- costi per il controllo.

Queste tipologie di svantaggi possono essere suddivise in due categorie: problematiche legate al marketing e problematiche di natura economico-finanziaria.

Con riguardo ai problemi di marketing, uno dei rischi principali che potrebbe verificarsi riguarda la trasformazione del partner in un concorrente, il quale potrebbe minare la quota

di mercato dell'azienda in virtù dei punti di forza acquisiti grazie alla collaborazione nella nuova categoria di prodotto, nel nuovo segmento o Paese. Quando si implementa una strategia di alleanza, si deve sempre considerare la possibilità di comportamenti opportunistici da parte del partner, che potrebbe ritirarsi dall'accordo e sfruttare la visibilità del prodotto co-branded per sviluppare prodotti simili. Questo ha importanti implicazioni per il vantaggio competitivo dell'azienda. Inoltre, occorre tenere presente che i rischi connessi all'ingresso nel mercato sono ancora più elevati perché il nuovo operatore può avere una conoscenza dei clienti, dell'ambiente e dei prodotti esistenti superiore a quella di un qualsiasi altro potenziale competitor e può anche essere più conscio delle proprie pratiche di gestione e dei propri punti di forza e di debolezza.

Un altro rischio riguarda il mantenimento della competitività dopo la fine dell'alleanza. Una volta terminato l'accordo, soprattutto nel caso si tratti dello sviluppo di nuovi prodotti per entrare in nuovi mercati, le due società dovranno operare separatamente, il che potrebbe essere un potenziale problema perché o le due aziende potrebbero non essere in grado di proporre offerte simili separatamente o perché entrambe le imprese potrebbero voler offrire ai consumatori una nuova offerta single brand con caratteristiche simili a quella appena lanciata. Nel primo caso, si verificherà una carenza di offerta che potrà essere colmata da un'azienda terza, che riempirà parte della domanda lasciata libera dall'interruzione del prodotto in co-branding. Nel secondo caso, invece, la lotta tra i due partner per ottenere clienti comuni può portare a comportamenti non etici, come riduzioni eccessive dei prezzi, l'utilizzo di informazioni riservate o asimmetrie informative a scapito del nuovo concorrente. Per evitare queste situazioni, è importante anticipare i comportamenti già in fase di contrattazione

Spesso ci si può ritrovare anche nella situazione in cui viene data un'eccessiva fiducia nel potenziale delle strategie di alleanza. I confini in cui è possibile espandere un marchio adottando una strategia di co-branding sono più ampi rispetto all'espansione diretta, ma non sono illimitati e il successo non deve essere dato per scontato. L'immagine del partner e la corrispondenza tra la nuova categoria o il nuovo mercato e il mercato in cui il partner era precedentemente attivo devono essere valutati con attenzione, facendo attenzione a non esagerare. Alla possibilità che l'iniziativa non vada avanti come auspicato è legato il rischio di perdere l'accesso al nuovo mercato, almeno nel breve periodo (Checchinato, 2007).

Possono essere impattanti per i brand singoli anche i feedback che si riferiscono alle nuove alleanze che si sono create. Talvolta, infatti, il co-branding viene utilizzato per



ottenere da un marchio partner una certa immagine che il marchio ricevente non ha. Tuttavia, le associazioni che un marchio può evocare sono molte e spesso non tutte desiderabili. Tale strategia porta a un cambiamento significativo nella percezione complessiva del marchio.

Un altro rischio riguardante il marketing è la perdita di controllo sulla gestione del marchio. Gli elementi del marketing mix dovrebbero seguire una logica multidimensionale volta a raggiungere un punto di ottimo globale, che non dovrebbe entrare in conflitto con il punto ottimale dei singoli marchi. Ciò significa che strumenti e attività che da una parte potrebbero dare beneficio o a una delle marche o all'iniziativa di co-branding stessa, non potranno essere utilizzati perché potrebbero risultare dannosi per l'altra marca. Per giunta, alcune azioni che uno dei due marchi vorrebbe implementare non possono essere attuate perché l'altro si oppone. Questo problema è più accentuato nel caso di collaborazioni di medio-lungo termine, quando vengono pianificate diverse azioni di marketing, mentre si verifica solo in misura limitata in caso di azioni promozionali congiunte, soprattutto se di tipo spot.

Quando il co-branding prevede lo sviluppo di nuovi prodotti, tra gli svantaggi troviamo il rischio di cannibalizzazione dei prodotti esistenti. Questo rischio può presentarsi anche in situazioni di brand-extension, ma sembra più grave nel co-branding perché i prodotti che causano la cannibalizzazione non sono sotto il controllo diretto dell'azienda ma fanno parte di un'alleanza, e le eventuali decisioni correttive nei loro confronti (promozione, variazioni di prezzo, comunicazione, ecc.) sono soggette all'accordo con i partner che possono perseguire strategie diverse da quella desiderata dall'azienda (Vescovi, Checchinato, 2005).

Un altro svantaggio è legato alla fase finale della partnership, ovvero all'eliminazione del prodotto dall'assortimento. Si tratta di una fase importante anche in una strategia monomarca, ma in questo contesto è ulteriormente aggravata perché la decisione sul punto esatto in cui termina il ciclo di vita del prodotto può essere considerata non ottimale, sia nell'eventualità che sia stata predeterminata, sia nell'eventualità in cui debba essere decisa in itinere dalle imprese coinvolte. Nel primo caso, può essere fissato troppo presto e coincidere con la fase di maturità del ciclo di vita, limitando i profitti derivanti dalle vendite in questa e nella fase successiva, mentre nel secondo caso può essere fissato troppo tardi e programmato quando la fase di declino è già iniziata.

Trattando, invece, della comunicazione multimarca, si può manifestare un'incomprensione dei messaggi che le aziende vogliono trasmettere ai consumatori. È

importante sottolineare chiaramente la relazione tra i marchi, che deve essere chiara e sensata per i consumatori, altrimenti il messaggio può essere confuso o fuorviante. In effetti, avere due marchi che di solito operano separatamente richiede una maggiore elaborazione delle informazioni, che viene compensata da una comunicazione semplice, chiara e intuitiva. È necessario che vi sia anche coerenza anche tra le comunicazioni co-branded e le comunicazioni one-brand da parte dei marchi coinvolti.

Infine, vale la pena menzionare i rischi che si corrono quando le aziende adottano una strategia di co-branding solamente con il fine di ridurre i costi di comunicazione. Quando si implementa una strategia di co-branding, è necessario innanzitutto valutare se i consumatori percepiscono un valore aggiunto dalla combinazione di più marchi. Se il co-branding viene attuato per scopi puramente finanziari, come la condivisione dei costi di comunicazione, aumenta il rischio di una campagna sbagliata e di un impatto negativo sul marchio, poiché l'attenzione strategica si sposta dai benefici per i consumatori ai risparmi sui costi aziendali.

C'è da aggiungere che le aziende che introducono il co-branding devono sostenere dei rischi legati anche alla distribuzione. L'introduzione di nuovi prodotti co-branded può inasprire il rapporto già conflittuale tra industria e distribuzione e inoltre potrebbe rovinare l'equilibrio costruito negli anni con il distributore e causare una risposta negativa da parte sua, riducendo la cooperazione, che porterebbe a conseguenze negative per l'impresa. Questo potrebbe accadere per quattro motivi principali: il nuovo prodotto non è coerente con il posizionamento e l'assortimento del punto vendita; accordi di esclusiva non consentono al distributore di trattare il marchio partner; i margini sono inferiori a quelli di altri prodotti; il posizionamento a scaffale è impegnativo (Checchinato, 2007).

Trattando ora invece dei problemi relativi alla sfera economica, a causa del fenomeno della cannibalizzazione, si potrebbe verificare una riduzione del fatturato. Difatti, a un aumento della quota di mercato nell'ambito della categoria in cui si inserisce il prodotto oggetto dell'accordo, corrisponde una contrazione della quota di mercato dei prodotti originari. Ovviamente questo effetto non si prospetta allorché il prodotto co-firmato differisce (per natura e/o funzioni) dai prodotti singolarmente commercializzati dalle marche partner (Bertoli, Busacca, 2004).

Oltre a ciò, non va dimenticato che, anche se da una parte vi è la possibilità di ridurre i costi grazie alle economie di scala, di velocità e ai maggiori ricavi, ci sono tre principali tipologie di costo che nascono dal co-branding: i costi di transazione, i costi per il coordinamento e i costi per il controllo. L'esistenza di tali costi è particolarmente rischiosa

perché spesso non si è coscienti del loro insorgere. Le attività di co-branding tendono a essere più complesse, aumentando inevitabilmente i costi di transazione e amministrativi rispetto alla gestione tradizionale. La gestione e l'amministrazione delle alleanze tra marchi possono essere particolarmente impegnative quando l'azienda che le implementa è presente in diversi Paesi e le politiche di brand locali e globali devono essere coordinate con altri marchi. Il numero di interazioni necessarie per prendere decisioni aumenta e può essere difficile controllarne l'esito, soprattutto quando si tratta di quello inerente alla comunicazione (Checchinato, 2007).

## **2.8 I fattori di successo del co-branding**

Il successo per una strategia di co-branding che vede la combinazione di due marchi è possibile solamente se i due brand godono entrambi di un'adeguata brand awareness e di una percezione positiva agli occhi dei consumatori.

Uno dei requisiti più importanti per la riuscita di tale strategia è l'adattamento logico tra le due marche affinché vengano massimizzati i vantaggi di ciascuno e si riducano al minimo gli svantaggi. I consumatori, infatti, piuttosto che marchi simili e ridondanti, preferiscono co-branding con protagonisti marchi complementari caratterizzati da valori e qualità unici.

Il management dovrebbe affrontare le iniziative di co-branding con cautela, assicurandosi che i valori, le capacità e gli obiettivi siano adeguatamente allineati e che la brand equity sia adeguatamente bilanciata. È necessaria una pianificazione dettagliata per formalizzare legalmente i contratti, organizzare i finanziamenti e coordinare i programmi di marketing (Kotler et al., 2021).

Un altro fattore di grande rilevanza in una strategia di co-branding è l'adattamento tra le due marche. Questo può avere due dimensioni: si può parlare di brand fit o di product fit. Entrambi si riferiscono alla compatibilità tra due partner legati da tale alleanza, ma mentre il brand fit è definito come la conformità delle percezioni e delle associazioni dei consumatori in merito ai marchi, il product fit determina le percezioni di somiglianza e compatibilità dei consumatori tra le due categorie di prodotti. Laddove alcuni studiosi hanno evidenziato come la valutazione del co-branding sia influenzata positivamente principalmente dal brand fit, altri hanno riscontrato che quanto più i prodotti delle due marche si adattano tra loro, tanto è più semplice per i consumatori percepire in modo favorevole tale strategia. Sta di fatto che la compatibilità percepita tra i marchi partner

gioca un ruolo importante nella valutazione dei co-brand, in quanto riduce la probabilità di conseguenze negative derivanti dall'acquisto di prodotti e servizi co-branded (Turan, 2020).

Chang (2009) ha individuato cinque fattori critici che possono aiutare le imprese a costruire e organizzare una strategia di co-branding di successo: i costi di transizione, le differenze culturali, l'accettazione da parte dei consumatori, il core positioning e il capitale (Fig. 6).

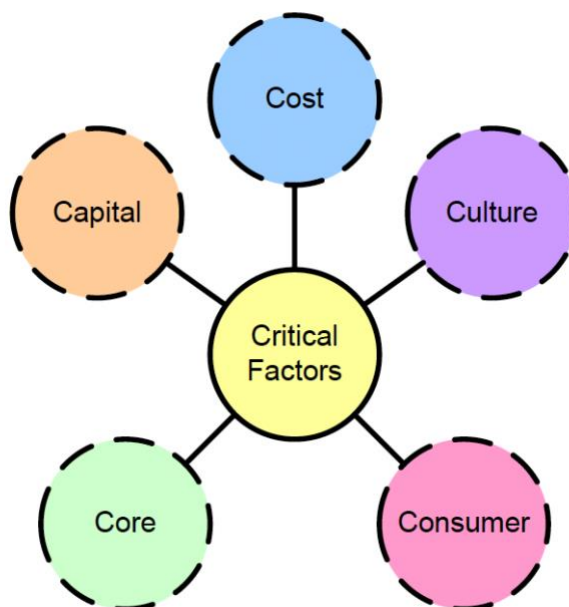
I costi di transizione del co-branding hanno serie implicazioni per il futuro delle aziende coinvolte. Nella joint venture, ad esempio, entrambe le società sono ugualmente responsabili dei profitti e delle passività. Pertanto, i costi di transizione sono simmetrici. In una fusione, un'impresa deve assumersi la responsabilità per l'altra e quindi i costi per entrambe sono asimmetrici.

Riguardo le differenze culturali, queste sono un fattore importante e devono essere considerate attentamente e in anticipo da tutte e due le aziende e hanno bisogno di una gestione efficace in quanto potrebbero creare molti problemi. Influiscono, infatti, in maniera diretta sulla direzione e sul risultato della strategia. Cercare di integrare aziende di Paesi diversi crea molte incognite, soprattutto a livello di dipendenti. Ad esempio, se la cultura di un'azienda è conservatrice e quella dell'altra è innovativa, la cooperazione può risultare difficile.

È inoltre importante conoscere i propri clienti affinché il prodotto o servizio co-branded possa essere incentrato sul consumatore e riscuotere quindi successo. Si deve, per l'appunto, soddisfare i bisogni dei consumatori di entrambi i brand, ma per farlo è necessario conoscerli, informarsi e identificare le loro esigenze e aspettative.

Un altro fattore critico sono le competenze di base di un marchio, importanti per attirare una grande clientela. Poiché ogni singolo marchio ha la propria core competence, la sinergia tra i due marchi è fondamentale. Esistono due tipologie di competenze chiave: omogenee, ovvero simili, o eterogenee. In un co-branding, un marchio forte deve identificare e posizionare chiaramente e inequivocabilmente le proprie competenze chiave, in modo che il secondo marchio possa integrarsi con esso. Idealmente, le competenze di base omogenee creano un'alleanza tra brand più forte; tuttavia, quelle eterogenee possono anche completarsi a vicenda e creare sinergie significative. Affinché il nuovo brand abbia successo, è necessario definire in maniera chiara le core competence di entrambe le aziende.

Infine, per due aziende è importante disporre di un capitale sufficiente e adeguato prima di iniziare la valutazione e la pianificazione del co-branding. Qualora la modalità operativa del co-branding sia la joint venture, entrambe le aziende partner sono responsabili della nuova joint venture, anche e soprattutto in termini finanziari. Nelle situazioni in cui avviene una fusione, la società dominante è responsabile dei profitti e delle perdite successivi alla fusione.



**Figura 6.** Critical factors for a co-branding strategy (Chang, 2009)

In sostanza, quindi, l'alleanza tra due marchi prevede il rispetto di due condizioni di coerenza: la coerenza strategica e la coerenza di immagine. La prima riguarda la diversità dei mercati o delle capacità in cui si gode di una forte reputazione e la cui combinazione potrebbe portare a un vantaggio competitivo reciproco. La seconda, invece, come già accennato in precedenza, riguarda l'esistenza di valori di riferimento che sono percepiti dal mercato come compatibili, se non uguali, rispetto ai marchi coinvolti nell'alleanza. Le diverse combinazioni di questi due fattori definiscono il quadro di compatibilità per lo sviluppo del co-branding, generante la matrice di coerenza delle strategie di co-branding (Fig.7). Tale matrice, in base ai livelli di coerenza strategica e di immagine si divide in quattro quadranti, ognuno dei quali mostra il possibile successo o fallimento dell'alleanza. L'opportunità può risultare rischiosa quando i livelli di coerenza strategica sono alti, mentre quelli di coerenza d'immagine sono bassi; si mostra invece impossibile quando non vi è nessuna compatibilità né a livello di sinergie potenziali né di valori.

Possono esserci buone possibilità di riuscita quando la coerenza d'immagine risulta essere alta, mentre quella strategica risulta bassa. La stazione ottimale di co-branding, quella che delinea una buona alleanza, la si può ottenere solamente con livelli alti di entrambe le tipologie di coerenza.

ALTA	<p><b>OPPORTUNITÀ RISCHIOSA</b></p> <p>co-branding potenzialmente buono con rischio di immagine</p>	<p><b>BUONA ALLEANZA</b></p> <p>stazione ottimale di co-branding</p>
COERENZA STRATEGICA (sinergie potenziali)	<p><b>ALLEANZA IMPOSSIBILE</b></p> <p>nessuna compatibilità o vantaggio competitivo congiunto</p>	<p><b>BUONA POSSIBILITÀ</b></p> <p>compatibilità ma vantaggi differenziati per partner</p>
BASSA	BASSA	ALTA
	COERENZA IMMAGINE (compatibilità di valori)	

**Figura 7.** Matrice di coerenza delle strategie di co-branding (Vescovi, Checchinato, 2005)

Nel complesso, il co-branding porta indubbi vantaggi. Questo perché innanzitutto è una tipologia di alleanza estremamente flessibile, che può riguardare il lancio di nuovi prodotti, la modifica o il restyling di quelli esistenti, il rinnovamento e il riposizionamento dell'immagine nei mercati in cui operano i partner e la creazione di una reputazione in nuovi mercati. Può essere utilizzato per affrontare le politiche di comunicazione, di prodotto e di distribuzione per migliorare la competitività e rafforzare l'immagine del brand. La durata è temporanea e non costringe ad alleanze permanenti; può variare in base agli obiettivi definiti dai partner, in base alle valutazioni del rischio effettuate e in risposta ai cambiamenti della concorrenza e delle condizioni di mercato. Poiché la collaborazione può essere limitata a un prodotto specifico, a un mercato specifico o a un momento specifico, gli effetti delle alleanze possono essere parzialmente pervasivi, ma non così diffusi come in altri casi.

Nelle strategie di co-branding, come in altre alleanze strategiche, i vantaggi reciproci, anche se non sono esattamente speculari, devono manifestarsi per tutta la durata dell'alleanza e devono essere equilibrati. A tal fine, sono necessari strumenti di

monitoraggio e valutazione che possano stimare l'efficacia sia delle attività operative che di quelle strategiche a livello marketing su diversi orizzonti temporali.

### 3. LA BRAND EXTENSION

In questo capitolo verranno illustrate le principali caratteristiche della brand extension, strategia di marketing ampiamente diffusa tra il settore della moda e il settore del food & beverage. In particolare, ci si focalizzerà sulle principali tipologie della strategia, sui vantaggi, gli svantaggi e i fattori di successo che emergono dall'estensione di un marchio.

#### 3.1 La definizione

La brand extension consiste nell'utilizzare un brand già noto e consolidato per lanciare un nuovo prodotto sul mercato appartenente a un'altra categoria (Kotler, Keller, 2021). È una strategia volta a espandere il marchio in un'area di mercato diversa da quella in cui la cosiddetta "marca madre" ha costruito nel tempo la propria reputazione, permettendo al brand di allargare la propria clientela e al contempo soddisfare i bisogni dei clienti già fidelizzati (Inside Marketing, n.d.).

Quando si combina un nuovo marchio con uno già esistente, l'estensione del marchio può essere definita "sub-branding", mentre il marchio già esistente che dà vita a un'estensione viene chiamato "parent brand". Se quest'ultimo è stato associato a diversi prodotti tramite una brand extension, tale marchio può anche essere indicato come "master brand" o "family brand" (Kotler, Keller, 2021).

La brand extension è diventata centrale per gli sviluppi strategici di molte aziende, soprattutto negli ultimi anni. La forza di tale strategia è dimostrata dai numeri: un sondaggio tra le principali aziende di prodotti di consumo ha rilevato che l'89% dei lanci di nuovi prodotti erano estensioni di linea, il 6% erano espansioni del marchio e solo il 5% erano marchi completamente nuovi (Aaker, 1991). È infatti risaputo che lo sviluppo di un nuovo brand richiede maggiori investimenti rispetto alla brand extension, il che spinge le aziende a preferire l'utilizzo di quest'ultimo piuttosto che creare uno nuovo (Arslan, Altuna, 2010).

Le estensioni di marca sono spesso necessarie per adattarsi a un ambiente in evoluzione o per sfruttare appieno un marchio forte. Esse hanno molti vantaggi. Dapprima sono state utilizzate come un importante strumento strategico per entrare in nuovi mercati; oggi, invece, vengono utilizzate anche per mantenere e sviluppare il marchio in risposta ai cambiamenti del mercato.

È importante che la brand extension rispetti nella sua totalità l'essenza del marchio e rimanga fedele alla sua visione. Se un brand venisse esteso a una categoria di prodotti in



una maniera tale da non tenere conto del nucleo del marchio originale, i due marchi correrebbero il rischio di indebolirsi a vicenda (Knudtzen, Heding, 2008).

L'estensione del marchio coinvolge solitamente due tipi principali di prodotti: prodotti con un'immagine di marca funzionale e prodotti con un'immagine di marca orientata al prestigio. I prodotti orientati alla funzione sono considerati in termini di aspetti unici della marca in relazione alle prestazioni del prodotto. Al contrario, un marchio orientato al prestigio viene percepito principalmente in termini di immagine di sé, di reputazione che trasmette al consumatore. Ogni tipologia di prodotto ha associazioni di marca uniche ed è adatta a diverse forme di estensione del brand (Pitta, Katsanis, 1995).

### **3.2 Le principali tipologie**

La brand extension si divide principalmente in due categorie generali: la line extension e la category extension.

In un'estensione di linea, il marchio principale viene apposto su un nuovo prodotto che si rivolge a un nuovo segmento di mercato all'interno della categoria di prodotti attualmente servita dal marchio principale. Questa tipologia di brand extension spesso va ad aggiungere nuovi sapori, forme, colori, ingredienti e dimensioni del packaging.

Nell'espansione di categoria, invece, la marca principale viene applicata a un nuovo prodotto appartenente a una categoria di prodotti che è al di fuori da quelle già servite dal brand (Keller et al., 2015).

Come sostenuto da Mario Siglioccolo (2015), nella line extension “la marca è associata ad una nuova variante di prodotto, in modo da arricchire l'assortimento offerto in profondità” e ovviamente puntando a un target differente, mentre, nel caso dell'estensione di categoria, l'obiettivo è quello di “soddisfare dei bisogno complementari per lo stesso segmento di target di clienti della marca di origine”.

È possibile distinguere ulteriormente la brand extension in estensioni orizzontali e in estensioni verticali.

L'estensione orizzontale si verifica quando il nome di un prodotto esistente viene utilizzato per espandere quest'ultimo nella stessa classe di prodotto (estensione di linea) o in una categoria di prodotto diversa (estensione di categoria).

Nell'estensione verticale, al contrario, viene introdotto un nuovo prodotto all'interno della stessa categoria merceologica, ma con un diverso equilibrio tra prezzo e qualità. Questa tipologia di estensione può essere verso l'alto, con prodotti di prestigio, o verso il

basso, con prodotti di valore. L'allungamento verso l'alto o verso il basso solitamente danneggia il brand di origine (Arslan, Altuna, 2010). Le estensioni verticali forniscono al management il modo più veloce di capitalizzare sulle materie prime; tuttavia, poiché il nuovo prodotto viene posto nella medesima categoria della marca madre, è difficile allontanarsene e il rischio di informazioni negative è maggiore rispetto all'espansione orizzontale (Pitta, Katsanis, 1995).

Questa suddivisione delle tipologie di brand extension è molto utile al fine di comprendere la natura di questa strategia.

Tauber (1988), uno dei più grandi studiosi di estensione di marca, ha intrapreso uno studio tramite sondaggi su 276 brand extension e dai risultati è riuscito a individuare sette tipologie differenti di tale strategia, utili per capire in che maniera implementarla:

1. Stesso prodotto in forma diversa: ad esempio, accostare un prodotto liquido a uno solido;
2. Gusto, ingrediente, componente distintivo: il brand madre possiede un elemento distintivo che in qualche modo lo identifica e che viene implementato in un nuovo prodotto;
3. Prodotto complementare: gli assortimenti vengono completati con prodotti che in qualche maniera sono correlati a quelli esistenti;
4. Prodotti rilevanti per i clienti del brand: si studiano le esigenze dei propri clienti e si cerca di estendere la marca cercando di cogliere questi ultimi;
5. Esperienza maturata dall'impresa: si sviluppano prodotti che possono trarre vantaggio dall'esperienza dell'azienda in termini di competenze accumulate. Grazie ad esse, il consumatore ritiene il marchio affidabile anche in nuovi prodotti percepiti in qualche modo connessi;
6. Benefici, attributi, caratteristiche distintive associati alla marca madre: se questi vengono riconosciuti dal consumatore, possono essere inclusi nel nuovo prodotto;
7. Prodotti che veicolano l'immagine e il prestigio del brand: alcuni marchi, per la loro reputazione e per il loro elevato status, si prestano ad essere estesi in altre categorie, soprattutto nel settore del lusso.

È importante ricordare come questa classificazione non vada intesa in senso rigido, ma un'impresa potrebbe estendere il suo brand facendo leva su più di uno degli aspetti elencati, creando relazioni sinergiche.

### 3.3 I vantaggi della brand extension

Le estensioni di marca ben pianificate e implementate possono offrire una grande serie di vantaggi. Questi possono essere generalmente classificati come, da una parte, quelli che facilitano l'accettazione dei nuovi prodotti e, dall'altra, quelli che portano benefici al marchio o alla casa madre nel suo complesso.

Tra quelli che facilitano l'accettazione dei nuovi prodotti ritroviamo:

- Miglioramento dell'immagine del marchio;
- Riduzione del rischio percepito dai clienti;
- Aumento della probabilità di ottenere l'accettazione del prodotto da parte della distribuzione;
- Aumento dell'efficienza delle spese promozionali;
- Riduzione dei costi relativi alle campagne marketing introduttive e di monitoraggio;
- Permette di evitare i costi di sviluppo di un nuovo marchio;
- Efficienza dell'imballaggio e dell'etichettatura;
- Ricerca di varietà da parte dei consumatori.

Uno dei primi benefici riscontrabili, inclusi nella categoria di quelli che facilitano l'accettazione dei nuovi prodotti, è il miglioramento dell'immagine del marchio (Keller et al., 2015). I consumatori, infatti, si fanno aspettative su un nuovo prodotti in base a ciò che sanno del marchio madre. Creando delle aspettative positive il rischio si riduce. (Kotler et al., 2021). Inoltre, queste aspettative possono migliorare la forza, le preferenze e l'unicità delle brand extension. Tramite questa strategia è inoltre possibile diminuire il rischio percepito dai clienti: uno studio ha infatti rilevato come il fattore più importante per prevedere la prova iniziale di un nuovo prodotto sia il grado di attaccamento di quel prodotto al noto marchio madre (Keller et al., 2015). Un parent brand consolidato, infatti, migliora la reazione iniziale del consumatore, l'interesse e la prova. Può inoltre anche essere più facile convincere i rivenditori a immagazzinare e promuovere il prodotto coinvolto in un'estensione di marca in quanto è prevista una maggiore domanda da parte della clientela. In aggiunta, dal punto di vista della comunicazione, un vantaggio evidente dell'introduzione di un nuovo prodotto come estensione del marchio è che la campagna introduttiva non ha bisogno di creare consapevolezza sia del marchio che del prodotto stesso; può concentrarsi solamente sul nuovo prodotto (Kotler et al., 2021). Questo fa sì che si possano risparmiare ingenti somme per le campagne marketing.

Tramite la brand extension è inoltre possibile evitare i costi di sviluppo di un nuovo marchio: condurre ricerche di mercato e assumere personale qualificato per progettare gli elementi distintivi di una marca, come nomi, loghi, simboli, confezioni e slogan di alta qualità, può comportare notevoli costi, senza una garanzia di successo. Questa strategia permette di evitare tale processo e di risparmiare (Keller et al., 2015).

Le estensioni offrono anche il vantaggio di evitare la difficoltà e il costo elevato di creare un nuovo “naming”, consentendo così di creare efficienza nella confezione e nell’etichettatura. Confezioni ed etichette simili o identiche possono ridurre i costi di produzione per le estensioni e, se coordinate adeguatamente, garantire una maggiore visibilità nel negozio al dettaglio attraverso un effetto "billboard" (Kotler et al., 2021).

Se le aziende propongono una gamma di varianti di marchi all'interno di una categoria di prodotti, i consumatori che cercano un cambiamento, a causa della noia o della sazietà, possono passare ad un'altra opzione senza dover abbandonare la famiglia di marchi. Inoltre, l'introduzione di estensioni di linea può stimolare i clienti ad utilizzare il marchio in modo più ampio o in modi diversi. A volte, per competere efficacemente in determinate categorie, le imprese possono avere bisogno di offrire una serie di prodotti che insieme formano una linea di prodotti coerente.

Oltre a favorire l'accoglienza di nuovi prodotti, le estensioni di marca possono offrire un riscontro positivo al marchio principale in vari modi, come:

- Chiarimento sul significato della marca madre;
- Miglioramento dell’immagine della marca madre;
- Arrivo di nuovi clienti per la marca madre e aumento della copertura del mercato;
- Rilancio del brand;
- Permette estensioni successive.

Le estensioni di marca svolgono un ruolo chiave nel definire il significato di un marchio per i consumatori e nel determinare i mercati in cui la marca si posiziona, rappresentando un fondamentale punto di partenza nel processo di costruzione del marchio (Keller et al., 2015). Possono contribuire a definire anche i suoi valori fondamentali, così come a migliorare la fedeltà dei consumatori nei confronti dell'azienda che si estende. La brand extension può anche ravvivare l'interesse e l'apprezzamento per il marchio principale e apportare benefici ampliando la copertura di mercato (Kotler et al., 2021). Inoltre, l'introduzione di estensioni di linea può creare novità e attirare l'attenzione sul marchio principale, portando benefici all'intera famiglia di marchi. Per di più, a volte le estensioni

di marca possono essere un mezzo per ravvivare l'interesse e l'apprezzamento per il marchio di origine, rilanciandolo e ravvivandolo agli occhi dei consumatori. Infine, un beneficio di una brand extension di successo, specialmente un'estensione di categoria, è che può fungere da base per estensioni successive. (Keller et al., 2015). Difatti, non solo può rafforzare il marchio principale e aprirsi a un nuovo mercato, ma anche agevolare ulteriori estensioni (Kotler et al., 2021).

### **3.4 Gli svantaggi della brand extension**

Nonostante i possibili vantaggi, le estensioni di marca presentano diversi svantaggi, che riassumiamo di seguito:

- Creare confusione o frustrazione ai consumatori;
- Resistenza del rivenditore;
- Fallimento e danneggiamento dell'immagine della marca madre;
- Cannibalizzazione delle vendite del marchio principale;
- Diminuzione dell'identificazione con qualsiasi categoria;
- Indebolimento del significato del marchio;
- Perdita da parte dell'azienda dell'opportunità di sviluppare un nuovo marchio.

Un grande problema delle brand extension riguarda la confusione e la frustrazione che possono creare alla clientela. Le diverse varietà di estensioni di linea possono confondere e forse anche frustrare i consumatori riguardo a quale versione del prodotto sia quella giusta per loro. I consumatori potrebbero respingere le nuove estensioni a favore dei loro prodotti preferiti consolidati o delle versioni multipurpose che affermano di essere superiori rispetto a versioni di prodotto più specializzate.

Per di più, molti rivenditori non dispongono dello spazio sufficiente sugli scaffali o in esposizione per gestire il grande numero di nuovi prodotti e marchi che vengono costantemente introdotti, anche se volessero farlo. Pertanto, alcuni consumatori potrebbero rimanere delusi quando non riescono a trovare un'estensione di marca pubblicizzata perché il rivenditore non è in grado o non è disposto a metterla in vendita. Inoltre, se un'azienda lancia estensioni che i consumatori considerano inappropriate, potrebbero mettere in dubbio l'integrità e la competenza del marchio.

Un altro svantaggio delle estensioni di marca riguarda la resistenza del rivenditore di inserire il prodotto sui suoi scaffali. Il numero di unità di gestione delle scorte (SKU) dei

beni di consumo supera la crescita dello spazio al dettaglio, in termini percentuali, anno dopo anno. Oggi molti marchi sono disponibili in una moltitudine di forme diverse e, di conseguenza, è diventato quasi impossibile per un negozio di alimentari o un supermercato offrire tutte le diverse varietà disponibili tra tutti i diversi marchi in una singola categoria di prodotti. Inoltre, i rivenditori spesso ritengono che molte estensioni di linea siano semplicemente prodotti "me-too" che duplicano marchi esistenti in una categoria di prodotti e non dovrebbero essere messi in vendita, anche se c'è spazio disponibile (Keller et al., 2015).

La situazione peggiore possibile è che un'estensione non solo fallisca, ma danneggi anche il marchio principale. Fortunatamente, tali eventi sono rari. Infatti, i "fallimenti di marketing", in cui pochi consumatori sono attratti da un marchio, sono di solito molto meno dannosi dei "fallimenti di prodotto", in cui il marchio non riesce fundamentalmente a mantenere le sue promesse. Anche in questi casi, i fallimenti di prodotto possono indebolire l'equity del marchio solo quando l'estensione è considerata molto simile al marchio principale (Kotler et al., 2021). È importante comprendere quando le estensioni di marca non riuscite possono arrecare danni al marchio principale. Da un punto di vista più positivo, tuttavia, una ragione per cui un'estensione di marca non riuscita potrebbe non danneggiare necessariamente il marchio principale è proprio perché l'estensione potrebbe essere stata un fallimento sin dall'inizio: nessuno potrebbe averne nemmeno sentito parlare. Quindi, il lato positivo quando un'estensione di marca non riesce a ottenere una sufficiente consapevolezza o distribuzione è che il marchio principale ha maggiori probabilità di rimanere incolume (Keller et al., 2015).

Nonostante il successo di una brand extension e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, è possibile che tutto questo derivi dal fatto che i consumatori preferiscono l'estensione rispetto ai prodotti esistenti del marchio principale, comportando di fatto una cannibalizzazione della marca madre. Questi spostamenti delle vendite all'interno del marchio potrebbero non essere necessariamente negativi se rappresentano una forma di cannibalizzazione preventiva. In altre parole, i consumatori che scelgono un'estensione di linea potrebbero altrimenti aver optato per un marchio concorrente (Kotler et al., 2021). Un rischio nell'associare diversi prodotti a un unico marchio è che il marchio potrebbe non essere chiaramente identificato con nessun prodotto specifico. Di conseguenza, le estensioni di marca potrebbero confondere l'identificazione del brand con le sue categorie originali, riducendo la consapevolezza di esso. I potenziali svantaggi della mancanza di identificazione di un'estensione di marca con una sola categoria e di un'immagine

indebolita possono essere particolarmente evidenti con marchi di alta qualità o di prestigio. Tali marche stanno ora stipulando esclusive partnership di licenza con un singolo rivenditore: queste licenze esclusive consentono al licenziante di controllare meglio l'inventario, evitare sconti e, soprattutto, proteggere il marchio (Keller et al., 2015).

Un aspetto spesso trascurato delle estensioni di marca è che l'azienda non coglie l'opportunità di creare un nuovo marchio con la propria immagine e un valore unici (Kotler et al., 2021). Introdurre un nuovo prodotto come estensione di marca può comportare costi significativi e spesso trascurati in termini di opportunità perdute. Inoltre, il posizionamento del marchio dell'estensione potrebbe essere meno flessibile, poiché deve rispettare la promessa e l'immagine del marchio principale. Al contrario, il posizionamento di un nuovo marchio potrebbe essere introdotto e aggiornato in modo competitivamente vantaggioso (Keller et al., 2015).

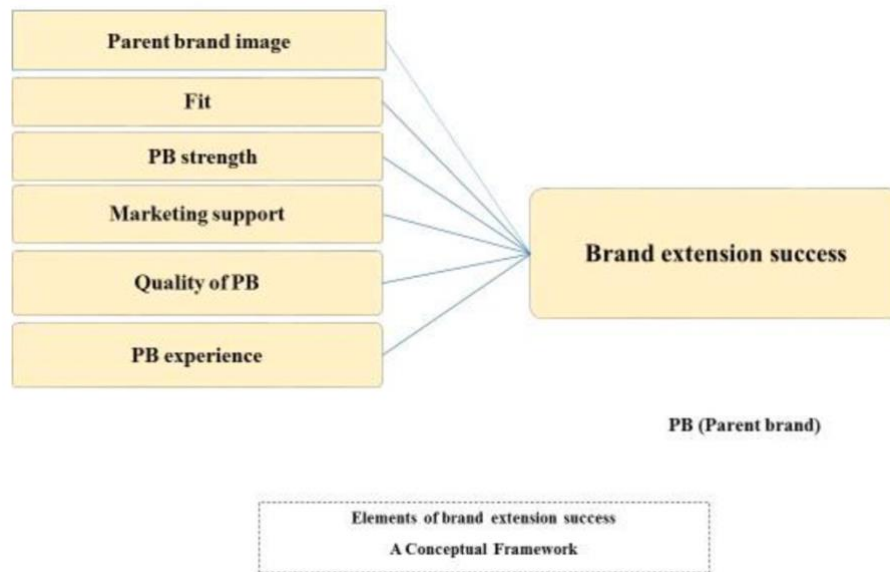
### **3.5 I fattori di successo della brand extension**

Il successo di una strategia di brand extension dipende dalla capacità di trasferire il valore della marca in un nuovo contesto. La letteratura concorda sul fatto che la compatibilità (fit) tra la marca e il prodotto di estensione sia un presupposto fondamentale per questa strategia. Se i consumatori percepiscono una compatibilità tra i due, la marca sarà in grado di trasferire il suo valore al nuovo prodotto. Tuttavia, c'è ancora dibattito sulla definizione precisa di questo fit (Vescovi, Paolacci, 2008).

È possibile riscontrare una definizione bidimensionale della compatibilità che comprende, da un lato la similarità dei prodotti e delle caratteristiche tra il marchio principale e l'estensione, dall'altra la coerenza dell'immagine. La prima dimensione, chiamata fit funzionale, si riferisce alla similarità funzionale e fisica tra l'estensione e il marchio principale. In questa casistica, la brand extension e la marca madre soddisfano gli stessi bisogni. La seconda dimensione, invece, riguarda il fit dell'immagine, dove l'estensione di marca condivide il concetto complessivo del marchio, le emozioni e le associazioni come valore e prestigio.

Oltre alla compatibilità tra il marchio principale e l'estensione, la valutazione di una brand extension di successo è influenzata dall'immagine del marchio principale, dalla forza del marchio principale, dal supporto marketing (pubblicità, promozione delle vendite e

distribuzione), dalla qualità del marchio principale e dall'esperienza che il consumatore ha avuto con il marchio principale (Fig.8).



**Figura 8.** Elementi di successo della brand extension (Hussain, Rashid, 2016)

L'immagine di marca rappresenta la percezione che i consumatori hanno di un marchio, in base alle associazioni di marca memorizzate nella loro memoria. Queste associazioni di marca possono essere suddivise in tre categorie: attributi, benefici e atteggiamenti (Hussain, Rashid, 2016).

Secondo Keller (1993), la valutazione dell'estensione dipenderà dall'associazione trasferita dal marchio principale all'estensione. Nel contesto dell'estensione di marca, infatti, vengono evocate diverse tipologie di informazioni o associazioni di marca riguardo al marchio principale. Alcune associazioni del marchio principale possono essere pertinenti quando i consumatori valutano l'estensione, ma non tutte. La rilevanza dipende dal grado di similarità percepito con il prodotto o servizio dell'estensione. Quando la similarità è elevata, i consumatori valutano l'estensione con lo stesso atteggiamento positivo del marchio principale. L'atteggiamento favorevole precedentemente sviluppato nei confronti del prodotto di marca corrente viene quindi trasferito al nuovo prodotto.

Riguardo la forza del marchio, essa comprende la consapevolezza del marchio, l'immagine del marchio e la risposta dei consumatori al marchio. Perché un'estensione di marca sia di successo, è fondamentale che i consumatori siano consapevoli del parent



brand. La risposta dei consumatori e l'immagine del marchio sono elementi cruciali che contribuiscono alla forza complessiva del marchio principale (Hussain, Rashid, 2016).

Un altro elemento che caratterizza una brand extension di successo è la familiarità con il marchio e questa può essere acquisita attraverso l'uso del prodotto e l'esposizione del marchio attraverso la pubblicità (Arslan, Altuna, 2010). La pubblicità viene inclusa, insieme ai benefici del prodotto, alla distribuzione e alla promozione delle vendite nel supporto marketing. Le aziende possono sfruttare queste dimensioni per influenzare positivamente il mercato e ottenere il successo del prodotto. La presenza di un supporto pubblicitario è particolarmente importante quando si introduce un nuovo prodotto sul mercato. Si ritiene comunemente che un marchio forte richieda investimenti minimi in marketing per lanciare un'estensione di marca e aumentare la consapevolezza del prodotto (Hussain, Rashid, 2016).

La qualità del parent brand percepita dal consumatore è un elemento fondamentale per una buona riuscita di un'estensione di marca. Da uno studio di Vescovi e Paolacci (2008) è emerso infatti che se i consumatori ritengono che un marchio abbia una qualità generale elevata, ciò influenzerà positivamente le loro aspettative riguardo a un nuovo prodotto. Inoltre, se i consumatori percepiscono una forte compatibilità tra il nuovo prodotto e il marchio originale, si aspetteranno che il nuovo prodotto abbia una qualità elevata.

Infine, da non dimenticare, è la conoscenza che i consumatori hanno del marchio principale e dell'esperienza che hanno avuto con esso. L'esperienza personale con la marca madre, infatti, può generare rilevanza per la brand extension e aumentare la preferenza per il brand (Hussain, Rashid, 2016).

## **4. METODOLOGIA DI RICERCA**

Nel seguente capitolo verranno presentati gli obiettivi e gli scopi di ricerca di questo studio e i diversi metodi utilizzate per rispondere ai quesiti dell'elaborato. Questo permette di meglio comprendere l'analisi effettuata nel quinto capitolo.

### **4.1 Obiettivi e scopi della ricerca**

Questa ricerca ha lo scopo di analizzare le strategie di marketing utilizzate dai settori moda e food & beverage, andando a comprendere le motivazioni che spingono questi due comparti aziendali a unirsi in co-branding e a far sì che il settore moda si estenda nel settore alimentare e delle bevande. Inoltre, si prefigge l'obiettivo di trovare e comprendere gli elementi comuni presenti tra i vari casi e analizzare le caratteristiche predominanti che emergeranno dai risultati.

In particolare, riguardo al co-branding, verrà analizzato il prodotto co-branded nato dall'alleanza, le motivazioni che hanno spinto la nascita di quest'ultima e il periodo in cui il co-branding è stato lanciato. Per la brand extension, si prenderà in considerazione la tipologia di attività sviluppata dalle diverse aziende, il periodo temporale di apertura, ovvero se l'attività è temporanea o permanente e, infine, le motivazioni che hanno spinto i marchi ad estendere il proprio business in un altro settore.

### **4.2 Metodologia di ricerca**

Al fine di raggiungere l'obiettivo desiderato sono state adottate due metodologie di ricerca complementari e distinte.

La prima metodologia impiegata è stata la desk research, anche nota come ricerca a tavolino, che consiste nella ricerca, nella valutazione e nella eventuale rielaborazione di dati e informazioni già raccolte da altri. Le informazioni utilizzate possono provenire da istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, stampa specializzata, database commerciali, aziende di ricerca marketing e internet. La desk research può fornire argomenti solidi e supportare l'elaborazione di un pensiero critico (De Luca, 2006).

L'analisi desk è stata condotta con la finalità di mappare le presenze di accordi di co-branding e di brand extension tra aziende del settore moda e aziende del settore alimentare e delle bevande. Ha riguardato la raccolta di informazioni sulle caratteristiche di questi accordi, sulla frequenza e le modalità di utilizzo delle diverse strategie.

I dati utilizzati nella desk analysis sono stati individuati in internet, grazie ad un motore di ricerca, facendo uso di alcune keywords. Queste, nel contesto di un motore di ricerca, svolgono un ruolo fondamentale nel determinare i risultati di ricerca pertinenti. In particolare, sono state utilizzate le seguenti parole chiave: co-branding, brand extension, food, food & beverage, fashion, moda, fashion and food, collaborazioni, alleanze, estensioni.

Dopo aver individuato i dati di maggiore interesse, questi sono stati raccolti in due database distinti in base alla tipologia di strategia di marketing: uno per il co-branding e uno per la brand extension.

Nel database relativo al co-branding le informazioni raccolte sono state suddivise grazie all'utilizzo di dodici colonne, quali, innanzitutto, l'anno di realizzazione della collaborazione, successivamente l'azienda del settore moda partecipante, come anche quella del settore food & beverage. Nella quarta colonna viene riportato il prodotto specifico realizzato per il co-branding, mentre nella quinta il prodotto co-branded è stato catalogato secondo una legenda: 1 se il prodotto era relativo al settore food & beverage, 2 se era relativo al settore moda, 0 se erano stati realizzati sia un prodotto food & beverage che un prodotto moda. Dopo di che si è passati ad analizzare dapprima le caratteristiche particolari del co-branding, poi le caratteristiche delle aziende protagoniste. Molto focus è stato posto sulle motivazioni che hanno spinto l'alleanza utilizzando una prima colonna per una spiegazione più analitica dei motivi, mentre in una seconda colonna questi sono stati catalogati nel seguente modo: motivazioni legate a obiettivi sociali, obiettivi di vendita, alla pink sustainability, alla Corporate Social Responsibility, ad un cambio di posizionamento, a scopi celebrativi, a condivisioni valoriali, al country origin effect, a eventi, a scopi di inclusion e a scopi benefici. Le successive due colonne sono state dedicate al periodo in cui il co-branding è stato lanciato, dedicando la prima a una descrizione più analitica del momento, mentre nell'altra i periodi dell'anno più influenti sono stati catalogati in tal modo: Natale, Pasqua, la Fashion Week, eventi celebrativi ricorrenti, contestualmente al lancio di una collezione; sono stati aggiunti ulteriori due campi, non rilevante e non identificato, che indicano che o l'informazione non è stata reperita o che il periodo non fosse distintivo. Infine, l'ultima colonna è stata dedicata al mercato in cui il prodotto co-branded è stato lanciato.

Nel database riguardante la brand extension le informazioni sono state organizzate attraverso l'utilizzo di nove colonne. Le prime fanno riferimento al nome dell'azienda del settore moda, la quale ha deciso di estendere il proprio business nel food & beverage, e

al nome del locale. Viene poi analizzata la tipologia del locale, dapprima con una spiegazione più dettagliata, poi con una colonna dedicata alla categorizzazione di queste: 1 se il locale era un bar, 2 se era un ristorante, 3 una pasticceria e 0 se il locale era sia ristorante che bar. È stata poi inserita la città, la data di apertura e successivamente analizzata la durata di questa estensione, ovvero se le attività inaugurate fossero permanenti o temporanee. Infine, le ultime due colonne sono state dedicate alle motivazioni che hanno spinto le aziende della moda ad estendersi nel settore food dapprima con un'analisi dettagliata di queste e poi con una categorizzazione dei vari motivi. Tra questi possiamo ritrovare: l'anticipazione delle tendenze, la brand experience, le sfilate di moda, gli eventi, il country of origin effect, l'espansione del business e le nuove collezioni di moda.

In totale sono stati analizzati 50 casi per il co-branding e 36 per la brand extension.

Il database completo è disponibile nell'appendice.

La seconda metodologia di ricerca utilizzata è l'intervista qualitativa. L'intervista qualitativa è una conversazione guidata dall'intervistatore rivolta a uno o più soggetti scelti in base a un piano di rilevazione. Lo scopo di tale metodologia è acquisire conoscenze e informazioni attraverso un intervistatore che guida la conversazione sostenendo un'interrogazione flessibile e non standardizzata. La tipologia di intervista utilizzata è stata quella dell'intervista semi-strutturata nella quale l'intervistatore possiede una traccia contenente i temi principali da toccare durante l'intervista, ma vi è molta flessibilità rispetto agli argomenti da trattare, lasciando la libertà di introdurre di nuovi non previsti dalla traccia ma emersi nel corso dell'intervista e inerenti con lo scopo di quest'ultima (Losito, 2004).

Nel mese di marzo 2023 è stato intervistato Andrea Malservisi, ex Communication & Equity Director di Barilla Group che si è occupato in prima persona del co-branding tra il marchio Barilla e il marchio GCDS.

L'intervista, della durata di circa 30 minuti (si veda la trascrizione nell'appendice) ha permesso di indagare differenti temi riguardo la collaborazione tra i due brand e, in particolare, le motivazioni che hanno spinto innanzitutto l'azienda a dare vita ad un co-branding e in aggiunta a scegliere un partner del settore moda.

Nel complesso, l'intervistato ha risposto a sette domande. L'intervista è stata poi sbobinata al fine di analizzare meglio le risposte. In particolare, le risposte poste all'intervistato sono state le seguenti:

- 1) *Che cosa spinge un brand come Barilla a realizzare un co-branding?*
- 2) *Come mai Barilla è andata a scegliere un brand di moda per una collaborazione e non un brand di un altro settore?*
- 3) *Come mai la scelta è ricaduta su GCDS?*
- 4) *Da chi è nata la volontà di unirsi in questo co-branding?*
- 5) *A livello di comunicazione e marketing, Barilla cosa ha gestito di questo co-branding?*
- 6) *A livello di distribuzione come eravate organizzati? Questo co-branding era in limited edition?*
- 7) *Secondo il tuo parere, questo co-branding è riuscito a raggiungere il suo obiettivo?*

Le domande hanno consentito di raccogliere informazioni qualitative e, come si può dedurre dalle stesse, l'intervista ha in particolare permesso di comprendere le motivazioni che hanno spinto il brand Barilla ad unirsi in una strategia di co-branding con il brand GCDS, analizzando il supporto marketing che è stato previsto e, infine, analizzando se tale strategia di marketing è riuscita a far raggiungere al brand il suo obiettivo.

In aggiunta alle due metodologie, è stata effettuata una raccolta di casi noti del co-branding e della brand extension tra moda e food & beverage visti in chiave narrativa con il fine di esplorare i temi approfonditi.

Per concludere, è bene sottolineare come in questa ricerca siano state utilizzate due metodologie di ricerca differenti in quanto esse hanno permesso di creare un quadro di ricerca molto più chiaro. La desk research, infatti, con i suoi dati quantitativi regala una fotografia dei vari casi in una maniera più analitica, permettendo di categorizzare i dati e analizzarli in modo approfondito. L'analisi qualitativa, con l'intervista, ha permesso di indagare meglio le motivazioni, le ratio e le dinamiche che spingono marchi del food & beverage a unirsi con marchi del settore moda, studio che non sarebbe stato possibile con dati prettamente quantitativi.

## 5. CASISTICHE E ANALISI DEI DATI

Nel seguente capitolo vengono dapprima riportati dei casi noti di co-branding e brand extension tra il settore moda e il settore food & beverage, analizzandoli nel dettaglio e studiandone le caratteristiche principali. Successivamente vengono riportati e commentati i risultati delle ricerche qualitative e quantitativa. Infine, vengono esposte le conclusioni dello studio.

### 5.1 Casi noti di co-branding tra il settore moda e il settore food & beverage

Nell'ultimo decennio, nel mercato internazionale sono nati molti co-branding tra il settore moda e il settore alimentare e delle bevande. Vediamo quelli più evocativi e di successo. Uno dei primi casi di co-branding risale al 2009 e vede protagonisti il brand Louboutin, brand di scarpe di lusso francese, insieme a Ladurée, famosa impresa dolciaria francese di lusso, famosa per i suoi macaron. Per l'occasione i dolcetti francesi sono stati realizzati nei due colori distintivi delle iconiche scarpe con suola rossa: rosso e nero. Inoltre, sono stati confezionati in un bellissimo packaging che presentava i loghi dei due marchi e dei disegni stilizzati di alcuni dei modelli di décolleté più apprezzati (Fig. 9) (D'Antonio, 2015).



*Figura 9. Il co-branding tra Louboutin e Ladurée (D'Antonio, 2015)*

Per quanto riguarda il beverage, un esempio di co-branding è dato da Coca-Cola che, periodicamente, ha realizzato una collezione speciale di lattine e bottiglie in edizione limitata in collaborazione con rinomati stilisti e marchi di alta moda. Il packaging risalta e mantiene l'identità dei colori e delle texture distintive dei marchi di moda. Tra i nomi

che hanno prestato la loro firma all'iconica bottiglietta ci sono Moschino, Alberta Ferretti, Blumarine, Missoni, Fendi, Versace, Etro e Marni (Fig. 10) (Pizzignach, 2021).



**Figura 10.** Il co-branding tra Coca-Cola e i brand di alta moda (Pizzignach, 2021)

Sempre la multinazionale americana ha collaborato con diversi protagonisti del mondo della moda per l'iniziativa "Tribute to fashion" per scopi benefici. Sono state decorate e poi messe all'asta più di venti bottiglie di vetro per sostenere cause sociali, come ad esempio il progetto di ricerca "Donne Ricercatrici per la Fibrosi Cistica". Ogni stilista ha dato il proprio contributo unico: Blumarine ha realizzato una bottiglia rosa con delicate rose in rilievo, in perfetta sintonia con lo stile raffinato e romantico del marchio; Gianfranco Ferrè ha rivestito una bottiglia con una camicia bianca, icona intramontabile del suo stile; Moschino ha vestito letteralmente la Coca-Cola con un abito a pois con una gonna a balze, aggiungendo persino due orecchini pendenti al tappo della bottiglia per creare una figura femminile. In sostanza, sono stati creati oggetti glamour e unici, progettati in base alla personalità distintiva del brand di moda, senza però distogliere l'attenzione dalla classica lattina iconica (Fig. 11) (D'Antonio, 2015).



*Figura 11. Il co-branding tra Coca-Cola, Moschino, Ferrè e Blumarine (D'Antonio, 2015)*

Nel 2010, Venchi, rinomato produttore di cioccolatini piemontese, ha stretto una partnership con Armani per creare una linea di prodotti di alta gamma. Attraverso una licenza pluriennale, Venchi ha ottenuto il diritto di produrre pregiati dolcetti con il marchio della casa di moda. Questa gamma comprendeva paste di frutta, cioccolato e gelati, unendo deliziosi sapori artigianali all'eleganza della celebre maison italiana. Tra i prodotti più famosi di questa collaborazione spiccano sicuramente i cioccolatini, presentati solitamente in una scatola quadrata che richiama la loro forma. Le scatole sono state rese disponibili sia in colorazione marrone che con decorazioni in rilievo, tra cui l'iconica "A" del brand di moda, che appare sul coperchio della confezione e sul nastro morbido che la avvolge (Fig.12) (D'Antonio, 2015). Daniele Ferrero, presidente di Venchi ha dichiarato: "Sono onorato di poter iniziare questa collaborazione. Il cioccolato italiano potrà finalmente competere alla pari con i produttori mondiali di cioccolato di alta qualità, mercato finora appannaggio dei soli cioccolatieri francesi e belgi. Il nostro obiettivo è quello di far diventare Armani/Dolci il marchio di riferimento dolciario italiano di qualità nel mondo". Da questa dichiarazione è chiaro come l'intento di questi due brand sia quello di diffondere la tradizione italiana in tutto il mondo, motivo per il quale è avvenuta la fusione in un co-branding, dando alla luce i raffinati cioccolatini (Pambianco, 2010).





*Figura 12. Il co-branding tra Armani e Venchi (D'Antonio, 2015)*

Anche a livello internazionale, non sono mancate alleanze di successo tra brand di moda e brand del settore food & beverage.

La famosa catena della ristorazione fast food Taco Bell ha introdotto una collaborazione con il retailer di moda low cost Forever 21 dalla quale è nata una linea di abbigliamento e accessori. La collezione, denominata Forever 21 x Taco Bell, è stata ufficialmente presentata a Los Angeles con un evento di sfilata e l'apertura di un negozio temporaneo. I prodotti sono stati resi disponibili sull'e-commerce ufficiale di Forever 21 e in alcuni punti vendita del marchio, inclusi Paesi in cui Taco Bell non ha ristoranti (Fig.13) (Lucchese, 2017). In un comunicato stampa la Chief Marketing Officer di Taco Bell Corp. ha dichiarato come, essendo loro un brand fast food e introducendo continuamente prodotti innovativi in edizione limitata, per la loro prima collaborazione non potevano che scegliere un brand leader nel fast fashion, a dimostrazione che dietro tale alleanza non ci siano soltanto motivazioni economiche, ma anche una condivisione valoriale molto forte (Heller, 2017).



**Figura 13.** *Il co-branding tra Taco Bell e Forever 21 (Heller, 2017)*

Rimanendo nel mercato internazionale e, in particolare, negli USA, un caso molto noto è stato il co-branding tra Supreme e Oreo. Il brand di moda streetwear, infatti, dopo diverse collaborazioni con altri marchi, ha deciso di buttarsi nel mondo del food, lanciando insieme ad Oreo i biscotti brandizzati. Per l'occasione, questi ultimi, che sono tradizionalmente neri e bianchi, hanno cambiato colore diventando rossi e bianchi e riportando il logo del brand di moda. Anche il gusto è cambiato passando da un biscotto al cioccolato a uno alla vaniglia farcito con l'inconfondibile crema Oreo. Il prodotto è stato venduto in una confezione che conteneva tre biscotti, dal colore rosso riportante i loghi di entrambi i marchi. (Fig.14) (Vogue Italia, 2020).



*Figura 14. Il co-branding tra Supreme e Oreo (Vogue Italia, 2020)*

Non meno nota è stata la collaborazione tra KFC, celebre catena di fast food, e Crocs, che insieme hanno dato vita a una ciabatta in gomma decorata con motivi che ricordano il pollo. Le KFC x Crocs, infatti, mantengono la classica struttura in gomma a cui siamo abituati, ma si distinguono per le stampe decorative. Il corpo delle calzature è decorato con numerose immagini di pezzi di pollo fritto, mentre l'intersuola richiama il tipico secchiello bianco e rosso del colonnello Sanders, che compare anche sul tallone. Ogni paio viene venduto con due Jibbitz in plastica volti a ricreare le deliziose alette di pollo del fast food (Fig. 15) (Cavrini, 2020).



*Figura 15. Il co-branding tra KFC e Crocs (Cavrini, 2020)*

Davvero particolare il co-branding che vede protagonisti Fendi e Pasta Rummo. Il marchio di alta moda italiana ha infatti esteso gli inviti per la sua sfilata alla Milano Fashion week del 2020 con un insolito biglietto, ovvero un pacco di pasta Rummo brandizzato. Il packaging, realizzato in collaborazione con Fendi, evoca un'esperienza

profondamente familiare e tipicamente italiana come quella di cucinare un piatto di pasta. La partnership con Rummo, uno dei più rinomati produttori di pasta del paese, che mantiene un'atmosfera artigianale grazie alla sua storia aziendale, al packaging e alla tecnica di trafilatura al bronzo, rappresenta perfettamente lo spirito lussuoso di Fendi. Questa collaborazione aggiunge un tocco di affettuosa ironia all'invito e colloca l'esperienza nella dimensione domestica che il mondo intero ha dovuto riscoprire durante l'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 (Fig.16) (Salamone, 2020).



**Figura 16.** Il biglietto d'invito alla sfilata di Fendi (Ferrari, 2020)

Sempre rimanendo tra aziende produttrici di pasta, non possiamo non citare il co-branding che ha visto come protagonisti Barilla, marchio d'eccellenza e di tradizione del settore alimentare italiano, e GCDS, marca di moda streetwear molto vicina alle nuove generazioni. Questa partnership si propone di modernizzare uno dei marchi più conservatori del settore alimentare italiano e lo fa partendo dalla sua identità visiva e da uno dei suoi elementi distintivi, ovvero l'iconica confezione di pasta blu, che negli anni è diventato simbolo di convivialità e buon cibo e anche da uno de suoi formati di pasta più iconici, gli spaghetti n.5. L'edizione limitata frutto della collaborazione tra Barilla e GCDS presenta un packaging vivace di colore fucsia, simbolo del brand di streetwear in

quanto utilizzato per la loro prima collezione, i loghi dei due marchi, entrambi protagonisti in egual misura (Fig. 17). Questo inaspettato packaging di un colore molto sgargiante può diventare così una provocazione, un invito a pensare fuori dagli schemi. Questi prodotti in edizione limitata sono stati resi disponibili in alcuni punti vendita della grande distribuzione durante il periodo natalizio del 2019 (Dara, 2019).



*Figura 17. Gli spaghetti n.5 GCDS x Barilla (barilla.com, 2019)*

La collaborazione tra Barilla e GCDS non si ferma però solamente al packaging degli Spaghetti n.5 ma comprende anche una capsule collection di abbigliamento che è stata presentata nella sfilata autunno-inverno della Milano Fashion Week del 2019. Questa collezione comprendeva diversi prodotti, di cui uno diventato iconico: la celebre felpa “The new Barilla”, disponibile nelle colorazioni fucsia e blu (Fig.18) (barilla.com, 2019). Per l’occasione è stata inoltre messa in vendita una box contenente due pacchi di pasta, la felpa e un piatto, tutto naturalmente brandizzato dalle due marche.





**Figura 18.** *Le iconiche felpe GCDSxBarilla (barilla.com, 2019)*

Infine, questo progetto è diventato un cortometraggio dal titolo “Dinner’s Ready” che celebra l’italianità. Infatti, tutto ruota intorno a diverse persone che da luoghi differenti di una città americana arrivano di fronte a una grande tavolata, dove ad attenderli per cena c’è Sophia Loren, icona e simbolo del Made in Italy per eccellenza (Fig.19).

Lo spot veicola anche un messaggio di inclusione attraverso la scelta di un cast particolare, come la drag queen Violet Chachk e personaggi di varie nazionalità. Inoltre, l'immagine finale richiama il concetto di "Dove c'è Barilla c'è casa", ma aggiunge sfumature al significato di "famiglia" che sono sempre state caratteristiche del brand GCDS ma che mancavano al marchio di pasta prima di questa collaborazione e per cui, dopo l'intervista al programma “La Zanzara” di Guido Barilla, l’azienda era stata anche attaccata. Queste sfumature riguardano l'inclusione, la diversità, la modernità e l'apertura a ogni forma di amore. A sottolineare ulteriormente questo concetto è anche la musica dello spot, l'aria di "Carmen" intitolata "L'amour est un oiseau rebelle" (Meriano, 2019). La collaborazione tra GCDS e Barilla si sviluppa con l'obiettivo di comunicare a un nuovo pubblico utilizzando nuovi linguaggi e anche nuovi valori (barilla.com, 2019).



*Figura 19. Lo spot GCDSxBarilla (Meriano, 2019)*

Un brand di alta moda che negli anni ha sempre collaborato con il settore food & beverage creando alleanze di successo è Dolce&Gabbana. Tra le varie aziende con cui ha creato prodotti co-branded troviamo Algida, Donna Fugata, Pastificio di Martino, Fiasconaro e infine Baci Perugina.

Uno dei casi di maggiore successo è stato quello con Magnum, brand del gruppo Algida, nel quale Dolce&Gabbana ha creato una limited edition di gelati per festeggiare i 25 anni della marca alimentare. I due stilisti hanno selezionato il proprio gusto di gelato preferito, ovvero cioccolato bianco con pezzi di cioccolato e granella di pistacchio, e l'hanno presentato in un'elegante confezione color crema, decorata con illustrazioni che richiamano i colori e gli elementi tipici della Sicilia, una fonte di ispirazione frequente per i due designer nella creazione delle loro collezioni (Fig. 20) (Pizzignach, 2021). Attraverso questa operazione di co-branding da un lato si è cercato di mettere in luce i valori del Made in Italy, mentre dall'altro è stato effettuato un tentativo di riposizionamento dell'immagine di Magnum verso un segmento di lusso (D'Antonio, 2015).



*Figura 20. Il co-branding tra Magnum e Dolce&Gabbana (D'Antonio, 2015)*

Il co-branding di Dolce&Gabbana che però ha riscosso più successo, tanto da essere caratterizzato da una continuità, è quello con Baci Perugina. I due brand, infatti, non si sono limitati ad una sola edizione limitata, ma ne hanno create diverse, come quella rinominata “Dolce Vita” o “Amore e Passione”, presentata per San Valentino, oppure quella realizzata per il centenario del brand perugino o addirittura l’uovo di Pasqua brandizzato.

Tra queste, quella di maggiore risonanza è stata “Dolce Vita”, dalla quale sono nati dei Baci Perugina al cioccolato bianco, con un morbido cuore al gianduia e una fresca granella al gusto limone e infine la croccante nocciola intera, elemento caratteristico dei famosi cioccolatini. L’incarto pensato per l’occasione e realizzato da Dolce&Gabbana, riporta i colori e le grafiche iconiche che riflettono i valori che da sempre contraddistinguono il marchio di alta moda: tradizione italiana, bellezza e artigianalità. I classici bigliettini con frasi poetiche che si possono trovare all’interno dei Baci Perugina sono stati scritti per l’occasione dai due stilisti. Il prodotto è stato venduto in tre differenti packaging: un tubino, una scatola di cartone e una scatola in latta, tutti e tre con gli stessi motivi che ricordano il territorio siciliano e con delle decorazioni rappresentative dei limoni di Sicilia (Fig. 21) (baci-perugina.com, 2021).





**Figura 21.** La limited edition “Dolce Vita” frutto del co-branding tra D&G e Baci Perugina (baciperugina.com, 2021)

Per questa limited edition è stata creata anche una campagna pubblicitaria, andata in onda in televisione, sul web e sui canali social. La campagna pubblicitaria, ideata dalla casa di moda italiana, si propone come una celebrazione dell'amore in tutte le sue sfaccettature, narrando in modo allegro e vivace le emozioni che meritano di essere sperimentate (Mosciatti, 2021). Più nel dettaglio, nella scena iniziale dello spot, viene mostrato un primo piano di un giovane ragazzo che guarda affettuosamente la sua compagna. La ragazza gli offre i Baci Perugina Dolce & Gabbana come simbolo del loro amore. Successivamente, vengono presentate varie scene di tenerezza, come carezze e baci, scambiati tra diverse coppie (Fig. 22). Lo scopo dello spot, oltre a quello di promuovere una pralina delicata che richiama la tradizione artigianale siciliana grazie al gusto del limone, un agrume che rappresenta perfettamente le atmosfere mediterranee, è raccontare l'amore in tutte le sue diverse manifestazioni e sottolineare l'importanza delle emozioni che meritano di essere vissute (Giannuzzi Savelli, 2021).



*Figura 22. Lo spot per il co-branding di D&G e Baci Perugina (Mosciatti, 2021)*

Per concludere non possono non essere citati i co-branding dati alla luce da Chiara Ferragni che, attraverso il suo marchio di moda ha brandizzato vari prodotti del settore food&beverage. Tra questi troviamo la partnership con Nespresso, con Daygum, con Balocco, ma soprattutto con Evian. Il brand di acqua minerale, infatti, negli anni ha collezionato molti partner di alta moda che hanno firmato le sue bottiglie, fino ad arrivare al 2018 con l'alleanza con Chiara Ferragni, che ha suscitato grande scalpore a causa del prezzo di vendita (Rossi, 2020). Sono state create una serie di bottiglie in edizione limitata, disponibili sia nella versione da 500 ml in plastica che in quella da 750 ml in vetro, caratterizzate dalla presenza dell'iconico occhio blu, diventato un simbolo distintivo della Ferragni e precedentemente utilizzato anche in altre collaborazioni (Fig.23). Questa celebre bottiglia d'acqua è stata poi utilizzata anche come gadget del matrimonio tra l'imprenditrice digitale e il cantante Fedez (Dara, 2018).



*Figura 23. Il co-branding tra Chiara Ferragni e Evian (chiaraferragnibrand.com, n.d.)*

## **5.2 Casi noti di brand extension del settore moda nel settore food & beverage**

Per trasmettere i propri valori e per far sì che i consumatori possano vivere un'esperienza del brand a 360 gradi, i marchi di moda hanno aperto bar e ristoranti e hanno quindi esteso il loro business verso questo mercato legato al food & beverage.

Pioniere di questa strategia è stato Giorgio Armani che ha debuttato in questo mondo nel 1998 con l'inaugurazione del suo primo ristorante a Parigi (armani.com, n.d.). Successivamente ha aperto a Milano un ristorante fusion italo-giapponese, Armani Nobu, in collaborazione con colui che viene considerato il re del sushi, Chef Nobuyuki Matsuhisa (Sernagiotto, 2021). In questo ristorante, l'arte culinaria dello chef giapponese si fonde con lo stile distintivo del gruppo Armani, dando vita a creazioni che combinano sapori tradizionali nipponici con influenze peruviane e italiane (armani.com, n.d.)

Sempre a Milano è presente Emporio Armani Ristorante & Caffè nel quale il brand di moda ha inserito, al piano terra, un ampio bar-caffetteria dove è possibile gustare dolci freschi di produzione propria e una zona lounge per pranzare o godersi un aperitivo. Al primo piano si trova il ristorante, con un nuovo champagne bar all'ingresso. Durante i

mesi primaverili ed estivi, il ristorante giardino all'aperto è particolarmente frequentato (Fig. 24).

In entrambi i ristoranti citati, gli interni sono molto curati affinché esprimano i valori e l'essenza del brand (Sernagiotto, 2021). Oggi i ristoranti del marchio Armani sono oltre venti, aperti in tutto il mondo e vantano una presenza in quattro continenti (armani.com, n.d.).



**Figura 24.** Interni dell'Emporio Armani Ristorante & Caffè (armani.com, n.d.)

Un altro brand di alta moda che ha seguito le orme di Armani è Gucci, che infatti, nel 2015 apre il suo primo ristorante a Shanghai: il 1921 Gucci. Questa attività, che inaugura l'entrata della maison nel settore della ristorazione conta una superficie di 360 metri quadri e si trova nel centro commerciale di Shanghai iPam, dove è presente anche un flagship store della maison. L'estensione del brand però non si ferma ad un solo ristorante, ma nel 2018 a Firenze nasce Gucci Osteria, guidata dallo chef stellato Massimo Bottura. Il ristorante si trova all'interno del Gucci Garden, un complesso ospitato nel suggestivo Palazzo della Mercanzia fiorentina. Il Gucci Garden è stato inaugurato nel 2018 in occasione di Pitti Uomo 93 e comprende una boutique con collezioni esclusive, una galleria espositiva e, per l'appunto, il ristorante Gucci Osteria. Quest'ultimo è il



risultato della collaborazione tra due ex compagni di scuola, Massimo Bottura e Marco Bizzarri, CEO di Gucci. Il ristorante si propone di celebrare Firenze come un importante centro di scambi culturali (Sernagiotto, 2021). Rappresenta, inoltre, un luogo in cui i valori di alta creatività della maison Gucci si riflettono non solo nella moda, ma anche nella cucina. Il ristorante incarna questi valori attraverso la preparazione dei piatti con estro e inclusività, offrendo un'esperienza culinaria unica che si sposa perfettamente con lo spirito creativo e innovativo di Gucci (Fig. 25) (gucciosteria.com, n.d.).



**Figura 25.** Interni di Gucci Osteria a Firenze (gucciosteria.com, n.d.)

Tra i marchi di moda che hanno scelto di aprire bar e ristoranti permanenti, troviamo anche Ralph Lauren che recentemente ha aperto un nuovo flagship store nel centro del Quadrilatero della Moda a Milano inserendo al suo interno un bar “The Bar at Ralph Lauren”. La boutique milanese vuole essere la rappresentazione definitiva del lifestyle del brand: oltre alle collezioni di moda, infatti, la presenza del bar porta l’animo americano del brand nelle vie della città meneghina coniugando la cucina statunitense con quella italiana. Il bar viene collocato al piano terra del palazzo e viene configurato come uno spazio caldo e intimo, grazie anche alla presenza di un giardino nel quale è possibile incontrarsi per un caffè o un aperitivo in un contesto romantico (Fig. 26) (Passeri, Bolelli, 2021).



**Figura 26.** *Il giardino del “The Bar at Ralph Lauren” (Passeri, Bolelli, 2021)*

Ci sono brand che invece hanno preferito aprire locali temporanei, come Fendi che dapprima nel 2021 e poi nel 2022 ha aperto due temporary bar a Milano. Il primo, il Fendi Caffè Milano, situato presso la Food Hall di Rinascente, è stato inaugurato in occasione della sua capsule estiva “FF Vertigo”, realizzata da Silvia Venturini Fendi e dall’artista newyorkese Sarah Coleman. Il motivo FF Vertigo, già presente nella collezione, è stato riproposto anche all’interno del locale su tavoli, bicchieri, tovaglioli e addirittura sulla schiuma dei caffè e dei cappuccini e il suo stile pop e retrò degli anni '70 si diffonde anche negli spazi della Rinascente food hall (Fig. 27). Il logo con le due F compare anche sui piatti: hamburger gourmet con il panino decorato con le due F, tramezzini e biscotti di marca, oltre a snack dolci e salati e una selezione di caffè serviti in tazze di porcellana con il distintivo motivo a righe Pequin, disegnato da Fendi nel 1983 (Parapini, 2021).



*Figura 27. Elementi caratteristici del Fendi Caffè Milano (Parapini, 2021)*

Nel 2022, in occasione della Milano Design Week, debutta il Fendi Bar, un pop-up caffè della maison romana, situato nel cuore della loro boutique milanese in via Montenapoleone, rimasto aperto per qualche giorno. Il locale è stato arricchito con i classici elementi distintivi della maison, come il logo O'Lock, che adorna tutta la facciata del bar insieme alle strisce del loro iconico colore giallo (Fig. 28). Un connubio ideale tra l'estetica Fendi e il rituale preferito degli italiani, il caffè. In esso veniva servito il caffè con il logo caratterizzato dalle doppie F, mentre il cappuccino era servito in tazzine di porcellana bianca con il logo O'Lock stampato, anticipando così l'uscita della collezione Fendi Art de la Table prevista per qualche mese dopo. Grazie a tutti questi dettagli, il Fendi Bar ha offerto un'esperienza indimenticabile a tutti i consumatori, rendendo possibile una connessione con la maison anche attraverso il gusto (Sina, 2022).





**Figura 28.** *Il Fendi Bar (Sina, 2022)*

Infine, non è possibile non nominare il famoso connubio che vede la famosa maison italiana Prada con la celebre pasticceria meneghina Marchesi. Il marchio di alta moda, per estendersi nel settore food & beverage, nel 2014 acquisisce l'80% della storica pasticceria, portandola poi negli anni successivi a espandersi e ad aprire altri negozi sempre nel capoluogo lombardo, come quello in via Montenapoleone e quello celebre in Galleria Vittorio Emanuele II (Fig. 29) (Ansa, 2015). Sicuramente i due brand hanno molti elementi in comune, come l'eleganza, la qualità, l'artigianalità e la raffinatezza, che aiutano questa estensione e questa unione ad essere di grande successo (Pradagroup.com, n.d.).





*Figura 29. Gli interni della Pasticceria Marchesi 1824 (pradagroup.com, n.d.)*

### **5.3 Risultati quantitativi**

In questo paragrafo vengono presentati i risultati della desk research, ricerca quantitativa che mirava ad esaminare le strategie di marketing del co-branding e della brand extension, utilizzate dai settori moda e food & beverage. In particolare, l'obiettivo era quello di trovare e comprendere gli elementi comuni presenti tra i vari casi e analizzare le caratteristiche predominanti emerse dai risultati.

La ricerca è stata condotta utilizzando dei dati secondari raccolti grazie ad un motore di ricerca attraverso l'utilizzo di parole chiave e successivamente catalogati e inseriti in un database. Per estrapolare informazioni utili ai risultati finali di ricerca, sono state create delle tabelle pivot che hanno permesso un'analisi approfondita dei dati raccolti durante la ricerca. Vengono quindi di seguito presentati le principali correlazioni significative e le tendenze emerse in relazione alle variabili considerate.

Dapprima, analizzeremo i risultati emersi dal database relativo ai casi di co-branding tra aziende del settore food & beverage e aziende del settore moda. Gli oggetti di studio su cui ci si è concentrati sono il prodotto co-branded nato dall'alleanza, le motivazioni che hanno spinto la nascita di quest'ultima e il periodo in cui il co-branding è stato lanciato. Riguardo al prodotto co-branded venuto alla luce dalle collaborazioni, si è cercato di comprendere se questo fosse relativo al settore food & beverage, al settore moda o ad

entrambi, magari producendo due creazioni. Per farlo è stata realizzata una tabella pivot che riportava nell'asse delle ordinate l'anno di lancio del co-branding, mentre nell'asse delle ascisse la tipologia di prodotto.

Come si può vedere dalla Tabella 1 ciò che è emerso è una predominanza dei prodotti co-branded relativi al settore food & beverage, i quali hanno ottenuto un numero complessivo più elevato rispetto alle altre categorie, per un totale di 34 casi su 50 nel periodo considerato. In base ai dati raccolti, il maggior numero di co-branding da cui è nato un prodotto alimentare o del settore delle bevande è stato riscontrato nel 2022, con ben 7 casi; segue poi l'anno 2021 con 4 casi. I prodotti moda nati da un co-branding sono invece 12, un numero minore rispetto al settore precedente. La maggior concentrazione di questa tipologia di prodotto è stata riscontrata nell'anno 2020, con 3 casi. Infine, 4 alleanze hanno dato vita alla creazione di ben due prodotti: uno relativo all'ambito food & beverage, mentre l'altro all'ambito moda. Per questa categoria di prodotto co-branded l'anno 2022 è stato particolarmente produttivo, registrando ben 3 casi sui 4 totali.

**Tabella 1.** Le categorie di prodotto co-branded in base all'anno di lancio

ANNO	CATEGORIA DI PRODOTTO CO-BRANDED		
	FOOD & BEVERAGE + MODA	FOOD & BEVERAGE	MODA
2009		2	
2010		3	
2011		2	1
2012		2	
2013		2	
2014		3	
2015		3	
2016		1	
2017			2
2018		2	1
2019	1	1	2
2020		2	3
2021		4	1
2022	3	7	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>12</b>

Si sono poi studiate le ragioni che hanno motivato la nascita del co-branding legandole alla tipologia di prodotto co-branded nato dall'alleanza. Anche in questo caso è stata realizzata una tabella pivot che nell'asse delle ordinate presenta la categoria di prodotto

co-brandend, mentre nell'asse delle ascisse presenta la categoria di motivazioni. Tra queste si possono trovare:

- quelle legate a un cambio di posizionamento, che manifestano la volontà di modificare o rinnovare la posizione di un marchio attraverso il co-branding;
- quelle celebrative, che rappresentano l'utilizzo del co-branding per celebrare eventi, anniversari o ricorrenze speciali;
- quelle collegate a una condivisione valoriale, ovvero alla convergenza dei valori tra i marchi coinvolti nella collaborazione;
- quelle relative al country of origin effect, che indicano l'uso del co-branding per sfruttare l'effetto positivo associato all'origine di un determinato paese o cultura;
- quelle riguardanti la CSR, che trasmettono la volontà di promuovere un'immagine positiva attraverso il coinvolgimento in iniziative di responsabilità sociale;
- quelle inerenti agli obiettivi di vendita, che hanno il fine di aumentare le vendite attraverso il co-branding;
- quelle associate ad eventi, ovvero quando il co-branding viene sviluppato in occasione di particolari avvenimenti e manifestazioni;
- quelle riguardanti l'inclusion, che hanno l'obiettivo di promuovere l'inclusione e la diversità attraverso il co-branding;
- quelle legate a scopi benefici, che attraverso il co-branding vogliono ottenere risorse da devolvere in beneficenza.

Come è possibile vedere dalla Tabella 2 ogni cella rappresenta il numero di casi in cui una specifica motivazione è stata rilevata per quella categoria di prodotto nata dal co-branding. Nel complesso, i risultati mostrano come le motivazioni più comuni siano legate agli obiettivi di vendita, a motivazioni celebrative e al country of origin effect, complessivamente con 17, 12 e 9 casi totali.

È interessante notare come per far sì che un prodotto co-branded venga venduto maggiormente le aziende analizzate abbiano dato vita a un prodotto relativo al settore alimentare e delle bevande, così come se lo scopo riguardava celebrare qualche ricorrenza particolare o sfruttare l'effetto positivo associato al paese di origine. Le motivazioni legate alla Corporate Social Responsibility si ritrovano solamente in un caso che ha dato vita a un prodotto moda, mentre quelle connesse a scopi benefici che danno vita a prodotti alimentari. Invece, il connubio tra un prodotto food & beverage e uno moda è stato l'unico

nato dalla volontà di due aziende di promuovere l'inclusione e la diversità attraverso il co-branding.

Complessivamente, la tabella fornisce una panoramica delle motivazioni che hanno guidato la creazione dei prodotti co-branded nelle diverse categorie di prodotto, mostrando una varietà di obiettivi e scopi dietro tali collaborazioni.

**Tabella 2.** *Categorie di motivazioni che spingono a unirsi in un co-branding collegate alla categoria di prodotto che nasce da esso*

CATEGORIA DI PRODOTTO CO-BRANDED	CATEGORIE DI MOTIVAZIONI								
	CAMBIO POSIZIONAMENTO	CELEBRATIVE	CONDIVISIONI VALORIALI	COUNTRY OF ORIGIN EFFECT	CSR	OBIETTIVI DI VENDITA	EVENTI	INCLUSION	SCOPI BENEFICI
Food & Beverage + Moda	1	1				1		1	
Food & Beverage		8	2	9		10	1		4
Moda	1	3	1		1	6			
<b>Totale complessivo</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Infine, viene studiato il periodo in cui i casi di co-branding sono stati lanciati sul mercato, cercando di comprendere se ci siano dei periodi dell'anno o delle ricorrenze che favoriscono la nascita di tali collaborazioni. Tra gli intervalli di tempo considerati troviamo il medesimo momento in cui viene lanciata una collezione di moda, eventi ricorrenti tutti gli anni, le settimane della moda, il Natale, la Pasqua e un periodo in cui non è stato rilevato un legame significativo con eventi specifici. Per alcuni casi presi in esame non è stato possibile identificare il periodo del lancio e per questo motivo verranno riportati sotto la colonna "non identificato".

Una prima tabella pivot ha messo in relazione gli anni presi in considerazione nel database con i periodi dell'anno in cui i co-branding hanno preso vita.

I risultati (Tabella 3) dimostrano come il periodo più comunemente associato al lancio di un prodotto co-branded sia il periodo natalizio, motivo che potrebbe essere attribuito alla sua importanza come periodo di acquisti e celebrazioni. Segue questo trend anche il periodo pasquale per le stesse motivazioni del Natale, a pari merito con il periodo delle Fashion Week, altro momento chiave per i co-branding, evidenziando l'interesse nel combinare moda e altre categorie di prodotti. In particolare, dai dati raccolti viene evidenziato come nel periodo natalizio e pasquale del 2022 siano stati lanciati molti co-branding, ribadendo quanto già sostenuto precedentemente.

**Tabella 3.** Periodi di lancio del co-branding in relazione all'anno

ANNO	PERIODO						
	CONTESTUALMENTE AL LANCIO DI UNA COLLEZIONE	EVENTI	FASHION WEEK	NATALE	NON RILEVANTE	PASQUA	NON IDENTIFICATO
2009				1			1
2010			1		1		1
2011					1		2
2012			1				1
2013						1	1
2014			1		1		1
2015							3
2016				1			
2017					1		1
2018		1					2
2019				1	2		1
2020	1		1	1	1		1
2021						2	3
2022				4	4	2	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

È stata inoltre sviluppata una seconda tabella pivot che ha permesso di mettere in relazione il periodo in cui nasce il co-branding con le categorie del prodotto co-branded. Da tali risultati, visibili nella Tabella 4, emerge come i prodotti co-brandizzati relativi al settore food & beverage siano nati principalmente a Natale e a Pasqua, visti anche i momenti di convivialità che in questi due periodi le persone vivono. I co-branding che hanno dato vita a un prodotto della moda sono stati distribuiti maggiormente nel corso dell'anno.

Nel complesso, la tabella evidenzia i periodi di maggiore rilevanza in cui sono avvenuti i co-branding, mettendo in luce l'importanza di eventi come il Natale e la Fashion Week come occasioni propizie per le partnership tra marchi.

**Tabella 4.** Periodo del lancio del co-branding in relazione alla categoria di prodotto co-branded

CATEGORIA DI PRODOTTO CO-BRANDED	PERIODO						
	CONTESTUALMENTE AL LANCIO DI UNA COLLEZIONE	EVENTI	FASHION WEEK	NATALE	NON RILEVANTE	PASQUA	NON IDENTIFICATO
Food & Beverage + Moda					1	1	2
Food & Beverage	1			3	7	6	13
Moda		1	1	1		5	5
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

Passeremo ora ad analizzare i risultati emersi dal database relativo ai casi di brand extension del settore moda nel settore food & beverage. Gli oggetti di studio sui quali c'è stato maggiore focus sono la tipologia di attività sviluppata dalle diverse aziende, il periodo temporale di apertura e le motivazioni che hanno spinto i marchi ad estendere il proprio business in un altro settore.

Partendo dal primo punto, ovvero dalla tipologia di locale aperto dai diversi marchi di moda, per giungere ai risultati, la tabella pivot (Tabella 5) è stata creata inserendo

nell'asse delle ordinate i vari brand di moda coinvolti nella strategia di estensione, mentre nell'asse delle ascisse le varie tipologie di locali. Si possono distinguere quattro tipologie principali di locali: ristorante e bar, bar, ristorante e pasticceria. Dai risultati complessivi è possibile notare come la tipologia di attività più utilizzata da parte dei marchi di moda che si estendono nel food & beverage presenti nel database sia il ristorante, seguita poi dai bar. Tra i brand menzionati, quello che seguendo il trend di riferimento, ha aperto più ristoranti è Gucci, con ben 2 attività di ristorazione.

Tra i brand che si sono focalizzati principalmente sulla ristorazione, dimostrando un particolare interesse per la dimensione del cibo e del gusto, troviamo ad esempio Bulgari, Chanel, Dior e Versace.

Altri marchi invece, sono legati principalmente all'apertura di bar e caffè, suggerendo un'attenzione particolare alla dimensione del beverage e all'ambiente informale. Questi includono Jimmy Choo, Off-White, Ralph Lauren e Tommy Hilfiger.

L'unico brand che invece ha puntato sulla pasticceria, probabilmente per enfatizzare un'esperienza più dolce, artigianale e legata alla tradizione è Prada.

Infine, molti marchi di moda hanno diversificato le tipologie di attività aprendo sia bar che ristoranti con il fine di offrire esperienze di consumo diverse all'interno degli stessi spazi. Alcuni esempi includono Dolce&Gabbana, Fendi, Gucci e Prada.

**Tabella 5.** Le tipologie di locale aperte dai diversi marchi di moda

BRAND	TIPOLOGIA DI LOCALE			
	RISTORANTE E BAR	BAR	RISTORANTE	PASTICCERIA
Alaia			1	
Armani	1			
Borsalino			1	
Bulgari			1	
Burberry			1	
Chanel			1	
Dior			1	
Dolce & Gabbana		1	1	
Dsquared2			1	
Fendi		2	1	
Gucci		1	2	
Hermes			1	
Hugo Boss		1		
Jacquemus	1			
Jimmy Choo		1		
Louis Vuitton	1		1	
Maison Margiela		1		
Miss Sixty	1			
Off-White		1		
Prada		1	1	1
Ralph Lauren		1		
Replay	1			
Roberto Cavalli			1	
Rodd & Gunn			1	
Saint Laurent		1		
Tommy Hilfiger		1		
Trussardi			1	
Versace			1	
<b>Totale complessivo</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>1</b>

Continuando l'analisi dei risultati, analizziamo ora la durata delle brand extension per ogni marchio coinvolto e presente nel database (Tabella 6). Vengono indicate due categorie: permanente e temporaneo. Tra i marchi analizzati 26 hanno esteso il loro business nel settore food & beverage aprendo attività permanenti, mostrando come siano stati implementati progetti a lungo termine. Alcuni esempi includono Dolce&Gabbana, Gucci, Louis Vuitton e Prada.

Al contrario, 10 marchi hanno avuto collaborazioni di tipo temporaneo, che indicano che le estensioni di marca sono state realizzate per un periodo limitato. Questo può stare a significare che le suddette sono state pianificate per eventi specifici o collezioni stagionali. Alcuni esempi di marche che hanno previsto aperture temporanee per i loro locali includono Fendi, Hugo Boss, Jimmy Choo e Saint Laurent.

Anche in questo caso, alcuni marchi di moda hanno diversificato la loro offerta aprendo sia attività permanenti che temporanee, come ad esempio Fendi.

Complessivamente, la tabella mette in evidenza che molte brand extension hanno avuto una durata permanente, indicando un impegno a lungo termine tra i brand coinvolti.

Tuttavia, ci sono anche esempi di estensioni di marca temporanee, che possono essere state utilizzate per creare un'offerta limitata nel tempo o per enfatizzare eventi specifici.

*Tabella 6. La durata delle brand extension in relazione ai marchi analizzati*

BRAND	DURATA	
	PERMANENTE	TEMPORANEO
Alaia		1
Armani	1	
Borsalino	1	
Bulgari	1	
Burberry	1	
Chanel	1	
Dior	1	
Dolce & Gabbana	2	
Dsquared2	1	
Fendi	1	2
Gucci	3	
Hermes	1	
Hugo Boss		1
Jacquemus	1	
Jimmy Choo		1
Louis Vuitton	2	
Maison Margiela		1
Miss Sixty		1
Off-White		1
Prada	3	
Ralph Lauren	1	
Replay	1	
Roberto Cavalli	1	
Rodd & Gunn	1	
Saint Laurent		1
Tommy Hilfiger		1
Trussardi	1	
Versace	1	
<b>Totale complessivo</b>	<b>26</b>	<b>10</b>

Infine, il nostro studio si conclude con la presa in esame delle categorie di motivazioni che hanno spinto i marchi di moda ad estendersi nel settore food & beverage. In questo caso sono state sviluppate due tabelle pivot: una che mette in relazione le categorie di motivazioni con i brand di moda coinvolti, mentre l'altra mette in relazione sempre le categorie di motivazioni con la tipologia di locale con cui i marchi hanno deciso di estendere i loro affari.



Tra le categorie di motivazioni emerse dallo studio dei dati presenti nel database possiamo trovare:

- quelle legate ad anticipazioni di tendenze, che indicano la volontà dei brand di essere sempre all'avanguardia nel settore e ad anticipare tendenze emergenti;
- quelle volte a costruire una brand experience, affinché i marchi creino delle esperienze uniche e coinvolgenti per i propri clienti che trasmettano l'essenza e i valori del marchio;
- quelle relative al country of origin effect, che sfruttano l'identità nazionale e l'origine del marchio come fattore distintivo;
- l'espansione del business, che mostra la volontà delle marche ad espandersi in nuovi mercati o raggiungere nuovi segmenti di clientela attraverso estensioni di marca strategiche;
- quelle associate ad eventi, che sfruttano delle circostanze specifiche, che possono offrire loro una grande visibilità come opportunità per le estensioni;
- quelle legate alla settimana della moda, che mostrano come alcuni brand per tale occasione promuovano delle estensioni di marca, cercando di posizionarsi come protagonisti nel contesto moda;
- quelle collegate a nuove collezioni, che indicano come i brand utilizzino le estensioni di marca per lanciare e promuovere nuove linee di prodotto.

Nella Tabella 7, troviamo quest'ultima così organizzata: lungo le righe sono elencate le categorie di motivazioni, mentre lungo le colonne i marchi di moda coinvolti. Come è possibile notare, tra le motivazioni più comuni che spingono un marchio a sviluppare una brand extension troviamo la "brand experience" con 17 casi su 36: i marchi utilizzano infatti le estensioni di marca per creare esperienze uniche per i loro clienti, spingendosi oltre i confini del prodotto stesso. Tra i brand che più sono stati spinti da tale motivo per espandere il loro business troviamo Gucci e Louis Vuitton.

Anche l'espansione del business è stata una categoria di motivazione molto comune, ad esempio per marche come Prada, Burberry e Chanel, che hanno cercato di ampliare il loro raggio di azione raggiungendo nuovi mercati attraverso estensioni di marca strategiche.

**Tabella 7.** Le categorie di motivazioni che spingono lo sviluppo di una brand extension in relazione ai marchi analizzati

BRAND	CATEGORIE DI MOTIVAZIONI						
	ANTICIPAZIONE DELLE TENDENZE	BRAND EXPERIENCE	COUNTRY OF ORIGIN EFFECT	ESPANSIONE DEL BUSINESS	EVENTI	FASHION WEEK	NUOVE COLLEZIONI
Alaia						1	
Armani	1						
Borsalino		1					
Bulgari		1					
Burberry					1		
Chanel					1		
Dior		1					
Dolce & Gabbana		1	1				
Dsquared2					1		
Fendi		1				1	1
Gucci		2			1		
Hermes		1					
Hugo Boss		1					
Jacquemus		1					
Jimmy Choo							1
Louis Vuitton		2					
Maison Margiela		1					
Miss Sixty		1					
Off-White						1	
Prada					3		
Ralph Lauren		1					
Replay		1					
Roberto Cavalli			1				
Rodd & Gunn					1		
Saint Laurent						1	
Tommy Hilfiger					1		
Trussardi		1					
Versace			1				
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

In un'ulteriore tabella pivot (Tabella 8) sono state analizzate le categorie di motivazioni a cui sono legate le brand extension rispetto alla tipologia di locale con cui il marchio di moda è entrato nel settore food & beverage.

Vediamo come le motivazioni che spingono l'apertura di un bar siano da ritrovarsi soprattutto nella brand experience, a dimostrazione del fatto che molti marchi puntano alla creazione di momenti unici e distintivi da far vivere alla clientela, seguita poi da eventi, dalla Fashion Week e da motivazioni legate a nuove collezioni. I ristoranti seguono la stessa tendenza dei bar, con una maggioranza di motivazioni legate alla brand experience, seguite poi da motivi legati all'espansione del business. L'apertura di ristoranti e bar registra diversi casi legati alla volontà di voler far vivere e offrire ai clienti un'esperienza unica e coinvolgente. La categoria della pasticceria, invece, mostra una sola motivazione identificata nell'espansione del business.

Per concludere, le tabelle evidenziano una varietà di motivazioni che guidano le estensioni di marca. La brand experience e l'espansione del business risultano essere le motivazioni predominanti, seguite dal country of origin effect e dalla settimana della moda. Gli eventi e le nuove collezioni sono anch'essi considerati importanti motivazioni che spingono all'attuazione di questo tipo di strategia di marketing.

**Tabella 8.** Le motivazioni per lo sviluppo di una brand extension

TIPOLOGIA DI LOCALE	CATEGORIE DI MOTIVAZIONI						
	ANTICIPAZIONE DELLE TENDENZE	BRAND EXPERIENCE	COUNTRY OF ORIGIN EFFECT	ESPANSIONE DEL BUSINESS	EVENTI	FASHION WEEK	NUOVE COLLEZIONI
Ristorante e bar	1	4					
Bar		4	1	1	2	2	2
Ristorante		9	2	6		1	
Pasticceria				1			
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

## 5.4 Risultati qualitativi

Nel presente paragrafo, saranno presentati i risultati ottenuti dall'intervista qualitativa condotta nell'ambito di questa ricerca. L'intervista si è concentrata sulla testimonianza di Andrea Malservisi, ex Communication & Equity Director di Barilla Group che si è occupato in prima persona del co-branding tra il marchio Barilla e il marchio GCDS, presentato e analizzato nei paragrafi precedenti.

L'intervista ha permesso di comprendere in maniera più approfondita e sicuramente più dettagliata quelle che sono le motivazioni che spingono innanzitutto i marchi del settore moda e del settore food & beverage a unirsi e, nel particolare, cosa ha realmente spinto Barilla e GCDS a collaborare e a realizzare dei prodotti co-branded.

È possibile trovare l'intervista completa in Appendice.

Analizzandola emerge come, in primo luogo, Barilla ha sempre dimostrato un'attenzione particolare alle collaborazioni, sia nel mondo dell'arte che nell'artigianato, per esprimere il concetto del saper fare italiano. Il fatto che il brand, storico produttore di pasta, sia sempre stato legato al mondo dell'arte, del lifestyle e abbia sempre avuto una passione per "ciò che è bello" ha stimolato il contatto con la moda, settore espressivo dello stile di vita del suo target di consumatori e molto vicino al mondo artistico. La voglia anche di rinnovarsi e di avvicinarsi alle nuove generazioni, facendo qualcosa di innovativo e interessante per loro spiega anche il perché dell'attrattività di questo settore. In aggiunta, nel caso specifico di Barilla, le motivazioni che spingevano la ricerca di una collaborazione erano quelle di risollevarla l'azienda dopo la crisi che c'era stata a causa dell'intervento di Guido Barilla al programma radiofonico "La Zanzara", dove il Presidente della multinazionale alimentare fece alcune dichiarazioni discriminatorie riguardo la comunità LGBTQI+ e venne accusato di omofobia. In risposta a quest'episodio, Barilla ha cercato di tamponare l'isteria collettiva attraverso una serie di attività, tra cui la scelta di collaborare con un partner in grado di rappresentare una voce di una determinata comunità e di promuovere la diversità e l'inclusione. Il settore più

vicino alle tematiche di “inclusion & diversity” non può che essere il settore moda e per questo hanno dapprima ricercato loro un’alleanza in tale mondo, finché un giorno non è stato direttamente il brand GCDS a proporsi. Tale brand, dall’anima giovane e provocatoria e molto vicino alla comunità LGBTQI+ li ha incuriositi e hanno da subito capito che poteva essere l’occasione buona per risollevarne la reputazione aziendale. Oltre agli obiettivi di reputation, questo marchio riusciva a soddisfare anche gli obiettivi di marketing, ovvero andare a rinnovare il brand, ringiovanirlo e comunicare con quelle che sono le nuove generazioni. Barilla, infatti, aveva bisogno di rivolgersi alle nuove generazioni e, di conseguenza, aggiornare l’immagine del marchio e creare un legame emotivo con i consumatori più giovani. In questo contesto, la collaborazione con GCDS si è rivelata conveniente poiché il marchio è considerato emergente, molto popolare tra la generazione Z e ha una forte iconografia distintiva. La marca di streetwear è stata identificata come un marchio di culto, ribelle e in grado di trasmettere un’immagine fresca e contemporanea, in linea con gli obiettivi di rinnovamento di Barilla.

Rilevante come l’intervista metta in evidenza anche la gestione della campagna sviluppata a supporto del co-branding. Viene infatti dichiarato come questa sia stata gestita autonomamente dal marchio di moda, che ha colto l’occasione di allearsi con un brand internazionale come Barilla per farsi conoscere anche all’estero, chiarendo il perché della presenza nello spot di Sophia Loren, icona dell’essenza italiana in tutto il mondo. Lato Barilla invece, poiché il progetto era stato gestito dalla categoria Global e non dai referenti Italia, il processo per l’adozione di tale campagna nel Paese è stato molto lento. A causa di questo ritardo e delle limitazioni di budget, il progetto non ha ricevuto una grande esposizione sui media tradizionali come la televisione. Tuttavia, è stato dato un forte impulso alle attività di PR e al piano editoriale del marchio.

Infine, risulta di fondamentale importanza il commento critico sul raggiungimento degli obiettivi prefissati con questo co-branding. Secondo quanto affermato dall’intervistato il co-branding tra Barilla e GCDS non è riuscito a raggiungere pienamente il suo obiettivo. Difatti, nonostante la realizzazione della collaborazione fosse stata ben strutturata, il progetto non ha ottenuto il supporto e la credibilità interna necessaria per avere successo. Se ci fosse stata una maggiore fiducia e impegno nell’iniziativa, si sarebbe potuta creare una continuità, replicando il co-branding anche nelle successive sfilate di moda. Tuttavia, a causa di problematiche interne all’azienda, questa continuità non è stata garantita.

C’è da dire però che per GCDS la collaborazione è stata un successo, consentendo loro di fare un passo in avanti significativo.

## 5.5 Conclusioni

L'elaborato di tesi si è posto l'obiettivo di studiare le strategie di marketing utilizzate dai settori moda e food & beverage, andando a comprendere le motivazioni che spingono questi due comparti aziendali ad unirsi in co-branding e a far sì che il settore moda si estenda nel settore alimentare e delle bevande.

A supporto delle attività di ricerca, sono stati fondamentali i due database creati da dati secondari raccolti in internet e l'intervista realizzata all'ex direttore della comunicazione di Barilla Group.

Riferendoci al co-branding, le conclusioni tratte dalla presente ricerca evidenziano il potenziale di successo dei prodotti co-branded generati dalle collaborazioni tra marchi del settore moda e marchi del settore food and beverage. L'analisi condotta ha dimostrato che queste partnership possono portare a risultati positivi, grazie alla combinazione dell'estetica, dello stile di vita e dei valori dei due settori. I prodotti co-branded offrono infatti un'esperienza unica e coinvolgente per i consumatori, che possono apprezzare la sinergia tra i due marchi e godere di una proposta di valore arricchita.

Lo studio delle motivazioni che spingono al lancio di un co-branding ha portato a comprendere che queste sono molteplici e variano a seconda dei marchi coinvolti. Tra le più comuni troviamo gli obiettivi di vendita, occasioni celebrative, sfruttare l'effetto di un'origine geografica particolare e le condivisioni valoriali. Queste motivazioni riflettono l'obiettivo delle aziende di creare un valore aggiunto per i consumatori e differenziarsi dalla concorrenza attraverso collaborazioni strategiche.

Per quanto riguarda il periodo di lancio dei co-branding, l'analisi ha evidenziato l'importanza di contestualizzare la collaborazione in eventi significativi e periodi di forte interesse per i consumatori. La Fashion Week, il Natale e altre occasioni speciali sono stati identificati come momenti chiave per il lancio del co-branding. Questi periodi offrono un'opportunità unica per catturare l'attenzione dei consumatori e sfruttare l'entusiasmo generato dagli eventi di rilievo nel settore moda. Il lancio strategico durante questi periodi può generare un impatto significativo e massimizzare la visibilità e l'interesse dei consumatori verso tale tipo di prodotti.

Infine, le conclusioni della ricerca sottolineano come le aziende che considerano il co-branding come una strategia di successo possono trarre vantaggio dalla creazione di prodotti distintivi, dall'espansione del pubblico di riferimento e dalla costruzione di relazioni a lungo termine con i consumatori.

In riferimento alla brand extension tra marchi di moda che si espandono nel settore food & beverage, le conclusioni tratte dalla presente ricerca mettono in luce l'interessante fenomeno della brand extension tra questi due mondi, creando tipologie di locali uniche e coinvolgenti. L'analisi condotta ha dimostrato che molteplici marchi di moda hanno intrapreso questa strategia, creando ristoranti, bar, pasticcerie e altre tipologie di locale che combinano l'estetica e lo stile di vita del marchio di moda con l'esperienza culinaria. Le motivazioni che spingono un marchio di moda ad estendersi nel settore food & beverage sono diverse e complesse. Tra queste, si evidenziano la volontà di creare una brand experience completa per i propri consumatori, offrendo loro una prospettiva olistica del marchio che va oltre il settore dell'abbigliamento e degli accessori. Inoltre, l'estensione nel settore food & beverage consente ai marchi di moda di raggiungere nuovi segmenti di mercato e di ampliare la propria base di clienti. L'obiettivo è quello di sfruttare la fedeltà dei consumatori al marchio di moda e trasferirla all'ambito culinario, creando un'esperienza di consumo unica e memorabile.

La durata delle estensioni del settore moda nel settore alimentare e delle bevande può variare, oscillando tra temporaneo e permanente. Alcuni marchi di moda optano per estensioni temporanee, come pop-up store o collaborazioni a tempo limitato con locali esistenti, per creare un senso di esclusività e urgenza attorno alla proposta culinaria. Al contrario, altri marchi scelgono di investire nella creazione di locali permanenti che diventano parte integrante della loro strategia di espansione. Questa decisione dipende da diversi fattori, come la volontà di consolidare la presenza nel settore food & beverage, l'opportunità di creare un punto di contatto diretto con i consumatori o la volontà di sperimentare e testare nuovi modelli di business.

In conclusione, l'estensione dei marchi di moda nel settore food & beverage rappresenta una strategia interessante che consente ai marchi di offrire un'esperienza di marca completa e di ampliare la propria base di clienti.

Infine, è possibile riscontrare come i motivi che spingono il mondo della moda ad avvicinarsi a quello del food & beverage sono diversi e stratificati. Primo tra tutti, l'unione tra due mondi sicuramente suscita curiosità al consumatore che si aspetta qualcosa di speciale e di unico, scaturendo in lui, emozioni profonde. In aggiunta, questo connubio offre ai marchi di moda un'opportunità di differenziarsi sul mercato e di creare un vantaggio competitivo distintivo, attraverso l'estetica, il life style e i valori dei due settori. Consente loro di ampliare il loro appeal e di attrarre nuovi segmenti di clientela, in quanto soddisfano una serie di esigenze e desideri che vanno al di là del semplice

abbigliamento o del semplice prodotto alimentare. Infatti, attraverso l'unione di questi due mondi il consumatore riesce a vivere un'esperienza a 360 gradi del brand, andando a unire ai sensi della vista e del tatto, anche quello del gusto, potendo assaggiare e assaporare l'essenza del brand.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press New York
- Adler L. (1966). *Symbiotic Marketing*. Harvard Business Review, No 45
- Alexander B., Ortega Contreras L. (2016). *Inter-industry creative collaborations incorporating luxury fashion brands*. Journal of Fashion Marketing and Management, vol.20 no.3
- Arslan F.M., Altuna O. K. (2010). The effect of brand extensions on product brand image. Journal of Product & Brand Management, 19/3
- Askegaard S., Bengtsson A. (2005). *When Hershey met Betty: love, lust and co-branding*. Journal of Product & Brand Management, 14/5
- Benedetti M., Corti F., Guagnini C. (2022). *Il fashion tornerà di moda? Sace*
- Bertoli G., Busacca B. (2004). *L'analisi delle interazioni fra marche negli accordi di co-branding*. Micro & Macro Marketing, vol. XIII, n.3
- Bertoli G., Busacca B. (2011). *Cobranding e strategie di estensione: alcune evidenze sperimentali*. Micro & Macro Marketing, vol. XX, n.1
- Cappellari R. (2011). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci editore
- Chang W. (2009). *Roadmap of co-branding positions and strategies*. The Journal of American Academy of Business, Cambridge
- Checchinato F. (2007). *Co-branding*. CEDAM
- De Luca A. (2006). *Le ricerche di mercato. Guida pratica e metodologica*. Franco Angeli
- Foglio A. (2016). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. Franco Angeli
- Godey B., Manthiou A., Pederzoli D., Rokka J., Aiello G., Donvito R., Sing R. (2016). *Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior*. Journal of business research
- Hussain S., Rashid Y. (2016). *Brand Extension success elements: a conceptual framework*. Journal of Business Administration and Education, vol.8, n.1
- Jang E.Y. (2006). *An analysis on cases of fashion collaboration strategy*. Journal of Fashion Business, Vol.10, No.6
- Kawamura Y. (2006). *La moda*. Il Mulino
- Keller K.L. (1993). *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*. Journal of Marketing, vol. 57, no.1



- Keller K.L., Parameswaran A. M. G., Jacob I. (2015). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Pearson
- Klassen K. M., Borleis E. S., Brennan L., Reid M., McCaffrey T.A., Lim M. SC. (2018). *What people like: analysis of social media strategies used by food industry brands, lifestyle brands and health promotion organizations of Facebook and Instagram*. Journal of medical internet research, 2018, vol.20
- Knudtzen C.F., Heding T. (2008). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. Routledge
- Kotler P., Keller K. L., Chernev A. (2021). *Marketing Management*. Pearson
- Losito G. (2004). *L'intervista nella ricerca sociale*. Laterza
- Marra-Alvarez M., Way E. (2023). *Food and Fashion*. Bloomsbury Publishing
- Melani M. (2020). *Customer-experience, tutte le innovazioni nel retail*. Licensing Magazine, ottobre
- Miao M., Zhang J., Wang T. (2021). *The Impact of co-branding on firm stock value*. International Journal of Business & Applied Sciences
- Pitta D. A., Katsanis L. P. (1995). *Understanding brand equity for successful brand extension*. Journal of consumer marketing, vol. 12, no.4
- Siglioccolo M., Siano A., Vollero A. (2015). *Corporate communication management. Accrescere la reputazione per attrarre risorse*. G. Giappichelli Editore
- Tauber E.M. (1988). *Brand leverage: strategy for growth in a cost control world*. Journal of Advertising Research, August/September
- Turan C.P. (2020). *Success drivers of co-branding: a meta-analysis*. International Journal of Consumer Studies
- Venturini A. (2020). *Il marketing esperienziale del made in Italy: il caso Dolce&Gabbana*. Filosofi(e) Semiotiche, vol. 7, n.1.
- Vescovi T., Checchinato F. (2005). *Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding*. Franco Angeli
- Vescovi T., Paolacci G. (2008). *L'accettazione della brand extension da parte dei consumatori*. Micro & Macro Marketing, vol. XVII, n.3
- Yu Y., Rothenberg L., Moore M. (2020). *Exploring young consumer's decision-making for luxury co-branding combinations*. International Journal of Retail & Distribution Management

## SITOGRAFIA

Achille A., Zipser D. (2020). *A perspective for the luxury-goods industry during and after coronavirus*. McKinsey

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>

Amed I., André S., Balchandani A., Berg A., Rolkens F. (2022). *The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather*. McKinsey

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

Amed I., Balchandani A., Berg A., Hedrich S., Poojara S., Rolkens F. (2019). *The fashion industry in 2020: ten top themes from The State of Fashion*. McKinsey

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-fashion-industry-in-2020-ten-top-themes-from-the-state-of-fashion>

Ansa (2015). *La pasticceria Marchesi con Prada in Monte Napoleone*.

[https://www.ansa.it/lifestyle/notizie/passioni/food\\_wine/2015/09/09/la-pasticceria-marchesi-con-prada-in-monte-napoleone\\_a6b0d6e9-e4be-46b4-b8ad-58e9b4e079f2.html](https://www.ansa.it/lifestyle/notizie/passioni/food_wine/2015/09/09/la-pasticceria-marchesi-con-prada-in-monte-napoleone_a6b0d6e9-e4be-46b4-b8ad-58e9b4e079f2.html)

Armani.com (n.d.). *Restaurants*

<https://www.armani.com/it-it/experience/armani-restaurant>

Baciperugina.com (2021). *Limited Edition Dolce Vita*

<https://www.baciperugina.com/it/prodotti/limited-edition-dolce-vita-dolce-e-gabbana>

Ballone E. (2022). *La strategia dei pop-up store che offre un'esperienza unica*. SmarTalks

<https://www.smartalks.it/blog/marketing/pop-up-store-esperienza/>

Barilla.com (2019). *#GCDSxBarilla. Il grande classico veste GCDS*.

<https://www.barilla.com/it-it/gclds>

Beghelli C. (2016). *Il futuro dello shopping è esperienziale tra on e offline*. Il Sole24ore

<https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-01/il-futuro-shopping-e-esperienziale-on-e-offline-132855.shtml?uuid=ADJVpEl>

Bignami L. (2020). *Giornata della Terra: tra globalizzazione e alimentazione*. Focus

<https://www.focus.it/comportamento/economia/giornata-della-terra-tra-globalizzazione-e-alimentazione>

Bolelli G. (2022). *Lusso: perché la moda sta accelerando nella ristorazione*. Fashion Network

<https://it.fashionnetwork.com/news/Lusso-perche-la-moda-sta-accelerando-nella-ristorazione,1425681.html>

Cavrini E. (2020). *Le Crocs in collaborazione con KFC escono oggi*. Outpump

<https://www.outpump.com/le-crocs-in-collaborazione-con-kfc-escono-oggi/>

Censis – Coldiretti (2010). *Primo rapporto sulle abitudini alimentari degli italiani*.  
<https://www.largoconsumo.info/102011/DOCabitudinialimentaricensiscoldiretti-1011.pdf>

Chiaraferragnibrand.com (n.d.). *Evian*  
<https://it.chiaraferragnibrand.com/pages/evian>

Coltrinari I. (2020). *L'armonia perfetta tra food e fashion*. NSS G-Club  
<https://www.nssgclub.com/it/fashion/23288/food-e-moda-combinazione-perfetta>

Crivelli G. (2023). *Industria della moda da record, prima volta sopra i 100 miliardi*. Il Sole24ore  
[https://www.ilsole24ore.com/art/industria-moda-record-prima-volta-sopra-100-miliardi-AErdVpSC?refresh\\_ce&nof](https://www.ilsole24ore.com/art/industria-moda-record-prima-volta-sopra-100-miliardi-AErdVpSC?refresh_ce&nof)

Cushman & Wakefield (2017). *The global Food & Beverage market. What's on the menu?*  
[https://www.upa.it/static/upload/cw\\_/cw\\_global-food-and-beverage-report.pdf](https://www.upa.it/static/upload/cw_/cw_global-food-and-beverage-report.pdf)

D'Antonio V. (2015). *Il food & beverage diventa fashion con il co-branding*. ThisMarketersLife  
<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/il-foodbeverage-diventa-fashion-con-il-co-branding/>

Dara V. (2017). *Food industry: un settore strategico per l'economia italiana*. Inside Marketing  
<https://www.insidemarketing.it/food-industry-economia-italia/>

Dara V. (2018). *La bottiglia di acqua Evian firmata Ferragni: come nasce (e muore) una polemica social*. Inside Marketing  
<https://www.insidemarketing.it/acqua-evian-ferragni-polemica-social/>

Dara V. (2019). *Come ti trasformo anche il prodotto da GDO in prodotto "esclusivo": l'ultimo trend nel food*. Inside Marketing  
<https://www.insidemarketing.it/trend-nel-food-come-puntare-sull-esclusivita-prodotto/>

De Ceglia V. (2023). *L'industria della moda e la sfida globale contro il climate change*. La Repubblica  
[https://www.repubblica.it/dossier/economia/clima-economy/2023/01/27/news/industria\\_della\\_moda\\_e\\_la\\_sfida\\_globale\\_contro\\_il\\_climate\\_change-385299549/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/clima-economy/2023/01/27/news/industria_della_moda_e_la_sfida_globale_contro_il_climate_change-385299549/)

Deloitte (2021). *The Conscious Consumer. Allinearsi alle priorità di salute e sostenibilità*.  
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-industrial-products/articles/the-conscious-consumer---deloitte-italy---consumer.html>

Econopoly (2022). *E-commerce del food tricolore, boom possibile solo con velocità e qualità*. Il Sole24ore  
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/03/28/e-commerce-food-italia/>

- Euromonitor International (2017). *Megatrend: Experience More*.  
<https://www.euromonitor.com/article/megatrend-experience-more>
- Ferrari L. (2020). *Alla sfilata di Fendi ci entri con un pacco di Pasta Rummo*. SmarTalks  
<https://www.smartalks.it/blog/marketing/alla-sfilata-di-fendi-ci-entri-con-un-pacco-di-pasta-rummo/>
- Fortunato G. (2021). *Strategie di branding: brand extensione e co-branding*. SmarTalks  
<https://www.smartalks.it/blog/marketing/strategie-brand-extension-co-branding/>
- Giannuzzi Savelli C. (2021). *Dalla partnership tra Baci Perugina e Dolce & Gabbana nasce Dolce Vita, un'edizione limitata di praline*. Inside Marketing  
<https://www.insidemarketing.it/limited-edition-dolce-vita-di-dg/>
- Gucciosteria.com (n.d.). *Benvenuti in Gucci Osteria*  
<https://www.gucciosteria.com/it/florence>
- Heller S. (2017). *Forever 21 just launched a clothing line with Taco Bell — and people actually like it*. Insider  
<https://www.insider.com/forever-21-taco-bell-collaboration-2017-10>
- Ilari M. (2018). *Co-branding: una visione comune verso nuove frontiere*. Engage  
<https://www.engage.it/blog/co-branding-visione-comune-verso-nuove-frontiere.aspx>
- Inside Marketing (n.d.). *Brand extension*.  
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-extension/>
- Le Rolland M. (2022). *Three key trends that will shape the future of fashion*. Euromonitor International  
<https://www.euromonitor.com/article/three-key-trends-that-will-shape-the-future-of-fashion2>
- Lima J. (2022). *In Review: fashion and beauty take on food collaborations*. The industry.beauty  
<https://theindustry.beauty/in-review-fashion-and-beauty-take-on-food-collaborations/>
- Lupo M. (2021). *I ristoranti dei brand di moda*. Nss Magazine  
<https://www.nssmag.com/it/pills/28312/ristoranti-brand-moda>
- Lucchese A. (2017). *Negli Usa il fast food si trasforma in fast fashion*. Pambianconews  
<https://www.pambianconews.com/2017/10/16/taco-bell-diventa-fast-fashion-con-forever-21-223077/>
- Manuelli M.T. (2022). *Acquisizioni e venture capital: l'alimentare piace alla finanza. Ecco le operazioni del 2022*. Il Sole24ore  
<https://www.ilsole24ore.com/art/acquisizioni-e-venture-capital-l-alimentare-piace-finanza-ecco-operazioni-2022-AE5xJZFC>
- Marzialetti S. (2023). *Dal tartufo alla pizza, ora gli Nft si possono anche assaggiare*. Il Sole24ore

<https://www.ilsole24ore.com/art/dal-tartufo-pizza-ora-nft-si-possono-anche-assaggiare-AE8Y9xaC>

Meriano P. (2019). *La modernità che passa per lo stile retrò nello spot Barilla e GCDS*. Inside Marketing

<https://www.insidemarketing.it/spot-barilla-e-gcgs-la-modernita-che-passa-per-lo-stile-retro/>

Montanari M. (2014). *Dalla rivoluzione del pane bianco al cibo in scatola*. Treccani

[https://www.treccani.it/enciclopedia/dalla-rivoluzione-del-pane-bianco-al-cibo-in-scatola\\_%28Storia-della-civilt%C3%A0-europea-a-cura-di-Umberto-Eco%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/dalla-rivoluzione-del-pane-bianco-al-cibo-in-scatola_%28Storia-della-civilt%C3%A0-europea-a-cura-di-Umberto-Eco%29/)

Mosciatti L. (2021). *Baci Perugina e Dolce e Gabbana insieme per Dolce Vita. Lo spot al via il 24 ottobre*. Engage

<https://www.engage.it/campagne/baci-perugina-e-dolce-e-gabbana-insieme-per-dolce-vita-lo-spot-al-via-il-24-ottobre-.aspx>

NielsenIQ (2022). *Top 7 food and beverage industry trends*.

<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2022/top-7-food-and-beverage-industry-trends-2022/>

Ninjamarketing (2020). *Ecommerce e food: in atto un cambiamento radicale delle nostre abitudini*.

<https://www.ninjamarketing.it/2020/10/28/ecommerce-e-food-cambiamento-abitudini/>

Orendorff A. (2022). *Food & Beverage industry report: the digital future of consumables in the ecommerce world*. Common thread collective

<https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/food-and-beverage-industry-trends>

Osservatorio Eurispes Uci, Universitas Mercatorum (2019). *Identikit del consumatore 4.0*

<https://eurispes.eu/news/identikit-del-consumatore-4-0-osservatorio-eurispes-uci-universitas-mercatorum/>

Pambianconews (2010). *Armani-Venchi: dolce intesa*

<https://www.pambianconews.com/2010/07/05/armani-venchi-dolce-intesa-31350/>

Parapini A. P. (2021). *Il nuovo Fendi Caffè a Milano è il place to be più Instagram-friendly in città*. Elle

<https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a36553068/fendi-caffe-milano/>

Passeri, Bolelli (2021). *Ralph Lauren apre un flagship con bar-ristorante nel cuore di Milano*. Fashion Network

<https://it.fashionnetwork.com/news/Ralph-lauren-apre-un-flagship-con-bar-ristorante-nel-cuore-di-milano,1353823.html>

Pizzignach G. (2021). *Co-branding tra fashion e food*. Marketing Espresso

<https://marketing-espresso.com/co-branding-fashion-food/>

Pradagroup.com (n.d.). *Marchesi 1824*

<https://www.pradagroup.com/it/brands/marchesi.html>

Rossi S. (2020). *When food meets fashion: casi di co-branding in cui il mondo del cibo si è vestito alla moda*. SmarTalks  
<https://www.smartalks.it/blog/marketing/when-food-meets-fashion-co-branding/>

Salamone L. (2020). *L'invito alla sfilata di Fendi a forma di pacco di pasta Rummo*. Nss Magazine  
<https://www.nssmag.com/it/fashion/23632/fendi-ss21-invito-pasta-rummo>

Sernagiotto C. (2021). *Fashion&cucina stellata: tutti i ristoranti aperti dalle maison di moda*. Corriere della Sera  
<https://www.corriere.it/moda/news/cards/fenomeno-fashion-culinario-tutti-ristoranti-aperti-maison-moda/emporio-armani-ristorante-caffe.shtml>

Sgambato E. (2021). *Il food and beverage crescerà del 6% annuo grazie alla sostenibilità*. Il Sole24ore  
<https://www.ilsole24ore.com/art/il-food-and-beverage-crescera-6percento-annuo-grazie-sostenibilita-AEiFXiT>

Sina G. (2022). *Uno, due, infiniti caffè al Fendi Bar*. Marie Claire  
<https://www.marieclaire.it/moda/fashion-news/a40217976/bar-caffe-fendi/>

ThisMarketersLife (2021). *Digital Transformation nel Food&Beverage: tutti a tavola, il digitale è servito!*  
<https://www.thismarketerslife.it/stories/stories-food/digital-transformation-nel-foodbeverage/>

Vogue Italia (2020). *Supreme: la collaborazione con i biscotti Oreo*  
<https://www.vogue.it/moda/article/supreme-collaborazione-biscotti-oreo>

# APPENDICE

## Database relativo ai casi di co-branding

ANNO	AZIENDA FASHION	AZIENDA FOOD&BEVERAGE	PRODOTTO CO-BRANDED	CATEGORIA PRODOTTO CO-BRANDED (1= food&beverage, 2= moda, 0= food&beverage + moda)	CARATTERISTICA DEL CO-BRANDING	CARATTERISTICA DELLE AZIENDE PROTAGONISTE	MOTIVAZIONE	CATEGORIE DI MOTIVAZIONI	PERIODO/ FESTIVITÀ IN CUI È STATO LANCIATO IL CO-BRANDING	CATEGORIE DI PERIODO	MERCATO
2009	Christian Louboutin	Ladurée	macaron	1	Cambia il colore delle box dei deliziosi e raffinati macaron da un pasticcio al rosso e nero			obiettivi di vendita		Non identificato	
2009	Moschino, Blumarine, Alberta Ferretti, Etro, Fendi, Marni, Missoni, Versace	Coca-Cola	bottiglia in vetro Coca-Cola	1	Tribute To Fashion		Scopi benefici	scopi benefici	Natale	Natale	
2010	Missoni	San Pellegrino	acqua	1	Etichetta era adornata dal classico motivo a zig-zag, ma mantenendo le tinte acquarelle dell'originale bottiglia.	Una storia di tradizione, cura nei dettagli e Made in Italy che accompagna i due marchi	San Pellegrino Spa lancia un nuovissimo progetto "S. Pellegrino meets Italian talents"	country of origin effect	Milano Fashion Week	Fashion Week	
2010	Armani	Venchi	linea Armani/Dolci	1	Accordo pluriennale tra le due aziende per la produzione e distribuzione della linea Armani/dolci		Collaborazione volta a unire due brand italiani iconici e di alta qualità	country of origin effect		Non identificato	Italia + estero
2010	Karl Lagerfeld	Coca-Cola	bottiglietta Coca-Cola	1	Per la veste grafica della bottiglietta di Coca-Cola Lagerfeld ha creato un nuovo codice di colore: profilo nero su fondo bianco, capsula rosa e sfumato grigio			obiettivi di vendita	Aprile	Non rilevante	Francia
2011	Bulgari	San Pellegrino	acqua	1				obiettivi di vendita		Non identificato	
2011	Karl Lagerfeld	Coca-Cola	bottiglietta Coca-Cola	1	Bis dopo il successo dell'anno prima e ridisegna di nuovo la bottiglietta Coca-Cola. Disponibile sia singolarmente sia in uno speciale cofanetto creato ad hoc da Lagerfeld			obiettivi di vendita	Aprile	Non rilevante	
2011	OVS	Coca-Cola	abbigliamento e borse	2				obiettivi di vendita		Non identificato	Italia
2012	Jean Paul Gaultier	Coca-Cola	bottiglietta Coca-Cola	1	Grafica caratterizzata da forme sinuose, corpetti, righe navy.			obiettivi di vendita		Non identificato	
2012	Lanvin	Ladurée	macaron	1	scatole di macaron illustrate dal designer di Lanvin. Il direttore creativo di Lanvin ha creato un nuovo gusto di macaron al bubble gum			obiettivi di vendita	Parigi Fashion Week	Fashion Week	

2013	Trussardi	Cà del Bosco	vino	1	Trussardi firma un esclusivo Cavè Prestige prodotto da Cà del Bosco e caratterizzato da un deperimento in asse di ossigeno e da un affinamento medio di 30 mesi. Un Franciacorta estremamente raffinato e di qualità.	Le tre creazioni chiamate "1", "1 Heart 80%", "1 Heart 90%" e "1 Heart 0%", ispirano nei loro sfondi alcune delle stampe più reattive e più preziose di Trussardi, finiti e realizzati in stoffe di molte delle sue passate collezioni.	Trussardi firma un esclusivo Cavè Prestige prodotto da Cà del Bosco e caratterizzato da un deperimento in asse di ossigeno e da un affinamento medio di 30 mesi. Un Franciacorta estremamente raffinato e di qualità.	1	Trussardi firma un esclusivo Cavè Prestige prodotto da Cà del Bosco e caratterizzato da un deperimento in asse di ossigeno e da un affinamento medio di 30 mesi. Un Franciacorta estremamente raffinato e di qualità.	Comunio di due marchi luxury in una bottiglia. Vuole essere interpretate eccellenti di eleganza e altissima qualità italiana	country of origin effect	Novembre	Non rilevante	Italia
2013	Marc Jacobs	Coca-Cola	bottiglietta Coca-Cola	1							celebrative		Non identificato	Internazionale
2014	Dole & Gabbana	Magnum Aligida	gelati	1							celebrative	Giugno	Non rilevante	Italia
2014	Moschino	Coca-Cola	Coca Cola light	1								Milano Fashion Week	Fashion Week	Italia
2014	Versace	Disarrom	bottiglia Disarrom	1									Non identificato	





2019	GCDS	Barilla	capsule collection di abbigliamento + pacco di spaghetti	0	Capsule collection di abbigliamento. La capsule viene completata dagli iconici Spaghetti Barilla n.5, in un esclusivo packaging color fucsia	La collaborazione è nata per far sì che il tradizionalista brand italiano di pasta parlasse in modo differente e originale alle nuove generazioni attraverso una diversa estetica e diversi messaggi. Il marchio italiano, dopo le gaffe onofobe del 2013 a cura del suo titolare Guido ha intrapreso da molto un percorso di "redenzione".	inclusion	Non identificato	Italia + USA + Internazionale
2019	Diesel	Coca-Cola	collezione di abiti	2	Collezione di abiti a firma DIESEL con materiali come PET riciclato da bottiglie di plastica e cotone recuperato. I capi della collezione saranno di alta qualità, griffati dal logo DIESEL x Coca-Cola: felpe con cappuccio e t-shirt disponibili in un'ampia gamma di colori, ma anche slip e costumi da bagno maschili e femminili, tutti con il logo ben in vista.	Coca-Cola ha sempre celebrato l'inclusività e DIESEL, con il suo stile anticonformista, stimola il suo pubblico sempre con audacia e ironia.	CSR	Non rilevante	Internazionale
2019	Tommy Hilfiger	Coca-Cola	felpe e t-shirt, short, giacche e camicie	2	Re-edition speciale dei look creati da Tommy Hilfiger nel 1986 per la prima collezione originale Coca-Cola Clothes	I due brand americani, che condividono un'eredità radicata nella cultura pop, si sono riuniti per celebrare l'individualità, l'ottimismo e il loro legame	celebrative	Non rilevante	Internazionale
2019	La Double J	Cucchi (pasticceria)	cioccolatini e panettone	1	Per le festività natalizie, gli interni e i packaging si rinnovano con un tocco creativo e audace disegnato dall'editor. I packaging di cioccolatini e panettone, sono stati firmati La DoubleJ.	Celebrare e creare capsule collection in vista di Natale. Inoltre celebrare la lunga storia di amicizia tra la designer e la pasticceria	celebrative	Natale	Italia
2016	Doice&Gabbana	Fiascomaro	panettone	1		Made in Italy	country of origin effect	Natale	Italia
2020	Fendi	Pasta Rummo	pasta	1	Pacco di pasta Rummo come invito per la sfilata della MFV di Fendi. Anche il formato di pasta riprendeva il logo della maison di moda.	Invito per la sfilata Fendi	eventi	Natale	Italia

2020	Supreme	Oreo	biscotti	1	Biscotti Oreo rossi al sapore Red Velvet	Entrambi sono un love brand	Entrambi sono un love brand	Entrambr i brand sono legati all'artigianalità	Il lancio dei biscotti dovrebbe avvenire contestualmente all'arrivo della collezione primavera estate 2020 del marchio	Contestualmente al lancio di una collezione	USA + UE
2020	Cross	KFC	ciabatte	2	La collezione è composta da due differenti versioni, il Bucket Clog e il Classic Clog. Nel primo caso, si tratta di crocs con plateau, rosso e bianco, ispirato al cestino di alette di pollo tipico della catena di fast food. Nel secondo, di una ben più "sobria" scarpa senza tacco, con una stampa che omaggia i colori e i prodotti tipici di KFC.	Entrambi sono un love brand	Cambio di posizionamento (questa collaborazione porterà il pubblico a interpretare l'iconica scarpa in maniera nuova e divertente)	Entrambi sono un love brand	Hanno debuttato durante la settimana della moda di New York e sono state rese disponibili dalla primavera	Fashion Week	USA
2020	Lee Jeans	Coca-Cola	abbigliamento	2	Isolata alle uniformi ufficiali per i dipendenti degli imbottigliatori della Coca-Cola che Lee creò negli anni '30, la collaborazione Coke X Lee prende l'abbinamento da lavoro e gli conferisce un tocco di moda moderna.		Celebrative	Celebrative		Non identificato	Asia-Pacific
2020	Alexander Wang	Mc Donald's	cestini da pic-nic (borse)	2	Linea di cestini da picnic. Disponibili in soli 300 esemplari, richiamano l'esperienza culturale take-away tipica del gigante statunitense e sono stati progettati per poter accogliere i diversi menu picnicisti dell'azienda. I cestini, infatti, realizzati in stoffa e proposti in un elegante total black, sono abbastanza grandi da contenere due bevande e il Golden Bucket, una nuova proposta culinaria incentrata in uno speciale packaging disegnato dallo stesso stilista.	Entrambi i brand sono legati all'artigianalità	In vista del lancio del suo evento di vendita Tmall Super Brand Day (sales event)	Entrambi i brand sono legati alla tradizione del Paese	Gennaio	Non rilevante	Cina +Internazionale
2021	Dolce&Gabbana	Fiasconaro	colomba	1	Cioccolatini al cioccolato bianco, con all'interno gianduia, limone e nocciola. Incarto disegnato da D&G. Frasi poetiche scritte dai due stilisti. Packaging con richiami alla Sicilia	Entrambi sono un love brand	Made in Italy	Entrambi sono un love brand	Pasqua	Pasqua	Italia
2021	Dolce&Gabbana	Baci Perugina	cioccolatini	1	Un'edizione limitata di capsule di caffè Nespresso	Entrambi sono un love brand	Made in Italy	Se si considera che tradizione, spiccata quando è		Non identificato	Italia
2021	Chiara Ferragni	Nespresso	caffè	1						Non identificato	Italia

				con impresso il logo di Chiara Ferragni				sinonimo di qualità, e innovazione ma, anche, la forte componente esperienziale del caffè sono da anni al centro della proposta di valore di Nespresso, è più facile accorgersi come questa con Chiara Ferragni, come tutte le operazioni di co-branding, sia basata su una stretta condivisione di valori di brand.				
2021	Chiara Ferragni	Dolci Preziosi	uova di Pasqua	1			Il packaging porta con sé tutti gli elementi chiave del suo brand: il simbolo Eyelike, con il famoso occhio, la banda Logomania e le iconiche tinte rosa pastello. Tra le sorprese contenute all'interno del guscio di cioccolato al latte ci saranno gadget come pettini giocattolo a forma di Eyelike, tatuaggi removibili, carte da gioco e molto altro. Le uova saranno disponibili in due formati da 280gr e 150gr.	scopi benefici	Pasqua	Pasqua		Italia
2021	FILA	Starbucks	linea di abbigliamento e accessori	2				obiettivi di vendita				Asia
2022	Dolce&Gabbana	Baci Perugina	cioccolatini	1			Il tradizionale incarto del cioccolato color argento a stelle blu si veste con stelle color oro che campeggiano su un fondo blu notte. Le confezioni, disegnate per l'occasione da Dolce&Gabbana, riprendono l'elemento delle maioliche mediterranee reinterpretato nella palette colori di Baci Perugina, celebrando la storia, l'artigianalità e l'eccellenza italiana.	celebrative	Inizio gennaio 2022			Italia
2022	Primark	Greggs (catena di panetteria britannica)	linea di abbigliamento	2			Uno è un brand del fast fashion mentre l'altro è un love brand.	obiettivi di vendita				UK
2022	ORGrid (sneaker store londinese)	The bok shop (ristorante di pollo)	negozio alimentare e di moda	0			Questa collaborazione e partnership è un segno di come la vendita al dettaglio e la ristorazione stanno cambiando.	cambio posizionamento	Marzo			UK



2022	The Attico	Sant'Ambroeus	abbigliamento	2	Nasce quindi The Attico Sant'Ambroeus, una collezione composta di pochi pezzi a simboleggiare uno stile preciso: una t-shirt, una felpa girocollo e una tazza take away, tutte bianco avorio e stampa loghi dei due brand, mentre un cappello da baseball completa il look, disponibile in nero e marrone. Gli articoli hanno una vibe metropolitana, un omaggio a entrambe le città, Milano e New York, alla loro inconfondibile energia ed eleganza, allo stesso tempo locale e globale		Un omaggio alla città meneghina e alle sue donne sempre chic e alla moda	celebrative	Novembre	Non rilevante	Italia
2022	Pinko	Pasticceria San Carlo	Panettone	1			In occasione dell'inaugurazione dello store in Galleria Vittorio Emanuele	celebrative	Natale 2022	Natale	Italia
2022	Missoni	Ferrari Trento	bottiglie di vino	1	Bottiglie Ferrari Trentodoc impreziosite dal pattern della storica griffe nata a Sumirago. Questa collaborazione introduce una bottiglia con fondo nero opaco, declinata in tre varianti colore che presentano l'iconico motivo zigzag della maison. Una veste elegante che racchiude un Trentodoc Blanc de Blancs millesimato, creato con una selezione di sole uve Chardonnay coltivate con metodi sostenibili ai piedi delle montagne del Trentino.	Entrambe sono simbolo, nel mondo, dell'eleganza italiana	La bottiglia Ferrari Missoni Limited Edition è pensata per farsi ambasciatore dell'eleganza e dello stile italiano che i due marchi rappresentano nel mondo. Due eccellenze del territorio italiano si uniscono per uno speciale branding in occasione delle festività	country of origin effect	Natale	Natale	Disponibile in retail italiani ed internazionali, sulle principali piattaforme e-commerce
2022	Camomilla	Caffarel	uovo di Pasqua	1	Uovo di Pasqua al cioccolato al latte avvolto completamente da un foulard firmato dal noto brand di moda		In occasione della Pasqua 2022	celebrative	Pasqua	Pasqua	Italia
2022	Dolce&Gabbana	Baci Perugina	uovo di Pasqua	1	Uovo di Pasqua al cioccolato "Amore e Passione". Il brand di moda ha realizzato l'esclusiva grafica del packaging e scritto le frasi dei cartigli Baci Perugina presenti all'interno dell'uovo	Entrambi brand italiani legati alla tradizione del Paese	In occasione della Pasqua 2022	celebrative	Pasqua	Pasqua	Italia

## Database relativo ai casi di brand extension

AZIENDA	NOME	TIPOLOGIA DI LOCALE	CATEGORIA TIPOLOGIA LOCALE (1=bar; 2= ristorante; 3= pasticceria; 0= ristorante e bar)	CITTA'	DATA DI APERTURA	DURATA	MOTIVAZIONE	CATEGORIE DI MOTIVAZIONI
Ralph Lauren	Bar at Ralph Lauren	Bar	1	Milano	24/11/21	permanente	brand experience	brand experience
Gucci	Gucci Osteria	Ristorante stellato	2	Firenze	2018	permanente	Gucci Osteria di Firenze incarna i medesimi valori di alta creatività della maison Gucci.	brand experience
Gucci	Gucci Giardino 25	Cafè & cocktail bar	1	Firenze	14/02/22	permanente	brand experience	brand experience
Gucci	1921 Gucci	Ristorante	2	Shanghai	2015	permanente	Entrata in un altro settore (horeca)	espansione del business
Trussardi	Ristorante Trussardi	Ristorante stellato	2	Milano	2022	permanente		brand experience
Armani	Emporio Armani Ristorante & Cafè	Ristorante e bar	0	Milano	2000	permanente	anticipare le tendenze	anticipazione delle tendenze
Dolce & Gabbana	Gold	Ristorante	2	Milano	2006	permanente		brand experience
Dolce & Gabbana	Martini Bar D&G	Bar	1	Milano	2003	permanente	rievoca la tradizione italiana	country origin effect
Fendi	Fendi Cafè	Bar	1	Milano (Terrazza Rinascente)	Da 11/05/2021 al 7/06/2021	temporaneo	In occasione della sua summer capsule 2021 FF Vertigo	nuove collezioni
Fendi	Fendi Bar	Bar	1	Milano	Dal 7/06/2022 al 12/06/2022	temporaneo	In occasione della Milano Design Week 2022	eventi
Fendi	Zuma	Ristorante giapponese	2	Roma	2016	permanente		brand experience
Replay	Replay The Stage	Ristorante, Cafè & Cocktail bar	0	Milano	2015	permanente	il ristorante è parte integrante del progetto che porta il consumatore a vivere un'esperienza multi-sensoriale a 360°	brand experience
Hugo Boss	Boss Cafè	Bar	1	Roma	2022	temporaneo	brand experience	brand experience
Dior	Restaurant Monsieur Dior	Ristorante stellato	2	Parigi	2021	permanente		brand experience
Louis Vuitton	Le Cafè V + Sugalabo V	Rooftop bar + ristorante	0	Osaka (Giappone)	2020	permanente	brand experience	brand experience
Louis Vuitton	Mory Sacko at Louis Vuitton	Ristorante stellato	2	Saint Tropez	2022	permanente	brand experience	brand experience
Chanel	Beige	Ristorante stellato	2	Tokyo	2004	permanente		espansione del business
Alaïa	Cafè Alaïa Da Rosa	Ristorante	2	Parigi	2021	temporaneo	In occasione della PFW 2021	fashion week
Versace	Versace Vanitas	Ristorante	2	Dubai		permanente	Portare la cultura italiana e il Made in Italy all'estero	country origin effect
Bulgari	Ristorante Bulgari Milano	Ristorante stellato	2	Milano	2018	permanente	brand experience + Made in Italy	brand experience
Roberto Cavalli	Just Cavalli	Ristorante	2	Milano		permanente	Made in Italy	country origin effect
Dsquared2	Ceresio 7	Ristorante	2	Milano	2013	permanente		espansione del business
Hermès	Cafè Madang by Maison Hermès	Ristorante	2	Seoul	2015	permanente		brand experience
Prada	Bar Luce	Bar	1	Milano (Fondazione e Prada)		permanente		espansione del business
Prada	Torre	Ristorante	2	Milano (Fondazione e Prada)		permanente		espansione del business
Prada	Marchesi 1824	Pasticceria	3	Milano	2014	permanente		espansione del business
Burberry	Cafè Thomas's	Ristorante	2	Londra		permanente		espansione del business
Rodd & Gunn	The Lodge Bar	Ristorante	2	Australia & New Zealand		permanente		espansione del business

Jimmy Choo	Choo Caf�	Caf�	1	Londra	2022	temporaneo	In onore della sua ultima collezione di borse (Varenne Avenue)	nuove collezioni
Off-White	Off-White pop-up caf�	Bar	1	Parigi	2018	temporaneo	In occasione della PFW 2018	fashion week
Tommy Hilfiger	Tommy Garden	Bar	1	Milano	11/06/15	temporaneo	In occasione dell'EXPO a Milano	eventi
Maison Margiela	Maison Margiela Caf�	Bar	1	South Korea (Seoul)	nov-22	temporaneo		brand experience
Jacquemus	Citron Caf�	Ristorante e bar	0	Parigi	2019	permanente		brand experience
Saint Laurent	Saint Laurent Caf�	Alta caffetteria	1	Parigi	2019	temporaneo	In occasione della PFW	fashion week
Miss Sixty	Miss Sixty Caf�	Ristorante e bar	0	Milano	2018	temporaneo		brand experience
Borsalino	Panama by Borsalino	Beach restaurant club	2	Versilia	10/06/22	permanente		brand experience

## Intervista

### 1) *Che cosa spinge un brand come Barilla a realizzare un co-branding?*

Barilla   un'azienda che da sempre   molto avanti nelle collaborazioni. Racconta meno di ci  che in realt  fa e questo succede gi  dal passato, dagli anni 90.   sempre stata nel modo dell'arte, ha sempre finanziato l'arte, gli   sempre piaciuto il "bello". Ha sempre fatto campagne che c'entrassero con l'artigianato, con il saper fare italiano. Anche per esempio Voiello, brand del gruppo Barilla, ha fatto un milione di cose nel passato.   quindi una propensione interna all'azienda.

Nel caso specifico di GCDS, la motivazione   da ritrovare nelle conseguenze dell'ospitata di Guido Barilla nel programma radio "La zanzara". Ad un certo punto Guido Barilla fa quell'uscita mal interpretata e scoppia un caso, con una grande crisi per l'azienda. Barilla viene accusata di essere omofoba. Noi come marketing abbiamo messo gi  una serie di attivit  per tamponare l'isteria collettiva che si era generata. Tra queste attivit , ad un certo punto,   tornata la voglia di fare una collaborazione con qualcuno che in qualche modo potesse essere una voce di una certa comunit  per stemperare le acque. Inizialmente si parla con Dolce&Gabbana, poi D&G come brand era gi  un po' inflazionato, perch  avevano gi  fatto tante cose. Hanno una loro pasta, la Pasta di Martino, di cui fanno anche la confezione, quindi non andavano bene. Ad un certo punto compaiono questi due giovani all'orizzonte e arrivano tra l'altro direttamente a Guido Barilla, che, come dicevo prima, fa molte cose che poi non vengono comunicate, e ha un contatto infinito e continuo con il mondo del "bello italiano". Quindi, Giuliano Calza e il suo socio, il fratello, bussano alla porta di Guido Barilla, gli raccontano chi sono e cosa fanno e lui se innamora e passa il loro contatto a noi del marketing Barilla. Loro sono perfetti perch  sono giovani, generazione Z, pro D&I (Diversity and Inclusion), sono un racconto di moda genderless. Decidiamo quindi di fare insieme la collaborazione. La collaborazione prevedeva da un



lato di avere proprio la collab durante la loro sfilata e quindi loro hanno realizzato una linea di abbigliamento prendendo il logo Barilla e mettendolo sui loro capi; dall'altro lato, di brandizzare la confezione di Barilla e farla diventare GCDS, fucsia, eccetera. Molto più pride oriented. Poi GCDS ha realizzato la loro campagna, quella con Sofia Loren. Fanno un video di lancio della loro linea di moda, ma quella la gestiscono totalmente in autonomia. Noi ci siamo confrontati più e più volte con loro, raccontando chi è Barilla, cosa fa Barilla, cosa vuole comunicare Barilla, ma la campagna di GCDS con Sofia Loren e completamente gestita da loro, anche se poi in realtà è la campagna di Barilla più bella degli ultimi 10 anni.

2) *Come mai Barilla è andata a scegliere un brand di moda per una collaborazione e non un brand di un altro settore?*

La sensazione fu quella che la moda era l'ambito più vicino a quello che era l'obiettivo, ovvero quello di affermarsi alla comunità LGBTQ+, mostrare interesse per la tematica D&I (Diversity and Inclusion). La moda effettivamente è quella che è di più in quel mondo lì.

3) *Come mai la scelta è ricaduta su GCDS?*

Tutti i brand del mondo in questo momento in qualsiasi brief scrivono sempre "dobbiamo ringiovanire il target, dobbiamo riuscire a raccontare qualcosa alla generazione Z". Ci univano quindi degli obiettivi sia di reputation che di marketing. Barilla aveva smesso di raccontare qualcosa alle generazioni più giovani da sempre. Tieni conto che lo spot famoso "il gattino fusillino" è uno spot del 1985. Gli ultimi spot di "Dove c'è Barilla c'è casa" sono quelli famosi, con la giapponesina che viene adottata ed entra nella casa, sono degli anni 90. Capisci bene che quindi tutti quelli che sono nati negli anni 90 in poi sono tanti e quella generazione lì quegli spot non li ha mai visti. Per quelli che oggi hanno tra i 20 e i 30 anni d'età Barilla è un brand di pasta di una qualità "normale", che fa campagne non particolarmente emotive.

La realtà è che GCDS ci faceva molto comodo anche per quel fattore lì: è un brand emergente, molto molto conosciuto tra i giovani, veramente un brand di culto, sicuramente di rottura e con una fortissima iconografia.

4) *Da chi è nata la volontà di unirsi in questo co-branding?*

All'inizio da loro, ma poi la volontà di svilupparla c'è stata da entrambe le parti.

In realtà in quel periodo molti brand stavano lavorando a delle collab, come Moschino con Mc Donald's. Per GCDS la parte di mercato importante era quello internazionale, neanche tanto l'Italia. La pasta è un prodotto super pop, ma che se trattata con loro stile

sarebbe diventata super glam. Loro quello fanno come mestiere, con il brand GCDS: cercano di prendere il mondo streetwear, il mondo della quotidianità e glammizzarlo.

Per loro (GCDS) era un'opportunità gigantesca perché potevano fare delle cose a livello internazionale, soprattutto negli Stati Uniti. Infatti, la campagna, quella con Sofia Loren, il grosso del media loro l'hanno messo lato americano. Anche la scelta di Sofia Loren è ricaduta su di lei perché è un volto super riconoscibile dell'italianità all'estero.

Per Barilla, era più interessante lato Italia. Infatti, ti faccio un esempio, i pacchi di pasta fucsia brandizzati GCDS-Barilla non sono andati negli Stati Uniti: li abbiamo fatti solo per il mercato italiano e qualcosa per la Germania.

*5) A livello di comunicazione e marketing, Barilla cosa ha gestito di questo co-branding?*

Tieni conto che la linea di comando su questo progetto erano Guido Barilla in persona, il CMO, io e il responsabile del Digital. Tendenzialmente, quindi, a gestire il tutto eravamo in quattro a livelli molto alti, vista anche l'importanza del progetto. Io e il responsabile Digital, però, ai tempi eravamo "global"; quindi, non era un progetto relativo al Paese. L'Italia quindi se l'è dovuta un po' bere questa cosa arrivata dall'alto. E cosa succede quando un paese si deve bere una cosa arrivata dall'alto? Ci mette poco media, perché magari nel frattempo ha speso il budget media per altri progetti e/o altri obiettivi. In realtà poi il progetto si è molto amplificato lato PR, è stato fatto anche un buon piano editoriale di brand PR; quindi, si è cercato di creare un buon rapporto con loro (GCDS), con gli influencer. Non è mai finito però in TV, non abbiamo cavalcato troppo quella parte lì perché sostanzialmente l'Italia non ci ha messo soldi. Così come il pacco fucsia è stato fatto on top ad altre attività: in fatti non è che ne siano usciti così tanti.

*6) A livello di distribuzione come eravate organizzati? Questo co-branding era in limited edition?*

Sì, era una limited edition, ma anche proprio come distribuzione di limited edition stessa, il numero di packaging e il numero di espositori che sono usciti erano pochissimi rispetto a quelli che avrebbe potuto fare Barilla. Ad esempio, qualche anno dopo Barilla realizza la linea "grani d'autore" dove ha chiesto a degli artisti del design italiani di realizzare sul packaging la loro idea di grano. Per questo progetto ci fu il 100% di distribuzione, era ovunque: non c'era un punto vendita dove non vedevi il packaging speciale di "grani d'autore". I pack con GCDS sono andati con degli espositori on top, messi all'ultimo momento nelle insegne e ce ne erano davvero pochi, molti pochi. Questa cosa però, per assurdo, ha funzionato benissimo, come funziona bene nella logica moda: ha creato il

famoso effetto “scarsity”. Tutt’ora non so perché a suo modo la pasta scade, ma fino a qualche tempo fa c’era il re-selling di quel pack lì, esattamente come succede nella moda.

7) *Secondo il tuo parere, questo co-branding è riuscito a raggiungere il suo obiettivo?*

No, la verità purtroppo è no, ma non per colpa della meccanica e di come lo avevamo realizzato, ma per il fatto che ci si è creduto poco e per quanto poco è andato in strategia. Se ci avessero creduto di più, quella collaborazione poteva crescere sempre di più di anno in anno, raccontarla, farla diventare una sorta di evento che faceva sì che le persone, in contemporanea con le due sfilate autunno-inverno e primavera-estate si ritrovassero quella cosa lì di Barilla. Cosa che invece poi è saltata per problematiche interne all’azienda.

Lato GCDS però questa collaborazione è andata benissimo: gli ha permesso di fare un salto in avanti, un salto vero.

A Barilla ha fatto bene, ma purtroppo l’hanno vista in pochi e si doveva dare più continuità. Bisogna tener conto che venivamo anche da una strategia di comunicazione, che è il famoso “The Master of Pasta” con Roger Federer e proprio in quell’anno lì avevamo fatto per la prima volta la festa di Vogue per la Fashion Week di Milano, con Davide Oldani che serviva la stessa pasta dello spot con Federer. C’era quindi una volontà di posizionare il brand Barilla in un mondo più lifestyle/fashion. Poi internamente all’azienda è cambiata la strategia e quindi questi progetti sono saltati e non hanno più visto una continuazione.