

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO

Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali

Corso di Dottorato di Ricerca in Marketing e Comunicazione
XI Ciclo



Tesi di Dottorato

in

**I fattori che influenzano il successo del co-branding
nella prospettiva del consumatore.**

Le interazioni tra coerenza e categorie di prodotto.

Tutor
Dott.ssa Bice Della Piana

Coordinatore
Chiar. Mo Prof. Alfonso Siano

Candidato
Danila Di Carluccio

Sommario

Introduzione.....	4
Le dimensioni strategiche del brand nella prospettiva del consumatore ..	7
1.1. Componenti, funzioni ed utilità della marca.....	7
1.2. La costruzione del brand.....	25
1.3. L'architettura del brand.....	30
1.4. Il branding dei nuovi prodotti.....	37
1.5. Il processo cognitivo del consumatore nei <i>convenience goods</i> e negli <i>shopping goods</i>	39
Le strategie collaborative a supporto del brand: il <i>co-branding</i>	42
2.1. Definire un'alleanza di marketing.....	42
2.2. Il <i>co-branding</i> : definizioni.....	49
2.3. Il <i>co-branding</i> : tipologie ed implicazioni strategiche.....	54
2.4. Opportunità e rischi potenziali connessi al <i>co-branding</i>	62
2.5. L'evoluzione del <i>co-branding</i> : il <i>masstige</i>	70
I fattori che influenzano il brand leveraging process in un'ottica di <i>co-branding</i>	77
3.1. Il concetto di coerenza.....	77
3.2. L'influenza della coerenza sul successo di una brand alliance.....	80
3.3. L'impatto della category dominance sulla brand alliance.....	86
3.4. Un modello teorico sui fattori di successo di una strategia di <i>co-branding</i>	89
3.5. Branding strategies: un modello decisionale.....	94
Le metodologie di ricerca	98
4.1. Introduzione alla ricerca qualitativa.....	98
4.2. Tecniche di raccolta dei dati.....	99
4.3. Analisi dei dati raccolti.....	108
Il progetto di ricerca	113
5.1. Introduzione al progetto.....	113
5.2. Gli obiettivi e le ipotesi della ricerca.....	114
5.3. La metodologia.....	119
5.4. La verifica delle ipotesi.....	125
5.5. La discussione dei risultati ed i limiti metodologici.....	127
Conclusioni.....	139

ALLEGATO	141
Bibliografia	144

Introduzione

Il seguente lavoro, rappresenta la tappa finale del mio percorso di Dottorato in Marketing e Comunicazione, svolto presso l'Università degli Studi di Salerno. Il punto di partenza della ricerca si sviluppa dall'osservazione del contesto in cui le imprese oggi si trovano a competere. Imprese sempre alla ricerca di strategie di prodotto e di marca che possano garantire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Il periodo che viviamo oggi, infatti, da un lato si caratterizza per la presenza di un cliente sempre più esigente, sempre più informato, sempre più attento a come spendere i propri soldi, che cerca in maniera metodica dei punti di riferimento che lo aiutino ad indirizzare le scelte d'acquisto, senza comunque avere troppo tempo ed adeguate conoscenze da dedicare a questa ricerca; dall'altro, da una profonda crisi economica, che ha reso il fattore prezzo una delle "leve" motivazionali fondamentali.

Il principale punto di riferimento immediato per il cliente rimane sempre il brand, il nome o il simbolo (o una combinazione di questi elementi - logo) che identifica i beni/servizi di un'impresa e li distingue da quelli offerti dalla concorrenza. Ciò che più ha caratterizzato gli ultimi anni, è stata l'attenzione del consumatore verso i brand, e al ruolo che quest'ultimo ha assunto nel contesto attuale. Per il consumatore, affidarsi ad una marca nota, riduce i rischi connessi alla fase di acquisto. Pertanto la prima parte di questo lavoro, consiste in una *review* dei concetti di marca, architettura di marca e processo di acquisto, sviluppando poi il tema delle strategie di branding messe a punto dalle imprese al fine di conquistare o fidelizzare clientela.

Le imprese, cogliendo la valenza strategica di questa risorsa, hanno cercato di gestirla, in particolare, anche nell'ambito delle strategie collaborative, realizzando il cosiddetto *co-marketing*. Il secondo capitolo, approfondisce

questa particolare strategia di branding che si è diffusa negli ultimi decenni, definita come *un'alleanza tra due o più marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore, dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta percepita come diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca (marca invitata)*” (HILLYER & TIKOO, 1995, p. 123). Analizzare il processo di sfruttamento della marca, e quindi come un *brand* si associa ad altri elementi (tra cui anche altri *brands*), richiede un'attenta analisi di ciò che i clienti conoscono della marca e soprattutto come tale conoscenza si lega alla marca e si traduce in influenza su altre variabili. Molte ricerche si sono occupate di valutare come la conoscenza della marca si genera nella memoria delle persone e degli effetti generati sul piano cognitivo, attitudinale e comportamentale. Nel terzo capitolo, pertanto, vengono esaminati i contributi teorici sul tema, soffermandosi in particolar modo sui fattori che sulla base di ricerche empiriche, si sono dimostrati determinanti nella percezione del consumatore di un co-branding. Uno di questi è sicuramente la *coerenza*, ossia la similarità in termini di immagine o di funzionalità dei brand e dei prodotti coinvolti nel co-branding. Dall'analisi empirica effettuata da vari Autori emerge innanzitutto il ruolo significativo della coerenza nelle alleanze tra marche, e l'impatto della coerenza a seconda se il co-branding sia di tipo simbolico o funzionale. Il co-branding simbolico, consiste nell'associare alla marca del produttore una seconda marca, caratterizzata da attributi simbolici di tipo psico-sociale o esperienziali addizionali; il co-branding funzionale, invece, è percepito dal cliente in virtù della collaborazione su elementi tangibili. Al fine di ottenere riscontri positivi dal cliente, nelle alleanze di natura concettuale, la coerenza deve riguardare soprattutto i valori associati ai prodotti partner (*brand fit*); nelle alleanze di natura funzionale, gli attributi presenti nei prodotti partner (*product fit*).

Nell'ultimo capitolo, infine, dopo un'analisi delle metodologie utilizzate in letteratura, con l'obiettivo di arricchire il lavoro di ricerca di un contributo originale, sono stati verificati ed approfonditi i risultati ottenuti nell'ambito di questo filone di studi attraverso una ricerca empirica. L'obiettivo è stato quello di confermare innanzitutto l'impatto della coerenza sulle percezioni del cliente nell'ambito del co-branding, ma soprattutto di verificare l'ipotesi innovativa che tale impatto variasse a seconda delle categorie di prodotto coinvolte nell'alleanza. Basandomi sul presupposto che il comportamento del consumatore e le sue emozioni siano diverse a seconda della categoria di prodotto da acquistare, ho analizzato nell'ambito del co-branding, le dinamiche di trasferimento dei valori tra brand ospitante e brand ospitato, con l'obiettivo di verificare se la categoria merceologica dell'offerta potesse rappresentare una ulteriore variabile in grado di influenzare la misura con la quale la coerenza impatta sul successo o insuccesso del co-branding.

Capitolo primo

Le dimensioni strategiche del brand nella prospettiva del consumatore

1.1. Componenti, funzioni ed utilità della marca

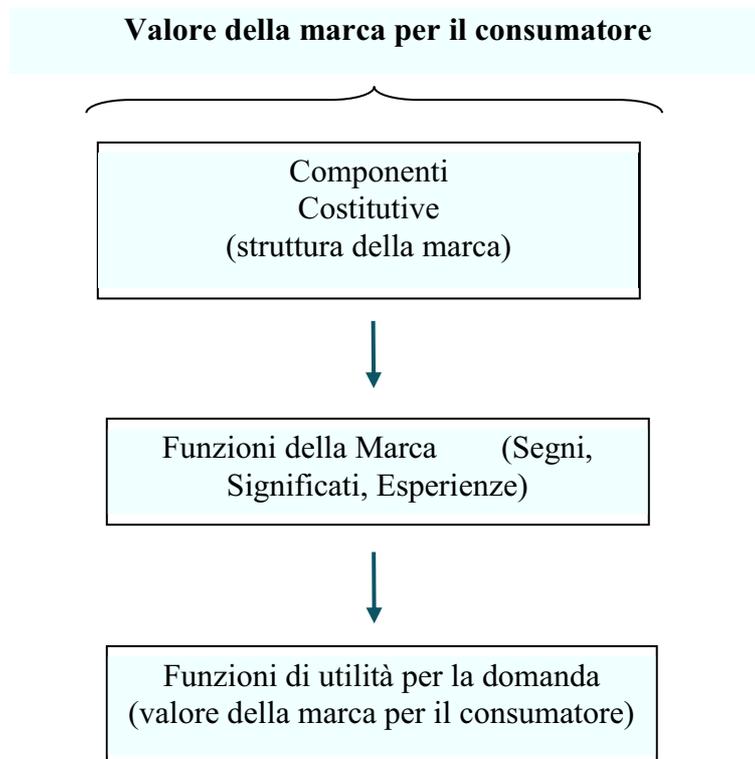
La marca costituisce una tra le più importanti risorse immateriali delle imprese, e delle organizzazioni in genere. Nel lontano 1960, l'American Marketing Association (AMA) definiva il brand come *“un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente”*. Questa definizione, ancora oggi insegnata e da ritenersi valida, si concentra, a ben guardare, sulla funzione distintiva del brand: se il marchio è sintetizzabile come *“segno distintivo dei prodotti o dei servizi dell'impresa”* (artt. 2569-2574 C.C., R.D. 929/42), questi due concetti, *marca* e *marchio*, sembrerebbero quasi perfettamente sovrapponibili. Riprendendo le varie definizioni proposte in letteratura, la marca è innanzitutto un nome o un simbolo (o una combinazione di questi elementi - logo) che identifica i beni/servizi di un'impresa e li distingue da quelli offerti dalla concorrenza (KOTLER, 1997). Keller (1998), amplia la definizione di marca da semplice *“segno identificativo e distintivo”* (KOTLER, 1997) a *“struttura di conoscenza”*, ossia *“aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni”* (BUSACCA, 2000), nella prospettiva dei consumatori-acquirenti; diversi Autori, hanno poi riconosciuto alla marca il ruolo di

moltiplicatore del valore (FABRIS & MINESTRONI, 2004), sia per il consumatore-acquirente che per l'impresa. Kapferer (1997), studioso europeo di branding, prende idealmente le distanze dal "brand come marchio": *"è l'essenza del prodotto, il suo significato e la sua direzione, ne definisce l'identità nel tempo e nello spazio"*. La marca è il luogo concettuale dove si sedimentano l'evoluzione passata e futura dell'offerta, l'identità dell'impresa e con essa l'esperienza del consumatore.

Sulla base di queste prime definizioni, si può affermare che gli elementi centrali nella definizione di marca, sono tre:

- le componenti costitutive, ossia la struttura della marca;
- le funzioni della marca (segno, significato, esperienza);
- il valore per il consumatore-acquirente.
-

Figura 1. La Brand Equity nella prospettiva del consumatore



Fonte: adattato da (COSTABILE & RAIMONDO, 2006, p. 160)

Assumendo la prospettiva del consumatore, la marca è un insieme di segni ai quali sono associati dei significati che si rafforzano attraverso l'esperienza maturata nel tempo, ed acquista valore in quanto utile nei processi di valutazione, scelta e consumo. Nella prospettiva dell'impresa, lo sviluppo del valore della marca è perseguibile mediante una accurata progettazione e gestione delle componenti (identificativa, valutativa e fiduciaria) che ne definiscono la struttura. Ciò è necessario perché la marca possa svolgere le sue funzioni (segni, significati, esperienze) e possa, conseguentemente, fornire utilità al consumatore (COSTABILE & RAIMONDO, 2006).

Le componenti costitutive della marca e le sue funzioni possono essere distinte in (BUSACCA, 1994):

- *componente e funzione identificativa;*
- *componente e funzione valutativa;*
- *componente e funzione fiduciaria.*

La *componente identificativa* è costituita dai segni di riconoscimento della marca (ad esempio, il nome, i simboli, i colori, il jingle, lo slogan, il logo), ossia tutti gli elementi che consentono l'identificazione distintiva della marca da parte del consumatore e la sua differenziazione rispetto ai concorrenti. La *componente valutativa* è l'insieme delle valenze denotative (connesse ai benefici tecnico-funzionali) e connotative (direttamente connesse ai benefici psico-sociali) che il consumatore attribuisce alla marca. È, quindi, l'insieme dei significati che, se correttamente percepiti dai consumatori, sono stabilmente associati alla marca. La *funzione valutativa* si riferisce al ruolo svolto dai significati associati alla marca (componente valutativa), consentendo non solo la mera identificazione del prodotto, ma anche una più agevole comprensione delle differenze esistenti tra le alternative di offerta e una più efficiente valutazione nel

corso del processo di acquisto e di consumo. La *componente fiduciaria* consiste nelle strutture e nei processi organizzativi che consentono all'impresa o all'organizzazione di generare soddisfazione e fiducia in coloro i quali sperimentano l'acquisto o il consumo dei prodotti recanti una determinata marca. Si tratta di un meta-significato, relativo alla dinamica esperienza-apprendimento, che finisce per rendere intensa e radicata la componente valutativa, grazie alla percezione di affidabilità cumulata nel tempo. La *funzione fiduciaria* si riferisce al ruolo svolto dal meta-significato attribuito alla marca (componente fiduciaria), relativo non tanto al "merito" dei benefici associati alla marca, quanto al principio di affidabilità e quindi all'elevata probabilità, al limite della certezza, che l'associazione tra valenze e marca si ripeta nel tempo e in tutte le manifestazioni della stessa marca (ad esempio, in nuovi business).

La componente identificativa comprende l'identità di marca (*Brand Identity*) e la consapevolezza di marca (*Brand Awareness*). L'identità di marca si riferisce agli elementi di riconoscimento della marca (nome, simboli, logo, slogan, *jingles* ecc.) che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva di un'alternativa di offerta. L'identità di marca si riferisce anche all'insieme dei valori imprenditoriali che contraddistingue una marca fin dalla nascita e che ne determina l'evoluzione futura: tali valori, infatti, costituiscono il criterio che guida tutte le scelte di gestione della marca. Esistono molti modelli di analisi della struttura della *brand identity*. Fra i più noti, vi è quello proposto da Aaker e Joachimsthaler (2001), i quali descrivono l'identità di marca mediante tre cerchi concentrici: il cerchio più interno rappresenta l'essenza di marca (*brand essence*), ossia il valore più importante associato dall'impresa alla marca; il cerchio intermedio è l'identità di fondo (*core identity*), che rappresenta un set più ristretto di valori; il cerchio più

esterno costituisce l'identità estesa (*extended identity*), ossia tutti i valori che la marca si propone di trasmettere.

Figura 2. La piramide della *brand awareness*



FONTE: (AAKER & JOACHIMSTHALER, 2001)

Secondo Aaker (1991), la *brand awareness* può essere rappresentata lungo un *continuum* caratterizzato da tre livelli principali (piramide della *awareness*): partendo dalla base, in cui la marca non è conosciuta (*unaware brand*), il livello più debole della consapevolezza di marca è la *brand recognition*: in questo caso, la marca è riconosciuta tra un insieme di marche di una determinata categoria di prodotto; al secondo livello (*brand recall*), la marca è richiamata spontaneamente in mente in una certa categoria di prodotto; al livello più alto (*top of mind*), la marca è la prima ad essere richiamata spontaneamente in mente all'interno di una certa categoria di prodotto.

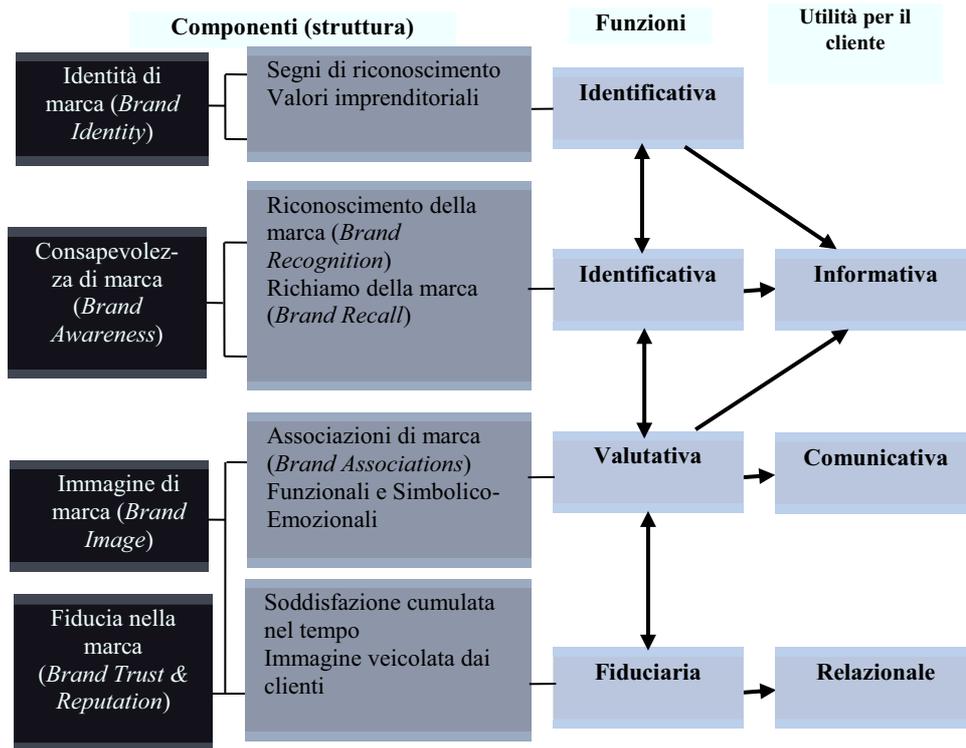
Per quanto riguarda il valore della marca per il consumatore, grazie ad essa egli ottiene tre tipologie di utilità:

- *Utilità informativa* - Le componenti e le funzioni identificativa e valutativa permettono al consumatore di distinguere più facilmente le alternative presenti sul mercato e di valutarle più efficientemente, massimizzando il rapporto risultato/sforzo (valore di efficienza).
- *Utilità comunicativa* - La componente e la funzione valutativa permettono, inoltre, al consumatore di esprimere determinati valori coerenti con i significati funzionali e simbolici attribuiti alla marca (valore di efficacia).
- *Utilità relazionale* - La componente e la funzione fiduciaria permettono al consumatore di “risparmiare” energie cognitive durante il processo di raccolta ed elaborazione delle informazioni e lo rassicurano circa la scelta d’acquisto compiuta.

La figura seguente sintetizza la natura e il significato della marca, illustrando le relazioni che legano le componenti della marca, le sue funzioni e le utilità fornite alla domanda. La componente valutativa e la componente fiduciaria sono rappresentate dall’immagine di marca (*Brand Image*). L’immagine di marca è un costrutto percettivo che sintetizza l’insieme delle associazioni mentali (valenze e significati) attribuite dal consumatore alla marca. Tali associazioni, rappresentabili nel sistema cognitivo come i nodi connessi al nodo della marca, sono costituite da sequenze che collegano gli attributi relativi al prodotto, i benefici ottenibili e i valori che il consumatore vuole affermare con l’acquisto di una determinata marca. Gli attributi possono essere distinti in *product-related*, relativi al prodotto e a loro volta classificabili in concreti (es.ingredienti di una bevanda) e astratti (es.gusto della bevanda), e *non product-related*, relativi all’immagine dei tipici utilizzatori (*user imagery*), all’immagine delle tipiche occasioni d’uso (*usage imagery*) e alla personalità associata

alla marca, mentre i benefici sono distinguibili in funzionali, simbolici e affettivi (KELLER K. , 1998).

Figura 3. Componenti, funzioni ed utilità della marca



FONTE: (COSTABILE & RAIMONDO, 2006, p. 180)

La *brand image* è disaggregabile in due dimensioni (BUSACCA, 2000):

- le associazioni di marca (*brand associations*);
- la fiducia nella marca (*brand trust o reliability*).

Le associazioni di marca costituiscono la componente valutativa dell'immagine di marca e sono definite da un insieme di caratteristiche, così sintetizzabili:

- il *grado di astrazione* - Le associazioni mentali fra attributi, benefici e valori sono caratterizzate da un livello crescente di astrazione: si parte dagli attributi tangibili e dai benefici tecnico-funzionali offerti dal prodotto, per poi passare agli attributi intangibili e ai benefici simbolici ed emozionali, fino ad arrivare ai valori, strettamente legati all'individuo e alla sua esistenza;
- il *segno* - Tali associazioni possono essere positive, cioè favorevoli all'impresa, o negative, cioè sfavorevoli all'impresa;
- l'*intensità* - Le associazioni cognitive possono essere connesse alla marca con una maggiore o minore forza (le connessioni al nodo centrale della marca possono essere forti o deboli);
- l'*unicità* - Le associazioni possono essere più o meno distintive rispetto alla concorrenza.

Dalle caratteristiche appena evidenziate, si evince che l'immagine di una marca è positiva quando le associazioni da essa evocate sono favorevoli, forti e uniche. Inoltre, maggiore è il loro grado di astrazione, minore è la possibilità di imitazione da parte dei concorrenti, quantomeno nel breve periodo.

Nella letteratura di marketing si sono elaborati e successivamente perfezionati molti costrutti teorici intorno al concetto di valore della marca (*brand equity*). Nella tabella che segue vengono illustrati alcuni modelli sulla *brand equity* proposti nella letteratura di marketing, evidenziando le componenti/funzioni della marca che, secondo i diversi autori, sono alla base della creazione di valore in quanto generatori di utilità per il consumatore-acquirente.

Tabella 1. Alcuni modelli di analisi della brand equity

Aaker (1991)	Keller (1993 e 1998)	Vicari (1995)	Brondoni (1987 e 2000)	Busacca (2000)	Callosa e al. (2003)
Fedeltà alla marca	Consapevolezza di marca (riconoscimento e ricordo)	Conoscenza della marca (notorietà e immagine)	Notorietà di marca	Identità di marca	Notorietà (ricordo)
Notorietà della marca	Immagine di marca	Fedeltà alla marca	Immagine di marca	Consapevolezza di marca	Immagine percepita
Qualità percepita		Relazioni con i soggetti esterni		Immagine di marca	Soddisfazione percepita
Associazioni di marca					Fedeltà comportamentale

Fonte: adattato da (CALLOSA, CANTONE, & RISITANO, 2003)

Sintetizzando quanto emerge dall'analisi della letteratura, è possibile ricondurre tali componenti:

- alla componente identificativa (*brand identity e brand awareness*);
- alla componente valutativa (*brand image*) e
- alla componente fiduciaria (*brand trust & reputation*)

precedentemente presentate e analizzate.

Come già osservato, le componenti della marca (identificativa, valutativa e fiduciaria) sono all'origine delle funzioni che essa svolge, e quindi del valore (utilità) che una marca è in grado di generare per il consumatore. Il valore generato per il cliente dalla marca, a sua volta, è il presupposto del valore che la marca può generare per l'impresa.

I due modelli più autorevoli sulla brand equity sono probabilmente quelli elaborati e perfezionati, dagli anni '90 ad oggi, da Aaker e Keller. Nella letteratura di marketing, una delle definizioni più note di *brand equity* è quella di Aaker (1991), secondo il quale la brand equity è l'insieme delle risorse (o dei costi) legati al nome e al simbolo della marca che si aggiungono al (o devono essere sottratti dal) valore che un bene o servizio fornisce ad un'impresa e/o ai clienti di quell'impresa.

Figura 4. Il modello di brand equity di Aaker.



Fonte: (AAKER D. , 2002)

Dalla definizione, si evince che l'autore analizza la *brand equity* in base alle risorse (in particolare, quelle legate alle relazioni con i clienti) che l'impresa riesce a sviluppare mediante la marca.

Aaker sostiene che esso si basi su una serie di "attività" e "passività" ad essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori. Va osservato che le attività e passività a cui si riferisce Aaker sono indissolubilmente legate alla marca: sono da essa poste in essere e con essa potrebbero modificarsi o addirittura cessare di esistere qualora la marca mutasse nel suo nome o marchio. È importante rilevare che le cinque componenti che danno valore alla marca sono spesso interrelate; lo stesso valore può, a sua volta, influire sulle componenti da cui origina; inoltre, lo stesso Aaker osserva che talora potrebbe essere utile ammettere

nel modello altre categorie oltre alle cinque considerate. Queste osservazioni, che in un certo senso evidenziano la già citata rigidità del modello, non impediscono di utilizzarlo efficacemente per comprenderne, una ad una e senza approfondimenti non necessari allo scopo, le singole componenti:

- *Fedeltà alla marca*: è la misura dell'attaccamento al brand. Le strategie di marca devono guardare ai consumatori potenziali, cioè a quelli da acquisire, ma anche alle relazioni già istituite, ovvero ai clienti già in portafoglio. La fidelizzazione è un obiettivo da perseguire con determinazione, perché porta valore alla marca in vari modi: innanzitutto in termini di rapporto costi-benefici, perché è relativamente poco costoso consolidare i consumatori esistenti; per la capacità della clientela esistente di farsi essa stessa promotrice della marca verso quella potenziale; per il disincentivo delle altre imprese ad entrare in competizione diretta, stante l'inerzia e la resistenza al cambiamento della clientela fedele; infine, per il potere che ne deriva sul canale distributivo, visto che i consumatori si attenderanno sempre di reperire la marca negli esercizi commerciali.
- *Notorietà del nome*: si tratta della capacità di un acquirente potenziale di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa classe di prodotto, stabilendo così un legame fra la classe di prodotto e la marca stessa. La notorietà dà valore alla marca innanzitutto perché è la condizione necessaria per comunicare: una marca sconosciuta non può essere oggetto di comunicazione; conferisce alla marca un senso di familiarità; dà al consumatore, anche in condizione di scarsità di reali informazioni, un segnale di forza e presenza della marca; infine, la consapevolezza della marca da parte del consumatore ha un ruolo al momento dell'acquisto, per esempio nella selezione del paniere di marche tra cui scegliere. Aaker riconosce tre livelli di notorietà (marca riconosciuta se nominata; marca

spontaneamente menzionata tra quelle di una certa classe di prodotto; marca *top of mind*, cioè la prima delle spontaneamente citate), più il caso di marca dominante, cioè unica ricordata da una percentuale elevata di intervistati.

- *Qualità percepita*: è la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o servizio rispetto all'uso a cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili. Porta valore alla marca in molti modi: è spesso un criterio decisionale importante nelle scelte d'acquisto; è una dimensione sulla quale l'impresa può scegliere di posizionarsi in vari modi, quindi uno strumento per differenziarsi; consente di praticare strategie di *premium price*, o viceversa di far valere sul mercato la maggiore qualità a parità di prezzo competitivo; avendo effetti anche sull'immagine degli attori del canale distributivo, può influenzarne politiche di assortimento e di pricing; può infine essere una leva per le strategie di estensione della marca.

- *Associazioni di marca*: tutto ciò che nella mente del consumatore collegato alla marca costituisce un'associazione, e può portare ad essa valore. Le associazioni più tipiche sono le caratteristiche intrinseche del prodotto e i vantaggi che da esse derivano, ma ce ne sono molte altre categorie: una marca può essere associata a uno stile di vita, al suo consumatore tipo, alla classe di prodotto, al paese d'origine... il brand può significare per il consumatore questo e molto altro ancora, senza il bisogno di precise codifiche ma con l'esigenza, da parte dell'impresa, di averne piena coscienza. Infatti, le associazioni di marca, specie se forti, portano valore alla marca stessa in molti modi: aiutando a ricordare, spesso sintetizzandole, le informazioni di cui il consumatore dispone sul brand; costituendo una base di differenziazione e posizionamento; stimolando, talora con la propria credibilità, una motivazione per l'acquisto; creando

sentimenti o atteggiamenti positivi nei confronti della marca; costituendo una base per eventuali estensioni di marca.

▪ *Altre risorse esclusive della marca*: brevetti, marchi registrati, canali distributivi privilegiati... queste ed altre proprietà della marca, se ad essa strettamente associate, possono a vario titolo portarle valore, per esempio proteggendola dalla concorrenza o addirittura impedendola.

Allo stesso modo, Keller (1998) definisce la *brand equity* come “*l’effetto differenziale che la conoscenza di una marca produce sulle risposte del consumatore alle politiche di marketing di quella marca*”. Una marca, pertanto, avrà una *equity* positiva (o negativa) quando i consumatori reagiscono più favorevolmente (o meno favorevolmente) alle attività di marketing realizzate a supporto della marca, rispetto al caso in cui il prodotto è contrassegnato da una marca fittizia o è senza marca (ad esempio i consumatori sono meno sensibili ad incrementi del prezzo, maggiormente disposti a cercare il prodotto in un nuovo canale distributivo, oppure accettano più facilmente nuovi prodotti con la stessa marca). Nell’analizzare la *brand equity*, Keller (1998) si focalizza sugli effetti che la marca produce per i consumatori-acquirenti, sottolineando nella sua definizione che una marca ha valore quando produce delle differenze nelle risposte del consumatore e che tali differenze sono il risultato della conoscenza che quest’ultimo ha della marca. Considerando la conoscenza di marca (*Brand Knowledge*) come una rete costituita da nodi e da collegamenti tra i nodi (KELLER K. , 2003), la consapevolezza di marca (o notorietà di marca) si riferisce alla forza del nodo che rappresenta la marca nella mente del consumatore. Tale forza determina (KELLER K. , 2003):

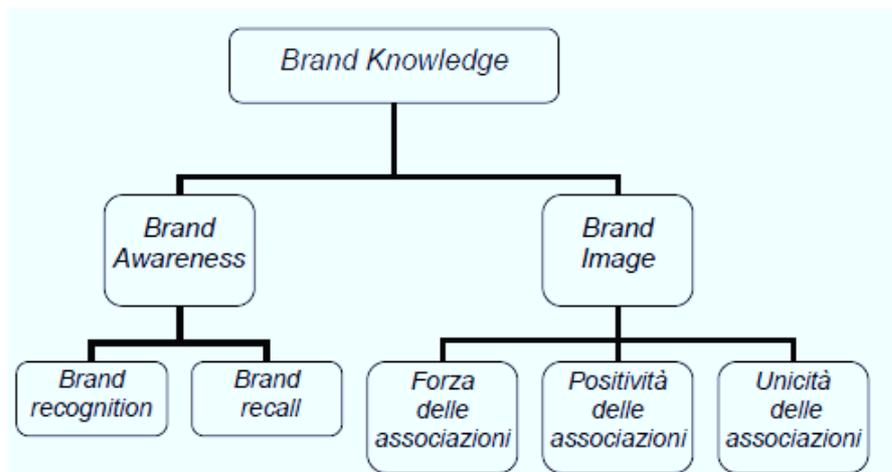
- il riconoscimento della marca (*Brand Recognition*), ossia la probabilità con cui la marca viene riconosciuta se il consumatore è esposto ai suoi segni di riconoscimento (dimensione della profondità);
- il richiamo della marca (*Brand Recall*), ossia la velocità con cui la marca è richiamata alla memoria se il consumatore è esposto alla categoria di prodotto, ai bisogni soddisfatti dalla categoria, alle occasioni d'uso, agli utilizzatori-tipo (dimensione dell'ampiezza).

L'importanza relativa delle due componenti è variabile: se la *brand recall* è fondamentale in situazioni di assenza della marca, come negli acquisti online o in quelli che richiedono una ricerca attiva da parte del consumatore, la *brand recognition* avrà un maggior peso per gli acquisti che avvengono nel punto vendita. Ci sono tre vantaggi ricavabili da un elevato grado di consapevolezza della marca: la maggior probabilità che essa entri a far parte del *consideration set* delle marche tra le quali verrà effettuato l'acquisto, coerentemente a quanto argomentato da Aaker; la possibilità, in caso di scarso coinvolgimento da parte del consumatore o di poche associazioni, che questo scelga la marca nel *consideration set* affidandosi in primo luogo alla sua notorietà; infine, un elevato grado di consapevolezza facilita la formazione e il rafforzamento delle associazioni che determinano l'immagine della marca. Questi vantaggi sono al contempo anche dei fattori di criticità della gestione della *brand awareness* da parte dell'impresa, che dovrà crearla e mantenerla elevata nelle sue componenti di *brand recognition* (accrescendone la familiarità, di solito mediante l'esposizione ripetuta) e *brand recall* (cercando di creare associazioni forti con le sue caratteristiche di base, come la categoria di appartenenza e le situazioni più tipiche di acquisto o consumo). L'immagine della marca, nel modello di Keller e coerentemente con il modello della memoria associativa, è l'insieme delle percezioni sulla

marca presenti nella memoria dei consumatori, che si riflettono in *associazioni* di varia natura alla marca stessa. Le associazioni di marca sono gli altri nodi informativi legati al nodo rappresentato dal brand nella memoria, e contengono il significato di questo per i consumatori.

Keller definisce tre tipi di associazioni alla marca, con crescente livello di astrazione (in base a quante informazioni sono riassunte nell'associazione): gli attributi del sistema d'offerta, i benefici percepiti dai consumatori e l'atteggiamento generale che il consumatore ha maturato nei confronti della marca. Gli *attributi* sono gli elementi di base o distintivi che caratterizzano il prodotto o servizio: possono essere relativi al prodotto (le caratteristiche intrinseche che gli consentono di adempiere alle funzioni cui sono destinati) o meno (cioè relativi al suo acquisto o consumo: informazioni sul prezzo, packaging o presentazione del prodotto, tipici consumatori o situazioni d'uso). I *benefici* sono le percezioni che i consumatori hanno degli attributi a cui la marca è connessa, cioè i vantaggi che pensano di ricavarne. Si possono distinguere in funzionali (direttamente collegati agli attributi propri del prodotto), di esperienza (derivanti dalla soddisfazione o insoddisfazione dall'uso del prodotto, e anche questi solitamente collegati agli attributi propri di questo), simbolici (i vantaggi estrinseci, collegati agli attributi non propri del prodotto e coerenti in senso lato con le "funzioni kapfereriane" della marca più astratte, tipicamente la conferma della propria immagine). Infine, gli *atteggiamenti verso la marca* sono l'opinione e la valutazione complessiva che il consumatore fa del brand: è un tipo di associazione difficile da definire puntualmente per il suo elevato livello di astrazione, ma si tratta spesso di un sunto delle altre associazioni che forma la base da cui scaturiscono i comportamenti del consumatore, dalla scelta al rifiuto.

Figura 5. Il modello di Brand equity di Keller



Fonte: Adattato da (KELLER K. , 1993)

Il sistema con cui Keller organizza le associazioni è utile a comprenderne la natura più che ad esaurirne la varietà; come già asserito presentando lo stesso concetto nel modello di Aaker, l'esigenza di passarle in una rassegna esaustiva passa in secondo piano rispetto all'obiettivo di comprendere il modo in cui esse determinano l'immagine del brand: cioè come contribuiscono, insieme alla consapevolezza di marca, a formarne il valore. Ciò che rileva, come sostiene lo stesso Keller, non è la fonte delle associazioni (che potrà talora non essere controllabile dall'impresa) e il modo in cui esse prendono forma, bensì la loro forza, positività, unicità. Queste sono le tre caratteristiche che un'associazione, per portare valore al brand, deve avere nella mente del consumatore, e le tre dimensioni sulle quali devono dall'impresa essere considerate.

- *Forza delle associazioni alla marca*: è la solidità della connessione tra l'associazione e il nodo del brand. Essa è funzione della quantità e della qualità dell'elaborazione delle informazioni ricevute: se il consumatore rifletterà molto sull'informazione e la metterà in relazione con le conoscenze già acquisite sul brand, le conseguenti associazioni saranno

forti.

- *Positività delle associazioni alla marca:* è la desiderabilità dell'associazione alla marca, effettivamente garantita dal prodotto e trasmessa dai programmi di marketing. È fondamentale convincere il consumatore che gli attributi e i benefici portati dalla marca sono adatti a soddisfarne i desideri, in modo tale che si formi un'attitudine positiva.

- *Unicità delle associazioni al brand:* le associazioni possono anche essere condivise da marche concorrenti. Perché la marca sia efficacemente posizionata, e tragga valore dalla sua insostituibilità nella mente del consumatore, è fondamentale che questo individui la proposta dell'impresa come unica.

Analizzando l'impatto del valore della marca sul valore attuale dell'impresa, occorre evidenziare che lo sviluppo della marca, e delle relazioni di mercato che ne deriva, consente all'impresa di conseguire dei vantaggi che hanno un impatto positivo sul valore economico dell'impresa, mediante l'aumento dei flussi di cassa e dell'intervallo temporale di manifestazione di tali flussi e mediante la riduzione del tasso di acquisizione del capitale. Tali vantaggi sono così sintetizzabili (AAKER D. , 1991) (KELLER K. , 1998):

- preferenza e riacquisto della marca;
- vantaggio competitivo;
- minore sensibilità dei clienti al prezzo;
- possibilità di praticare un premium price e maggiori margini;
- minore vulnerabilità alle azioni di marketing della concorrenza;
- maggiore efficienza ed efficacia dei programmi di marketing;
- maggior potere contrattuale e maggiore cooperazione dei canali distributivi;

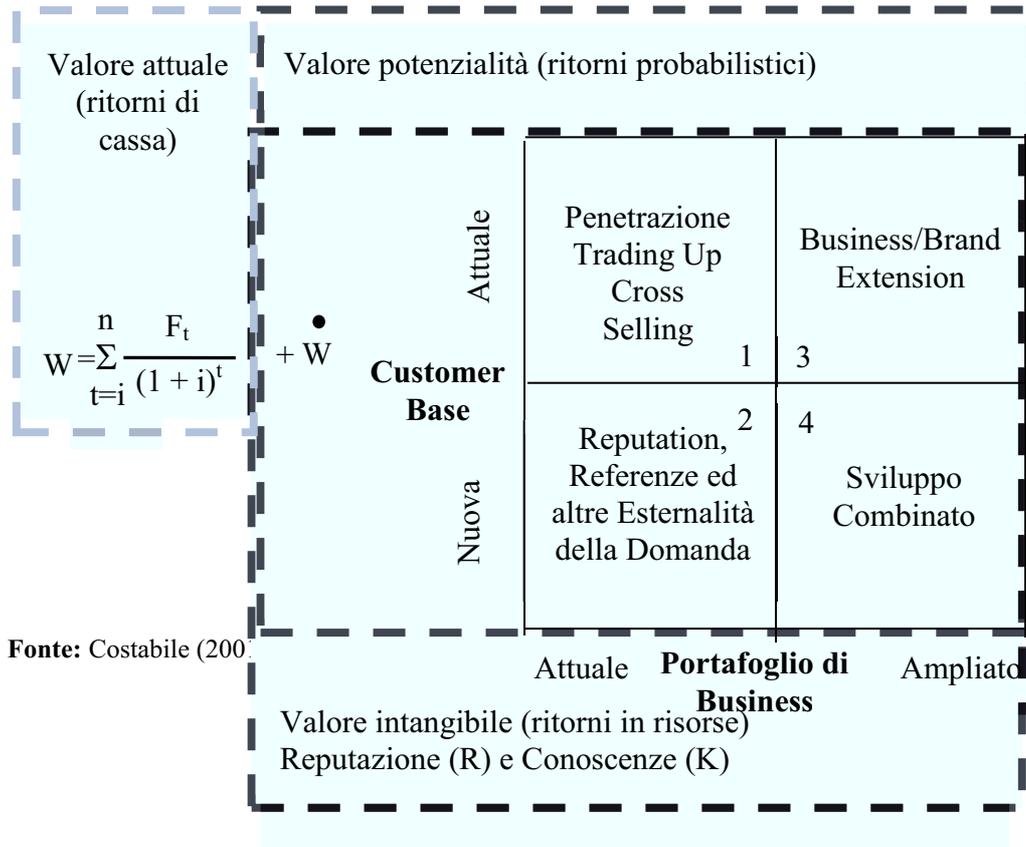
- possibilità di attuare estensioni della marca.

Analizzando l'impatto del valore della marca sul valore potenziale dell'impresa, occorre evidenziare che la capacità della marca di generare valore per il consumatore e per l'impresa ne determina anche il potenziale evolutivo. Il potenziale generativo della brand *equity* può essere articolato su tre livelli (BUSACCA, 2000):

- *Potenziale di differenziazione* - Si riferisce alla capacità della marca di generare e rafforzare nel sistema cognitivo del consumatore elementi di distintività rispetto ai concorrenti, attenuando l'interdipendenza competitiva.
- *Potenziale di diffusività intersettoriale* - Si riferisce alla possibilità di utilizzare l'immagine di marca sviluppata in uno specifico contesto per estendere l'orizzonte strategico dell'impresa, entrando in nuovi segmenti, mercati, aree di affari.
- *Potenziale di accelerazione dell'apprendimento organizzativo* - Si riferisce alla capacità della marca di favorire l'estensione e l'approfondimento della conoscenza attuale di marketing, nonché la creazione di nuova conoscenza, facendo leva sulle relazioni sviluppate con i clienti.

Il potenziale evolutivo della *brand equity*, nelle tre dimensioni viste, si estrinseca nella possibilità di aumentare sia i ritorni probabilistici, sia i ritorni in risorse intangibili quali reputazione e conoscenza. Ciò è possibile grazie alle opzioni di sviluppo perseguibili con la customer base (clienti attuali e nuovi), nell'ambito dell'attuale business o con un portafoglio di business ampliato.

Figura 6. L'impatto della brand equity sull'impresa



Fonte: Costabile (2006)

Fonte: (COSTABILE & RAIMONDO, 2006)

1.2. La costruzione del brand

Lo sviluppo del valore della marca (*brand equity building*) richiede il presidio di ciascuna delle componenti (identificativa, valutativa e fiduciaria) che ne definiscono la struttura. Tale sviluppo può essere perseguito mediante (Aaker, 1991 e 1997; Keller, 1998):

- scelta degli elementi del brand;
- integrazione del brand all'interno dei programmi e delle attività di marketing;
- sfruttamento delle associazioni secondarie.

La scelta dei segni identificativi (logo design)

Gli elementi del brand sono le informazioni, visive o verbali, che servono in prima istanza ad identificare e differenziare il prodotto. Quali che siano (nome, slogan...), essi svolgono tuttavia anche altre funzioni oltre quella segnaletica: soprattutto, nel nostro modello, sono un importante strumento per creare consapevolezza del brand e stabilire nella mente del consumatore associazioni forti, positive, uniche a questo. In questo senso, gli elementi del brand vanno scelti opportunamente tenendo conto di alcuni importanti criteri: *memorizzabilità* (per raggiungere elevati livelli di *awareness* è importante che il brand catturi l'attenzione del consumatore e sia facile da ricordare), *significatività* (contribuire alla formazione di associazioni inerenti alla categoria di appartenenza e agli specifici attributi e benefici della marca), *piacevolezza* (prescindendo dai primi due criteri, è auspicabile che gli elementi siano intrinsecamente piacevoli per il consumatore che ci si rapporta). Oltre a questi aspetti, fondamentali per la costruzione del valore della marca, ne vanno segnalati altri tre che consentiranno, qualora assecondati, di preservarlo da future minacce o di fare su di esso leva in caso di opportunità. In questo senso, gli elementi del brand dovrebbero adempiere anche ai criteri di *trasferibilità* (in senso geografico e a livello di categorie di prodotto), *adattabilità* (nel tempo, per incontrare le evoluzioni del consumatore o semplicemente aggiornare la marca), *proteggibilità* (dal punto di vista legale e concorrenziale, difendendolo da facili imitazioni). Queste linee guida sono utilmente applicabili a tutti i *brand element* che l'impresa sceglierà di utilizzare per caratterizzare efficacemente la marca. Il *nome* rappresenta una scelta fondamentale, per la sua capacità di catturare in modo conciso i valori principali del brand e per la difficoltà di una sua successiva modifica. Si tratta spesso di un compromesso nel tentativo di raggiungere elevati livelli

di semplicità, originalità, significatività. Il processo di scelta del nome è infatti molto difficile, anche e soprattutto per il grande e crescente affollamento di marche, e richiede sistematicità oltre che creatività.

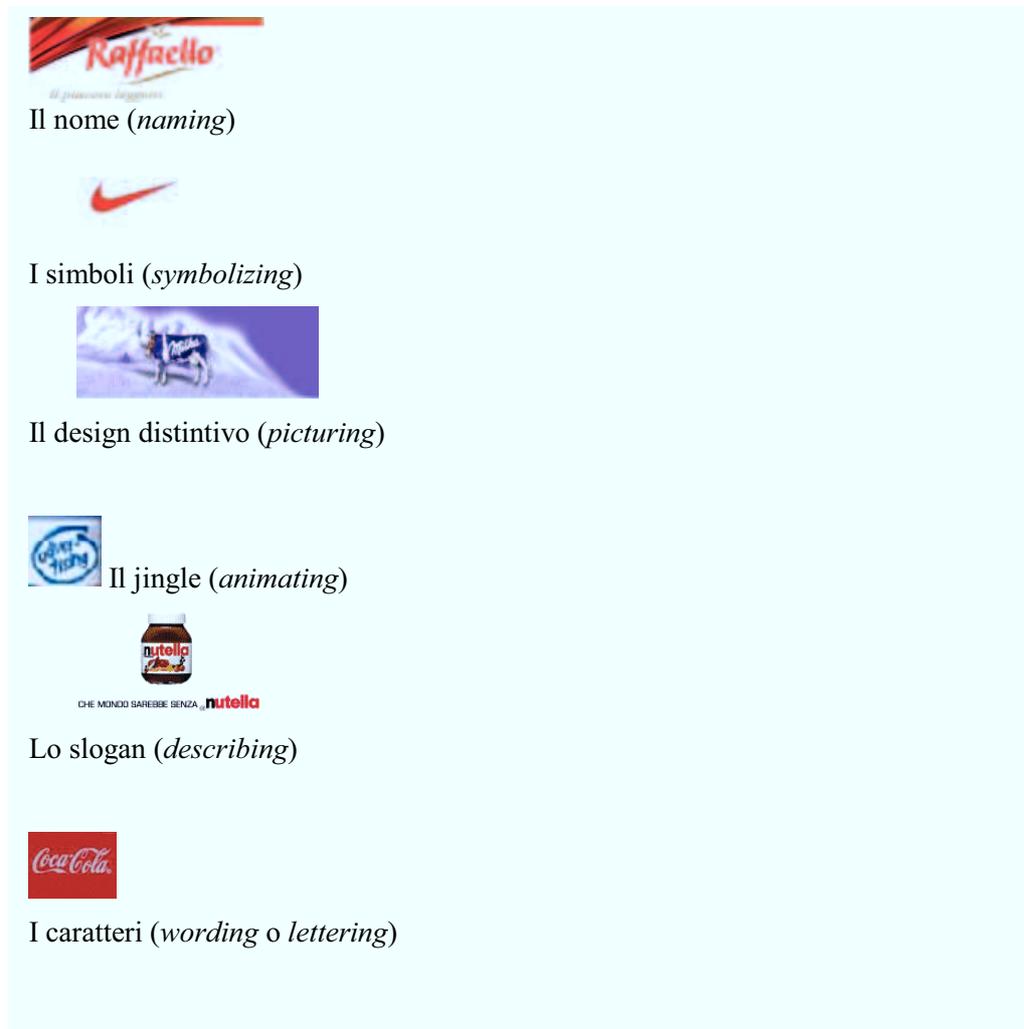
Un ulteriore e recente elemento di criticità è l'esportabilità del *brand name* sul web, quindi la disponibilità di URL (*Uniform Resource Locators*, o nomi dei domini) efficacemente utilizzabili dalla marca per i suoi obiettivi di presenza online. I *loghi e simboli*, analogamente al nome del brand, sono importanti per la loro capacità di sintesi, incorporando graficamente i valori che l'impresa vuole trasmettere all'esterno. Sono versatili, utilizzabili per la maggior parte delle comunicazioni dell'impresa e aggiornabili nel tempo con più facilità rispetto al nome della marca.

Gli *slogan* sono delle frasi molto brevi, capaci di comunicare efficacemente al destinatario il significato di un brand. Per la loro forma, concisa ma più estesa del nome o del logo della marca, sono più duttili e possono contribuire in maniere diverse alla costruzione della brand equity: creando consapevolezza del *brand name* o della categoria di prodotto, o più frequentemente rafforzando il posizionamento desiderato. Sono strettamente collegati alla comunicazione pubblicitaria e possono costituirne utili sunti. Se composti in musica, assumono la denominazione di *jingle*.

Programmazione delle attività di marketing

l'attuazione di programmi di marketing atti a favorire una corretta ed efficace connessione tra la marca e gli attributi/benefici/valori, così come stabilito nella strategia di posizionamento; si tratta, cioè, di favorire l'associazione nella mente del consumatore di significati relativi alla marca, che siano coerenti con gli obiettivi di posizionamento dell'impresa/organizzazione, mediante opportune scelte di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.

Figura 7. Le dimensioni del brand



Fonte: nostra elaborazione.

Ferma restando l'eccellenza nella qualità del prodotto, quale condizione necessaria anche se non sufficiente per la creazione di una marca di valore (FABRIS & MINISTRONI, 2004), le decisioni relative al prodotto possono contribuire allo sviluppo della *brand equity* nella misura in cui l'impresa riesca a differenziare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, qualificandola mediante elementi distintivi e ricercati dal cliente; le politiche di prezzo adottate favoriscono l'associazione della

marca nella mente del consumatore ad un definito livello di prezzo nell'ambito della categoria di prodotto, oltre che alla sua variabilità in termini di frequenza ed entità delle riduzioni di prezzo; dal punto di vista della gestione dei canali distributivi, un'efficace condotta è quella che riesce ad integrare politiche "pull" (tipiche del *consumer marketing*) e politiche "push" (tipiche del *trade marketing*), offrendo ai produttori la possibilità di svolgere un ruolo attivo nell'orientare gli intermediari sulle azioni più idonee per aggiungere valore alla marca; infine, particolare rilevanza riveste lo sviluppo di piani di comunicazione che, mediante l'integrazione di tutti gli strumenti della comunicazione di marketing, consentono di rafforzare la marca nella memoria dei consumatori e legare ad essa associazioni positive, forti e uniche.

Sviluppo di associazioni secondarie

Lo sviluppo di associazioni secondarie, consiste nel creare dei legami tra la marca e altre entità quali altre marche (attraverso attività di co-branding – Busacca e Bertoli, 2003; Iasevoli, 2003), eventi culturali, sportivi o di altro tipo (attraverso le sponsorizzazioni), personaggi (attraverso accordi di licensing), celebrità ecc., a loro volta dotate di un proprio insieme di associazioni: in questi casi, il consumatore può inferire che la marca condivide dei significati con le entità cui è collegata, producendo così associazioni secondarie o indirette per la marca in grado di esercitare un impatto favorevole sull'immagine della marca e sulla sua reputazione. Il successo di tali attività, tuttavia, è subordinato alla trasferibilità alla marca delle rappresentazioni mentali evocate dalle altre entità, e quindi all'esistenza di coerenza tra queste e la *brand image*.

Superata la fase di progettazione e management della componente e della funzione identificativa, si pone il problema di costruire e sviluppare la componente e la funzione valutativa, nonché di rafforzare l'atteggiamento

positivo verso la marca mediante lo sviluppo della componente e della funzione fiduciaria.

Il valore della marca, inizialmente costruito mediante lo sviluppo delle tre componenti costitutive, deve essere attentamente gestito nel corso del ciclo di vita della marca al trascorrere del tempo, rinforzando la marca e rivitalizzandola (AAKER D. , 1991) (KELLER K. , 1998) ed evitandone, in tal modo, la diluizione e il declino (FABRIS & MINESTRONI, 2004)¹.

1.3. L'architettura del brand

Le attività di valorizzazione della marca (*brand equity building*) sono finalizzate anzitutto a sviluppare le componenti identificativa, valutativa e fiduciaria. Uno degli aspetti più critici del brand management riguarda la gestione del portafoglio di marche dell'impresa. Uno strumento utile sia a scopo gestionale che di comprensione delle dimensioni della strategia di branding è la *matrice brand-prodotto*: si tratta di uno schema che presenta insieme le marche (nelle righe) e i prodotti (nelle colonne) offerte dall'impresa. Nelle righe si leggeranno tutti i prodotti commercializzati per ciascuna marca; nelle colonne, invece, si leggeranno, per ciascuna categoria di prodotto, i brand utilizzati per competere, cioè i vari *portafogli di brand* a livello di prodotto. Ogni colonna della matrice corrisponde pertanto ad un *brand portfolio*, che dovrà essere giudicato in base al suo montante totale di valore. Per massimizzare la brand equity, è fondamentale che ciascuna marca non danneggi le altre: che ciascun brand quindi, attraendo e servendo uno specifico segmento di consumatori,

¹ Fabris e Minestroni (2004) sottolineano la necessità che l'impresa sviluppi capacità di *fine tuning* al fine di rendere una marca perenne. Secondo gli autori, la costante sintonia con il consumatore rappresenta la leva competitiva più importante perché la marca possa affrontare la sfida di garantire, nello stesso tempo, stabilità e cambiamento, continuità ed evoluzione, coerenza e crescita.

contribuisca al valore collettivo del portafoglio senza togliere valore agli altri.

Figura 8. La matrice brand/prodotto

	prodotti			
marche				

Fonte: adattato da (KELLER, BUSACCA, & OSTILIO, 2006).

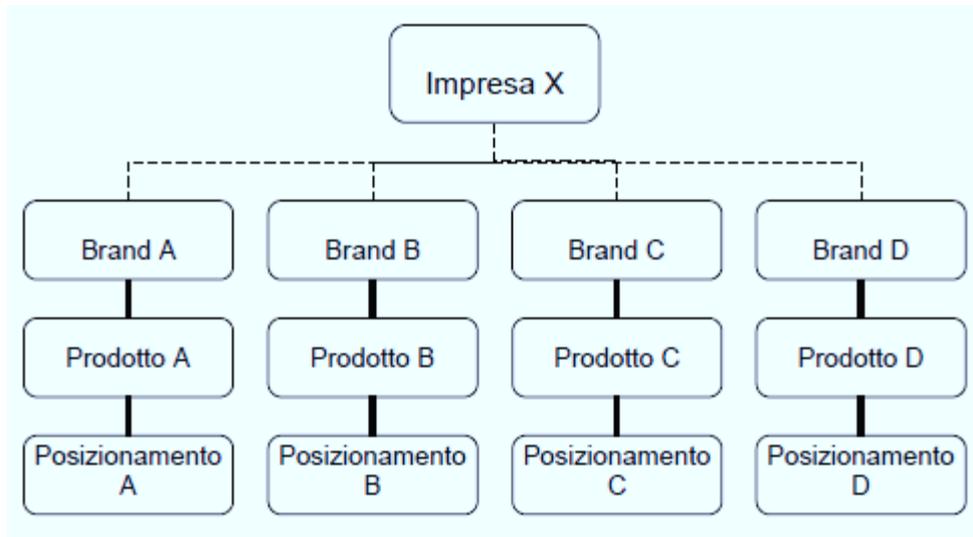
L'*ampiezza* di una strategia di branding fa riferimento al numero e alla natura dei diversi prodotti associati alle marche offerte da un'impresa. Le due principali decisioni da assumere riguardano il numero di linee di prodotti e le varianti all'interno di ciascuna linea. Quanto alla prima, l'impresa dovrà valutare l'attrattività di ciascuna categoria di prodotto e dall'altro le competenze e gli obiettivi strategici interne all'impresa stessa. Una volta deciso di entrare in una certa categoria di prodotto, se ne dovranno scegliere le modalità in termini di prodotto, definendo, considerando ancora una volta dalle competenze dell'impresa, il ruolo e il potenziale di mercato di ciascun articolo.

La *profondità* di una strategia di branding fa riferimento al numero e alla natura dei diversi brand commercializzati nella classe di prodotti in cui l'azienda opera. Il principio base delle decisioni è la copertura del mercato, la situazione ottima, in termini di efficacia ed efficienza del portafoglio di marche, è quella in cui tutti i clienti sono serviti senza essere contesi dai singoli brand.

Kapferer (1997) individua sei livelli gerarchici della marca e li fa corrispondere a sei differenti modelli e strategie di gestione del rapporto marca-prodotto:

Brand di prodotto: la politica di portafoglio *mono-brand*: in questo caso, gli investimenti sono finalizzati a sviluppare un'unica marca; pertanto, quando l'impresa lancia un nuovo prodotto, essa utilizza la marca già esistente. In particolare, quando il nuovo prodotto appartiene alla stessa categoria di prodotto (nuova versione), si parla di allungamento della linea o *brand stretching* (verso l'alto, verso il basso o mediante completamento); quando viene introdotto un nuovo prodotto in nuovi business, si parla di estensione della marca. Il caso tipico è Procter & Gamble: l'impresa ha fatto del *one brand-one product* la sua filosofia di branding, Essendo presente con svariate marche in molte categorie di prodotto, ciascuna con uno specifico e ben distinto posizionamento e senza mai presentare il suo nome. L'impresa, non mettendo mai in gioco il proprio nome, ha per questo una libertà pressoché totale di entrare in nuovi mercati, perché gli eventuali fallimenti non minerebbero la credibilità dell'impresa e con essa dei restanti brand del portafoglio. A questi vantaggi si contrappongono degli aspetti negativi piuttosto evidenti, innanzitutto in termini economici: ogni lancio di un nuovo prodotto è l'introduzione sul mercato di una nuova marca, molto costosa in quanto richiede notevoli investimenti in pubblicità e promozioni.

Figura 9. Brand di prodotto



Fonte: nostra elaborazione

Brand di linea: si utilizza un nome per prodotti complementari, che fanno leva sugli stessi tratti condivisi. Si tratta di estendere il concetto di prodotto ad altri a questo complementare o di lanciare nello stesso momento un'intera linea (la linea Studio Line di L'Oreal, per esempio, composta da gel, spray, ecc., si proponeva ai giovani come la soluzione per modellare da soli i propri capelli e per crearsi un look in autonomia). Questa strategia rafforza il potere di vendita del brand creando un'immagine molto forte, unitaria e condivisa pienamente dai singoli prodotti.

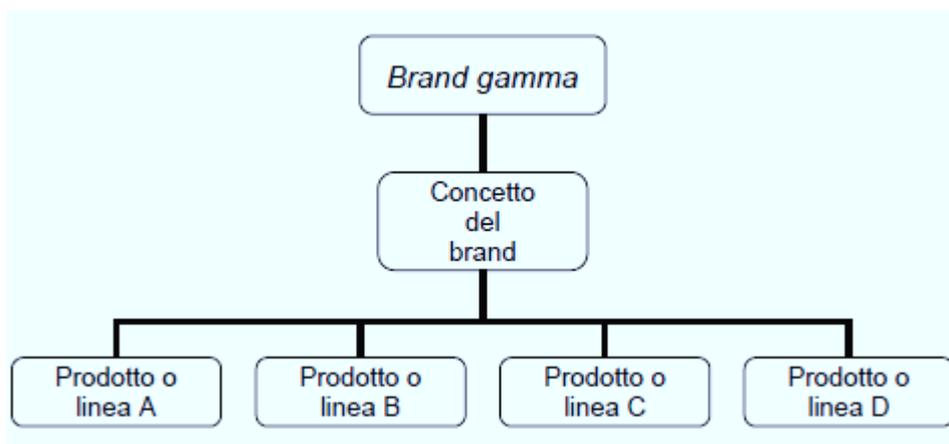
Figura 10. Brand di linea



Fonte: nostra elaborazione.

Brand di gamma: questa strategia associa un solo nome ed un'unica promessa ad un gruppo di prodotti che condividono un'area di competenza. È un modello di architettura di branding utilizzato in molti settori, come in quelli alimentare, tessile, cosmetico, industriale: esempi di brand di gamma sono Benetton, Lacoste, Campbell. Il brand viene utilizzato per commercializzare più prodotti che condividono un unico concetto, un set di valori sui quali l'impresa si focalizzerà nelle attività di comunicazione, creando un'immagine propria del brand della quale beneficeranno tutti i prodotti della gamma.

Figura 11. Brand di gamma

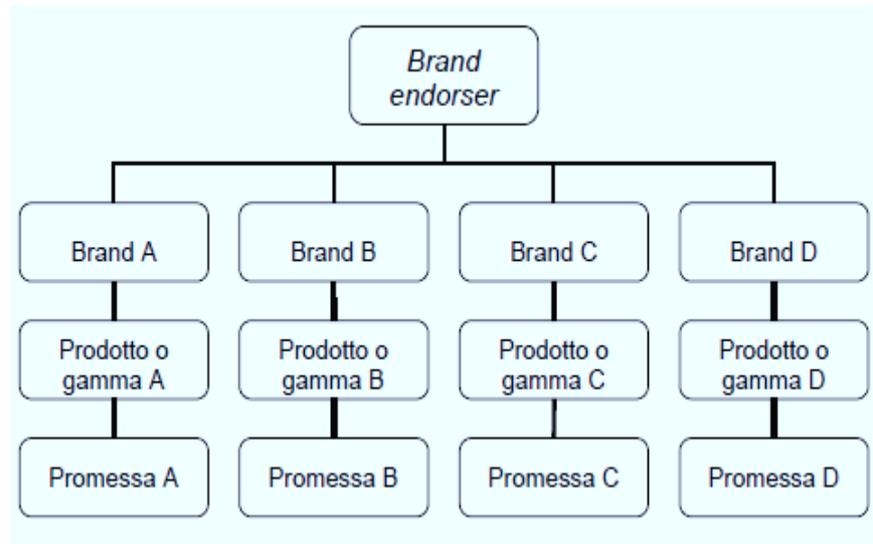


Fonte: nostra elaborazione.

Brand endorser: una marca, detta *endorser*, “sponsorizza” i brand di prodotto, linea, gamma, affiancandosi a questi e aggiungendo la propria notorietà e credibilità. Questo beneficerà e allo stesso tempo porterà valore, con la propria immagine, al brand endorser: Nestlè garantisce, apponendo il suo marchio sulle rispettive confezioni, per i brand Galak, Nesquik, Nescafé, ecc., e analogamente ne ricava notorietà e associazioni. La

funzione di garanzia del brand, pertanto, è adempita soprattutto dall'*endorser*, mentre le altre sono svolte in prevalenza dalle marche più specifiche.

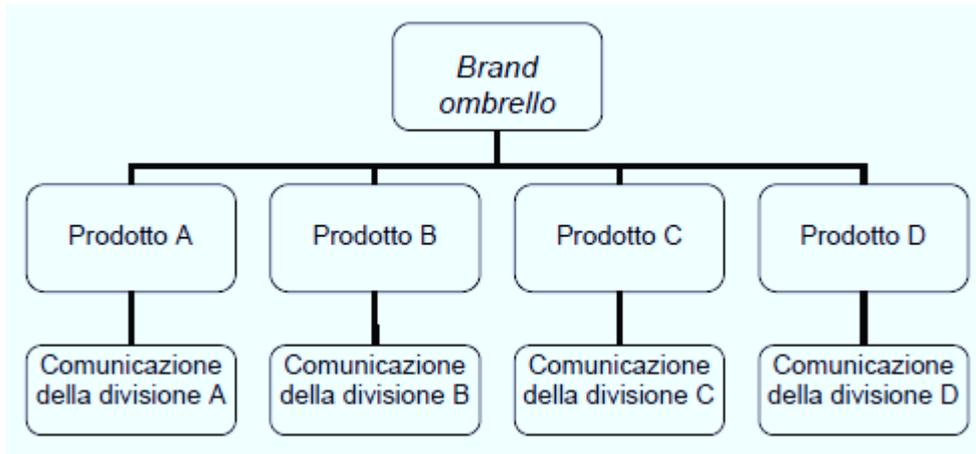
Figura 12. Brand endorser



Fonte: nostra elaborazione.

Brand ombrello: con questo tipo di architettura, un unico brand sostiene i prodotti in mercati diversi, e ciascun prodotto ha la propria comunicazione e la propria promessa. Yamaha è un brand forte e credibile nel settore motociclistico così come in quello degli strumenti musicali; Philips commercializza con il suo marchio hi-fi, computer, altra elettronica di consumo e componenti elettrici. Tutti i prodotti possono fare leva sulla notorietà dello stesso brand e godere di economie di scala a livello internazionale; anche nel caso di entrata in nuovi mercati, l'elevato livello di *brand awareness* potrebbe rivelarsi preziosissimo per penetrare distributori e consumatori senza il dispendio di risorse necessario a costruirla.

Figura 13. Brand ombrello

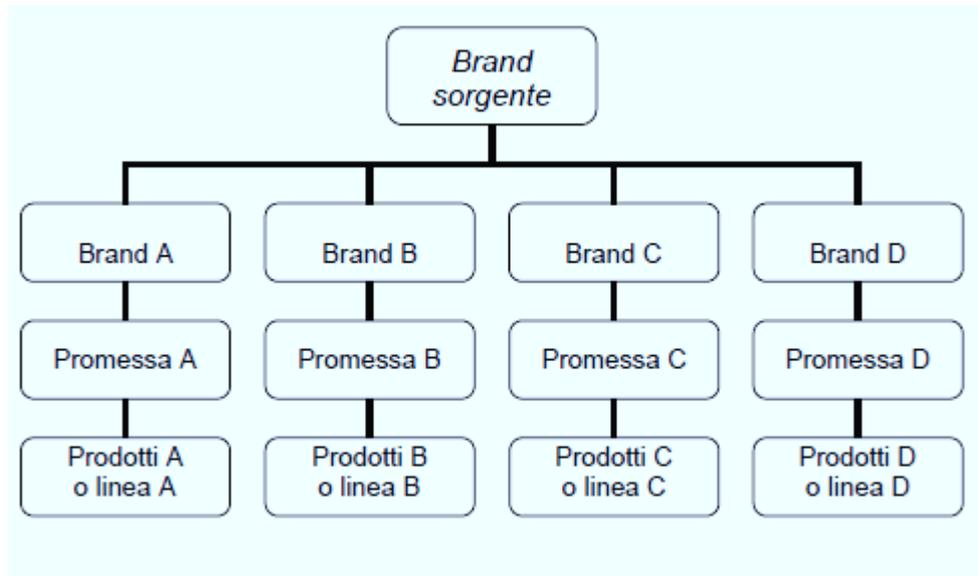


Fonte: nostra elaborazione.

Brand sorgente: è una strategia simile a quella ad ombrello, con la differenza

che i prodotti hanno il proprio nome e non sono più denominati genericamente A prevalere, nell'equilibrio tra i due nomi, è quello del *source brand*: il nome del prodotto porta il contributo della sua individualità al servizio del nome del brand principale, che resta dominante. Un esempio è Yves Saint Laurent con il profumo Jazz.

Figura 14. Brand sorgente



Fonte: nostra elaborazione.

Questi sei modelli non costituiscono per l'impresa delle alternative tra cui scegliere; sono piuttosto un ventaglio di ipotesi che questa potrà, di volta in volta in base ai prodotti e mercati, considerare: così, la stessa marca (specialmente se corrispondente a quella aziendale) potrà fungere da *endorser*, ombrello, gamma, ecc., per i diversi prodotti commercializzati dall'impresa. Strategie ibride, anzi, daranno all'impresa la possibilità, spendendo o meno il proprio nome o mischiandolo in maniera diversa ai diversi brand del proprio portafoglio, di assecondare e rinforzare i posizionamenti dei singoli prodotti senza sfocare il proprio.

1.4. Il branding dei nuovi prodotti

Nel caso in cui un'impresa voglia lanciare dei nuovi prodotti, si pone il problema di dove collocare la novità sulla matrice brand – prodotto.

Le alternative disponibili possono essere sintetizzate in:

- allungamento della marca per nuove versioni di uno stesso prodotto (rivitalizzazioni/*trading up/trading down*);
- estensione della marca su nuove linee coerenti con i “*core values*”;
- sub-branding;
- co-branding.

Una *brand extension* è l'utilizzo di una marca consolidata per denominare un nuovo prodotto. Ogni qualvolta un'impresa sceglie di ampliare il territorio di competenza di un proprio brand, quindi, si parla correttamente di estensione della marca. Questo termine generico, tuttavia, per la molteplicità di tipologie strategiche che comprende, ha bisogno di essere declinato a seconda delle fattispecie. La distinzione più praticata in letteratura è quella tra *line extension* e *category extension* (FARQUAHR, 1994): con il primo termine si intende un'estensione della marca praticata all'interno di una categoria dove essa è già presente. In un'ipotetica *matrice brand-categoria di prodotto*, la configurazione della stessa non cambia in seguito all'estensione: viene introdotta una nuova varietà di gusto, un ingrediente, una nuova configurazione del prodotto per raggiungere un nuovo segmento di mercato nella stessa categoria. Ne sono un esempio le introduzioni di varianti alla forma classica della Coca-Cola, come Diet Coke. Con il secondo tipo di brand extension, invece, la marca esistente viene utilizzata per entrare in una nuova categoria di prodotti: sulla matrice di cui sopra, il brand va a presidiare una nuova casella, allargandosi in senso orizzontale. Si pensi alla Sony Playstation o all'Apple iPod.

Il sub-branding è concettualmente riconducibile al modello di *brand sorgente* tra le possibili gerarchie di marca utilizzabili dall'impresa: il peso del *master brand* è superiore a quello del *sub brand*, che serve piuttosto a

declinare il primo in base agli elementi innovativi specifici, di prodotto e di marketing in generale.

Infine, L'impresa potrebbe anche scegliere di collaborare con altre nella realizzazione e commercializzazione del nuovo prodotto; in particolare, si parla propriamente di *co-branding* se la collaborazione prevede la denominazione congiunta del prodotto o servizio, che avrà quindi due o più marche. Quest'ultima alternativa strategica, rappresentando il tema centrale di questa tesi, sarà analizzata dettagliatamente nei capitoli successivi.

1.5. Il processo cognitivo del consumatore nei *convenience goods* e negli *shopping goods*

Il tema del co-branding, si intreccia in questo lavoro con l'atteggiamento del consumatore verso le diverse categorie di prodotto. Pertanto, è necessario riprendere i concetti di nostro interesse, sviluppati in letteratura, collegati al comportamento di acquisto del consumatore in riferimento ai diversi beni. Esso, dipende da numerose variabili, interne o esterne ed in letteratura sono stati proposti diversi modelli che hanno tentato di fornirne un'interpretazione. Tra i più noti, vi è quello elaborato da Howard e Shet (1969), che segue lo schema stimolo-risposta, definendo il consumatore non come un recettore passivo di stimoli, ma come un soggetto attivo che cerca informazioni, le elabora e apprende. Successivamente, nel tentativo di semplificare il processo cognitivo del consumatore, l'attenzione è stata focalizzata sulla parte "visibile" del comportamento del consumatore, ossia sulle dimensioni osservabili (come la ricerca di informazioni) o quanto meno misurabili (come l'atteggiamento). Oggi, pertanto, la sequenza più diffusa nella letteratura prevede la suddivisione del processo decisionale nei seguenti stadi:

1. riconoscimento del bisogno;
2. ricerca di informazioni;
3. valutazione delle alternative;
4. acquisto;
5. comportamento successivo all'acquisto.

Il riconoscimento di un bisogno, percepito attraverso stimoli interni od esterni, induce il consumatore a ricercare attivamente informazioni utili alla propria soddisfazione, quali i mezzi di comunicazione, il passaparola, la visita presso negozi che trattano i prodotti oggetto di interesse. Durante la fase di ricerca, egli costruisce una mappa, caratterizzata dal set di attributi considerati rilevanti per la valutazione, l'importanza relativa degli attributi, ed il grado di presenza degli attributi nelle alternative considerate. L'alternativa giudicata migliore verrà quindi selezionata, per poi procedere alla fase di acquisto, il cui livello di soddisfazione influenzerà l'eventuale reiterazione dell'acquisto.

Tuttavia, il processo decisionale del consumatore, non presenta sempre le stesse criticità. Quando il consumatore deve effettuare un acquisto impegnativo, (ad esempio di un bene che ha un prezzo elevato), il consumatore studia dettagliatamente le alternative. Quando non esistono particolari legami tra i bisogni dell'acquirente ed il prodotto da acquistare, si ha una generazione minima degli elementi cognitivi. I due tipi di atteggiamento, possono essere inseriti in un contesto più generale, in cui viene messo in risalto il grado di coinvolgimento (debole o forte) nell'acquisto, o il modo di apprendere intellettuale, cioè ragionato e logico, o affettivo, basato su intuizioni ed emozioni. A seconda di come si combinano questi aspetti, è possibile classificare i prodotti in :

- *Specialty goods*: in cui il processo di acquisto è caratterizzato da forte coinvolgimento e apprendimento di tipo intellettuale. Rientrano in

questa categoria i prodotti le cui caratteristiche sono l'alto prezzo o il ruolo importante (es. auto, elettrodomestici..);

- *Shopping goods*: in cui il processo di acquisto è dominato dall'impulso, in cui la scelta rivela la personalità o lo stile di vita dei consumatori (es. abbigliamento, arredamento..);
- *Experience goods*: in cui si ha un debole coinvolgimento e apprendimento della realtà e prevale l'aspetto edonistico (es. birra, gelato);
- *Convenience goods*: si ha un basso coinvolgimento ed un apprendimento di tipo intellettuale. Rientrano in questa categoria i beni acquistati abitualmente, per i quali al consumatore interessa che svolgano la funzione di base. Il prodotto alimentare, ad esempio, assume quasi sempre la natura di *convenience goods* (HOLTON, 1958).

Il tema della ricerca si sofferma in particolare sulle percezioni dei consumatori in merito a prodotti realizzati in co-branding appartenenti alle categorie di *shopping goods* e *convenience goods*. Pertanto, nei successivi capitoli, ci si sofferma sull'analisi della letteratura sul co-branding e le variabili rilevanti nella prospettiva del consumatore.

Capitolo secondo

Le strategie collaborative a supporto del brand: il *co-branding*

2.1. Definire un'alleanza di marketing

Sono ormai decenni che la crescente globalizzazione dei mercati, la sempre più accesa competizione tra le imprese, il rapido evolversi dei gusti del consumatore, impongono alle imprese l'adozione di strategie complesse al fine di sopravvivere a gioco della concorrenza. Nelle imprese di produzione, in particolare, la collaborazione si è mostrata una soluzione vincente, soprattutto se finalizzata alla condivisione di conoscenze, competenze e risorse immateriali.

La definizione di risorse intangibili, tra l'altro, si è notevolmente ampliata nel corso degli anni, tanto che non sono più ritenute tali solo le immobilizzazioni immateriali contabilizzate nel bilancio d'esercizio (brevetti, licenze e marchi), ma anche altre risorse quali la *satisfaction*, l'immagine aziendale, la reputazione, la fiducia, ecc.. Da alcuni studi condotti, è risultato che oggi un terzo del valore dell'impresa deriva da elementi invisibili come la marca, l'esecuzione della strategia, la reputazione e la cultura innovativa; si è giunti dunque a parlare di un vantaggio invisibile. In tale situazione di turbolenza, il successo di un'azienda dipende in definitiva dal modo in cui definisce e gestisce il suo portafoglio di assets. Le imprese, dunque, hanno bisogno di nuovi metodi per impostare la strategia, operare, gestire il rischio ed utilizzare le informazioni nel processo di *decision - making*. La sfida proveniente dal mercato è difficilmente sostenibile da qualunque impresa, a meno che non

sappia opportunamente organizzarsi in termini di cooperazione, chiamando a raccolta più operatori capaci di portare specifiche risorse, siano esse tecnologiche, finanziarie, umane, produttive o anche di clientela. Oggi assistiamo, infatti, ad intense politiche di collaborazione con altre imprese in una specifica fase della catena del valore: il marketing.

Il mio lavoro, riguarda le forme di alleanze instaurate dalle imprese sulle variabili strategiche di questa importante funzione, il marketing, con un focus sul co-branding.

Negli ultimi decenni, infatti, si è affermato tra le imprese più innovative, un nuovo modo di fare marketing, che può essere definito *marketing cooperativo* o *co-marketing*. Il primo Autore a proporre in letteratura il concetto di alleanze di Marketing è stato Adler (ADLER, 1966), che utilizzando il termine *Symbiotic Marketing*, definiva un'alleanza di risorse o programmi tra più organizzazioni indipendenti, al fine di innalzare il potenziale di mercato di ciascuna. Negli anni seguenti, diversi Autori, quali ad esempio Varadarajan (1986), si sono occupati di questo tema, utilizzando termini come joint marketing, marketing collaborativo, co-marketing per descrivere configurazioni di alleanze di marketing anche molto diverse tra loro. Farrelly e Quester (2005), rimarcando l'espansione del fenomeno nell'analisi delle alleanze, specificano che ne esistono di vari tipi (*"alliances with marketing emphases such as joint product developement and co-branding"*).

Un programma di *co-marketing* si fonda infatti sulla volontà di due o più partner di *"concentrare i propri sforzi di marketing mediante azioni coordinate, specificamente messe in atto e variamente combinate allo scopo di facilitarne o esaltarne gli effetti, attraverso lo scambio reciproco di un set di risorse immateriali, finanziarie, umane e di strutture fisiche"* (DE VITA, 2000, p. 37) Probabilmente, una delle definizioni più complete

è quella fornita da Cherubini (1999), che aveva definito il co-marketing “ *il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili) attraverso la soddisfazione dei consumatori.*” Volendo analizzare questa definizione, possiamo già riconoscere gli elementi caratterizzanti del co-marketing:

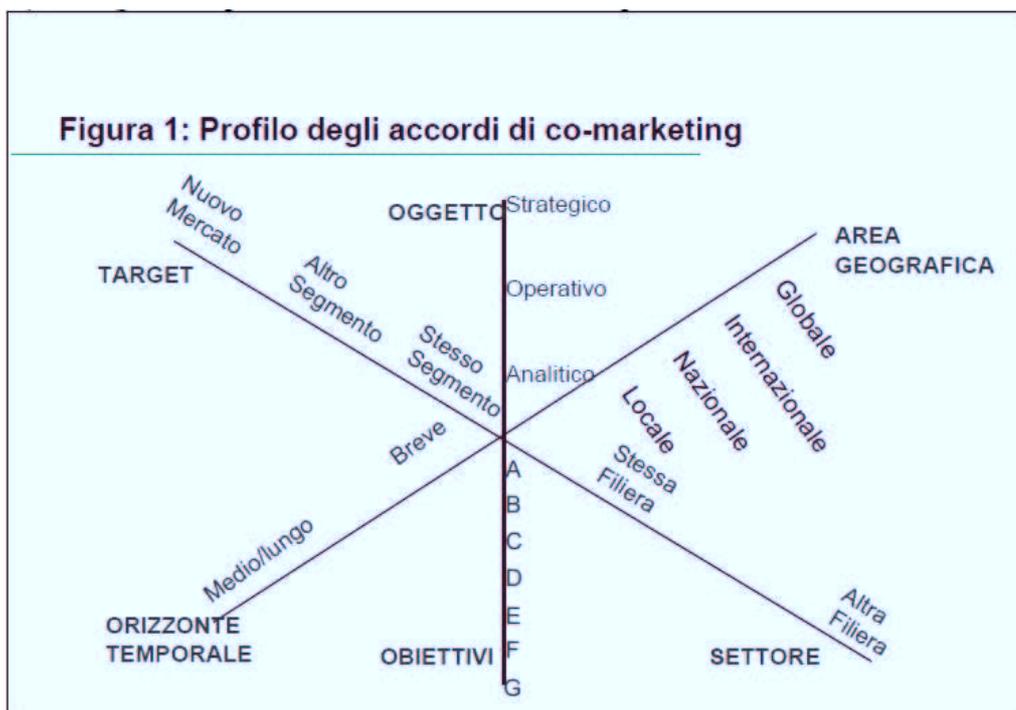
- due o più imprese che svolgano attività anche diverse, ma organizzate ed accettate reciprocamente;
- il risultato perseguito dell'intesa è un vantaggio per ogni singolo partner che anche se non omogeneo è compatibile;
- le diverse azioni devono essere programmate e controllate;
- il mezzo attraverso il quale i partner raggiungono i rispettivi obiettivi è rappresentato dal miglioramento della *customer satisfaction*.

Anderson e Narus (1990), considerano l'elemento fondamentale di un'alleanza di marketing la mutua e riconoscibile conoscenza che il successo di ciascuna azienda dipende in parte da quello dell'altra. A seguito di questi pionieristici lavori, si sono succeduti molti contributi di studiosi che hanno analizzato le modalità attraverso cui due o più imprese partner collaborano al fine di ottenere dei benefici. Il termine alleanza di marketing, dunque, è stato utilizzato in letteratura nei primi anni in modo molto generalistico, comprendendo tutti gli accordi tra le imprese che coinvolgevano le variabili principali del marketing mix. Tuttavia, a seconda delle variabili coinvolte, gli effetti sulle imprese e sulla partnership sono molto eterogenei. Negli ultimi decenni, pertanto, si è cercato di distinguere le diverse tipologie delle alleanze di marketing, individuandone le caratteristiche salienti.

Cherubini e Iasevoli, nel saggio presentato al convegno “Le tendenze del Marketing Europa”, nel 2000, classificano gli accordi di marketing a seconda dei seguenti parametri:

- Formalità
- Obiettivi perseguiti
- Oggetto dell'accordo
- Partner coinvolti
- Target di riferimento
- Area geografica di riferimento
- Orizzonte temporale di applicazione

Figura 15. Profilo degli accordi di marketing



FONTE: (CHERUBINI & IASEVOLI, 2000)

Formalità

Dal profilo formale, gli accordi di marketing possono essere formali o informali, equità o non equità, con marchi specifici o separati, profit o non profit. Per quanto riguarda la formalizzazione, c'è da dire che sebbene garantisca una tutela maggiore verso comportamenti opportunistici del partner, tuttavia la stessa incide negativamente sulla flessibilità indispensabile a questa tipologia di accordi.

Molto spesso comunque, il livello di formalità dell'accordo dipende dalle altre sei macrovariabili suddette.

Obiettivi

Per quanto riguarda gli obiettivi perseguiti, le imprese partner attraverso il co-marketing, mirano principalmente a:

- aumentare la soddisfazione del cliente, attraverso l'arricchimento della gamma delle soluzioni offerte al consumatore, le sinergie tra le marche etc. Un esempio di successo è l'accordo tra Philips e Nivea per la commercializzazione di un rasoio elettrico che incorporava delle cartucce ricaricabili di un'emulsione idratante.
- incrementare le vendite, spesso acquisendo quote di clienti del marchio partner. Blackett e Boad (1999), citano il caso di Coca Cola che grazie all'accordo con Nutrasweet, azienda leader nel settore di prodotti dietetici, introdusse la Diet Coke, prodotto che subì una drastica inflessione delle vendite quando Coca Cola cercò di commercializzarlo autonomamente.
- Capillarità della distribuzione dei prodotti offerti: sono frequenti accordi di marketing tra imprese che, pur non operando negli stessi settori, dispongono di risorse complementari. Mc Donald's e Agip hanno stipulato accordi al fine di offrire punti di ristoro presso località ad elevato transito automobilistico.

- Incremento del valore percepito dell'offerta, con conseguente possibilità di aumento del prezzo. L'assemblaggio di una tecnologia nota consente un aumento notevole del prezzo di un prodotto di marchio non noto.
- Economie di costo: attraverso la cooperazione nelle diverse aree operative e strategiche del marketing, le imprese possono ridurre drasticamente i costi legati ad iniziative promozionali, alla distribuzione dei prodotti, all'accesso ai media, all'acquisizione di competenze necessarie alla commercializzazione di un nuovo prodotto. Naturalmente condividere i costi comporta anche la condivisione dei rischi di insuccesso collegati ad ogni nuova iniziativa di marketing.
- Accrescere le risorse immateriali: qualsiasi collaborazione è in grado di arricchire il patrimonio immateriale delle imprese partner, attraverso la condivisione di esperienze, competenze e disponibilità. Di conseguenza, può permettere alle singole imprese partner di guadagnare posizioni nella continua ricerca del vantaggio competitivo.

Oggetto

Il profilo degli accordi di Marketing può essere tracciato anche da una prospettiva di *Marketing Management*, distinguendo le iniziative collaborative a seconda dell'ambito in cui esplicano i loro effetti.

Nell'ambito del marketing analitico, ad esempio, possiamo trovare numerosi esempi di imprese che stipulano accordi al fine di ridurre i costi legati alle ricerche di mercato, attraverso la conduzione di indagini unitarie in grado di soddisfare i bisogni informativi delle singole imprese coinvolte.

Il co-marketing strategico, invece, offre opportunità di applicazioni sicuramente più numerose. In particolare, facendo riferimento al modello delle quattro P di Kotler (1997), possono essere individuate strategie di co-

marketing legate al prodotto, cioè quando il focus della collaborazione è l'offerta di un prodotto che viene "rivitalizzato" attraverso l'integrazione di qualità o di servizi o prodotti annessi. E' possibile, ad esempio che due imprese partner decidano di vendere i propri prodotti congiuntamente, al fine di soddisfare un bisogno comune del consumatore. Questo può accadere attraverso l'offerta sia di prodotti complementari, come ad esempio il caso delle macchine espresso Krupps realizzate appositamente per le cialde Illy, sia diversi, come il caso di Rizzoli che accompagna la vendita di un libro con uno scatolo di cioccolatini Mon Cheri.

Numerosi sono gli ambiti applicativi alla variabile promozione: attraverso gli accordi, le imprese partner possono sfruttare le sinergie che si creano dall'associazione di marchi nella mente del consumatore all'esposizione di un messaggio pubblicitario, oppure sfruttare ritorni in termini di visibilità e ricordo del marchio attraverso le raccolte punti che mettono in palio premi dell'azienda partner.

Prezzo

Questo tipo di alleanza coinvolge solo una leva del marketing, e si concretizza nell'offrire al consumatore la possibilità di ottenere i prodotti /servizi dei partner a prezzi particolarmente vantaggiosi attraverso l'acquisto abbinato ad esempio.

Distribuzione

La leva distributiva è divenuta ormai fondamentale per il successo di un prodotto. Per questo motivo, le imprese produttrici spesso siglano accordi

con le imprese distributrici al fine di promuovere sia la commercializzazione dei propri prodotti, sia l'impresa commerciale, suddividendosi l'onerosità degli investimenti. L'accordo di collaborazione sottoscritto da Blu con Autogrill prevede la vendita delle sue ricariche nei 90 ristoranti Ciao presenti sull'intera rete autostradale, ai quali si aggiunge quello dell'aeroporto di Roma Fiumicino. L'accordo con Autogrill consente a Blu di utilizzare un efficiente canale di vendita e potenziare la propria penetrazione commerciale.

Dalla classificazione esposta, appare opportuno sottolineare come le alleanze di marketing, possano o meno essere percepite dal consumatore. Le alleanze che riguardano la distribuzione, il licensing e la fornitura, ad esempio, spesso non sono note al consumatore. La nostra attenzione, invece, si focalizzerà su quella tipologia di alleanze che basa la propria forza proprio sull'associazione percepita dal consumatore di una collaborazione, nel quale lo stesso pone fiducia e credibilità. Per questo tipo di alleanze si parla di co-marketing. All'interno del co-marketing, troviamo il co-branding, di cui parleremo nel successivo paragrafo.

2.2. Il co-branding: definizioni

Nei paragrafi precedenti, abbiamo esaminato le tradizionali forme di collaborazioni tra le imprese nell'ambito delle leve di marketing e di comunicazione. Collaborazioni che hanno e continuano ad apportare benefici ai partner coinvolti. Tuttavia, la costante crescita degli accordi, l'inasprirsi della competitività e la complessità crescente del comportamento di acquisto del consumatore, ha condotto le aziende più creative a cercare nuove aree nelle quali sviluppare *partnership* proficue. Ad esempio, i costi eccessivi legati alle ricerche di mercato, hanno spinto

molte imprese a commissionare indagini comuni, in grado di soddisfare i bisogni conoscitivi dei partner coinvolti. Ma ciò che più ha caratterizzato gli ultimi anni, è stata l'attenzione del consumatore verso i brand, e al ruolo che quest'ultimo ha assunto nel contesto attuale. Per il consumatore, affidarsi ad una marca nota, riduce i rischi connessi alla fase di acquisto. Le imprese, cogliendo la valenza strategica di questa risorsa, hanno cercato di gestirla anche nell'ambito del co-marketing. A partire soprattutto dalla seconda metà degli anni '90 le ricerche relative alle alleanze di marca iniziano a farsi più frequenti e in letteratura si avverte l'esigenza di fornire una definizione più chiara di questa leva strategica. Alcuni studi considerano co-branding solo l'affiancamento di due marche nella creazione o modifica del prodotto (Busacca, 2003; Tykoo, 1995). Altri studi, invece, ritengono che sia sufficiente un generico contesto di marketing (Grossman, 1997). Hillyer e Tikoo (1995), ritengono che il co-branding sia la pratica di marchiare doppiamente un prodotto, mentre Grossman accogliendo una definizione più allargata, afferma che la collaborazione tra i brand può riguardare tutte le leve di marketing: promozione, prezzo distribuzione, prodotto, pubblicità. Anche Rao e Rueckert (1999) parlando di "alleanza di marca", ritengono che si possa parlare di co-branding quando le marche sono presentate insieme al consumatore. McCarthy e Norris (1999) definiscono i concetti di co-branding, composite branding e ingredient branding. Per Cooke e Ryan (2000) il co-branding è una forma di alleanza che consiste nel collegamento o nell'integrazione di attributi di tipo simbolico o funzionale di due o più marche per offrire al consumatore un nuovo prodotto percepito come migliore. Questa distinzione viene accolta anche tra altri Autori, quali Busacca e Bertoli (2003) e Cegarra e Michel (2001).

Dall'analisi della letteratura, emergono, dunque, alcuni elementi di differenziazione tra le definizioni proposte. Checchinato ha proposto un significativo schema riepilogativo delle definizioni di co-branding, che viene di seguito mostrato. Secondo questa classificazione, una prima distinzione della definizione di co-branding riguarda la notorietà delle marche coinvolte. Sembra importante sottolineare che affinché si possa parlare di co-branding, le marche coinvolte debbano essere note al consumatore. Se una delle marche non è riconoscibile, non rappresenta nessun valore aggiunto per il consumatore. Diverso è se una nuova marca viene creata dall'azienda stessa. In tal caso la letteratura definisce la strategia sub-branding o endorsement. La notorietà delle marche, appare, dunque un elemento chiave della strategia, come avremo modo di approfondire anche più avanti, ma solo Keller ha esplicitato questo aspetto, affermando che una delle principali ragioni per cui viene utilizzato il co-branding è quella di fornire una secondaria fonte di informazioni. La creazione del valore per il cliente, viene sottolineato solo da Cooke e Ryan, spesso perché considerato implicito.

Alcuni Autori, inoltre, considerano co-branding solo le attività realizzate tra marche diverse, mentre Aaker precisa che potrebbe trattarsi di accordi interaziendali, in imprese multibrand.

Tabella 2. Elementi distintivi del co-branding in letteratura

AUTORI	ANNO	NOTORIETA' MARCHE	MAGGIOR VALORE PER IL CLIENTE	AZIENDE COINVOLTE	ESPLICITAZIONE CONTESTO DI PRODOTTO	DISTINZIONE RUOLO DELLE MARCHE	ATTIVITA' COMUNI	DEFINIZIONE UTILITA'
HILLER E YKOO	1995				X			CO-BRANDING
GROSSMAN	1997							CO-BRANDING
MCCARTHY E NORRIS	1999				X			ALLINEAZIONE DI MARCHI
LAO E RUEKERT	1999							CO-BRANDING
COOKE E RYAN	2000		X					CO-BRANDING
WASHBURN ET AL	2000				ESISTENZA DI PIU' CONFIGURAZIONI			CO-BRANDING
PEGARRA E MICHEL	2001						CONCEZIONE DEL PRODOTTO	CO-BRANDING
BAKER	2001				ANCHE STESSA AZIENDA			CO-BRANDING
BUSACCA E BERTOLI	2003				X	X	CODEFINIZIONE DEI BENEFICI	CO-BRANDING
WELLER	2003	X						

FONTE: Adattato da (CHECCHINATO, 2007, p. 10)

Come già detto poi, alcuni Autori hanno parlato di co-branding focalizzandosi solo sulla leva prodotto, mentre altri hanno evidenziato la possibilità di utilizzare questa strategia in diversi ambiti.

Uno stesso fenomeno può essere stato configurato da alcuni Autori come co-branding e da altri come un diverso tipo di alleanza di marketing. Le carte di credito co-branded, ad esempio, vengono definite da Busacca e Bertoli (2003) come forma di comunicazione cooperativa e fenomeni di co-branding da altri Autori (BLISS, 1996).

Anche la durata temporanea dell'accordo viene definita da Cegarra e Michel (2000) una condizione necessaria, ma non sufficiente, per definire il co-branding. Una durata eccessiva, infatti, produrrebbe nel consumatore una confusione dell'immagine delle marche.

Nella prospettiva di questo lavoro, si ritiene che sia utile utilizzare la concezione più ampia del fenomeno oggetto di studio, in quanto l'obiettivo finale è l'analisi degli effetti sul consumatore sull'immagine dei brand coinvolti, qualunque sia il contesto di collaborazione e qualunque siano le attività svolte. Una collaborazione fondata solo sulla comunicazione cooperativa, è comunque in grado di influenzare le percezioni del consumatore sia sulla marca co-branded, sia sui brand coinvolti.

Alla luce di queste considerazioni, possiamo accogliere come definizione utile ai nostri obiettivi, quella che considera il *co-branding*, *“un'alleanza tra due o più marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore, dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta percepita come diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca (marca invitata)”* (HILLYER & TIKOO, 1995, p. 123).

2.3. Il co-branding: tipologie ed implicazioni strategiche

Come si è affermato nel precedente paragrafo, in letteratura vi è stata una proliferazione di definizioni di co-branding, che ha generato anche numerose classificazioni del fenomeno.

La prima classificazione distingue le strategie di co-branding in:

- *Esclusive*, all'interno delle quali le marche coinvolte non possono stipulare alleanze con altre marche appartenenti alla stessa categoria o di categorie simili. In questo caso il co-branding denota un'offerta di qualità superiore o di posizionamento unico; in questo caso il obiettivo è di offrire un prodotto di qualità nettamente superiore a quelli esistenti. Per questo motivo, la marca invitata figura chiaramente vicino alla marca ospitante, pur senza partecipare alla denominazione del prodotto. Il carattere esclusivo dell'accordo permette a ciascuna delle marche di beneficiare del trasferimento di valore positivo dall'uno e all'altro;
- *Non esclusive*, nelle quali la marca invitata è generalmente apposta in molti prodotti della categoria. È ad esempio, il caso del marchio Lycra. In questo caso l'accordo genera benefici di modesta entità per la marca ospitante, perchè quella invitata può essere apposta anche ad altri prodotti nella stessa categoria, per cui finisce sovente per essere considerata dai consumatori come una delle caratteristiche comuni a tutti i prodotti di quella categoria.

Numerosi Autori fanno riferimento ad una seconda tipologia di classificazione, in relazione al tipo (BUSACCA & BERTOLI, 2003) (CEGARRA & MICHEL, 2000) di attributi/benefici generati, ovvero:

- *funzionale*, che prevede l'indicazione sul prodotto di due o più marche. In questo caso, l'impresa titolare della marca ospitante si accorda con un partner in modo da far figurare sul prodotto offerto una marca esterna alla

categoria in cui tale prodotto si inserisce, al fine di indurre, nel sistema percettivo dei consumatori, il trasferimento della valenze positive dell'immagine della marca secondaria sul prodotto; l'alleanza è percepita dal cliente in virtù della collaborazione su elementi tangibili;

- *simbolico*, che consiste nell'associare alla marca del produttore una seconda marca, caratterizzata da attributi simbolici di tipo psico-sociale o esperienziali addizionali. Si tratta di una variante sovente utilizzata nel settore automobilistico dove consente, per una durata generalmente breve, di mirare quel segmento di clientela potenziale che presente una consonanza particolare con la marca invitata. Spesso, si tratta di restyling di prodotti esistenti tipici del settore auto o interventi a livello di packaging.

Ovviamente, come anticipato, questo tipo di classificazione si adatta solo alle definizioni di co-branding riferite al prodotto.

Cegarra e Michel (2001), hanno proposto uno schema che incrocia le classificazioni finora proposte al fine di individuare gli obiettivi della strategia adottata.

La classificazione appena proposta, si focalizza quindi sugli obiettivi conseguibili attraverso l'adozione di una strategia di co-branding. Un'altra tipologia di classificazione, invece, si concentra sulla distinzione delle varie tipologie assumendo come parametro l'*intensità* dell'alleanza (CHECCHINATO, 2007), premettendo come detto nel paragrafo precedente che si adotta quale definizione di co-branding, la più generalista, nella quale le variabili in gioco vanno dalla comunicazione al prodotto alla distribuzione.

Tabella 3. Obiettivi del co-branding

CO-BRANDING	FUNZIONALE	SIMBOLICO
ESCLUSIVO	<p>Risponde alla volontà di comunicare l'associazione di due benefici ben definiti che rendono unica l'offerta</p> <p>Ex.HaagenDazs/Baileys</p>	<p>Una marca di una categoria diversa appare sul prodotto di quella ospitata al fine di trasferirne l'immagine.</p> <p>Solitamente ha breve durata ed è mirata ad un segmento target</p> <p>Es. Philips e Nike</p>
NON ESCLUSIVO	<p>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.</p> <p>Es. Intel, Lycra...</p>	<p>L'impatto dell'alleanza è ridotto e se la marca invitata ha un valore nettamente superiore è rischioso.</p> <p>Es. Walt Disney con Nestlè</p>

FONTE: (CEGARRA & MICHEL, 2001, p. 60)

In base a ciò, è possibile distinguere:

- Comunicazione potenziata dalla presenza della II marca
- Promozione congiunta
- Pubblicità congiunta
- Sponsorizzazione
- *Bundling*

- *Ingredient branding*
- Sviluppo di nuovi prodotti per la marca
- Sviluppo di un prodotto completamente nuovo per il mercato.

In base a questa classificazione, il co-branding può essere distinto in due macro aree, il *product based co-branding* e il *communication based co-branding*. A mano a mano che le variabili coinvolte nell'alleanza diventano tangibili, ci si avvicina alla prima tipologia. Ovviamente, l'esistenza del *product based co-branding*, presuppone anche il *communication based co-branding*, in quanto la forza dell'alleanza sta proprio nel renderla visibile al consumatore.

Per quanto riguarda il co-branding a livello comunicativo, Busacca e Bertoli, sebbene accolgano la concezione di co-branding restrittiva, definendola “*co-denominazione*”, hanno dato un forte contributo sul tema, distinguendo due variabili strategiche:

- *la joint advertising*, “*la quale si verifica quando due o più marche sono deliberatamente appaiate a livello pubblicitario in vista dell’ottenimento dei benefici sinergici* (BUSACCA & BERTOLI, 2003, p. 3)”. E’ il caso ad esempio, della collaborazione pubblicitaria tra Uliveto e Rocchetta. Da evidenziare, che in questo caso, vi è anche un notevole risparmio di costi pubblicitari per i singoli brand.
- *la joint promotion*, “*la quale attiene, invece, alle alleanze che si verificano quando due o più marche note collaborano a livello promozionale per generare vendite aggiuntive attraverso la combinazione della capacità di richiamo di entrambe* (BUSACCA & BERTOLI, 2003)”. La collaborazione tra Mc Donald e Disney è emblematica. Per ogni nuovo cartoon, spesso Mc Donald produce menù per bambini ad hoc. Ciò consente

a Disney di sponsorizzare il film, e a McDonald di ravvivare la propria offerta².

La presenza di più marche contestualmente può avvenire anche nel caso della sponsorizzazione, che in letteratura viene considerata per lo più come un rapporto economico-finanziario. Cornwell e Maignan (1998) definiscono la sponsorizzazione come un'attività di scambio tra uno *sponsor* ed uno *sponsee* nella quale quest'ultimo ottiene un pagamento in cambio del diritto che viene concesso allo *sponsor* di associare il suo nome e la sua attività di *marketing* all'attività sponsorizzata. Tuttavia, attraverso questo strumento è possibile costruire una *co-branding identity* a tutti gli effetti, come è emerso dalla collaborazione tra Adidas e la squadra di rugby All Blacks.

Per quanto attiene al product based co-branding, una prima configurazione è quella individuata da Jobber, che parla di *ingredient co-branding*, riferendosi a quei prodotti co-branded, nei quali la seconda marca è un componente del prodotto offerto dalla marca principale (JOBBER, 2004). Ovviamente, la marca invitata dovrà essere possedere caratteristiche ben definite in termini di notorietà e qualità affinché possa apportare valore aggiunto all'offerta. Blackett e Boad (2000), distinguono tre tipi di ingredient branding:

- *supplier ingredient brand*, in cui la collaborazione prevede l'accordo con un partner di elevata qualità tecnologica solitamente posto ad un livello della filiera più alto;
- *manufacturer to supplier ingredient brand*, in cui i partner si trovano in differenti stadi della filiera, in categorie merceologiche affini ma non concorrenti. È il caso ad esempio, del panettone Bauli al Limoncè;

² Varadarajan, ha classificato le joint promotion in base alle opportunità di crescita per le marche coinvolte. (VARADARAJAN, 1986)

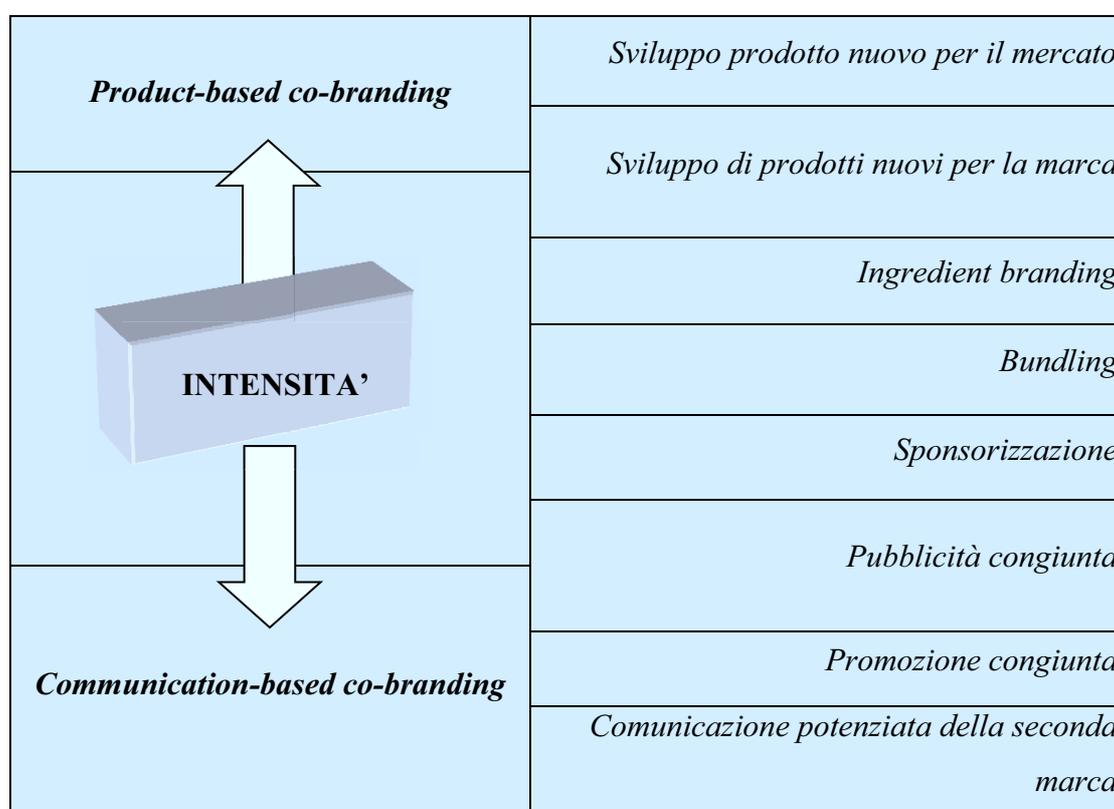
- *proprietary ingredient brand*, in cui le imprese acquistano una tecnologia per importarla nei propri prodotti, anche se in accordo con Checchinato (2007), si ritiene che essa dovrebbe essere fatta rientrare più coerentemente nella categoria del sub-branding o dell'endorsement in quanto non vi è alcun collegamento con entità esterne dotate di mercato proprio.

Questa tipologia di alleanza si contrappone al *parallel co-branding*, che comprende al suo interno tre diverse sottocategorie: product bundling, sviluppo di nuovi prodotti per la marca, sviluppo di nuovi prodotti per il mercato. Il prodotto bundling consiste nell'ottenere due o più beni di prima necessità o servizi da un'unica offerta. Solitamente, il cliente acquistando l'offerta principale, ha la possibilità di accedere ad offerte vantaggiose per altri servizi delle aziende partner. Questa strategia prevede di solito numerosi vantaggi, compreso il risparmio di denaro. Ad esempio, l'utilizzo di un conto BancoPosta, permette al sottoscrittore di godere di prezzi più bassi per specifiche offerte di aziende partner. Insieme con risparmio di denaro, bundling di prodotti offre anche altri vantaggi per il cliente. Piuttosto che avere a che fare con fornitori diversi per poter avere accesso a più prodotti, il cliente ha un unico fornitore centrale per tutti i suoi bisogni. Questo è il concetto di one-stop shopping: il cliente spende meno tempo a tenere il passo con i pagamenti ai fornitori diversi, e ha una condotta centrale, quando c'è una necessità di assistenza clienti o se vi è una domanda su uno dei servizi. E' il caso ad esempio delle carte di credito co-branded.

Lo sviluppo di prodotti nuovi per la marca, rappresenta il caso più classico di co-branding, in cui vi è una marca principale, che estende la propria linea di prodotti attraverso modifiche a prodotti esistenti legate alla marca invitata.

Più raro è l'ultima fattispecie, il prodotto nuovo per il mercato, in quanto questa strategia richiede il più delle volte notevoli sforzi in termini di competenze, Know How e conoscenze, la cui condivisione risulterebbe troppo rischiosa per le imprese coinvolte.

Figura 16. Principali tipologie e intensità del co-branding



FONTE: Adattato da (CHECCHINATO, 2007)

In conclusione, come schematizzato nella figura sottostante, adottando un concetto esteso di co-branding, è possibile individuare le diverse tipologie strategiche, ai cui estremi troviamo da un lato la semplice cooperazione a

livello comunicativo, dall'altro la collaborazione estrema per l'introduzione di un nuovo prodotto.

È ovvio che ognuna delle tipologie di co-branding analizzate risponde ad un chiaro obiettivo strategico che le imprese vogliono raggiungere. In particolare, attraverso il co-branding è possibile rilanciare un nuovo prodotto, dandogli un'immagine nuova, creare differenziazione rispetto alla concorrenza, dare alla marca un'immagine più giovane, offrire un prodotto per un target specifico, entrare in categorie di riferimento specifiche, fornire valore aggiunto in delle categorie presidiate, rafforzare alcune associazioni della marca, aumentare la *brand awareness*. In letteratura, è stato affrontato il tema della *brand extension* attraverso il co-branding, valutando benefici e svantaggi nell'adozione di questa strategia rispetto allo sviluppo di un nuovo brand. Bertoli e Busacca (2003), precisano che qualora l'omogeneità esistente tra business in cui attualmente compete la marca ospitante e quello in cui avverrà l'introduzione del nuovo prodotto oggetto dell'accordo di condivisione del marchio risulti elevata, il co-branding si traduce di fatto in una *line extension*.

Nell'ipotesi opposta si configura una *category extension*.

Altri studi (COOKE & RYAN, 2000), hanno evidenziato invece, la possibilità di avvalersi del co-branding per entrare più agevolmente in nuovi Paesi in cui la marca è poco conosciuta. In questo lavoro, ci si focalizzerà particolarmente, sulle implicazioni che una strategia di co-branding può apportare al prodotto co-branded. Come vedremo nei successivi capitoli, infatti, l'effetto per il consumatore potrebbe essere negativo, qualora vengano trasferiti sulla marca ospitante valori poco coerenti o negativi provenienti dalla marca partner.

2.4. Opportunità e rischi potenziali connessi al co-branding

All'adozione di strategie di co-branding, corripondono benefici e rischi potenziali. Checchinato (2007), distingue i vantaggi connessi al co-branding a seconda che essi producano i loro effetti sull'azienda, sul consumatore o sulla società.

Gli effetti che una strategia di co-branding apporta al processo di acquisto, adottando la prospettiva del consumatore sono i seguenti :

- La semplificazione del processo di acquisto
- La diminuzione del rischio percepito
- L'identificabilità del prodotto e il riconoscimento della marca
- L'ampliamento dell'offerta
- I benefici di tipo simbolico e psicologico

Diversi Autori (COOKE & RYAN, 2000), hanno evidenziato come la presenza di una seconda marca, faciliti il processo di acquisto per il consumatore, fornendo informazioni aggiuntive e assumendo un ruolo di "garante" verso la marca ospitante. Ciò favorisce il consumatore nel formulare giudizi durante la fase di pre-acquisto aiutandolo nel processo decisionale (AAKER & JOACHIMSTHALER, 2001). La marca nota e conosciuta, determina una riduzione del rischio percepito durante la fase di acquisto. Questa tipologia di effetto viene prodotta dalle imprese sfruttando soprattutto leve comunicative, come il packaging o la pubblicità. L'anticalcare Calfort, ad esempio, viene consigliato dai principali produttori di elettrodomestici negli spot commerciali. Quando il co-branding è di tipo funzionale, l'effetto è amplificato, in quanto il consumatore viene rassicurato per l'assemblaggio in un unico prodotto di competenze specifiche dei partner coinvolti. Si pensi ad un Computer Hp con processore Intel.

Rao e Ruckert (1994), hanno dimostrato che un'alleanza di marca, fornisce all'acquirente un segnale di qualità del prodotto soprattutto quando questa non è valutabile a priori. Simonin e Ruth (1998), hanno dimostrato come la conoscenza delle singole marche funga da garante della qualità dell'offerta co-branded e l'atteggiamento verso le singole marche influenzi quello verso il prodotto co-branded, agendo sul processo di acquisto.

Iasevoli (2004), precisa come affinché si realizzino benefici per il consumatore, il valore dell'offerta co-branded deve essere superiore a quello dell'offerta autonoma al netto degli sforzi che egli deve sostenere.

Analiticamente, la differenza di valore viene ottenuta come segue:

$$\text{VALORE OFFERTA AUTONOMA} = \sum_{\text{(Ba)}} \text{benefici offerta autonoma} - \sum_{\text{(Ca)}} \text{sacrifici offerta autonoma}$$

$$\text{VALORE OFFERTA CO-BRANDED} = \sum_{\text{(Bcb)}} \text{benefici offerta co-branded} - \sum_{\text{(Ccb)}} \text{sacrifici offerta co-branded}$$

L'offerta sarà vantaggiosa solo se la differenza di valore sarà maggiore di zero.

$$\text{DIFFERENZA DI VALORE} = (\text{Bcb} - \text{Ba}) - (\text{Ccb} - \text{Ca})$$

Infine, attraverso le strategie di co-branding, è possibile agire sulla sfera psico-emozionale del consumatore, offrendogli la percezione di poter godere di un prodotto esclusivo e di prestigio. L'associazione di più marchi di prestigio, ad esempio, è frequentemente utilizzata nella commercializzazione di autovetture griffate. I casi di co-branding sono davvero numerosi, basti pensare alla collaborazione Citroën con Dolce e Gabbana e Pinko, alla

Peugeot in collaborazione con Sweet Years, alla Renault in collaborazione con Miss Sixty, fino ad arrivare al recente caso di Fiat 500 by Gucci.

Sia nella prospettiva del consumatore, che dell'impresa, l'entità dei benefici, dipenderà naturalmente anche dalla configurazione della strategia attuata, in relazione alle risorse coinvolte ed al tipo di iniziativa realizzata. In linea di massima, si può affermare che quanto più la strategia raggiunge intensità elevate, tanto più essi sono amplificati.

Il co-branding che coinvolge solo la variabile comunicazione, ad esempio, è meno intenso rispetto ad un co-branding di prodotto.

Per quanto riguarda la prospettiva dell'impresa, i benefici, così come gli obiettivi potranno essere diversi per i singoli brand coinvolti, poiché la strategia prevede la possibilità di rispondere ad esigenze non comuni, che ciascuno dei partner cerca di soddisfare.

La seguente ricerca, si soffermerà in particolare sui vantaggi che le singole marche possono trarre dalla strategia di co-branding al variare del valore della loro equity, di cui si discuterà nel prossimo capitolo.

Uno dei contributi fondamentali sull'argomento è quello fornito da Washburn, Till e Priluck (2000), secondo i quali una strategia di co-branding apporta vantaggi superiori alla marca che ha un valore inferiore, senza che ciò implichi un danno alla marca più forte. Secondo questi Autori, la marca più debole, infatti, beneficerà di tutti gli atteggiamenti e le percezioni positive che il consumatore assumeva nei confronti della marca più forte.

AAker e Joachimsthaler (2001), hanno precisato come i benefici di una strategia di questo tipo possano verificarsi solo se l'offerta congiunta ha un valore superiore alla somma delle singole parti. Un prodotto di co-branding, dunque, apporta benefici più elevati ai singoli brand, se presenta entrambi i marchi.

Checchinato (2007), individua tra i benefici per l'impresa, l'effetto che una strategia di co-branding può avere potenzialmente sul marketing. L'inasprirsi della concorrenza, e i continui progressi tecnologici, hanno condotto il consumatore alla ricerca di prodotti sempre innovativi, estendendo la linea. Se l'offerta prevede il coinvolgimento di un partner di qualità, essa si presenterà differenziata rispetto a quella dei concorrenti, stimolando la "fedeltà" alla marca.

L'immagine costituisce la componente cognitiva della fedeltà alla marca, che originando un flusso di comunicazioni interpersonali positive sulla marca stessa, ne rafforza il posizionamento nello spazio percettivo dei consumatori (BUSACCA & BERTOLI, 2003, p. 5). Un accordo di co-branding di successo, generando un miglioramento dell'immagine delle marche coinvolte, accresce la fedeltà dei clienti.

La collaborazione tra le imprese, inoltre, può favorire la nascita di barriere all'ingresso per eventuali competitors, garantendo ai partner il mantenimento o il miglioramento della posizione competitiva. Il co-branding, permette infatti alla marca di *"fronteggiare una curva di domanda parzialmente irrigidita dagli sforzi di differenziazione sostenuta dalle singole marche nei rispettivi ambiti di attività"* (BUSACCA & BERTOLI, 2003, p. 6).

I vantaggi connessi al co-branding, si manifestano anche in termini di economie di costi e di velocità (*vantaggi connessi al tempestivo sfruttamento delle opportunità innovative e alla rapida conquista di posizioni competitive dominanti*) (VALDANI, 2000).

Le strategie di co-branding, possono dunque apportare benefici rilevanti alla crescita dell'impresa. Checchinato (2007) ha illustrato questi benefici utilizzando come strumento la nota matrice di Ansoff. Nella matrice costruita, vengono individuate le due fondamentali linee strategiche di co-branding di cui si è parlato nel paragrafo precedente: la *communication*

based co-branding e la *product based co-branding*. La prima tipologia di co-branding coinvolge maggiormente i quadranti di sinistra della matrice di Ansoff, mentre la seconda tipologia coinvolge i quadranti di destra. Un co-branding comunicativo, infatti, può permettere alle imprese coinvolte di penetrare i mercati già presidiati, convincendo chi non usa il prodotto a diventare cliente e i clienti già acquisiti ad intensificare la frequenza d'acquisto. A esempio la collaborazione tra Mercedes e Venchi, ha permesso a quest'ultimo brand di diffondere il proprio marchio, come anche la benzina Shell V-Power con la presenza del partner Ferrari.

Figura 17. La matrice di Ansoff applicata al co-branding

	Vecchi prodotti	Nuovi prodotti
Vecchi mercati	<i>Comunicazione co-branding</i>	<i>Product based co-branding</i>
Nuovi mercati	<i>Comunicazione co-branding</i>	<i>Product based co-branding</i>

FONTE: Adattato da (CHECCHINATO, 2007)

Il co-branding agevola anche l'ingresso di un brand in nuovi mercati. Ciò si può manifestare sia attraverso l'ingresso in nuovi mercati geografici, sia suggerendo un nuovo utilizzo dei prodotti esistenti. È il caso, ad esempio, di Adidas in Nuova Zelanda, Paese con cui ha stretto un'alleanza di marca con All Blacks, una nota squadra di rugby. Motion et al.(2003), ha evidenziato in questo caso come il co-branding abbia permesso di entrare

con successo in un Paese dove la marca, seppur conosciuta, non avrebbe avuto la forza per entrare da sola. O ancora della collaborazione tra Bacardi e Coca-cola per sponsorizzare l'utilizzo congiunto dei due prodotti.

Per quanto riguarda invece l'introduzione di nuovi prodotti, attraverso il co-branding è possibile realizzare innovazioni di prodotto sia adottando le tecnologie ed il Know-how dell'azienda partner, sia apportando cambiamenti in termini simbolici, attraverso il restyling di prodotti già in commercio. È ciò che avviene nel co-branding tra marche automobilistiche e marchi del settore moda. L'azienda, riesce dunque ad estendere la propria linea di prodotti ed ottenere maggiori ricavi ed una crescita della quota di mercato a costi contenuti.

Infine, l'adozione del co-branding può permettere una vera e propria diversificazione, garantendo alle imprese coinvolte l'ingresso in nuovi mercati con nuovi prodotti. Keller (2003), infatti, ha evidenziato come tra i rischi più frequenti della *category extension*, vi è quello di fallire a causa di una scarsa conoscenza dei clienti e del mercato. La collaborazione con brand già presenti nel mercato target può rappresentare un notevole vantaggio in termini di conoscenza delle dinamiche competitive, altrimenti difficile da ottenere.

Passando all'analisi dei rischi connessi al co-branding, questi possono essere legati alle strategie di marketing, alla marca e all'assortimento.

Innanzitutto è possibile che si generino associazioni che depauperano l'immagine della marca ospitante: ciò si verifica nel caso in cui le valenze distintive della marca svolgano un ruolo negativo nella formazione delle percezioni di qualità degli acquirenti, senza effetti sui prodotti singolarmente commercializzati dalle singole marche. Questo accade, ad esempio, quando nell'ambito del co-branding funzionale, la marca invitata è percepita di qualità inferiore rispetto a quella ospitante (BUSACCA &

BERTOLI, 2003). L'utilizzo di una marca caratterizzata da un alto valore simbolico per cofirmare un prodotto banale, può svilire l'immagine della marca anche in relazione ai singoli suoi prodotti, deteriorando l'immagine e la fiducia della clientela (RAO & RUEKERT, 1994). Nel lungo periodo, il partner potrebbe trasformarsi in un competitor, erodendo la quota di mercato dell'impresa, attraverso comportamenti opportunistici che sfruttino l'alleanza a proprio vantaggio (CHECCHINATO, 2007). Una delle due marche partners, inoltre, può oscurare l'immagine dell'altra, creando confusione nella mente del consumatore; si parla in questo caso di "*effetto alone*" (IASEVOLI, Le alleanze di marketing, 2004). A seguito della fine dell'accordo, inoltre, le imprese corrono il rischio di non riuscire a proporre un'offerta simile, lasciando un vuoto di offerta che potrebbe essere colto da qualche concorrente, oppure si avrebbe una competizione tra i partner per l'acquisizione dei clienti comuni, portando eccessivi abbassamenti di prezzo o comportamenti scorretti (CHECCHINATO, 2007).

Intraprendere una strategia di co-branding con partner non adatti, potrebbe causare una perdita di valore della marca, soprattutto nel caso in cui le stesse non abbiano la stessa forza. La marca che ha una forza maggiore, mette a rischio il suo valore. Se l'immagine della seconda marca non viene apprezzata, essa può subire un deterioramento di valore. Diversi Autori hanno sottolineato l'importanza dell'equilibrio tra le marche coinvolte in riferimento alla brand equity (RAO & RUEKERT, 1994; FARQUAHR, 1994); altri, invece, hanno minimizzato quello che viene definito *spillover effect*, sostenendo che la caduta d'immagine della marca debole non danneggia la marca principale (WASHBURN, PRILUCK, & TILL, 2000). È possibile che si realizzi una *over-extension*, qualora ci sia incoerenza tra le immagini dei partner e la nuova categoria (BLACKETT & BOAD, 2000). Nel caso di sviluppo di nuovi prodotti, il principale rischio per

l'impresa è quello di una possibile *cannibalizzazione* dei prodotti esistenti (BUSACCA & BERTOLI, 2003). Per valutare il problema viene utilizzato l'indice di cannibalizzazione, calcolando il valore incrementale necessario a superare questo effetto (VESCOVI, 1990). Con riferimento ad una strategia product-based, un ulteriore rischio origina la tempistica delle eliminazioni del prodotto dall'assortimento (IASEVOLI, Le alleanze di marketing, 2004). Il rischio, è tanto più elevato quanto più l'iniziativa viene comunicata ai clienti senza riferimenti temporali di durata. La strategia di co-branding, come estensione della marca, se di lungo periodo, c'è da sottolineare che apporterà sicuramente meno risorse alla credibilità della singola marca nel nuovo contesto rispetto ad una strategia di endorsement (KELLER, Strategic Brand Management, 2003).

Altri rischi riguardano la scelta del partner. A differenza di quanto emerso in letteratura, è da segnalare che la scelta del partner non avviene prestando attenzione a tutte le associazioni, anche negative, che può avere la marca con la quale l'azienda stringe l'alleanza. Da una ricerca empirica condotta da Checchinato (2007), è emerso che la scelta è in realtà guidata quasi esclusivamente dal livello di notorietà del partner. Nella stessa ricerca, è stata confermata la minore enfasi che nelle iniziative di breve durata assumono aspetti come la cultura aziendale. Ciò comporta notevoli probabilità di conflittualità culturali.

Notevole importanza nell'ambito di un'iniziativa di co-marketing, assume la leva comunicativa. L'utilizzo di una strategia di comunicazione inadeguata, potrebbe infatti generare un messaggio confuso per il consumatore (GROSSMAN, 1997), un gap di coerenza a causa dell'utilizzo di uno stile di comunicazione troppo distante da quello delle marche partner. Più le marche rappresentano valori differenti e hanno un'immagine contrapposta, più elevato sarà il rischio.

Anche nell'area distributiva ci potrebbero essere risposte negative all'iniziativa, legate principalmente all'eventuale incoerenza con il tipo di assortimento del punto vendita o con il suo posizionamento; alla presenza di contratti di esclusiva che non consentono di negoziare con la marca partner; a margini economici inferiori rispetto agli altri prodotti offerti; alla difficoltà nell'organizzazione del *display*. Tali problematiche rendono complesso il rapporto produttore-distributore, aumentando i rischi di conflittualità con i distributori.

È fondamentale che l'impresa conosca anche i risvolti economico-finanziari negativi del co-branding, soprattutto relativi alla condivisione dei costi di comunicazione.

2.5. L'evoluzione del co-branding: il masstige

In questi ultimi paragrafi del capitolo dedicato al co-branding, vengono descritti esempi di strategie di co-branding realizzate negli anni recenti, al fine di dimostrare sia la diffusione dello strumento strategico, sia i suoi ambiti di applicazione. In particolare, ci si è soffermati sulle auto griffate, esempio emblematico di co-branding simbolico esclusivo, le carte co-branded, che rappresentano un particolare esempio di bundling, e vari casi di co-branding funzionale esclusivo e non esclusivo.

Co-branding simbolico

Citroen e Pinko

Citroen ha avuto più di una collaborazione nel campo della moda e nel 2006 la vediamo protagonista di un nuovo co-branding: Citroen e Pinko, La nuova auto è lanciata per la prima volta in versione Gold, rivisitata nell'esterno e all'interno, dove si distinguono sedili in un nuovo tessuto denim

dorato con serigrafia Pinko sui poggiatesta, i pannelli delle porte con effetto cielo stellato ed i profili della plancia, del cruscotto e del pomello del cambio in oro. È stata definita “una vettura pensata per distinguersi anche nel traffico”.

Versione decisamente femminile quella della C3 Plueriel che parla chiaro già nei dettagli, sui tappetini appare infatti la scritta “Il vento tra i capelli e un uomo ai miei piedi” e non a caso la presentazione dell’auto è stata voluta l’8 marzo, festa della donna.

Fiat 500 By Gucci.

La vera novità indiscussa del 2011 in campo di design automobilistico è la limited edition di Fiat 550 by Gucci. Un doppio anniversario è stato il motivo principale che ha spinto due dei più noti Lovemarks italiani, Fiat e Gucci, a collaborare per la creazione di questa nuova autovettura brandizzata. È in un occasione speciale, il 150° dell’unità d’Italia, che nasce l’idea del co-branding con protagonisti il marchio Gucci, prossimo al compimento dei suoi 90 anni, e Fiat 500, modello automobilistico ridisegnato ed eletto nel 2009 Design Car of the Year.

Figura 18. Fiat 500 by Gucci



FONTE: Web

Le carte co-branded

Negli ultimi anni, sono state introdotte le carte co-branded. Sono le carte (con rimborso a saldo o revolving) emesse in collaborazione con un partner dotato di un sistema di distribuzione e di un marchio affermato, per esempio una catena di negozi o di supermercati. Per chi le emette esse sono uno strumento di marketing per acquisire e mantenere la clientela, per chi le utilizza vi sono normalmente vantaggi legati all'accumulo di punti, sconti, promozioni, etc. (si vedano le varie carte ATTIVA, EGO, ORO, etc.etc.). Alcune sono utilizzabili ovunque ma riservate ad una certa categoria di persone (per esempio i dipendenti di un comune, i correntisti di una banca, gli avvocati iscritti all'ordine, etc.), altre sono utilizzabili solo nei punti vendita del soggetto emittente (sia esso un supermercato, una compagnia aerea, una casa automobilistica, etc.) e in quelli con esso convenzionati. In base all'identità dell'azienda vengono associate alla carta vantaggiosi servizi, come: sconti, raccolta punti, promozioni sull'acquisto di determinati prodotti o servizi presso i punti vendita convenzionati con l'azienda partner. Le carte co-branding sono rivolte proprio al mercato dell'azienda che offre il proprio marchio come strumento di marketing per aumentare il numero dei clienti dell'istituto emittente e per fidelizzare i propri clienti. La personalizzazione è un trend assolutamente in crescita, anche nel mercato delle carte di credito, per questo molte carte co-branded vengono erogate in edizione limitata con design creati ad hoc per gli appassionati di un determinato marchio e per offrire ai propri clienti un oggetto distintivo, oltre che vantaggioso.

Figura 19. Carte di credito co-branded



FONTE. Web

Co-branding funzionale

Per quanto riguarda il co-branding funzionale, gli esempi sono svariati. Tra i maggiori successi vi è stato l'accordo tra Philips e Nivea, il quale ha portato all'ottenimento di un rasoio elettrico che incorpora alcune cartucce ricaricabili contenenti un'emulsione idratante, in modo da soddisfare contestualmente due esigenze tipiche di chi si rade: l'efficacia dell'operazione (garantita dal rasoio) e l'eliminazione di tagli e irritazioni (resa possibile dall'emulsione idratante). E' il tipico esempio di co-branding funzionale esclusivo.

Figura 20. Esempi di co-branding funzionale



FONTE: Web.

Nel settore tecnologico, la tecnologia Intel integrata in moltissimi modelli di computer di svariate marche, come anche la tecnologia Lycra assemblata nei brand del settore abbigliamento, rappresentano un emblema del co-branding funzionale di tipo non esclusivo. L'accordo tra Haagen Dazs e Bayles, per la commercializzazione di un gelato al gusto del noto liquore, rappresenta un esempio di *ingredient branding*. La condizione di "componente" del prodotto è esplicita, anche se il carattere esclusivo dell'accordo permette a ciascuna marca di beneficiare del trasferimento di valenze positive dall'una all'altra.

Infine, gli accordi con i quali Walt Disney ha concesso l'uso dei suoi marchi e dei suoi modelli a numerose imprese operanti nei più svariati settori di attività, è un chiaro caso di co-branding simbolico non esclusivo.

Una particolare tipologia di co-branding: il *masstige*

In particolare, un fenomeno diffusosi recentemente nell'acquisto degli *shopping goods* è il cosiddetto *masstige*. Nella società del benessere diffuso, il desiderio di lusso è sempre più diffuso. Benessere diventa la gratificazione individuale che si ottiene concedendosi piccoli piaceri quotidiani, emozioni costose ma non inaccessibili, come un caffè Nespresso, un ciondolo Swarovski o l'acquisto di cioccolato Godiva. Si crea, perciò, sempre più spazio per incursioni di prodotti un tempo considerati generici nel mondo super premium dei prodotti di lusso. E' un mercato di dimensioni enormi, ben diverso da quello ristretto del lusso così come tradizionalmente inteso, caratterizzato dalla scelta di una serie di beni o servizi che per le loro caratteristiche si legano a un concetto di benessere

globale. Si parla allora di *masstige*, ovvero l'incontro tra logiche di business mass e valenze prestige, per indicare:

- una categoria distributiva che include marchi e prodotti con caratteristiche di prestigio dell'alto di gamma ma con prezzi e location che li rendono accessibili ad un gruppo di consumatori molto ampio;
- il venir meno della distinzione netta tra la parte alta e bassa del mercato attraverso l'utilizzo simile di molti elementi del marketing mix;
- un modo di dichiarare il proprio essere alla moda tramite la combinazione di abiti e accessori di stilisti con capi mass market (il cosiddetto mix and match).

Per i consumatori aspirazionali, il downgrading su alcune categorie merceologiche è la necessaria compensazione dell'upgrading su altre mentre i super affluenti mischiano i consumi per un'esigenza etica e per esprime la loro individualità, comprando a prezzo pieno e in saldo, risparmiando da una parte (per un'esigenza etica quando non per un bisogno economico) per eccedere dall'altra. Di seguito si propongono alcuni tra i concetti più attuali nell'ambito della "democratizzazione del lusso":

Entry lux (ingresso al lusso): definisce il modello con il prezzo più basso di una linea/marca marchio normalmente associata con il lusso. Un esempio sono le city car della BMW.

Populux (lusso popolare): si associa a beni di consumo a basso costo con un percepito alla moda e/o caratterizzato dal punto di vista stilistico. Catene come Target, Kmart, Top Shop, H&M e Zara non solo si sono imposte con un'offerta di tendenza seppure conveniente, non solo hanno scelto delle location ad altissimo impatto, spesso di fronte a quelli stessi marchi del lusso di cui imitano lo stile battendone il servizio, non solo hanno tappezzato le città con top model in intimo sexy e accessibile (celebri le

campagne di H&M con Claudia Schiffer, Naomi Campbell) ma recentemente hanno dimostrato di essere in grado non solo di seguire ma addirittura di dettare lo stile.

Commodity chic (prodotto un tempo indifferenziato ora espressione di gusto): identifica l'arte di rendere speciali prodotti che venivano considerati indistinti facendo del design e della differenziazione un argomento di vendita. Il fenomeno è particolarmente evidente nell'alimentare: cioccolato, pane, acqua, yogurt. La varietà è esplosa. I prodotti lavorano ormai sulla soddisfazione di tutti i sensi: il gusto superiore risultato della scelta delle materie prime migliori (l'eccellenza di filiera di illy), l'appagamento della vista (i colori e il packaging dei cioccolatini Godiva, le tazzine degli artisti illy), l'aroma (il profumo di pane appena sfornato da Starbucks).

Masstige goods. i beni-brand "Masstige" (neologismo che fonde i termini "mass" e "prestige") dovrebbero coprire quell'area che si trova ben al di sotto dei beni Old Luxury sia in termini di prezzo che di "performance" ma che si colloca saldamente al di sopra della media della propria categoria di riferimento (AIELLO & DONVITO, 2006). Le strategie di masstige, vengono attuate spesso attraverso politiche di co-branding, nelle quali i partners coinvolti hanno una brand image ed un posizionamento diametralmente opposto. Il brand di lusso, ottiene una maggiore visibilità e conquista nuovi target di mercato; il brand accessibile, invece, riceve feedback positivi in termini di pubblicità e immagine di marca. Tuttavia, è importante non sottovalutare le ripercussioni sul prodotto co-branded derivanti da un co-branding nel quale manca una delle variabili di successo principali: la coerenza tra i partners. Pertanto, nel successivo capitolo, verranno approfondite le problematiche connesse all'adozione di una strategia di co-branding, con un focus sull'impatto della coerenza tra i brands coinvolti sul prodotto *co-branded*.

Capitolo terzo

I fattori che influenzano il brand leveraging process in un'ottica di co-branding

3.1. Il concetto di coerenza

Nel capitolo precedente, ci siamo soffermati sulle origini ed i contributi teorici legati al fenomeno del co-branding. Nonostante le evidenze empiriche ne evidenzino la rilevanza nell'ambito delle politiche di marketing, la dottrina ha mostrato negli anni un interesse abbastanza limitato e focalizzato agli aspetti più organizzativi che strategici. Tuttavia, come sottolineato anche nel primo capitolo, è estremamente importante analizzare le associazioni emotive che il prodotto o il brand sono in grado di generare nel consumatore, e di conseguenza il suo comportamento di acquisto e la fedeltà all'impresa. Una delle aree da non trascurare per valorizzare appieno le potenzialità di una marca è quella che riguarda il *brand-levaraging process*, ossia gli effetti sui consumatori generati dall'unione della marca ad una persona, un luogo ad una cosa o a un'altra marca (KELLER, 2003). Analizzare il processo di sfruttamento della marca, e quindi come un *brand* si associa ad altri elementi (tra cui anche altri *brands*), richiede un'attenta analisi di ciò che i clienti conoscono della marca e soprattutto come tale conoscenza si lega alla marca e si traduce in influenza su altre variabili. Molte ricerche si sono occupate di valutare come la conoscenza della marca si genera nella memoria delle persone e degli effetti generati sul piano cognitivo, attitudinale e comportamentale; in particolare, su quest'ultimo punto l'oggetto delle

ricerche passate era rappresentato maggiormente dagli aspetti tangibili e direttamente connessi al prodotto/marca, mentre le più recenti stanno cercando di analizzare anche gli effetti collegati alle risorse intangibili connesse al prodotto, che possono riguardare il cosiddetto “codice genetico” del *brand* (IASEVOLI, 2003). In realtà, già Park e altri (PARK, JUN, & SHOCKER, 1996, p. 465), argomentarono che *“la ricerca necessita di accertare l'importanza della coerenza tra le marche e i prodotti oggetto delle strategie di extension”*. Gli stessi Simonin e Ruth, precisano che *“ancora molto potrebbe essere compreso investigando la dimensione riguardante la coerenza tra le categorie di prodotti nel contesto delle brand alliances. Di più, esplorando le dimensioni sottostanti la congruenza dell'associazione di due o più marche in un'alleanza si potrebbe migliorare la comprensione delle brand alliances e la loro efficacia”* (SIMONIN & RUTH, 1998, p. 40).

Uno dei fattori in grado di influenzare la percezione dei consumatori, nell'ottica di una brand extension o category extension così come definita nel precedente capitolo, è dunque la coerenza. Il concetto di coerenza, è stato introdotto da Tauber, il quale la definiva come *“un miglioramento della percezione riguardante il know-how, l'efficacia e l'immagine”* (TAUBER, 1981, p. 38). Secondo l'Autore, l'impresa effettuando una estensione, riesce ad ottenere maggiori vantaggi rispetto a quelli raggiungibili attraverso il franchising, a condizione che il prodotto sia coerente alle aspettative del consumatore.

Da allora, numerosi contributi hanno evidenziato l'importanza del fattore coerenza nel brand leveraging process sia nel singolo brand che in strategie di co-branding. Tuttavia, molteplici sono state le caratteristiche fondamentali attribuite al suddetto fattore. In particolare, in letteratura si è discusso della tipicità come dimensione rilevante della coerenza, intesa come *“il grado con cui gli elementi della categoria possono rappresentare il profilo della marca*

che effettua l'estensione" (GURHAN & MAHESWARAN, 1998, p. 486). Un'altra dimensione della coerenza è la somiglianza, riferita all'intensità con la quale le categorie merceologiche dei prodotti esistenti e di quelli nuovi possono essere associate in termini di caratteristiche funzionali, di attributi tangibili e intangibili (AAKER & KELLER, 1990). Più aumenta la somiglianza percepita, maggiori saranno gli effetti positivi o negativi associati all'estensione. Infine, altri Autori parlano di concordanza del concept tra la marca esistente e l'estensione (PARK, MILBERG, & LAWSON, 1991).

La letteratura ha inizialmente evidenziato l'effetto fondamentale esercitato dalla *consonanza fra categorie produttive (category fit)*, dimostrando come le probabilità di successo del nuovo prodotto mediante il quale si realizza l'estensione risultino tanto maggiori quanto più elevata risulta questa consonanza. Anche sulla spinta dell'osservazione della realtà – nella quale è dato rilevare l'esistenza di estensioni di successo realizzate in categorie di prodotto assai diverse rispetto a quella originaria³ – la letteratura ha successivamente articolato il concetto di consonanza, concentrandosi sulle *associazioni connesse alla marca*, rilevando che la consonanza fra tali associazioni e l'estensione proposta (*brand fit*) esercita sui giudizi dei consumatori influenza sovente maggiore rispetto a quella esistente fra le categorie di prodotto.

La coerenza, può essere espressa, dunque, attraverso due dimensioni principali:

- La somiglianza tra la categoria del prodotto della marca originaria e quella relativa al prodotto dell'estensione (*product category fit*)

³ Riferendosi alle ricerche sulla similarità delle categorie di prodotto, Park e Kim (2001, p. 179) scrivono: "One direct implication of these findings is clear: 'Do not extend to a dissimilar category'. But, it is not difficult to observe successful extensions to dissimilar categories in the real world. These seemingly contradictory phenomenon can be better understood when one considers additional factors, which might contribute to the success of extensions".

- La somiglianza tra l'immagine della marca originaria e quella relativa al prodotto dell'estensione (*brand image fit*) (BATH & REDDY, 2007)

Anche MILBERG, PARK, & MCCARTHY (1997) ritengono che il concetto di coerenza si manifesti in due differenti modi:

- Nell'associazione esistente tra il prodotto originario della marca e quello dell'estensione (*fit physique*)
- Nell'associazione tra il prodotto dell'estensione e l'immagine della marca (*fit concept*).

A questo proposito, la coerenza è stata analizzata anche a seconda delle risorse coinvolte nel co-branding. In particolare, quando le risorse coinvolte sono tangibili, gli scenari possibili sono tre:

- L'estensione di marca viene percepita come un trasferimento di competenze e know-how dal mercato di partenza al nuovo;
- L'estensione della marca viene percepita come "simile" ai prodotti originari già in commercio;
- L'estensione della marca viene percepita come discontinua negli attributi fisici rispetto ai prodotti originari.

Quando, invece, vengono coinvolte risorse immateriali l'estensione di marca può apparire come un prodotto che apporta gli stessi benefici rispetto ai prodotti già commercializzati, come un prodotto che apporta benefici simili, o come un prodotto totalmente diverso (KAPFERER, 1995).

3.2. L'influenza della coerenza sul successo di una brand alliance

Gli studi effettuati sull'analisi degli effetti della coerenza sul *brand leverage process*, ossia sul processo di associazione nella percezione del cliente di un'immagine a un luogo, un concetto o un'altra marca (KELLER K. , 2003),

hanno contribuito ad affermare che le dimensioni della coerenza nell'ambito di strategie che coinvolgono il brand, non devono essere affatto sottovalutate. Tali effetti si manifestano sia sulla marca che effettua l'estensione (*core brand*), sia sul prodotto generato dall'estensione.

Secondo Aaker (1990), la core brand può ottenere benefici e accrescere il proprio valore se l'estensione risulta coerente con la stessa. A questo risultato, sono pervenuti diversi Autori, i quali affermano che attraverso un'estensione che esprima perfettamente i valori simbolici del core brand, la marca può migliorare la propria equity (HANKINSON & COWKING, 1992). Altri studi dimostrano che le azioni di brand extension non coerenti, possono danneggiare la marca e disorientare i clienti (PARK, MILBERG, & LAWSON, 1991), creando un effetto "diluzione", definito come "*il cambiamento negativo nelle credenze del consumatore*" (ROEDDER, LOKEN, & JOINER, 1998), che diluisce il valore della marca.

Per quanto riguarda gli effetti sull'oggetto dell'estensione, numerosi studi hanno dimostrato che le attitudini verso un'estensione sono più favorevoli quando i consumatori percepiscono il legame con la marca originaria in maniera coerente e positiva (AAKER & KELLER, 1990).

Gli effetti provocati da una brand extension da una prospettiva di coerenza percepita, sono stati classificati da Milberg (1997) in:

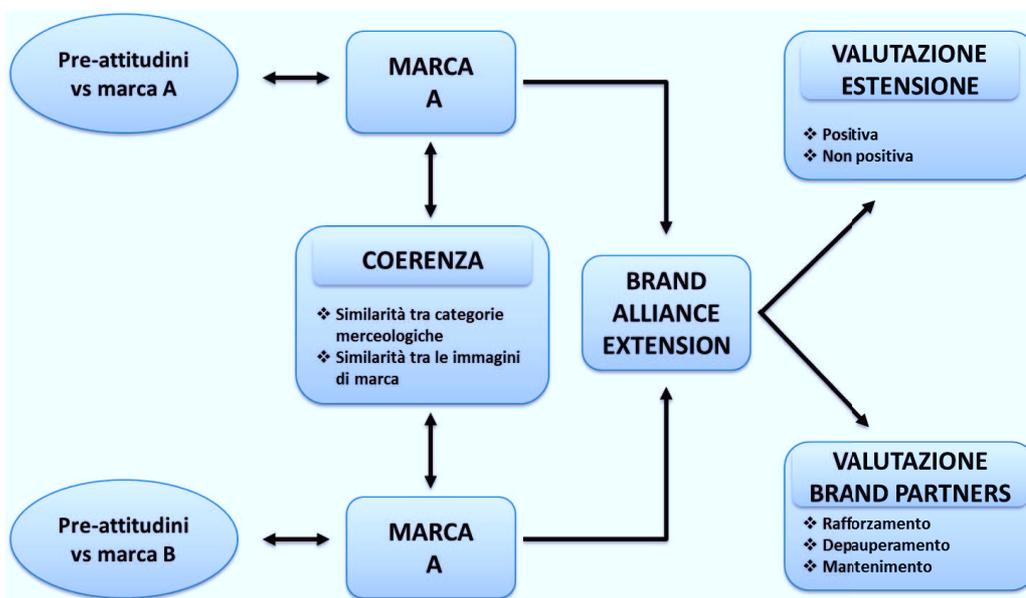
- Staticità: l'estensione non ha provocato nessun effetto né sulla core brand né sulla nuova offerta;
- Diluizione: la nuova estensione ha causato un depauperamento del valore della marca che penalizza il core brand;
- Fortificazione, l'estensione ha rafforzato il valore del core brand.

Dalla nostra prospettiva, ovvero in un'ottica di co-branding, l'analisi degli effetti della coerenza sull'estensione e sul core brand si complica, in quanto i

brand coinvolti sono due, con caratteristiche e valori definiti. Gli studi descritti finora, infatti, si sono preoccupati per lo più di verificare l'impatto della coerenza su un'estensione di un singolo brand.

Iasevoli (2003), ha approfondito l'impatto della coerenza nell'ipotesi di un'estensione di marca generata da una strategia di co-branding, definendo le differenti tipologie di coerenza nelle alleanze tra marche.

Figura 21. Le differenti tipologie di coerenza nelle alleanze di marketing



FONTE: (IASEVOLI, 2003, p. 8)

La natura della coerenza, nel co-branding inteso nella sua interpretazione restrittiva, ossia come alleanza tra diversi brand per l'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato, cambia a seconda del profilo stesso dell'accordo che, come visto nel precedente capitolo, ricordiamo distinguersi in:

- Co-branding funzionale, ossia l'unione tra due marchi che viene percepita dal cliente anche sulla base di attributi tangibili presenti

nell'offerta; l'accostamento tra le marche è volto ad evidenziare benefici connessi alla performance del prodotto da esse identificato.

- Co-branding simbolico, che invece prevede l'unione di un marchio ad un'offerta, associando a quest'ultima attributi o benefici di natura prevalentemente simbolica; l'enfasi è posta sulle valenze psico-sociali.

Nel caso di co-branding funzionale, la coerenza deve riguardare prevalentemente le caratteristiche fisiche del prodotto e dei brand coinvolti. Questa assunzione si basa sul fatto che “*in questo tipo di alleanza, i consumatori, nel valutare il prodotto co-branded, osservano innanzitutto quanto le categorie dei prodotti che hanno creato la partnership sono tra di loro coerenti; successivamente, i consumatori analizzano la tipicità delle marche alleate e infine comparano le immagini percepite delle marche* (IASEVOLI, 2003)”. Nella *product fit*, le principali dimensioni su cui si fondano i giudizi di consonanza sono in genere correlate agli attributi dei prodotti e ai benefici da essi traibili, alla loro complementarità o sostitutività e alla compatibilità percepita dai consumatori fra le competenze tecnologiche sviluppate dall'impresa e quelle necessarie per la realizzazione del nuovo prodotto.

Quando l'alleanza è invece di natura concettuale, il consumatore tende a valutare dapprima la *fit concept* e poi la *fit physique* o *brand fit*. Quest'ultima è stata analizzata proprio sulla base del modello catena mezzi-fini illustrato nel primo capitolo.

Seguendo la classificazione proposta da Keller (1993), infatti, gli attributi delle marche possono essere differenziati in *product-related* e *nonproduct related*. I primi influenzano la *product fit* e possono essere distinti in:

- Attributi *concreti*, oggettivamente misurabili e connessi alle caratteristiche intrinseche del prodotto, ad esempio il contenuto calorico di un alimento, la cilindrata del motore di un'auto;

- Attributi *astratti*, definiti da più attributi concreti, non oggettivamente misurabili e legati all'immagine di un prodotto, ad esempio, lo stile di un capo di abbigliamento, il gusto di una bibita o l'innovatività di una tecnologia (OLSON & REYNOLD, 1983) .

Gli attributi nonproduct-related, si caratterizzano invece per gli utilizzatori coinvolti e le occasioni di utilizzo.

Keller (2003) suggerisce che le associazioni di brand si basano anche sull'atteggiamento del consumatore verso la marca nella sua interezza e i benefici legati all'aspetto funzionale esperienziale e simbolico della stessa. Il consumatore, infatti, deve compiere le sue scelte in un contesto di asimmetria informativa. La presenza di una seconda marca, con determinati attributi, può fornire le informazioni di cui egli ha bisogno. Gli attributi della marca partner, vengono così trasferiti al prodotto della marca ospitante.

Affinchè la coerenza possa essere valutata nella sua interezza, non ci si può limitare dunque alla sola appartenenza a categorie simili, ma ci si deve rifare alla letteratura esaminata già nel primo capitolo riguardo alle dimensioni strategiche del brand e a come vengono percepite dal consumatore. In particolare, rifacendoci ai concetti già illustrati di *personalità di marca* (AAKER J. , 1997), di processo cognitivo del consumatore (SAMU, KRISHNAN, & SMITH, 1999), si deve valutare su quale livello della catena mezzi-fini è opportuno garantire una coerenza tra le marche. In particolare, una corretta stima della coerenza deve prevedere la valutazione delle seguenti variabili:

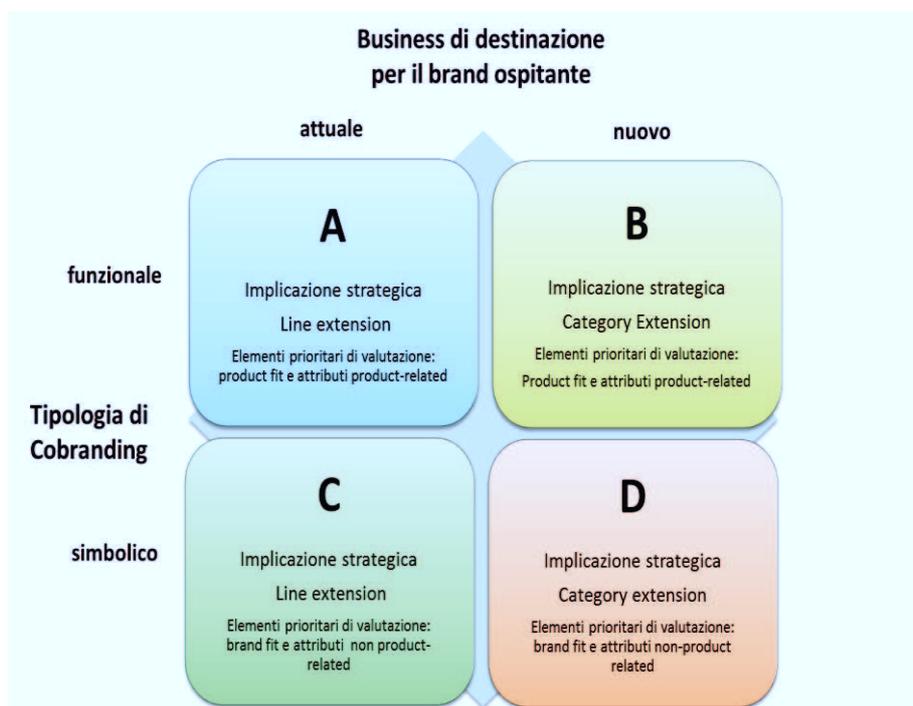
- Il livello di importanza attribuita dai consumatori alle singole variabili (attributo, beneficio, valore) e successivamente determinare per ciascuna categoria l'importanza media;
- Il livello di similarità, ovvero quanto l'importanza attribuita alle singole variabili varia o meno relativamente alle categorie dei brand che

partecipano all'alleanza. Una volta stimato il livello di importanza e di similarità si può costruire una matrice da cui emerge che la coerenza deve sussistere soprattutto tra quelle variabili che presentano un'elevata importanza media per il cliente e contemporaneamente un elevato livello di importanza della similarità (IASEVOLI, 2003).

Dall'analisi empirica effettuata da vari Autori (BUSACCA & BERTOLI, 2003); (IASEVOLI, 2003) emerge innanzitutto il ruolo significativo della coerenza nelle alleanze tra marche, e l'impatto della coerenza a seconda se il co-branding sia di tipo simbolico o funzionale. In particolare, nelle alleanze di natura concettuale, la coerenza deve riguardare i valori associati ai prodotti partner (*brand fit*); nelle alleanze di natura funzionale, gli attributi presenti nei prodotti partner (*product fit*).

Un quadro riassuntivo delle considerazioni finora svolte, viene illustrato dalla matrice seguente:

Figura 22. L'accordo di co-branding nella prospettiva della marca ospitante: implicazioni strategiche ed elementi prioritari di valutazione



FONTE: (BUSACCA & BERTOLI, 2003, p. 10)

La dimensione orizzontale, evidenzia le implicazioni strategiche del co-branding nella prospettiva della marca ospitante a seconda che il business di destinazione per il brand ospitante sia quello esistente o nuovo; la dimensione verticale, invece, distingue il co-branding funzionale da quello simbolico. Si creano in questo modo quattro quadranti, ognuno dei quali si caratterizza per l'implicazione strategica che la strategia di co-branding comporta (*line extension* o *category extension*), identificando per ognuno di essi gli elementi prioritari di valutazione (*product fit* o *brand fit*; attributi *product related* o *non-product related*). In caso di strategie di co-branding, dunque, a differenza di una semplice brand extension, risulta fondamentale valutare la consonanza tra la marca ospitante e i potenziali partner.

3.3. L'impatto della category dominance sulla brand alliance

Il paragrafo precedente, ha messo in luce i risultati ottenuti in letteratura in relazione all'identificazione delle implicazioni strategiche che comporta una strategia di co-branding. In sintesi, le implicazioni che le scelte di co-branding assumono per la marca ospitante, possono essere assimilate alle opzioni di line extension e category extension, e a seconda dei casi è necessario assicurare una consonanza percettiva sia fra le categorie di prodotto coinvolte, sia fra le immagini dei brand. Oltre alla consonanza, la letteratura sul tema del co-branding, ha indagato sulla rilevanza di altri fattori in grado di influire sul successo dell'accordo. In particolare, diverse ricerche si sono focalizzate sull'impatto della *dominanza* della marca ospitante sulla riuscita dell'iniziativa. Questo aspetto diventa interessante soprattutto se si ricorda che un brand fortemente identificato con una data categoria di prodotto, fino a diventarne rappresentativo, rischia notevolmente un insuccesso nel caso di un

estensione di categoria offrendo prodotti di natura diversa (KELLER, 2005). Il co-branding, può diventare in questo caso una valida alternativa strategica. La variabile dominanza legata al co-branding è stata affrontata per la prima volta in uno studio di Herr et al (2001), definendola come una forza dell'associazione fra essa e la categoria di prodotti in cui compete. La dominanza, comporta sicuramente una posizione privilegiata nel settore di riferimento della categoria; se però, la marca dominante cerca di estendersi in altre categorie di prodotto, l'iniziativa spesso fallisce. Nello studio suddetto, il concetto di *dominance*, viene distinto in:

- *Category dominance*, che indica la forza dell'associazione tra la categoria di prodotto e la marca, ossia a quanto una categoria di prodotto viene associata ad una marca nella mente del consumatore (*category-to-brand association*); ad esempio se pensiamo al detersivo per piatti, ci verrà sicuramente in mente Svelto.
- *Instance dominance*, che indica invece la forza di associazione di una marca ad una categoria (*brand-to-category association*). Ad esempio la marca Barilla, ci ricorda soprattutto la pasta.

L'obiettivo dello studio è analizzare quale sia l'impatto della dominanza sul successo delle strategie di estensione della marca, a seconda della consonanza fra le categorie di prodotto. Il concetto di consonanza viene definito *relatedness* e fa riferimento alla vicinanza al settore in cui il brand è dominante. La sperimentazione svolta, consente agli Autori di affermare che una marca fortemente dominante ha migliori possibilità di successo quando estende la propria categoria di prodotti in settori molto vicini, ipotizzando invece difficoltà nel caso di estensione in categorie lontane. In particolare, rilevano che in caso di estensione in categorie lontane, risultano favorite le marche debolmente dominanti. In questo studio, tuttavia è stata trascurata la consonanza brand fit, focalizzandosi solo sul product fit.

Altri Autori (BUSACCA & BERTOLI, 2003), invece, hanno ipotizzato come nel caso di un'estensione realizzata mediante co-branding, possa realizzarsi una compensazione tra la mancanza di consonanza tra categorie di prodotto, e l'alta consonanza in termini di immagini di marca, consentendo l'ingresso in nuovi business anche molto lontani da quello originario. Empiricamente, tale risultato è stato verificato solo quando la marca ospitante è caratterizzata da una bassa dominanza. Inoltre, in situazioni di alta consonanza fra le categorie di prodotto, i consumatori dovrebbe tendere più favorevolmente verso estensioni proposte da marche ospitanti dominanti, indipendentemente dal livello di brand fit. In caso di basso product fit, invece, le estensioni sviluppate da marche dominanti otterrebbero valutazioni inferiori. Ne consegue che le marche dominanti possono lanciare nuovi prodotti di successo legandosi anche a marche con un'immagine poco coerente per rivolgersi a segmenti di clientela diversi, purchè nell'ambito della stessa categoria. In conclusione, per le marche con alto grado di dominanza, la variabile fondamentale da considerare in una strategia di co-branding è la product fit. Se a questa si aggiunge anche la brand fit, allora i risultati saranno ancora migliori. In condizioni di bassa consonanza fra le categorie di prodotto, le estensioni co-branded hanno ottenuto valutazioni identiche indipendentemente dal grado di dominanza della marca ospitante. Ciò, permette, appunto, di fare un'importante considerazione sulla differenza tra una brand extension e un'estensione tramite co-branding. La presenza di una seconda marca nel co-branding, diminuisce gli effetti negativi che si originano dall'associazione di una marca altamente rappresentativa della propria categoria a un prodotto appartenente ad una categoria lontana, sfruttando invece l'elevata notorietà e le competenze distintive dei brand. Il co-branding, può permettere dunque ad un brand dominante di estendersi

anche in categorie di prodotto distanti, riducendo i rischi frequenti legati ad un'estensione diretta.

3.4. Un modello teorico sui fattori di successo di una strategia di co-branding

Un altro fattore recentemente analizzato in letteratura in grado di influire sul successo di un'alleanza di co-branding è il paese d'origine, o "*country of origin*". Questa variabile viene descritta come "*the consumer's perception of the overall compatibility of the two countries of origin involved in the brand alliance*" (BLUEMELHUBER, CARTER, & LAMBE, 2007) p. 433). La compatibilità viene valutata in base alla percezione dei clienti dell'abilità di un paese di produrre beni di qualità. Gli Autori, nel loro studio, dimostrano l'influenza della *country of origin fit* e della *brand fit* sugli atteggiamenti del consumatore verso una strategia di co-branding. In particolare, attraverso una ricerca empirica, dimostrano che:

- l'effetto *country of origin* ha un impatto rilevante sul successo di una alleanza tra brand;
- l'effetto del *country of origin fit* è più forte del *brand fit* quando i consumatori non hanno familiarità con una marca;
- quando i consumatori hanno familiarità con le marche, l'impatto del *brand fit* è più forte dell'effetto del *country of origin fit*.

Altri studi sugli effetti diretti del co-branding appartengono a Baumgarth (2003) e Huber (2005).

Baumgarth (2003), analizzando un vasto campione di prodotti co-branded, dimostra come anche la pubblicità sia una variabile rilevante al successo di una strategia di co-branding.

Huber (2005), evidenzia che l'atteggiamento dei consumatori verso il brand influenza la riuscita del progetto co-branding. Janiszewski e van Osselaer (2001), considerano come i consumatori utilizzano le percezioni sul brand e le caratteristiche dei prodotti per prevedere le performance del prodotto co-branded attraverso vari modelli di apprendimento. Come anticipato da Park (1996) e Simonin e Ruth (1998), attraverso la collaborazione tra due brand noti, migliora il valore percepito del prodotto co-branded, in quanto gli attributi noti dei brand apportano un effetto positivo.

Rispetto alle ricerche sulla brand extension, gli studi sul co-branding rivelano alcune interessanti similitudini e differenze. I fattori di successo per una estensione di brand sono soprattutto una coerenza tra l'immagine del brand e il nuovo prodotto, la distribuzione e il supporto delle campagne pubblicitarie. Nel co-branding, invece, mentre il supporto della distribuzione e del marketing rimane fondamentale, la brand fit risulta essere meno significativa. Ciò permette al co-branding di superare i limiti dell'estensione di marca in categorie lontane che caratterizzano un'estensione mono-brand.

Altri studi, si sono concentrati sull'impatto che una strategia di co-branding può provocare sull'atteggiamento del consumatore verso i singoli brands coinvolti. Nei capitoli precedenti abbiamo accennato al cosiddetto *spillover effect* (SIMONIN & RUTH, 1998), ossia l'effetto positivo che l'atteggiamento del consumatore verso un prodotto co-branded genera verso i singoli brand dei partner coinvolti nel prodotto co-branded. Gli autori hanno dimostrato anche una relazione opposta: i brands meno noti generano un impatto più debole sulle preferenze dei consumatori verso i prodotti co-branded, ma subiscono un effetto spill over maggiore rispetto a quelli più noti.

Tabella 4. I fattori che influenzano positivamente le strategie di co-branding

FATTORI DI SUCCESSO	Un prodotto co-branded ha più successo se...	Fonti	Rilevanza
<i>Caratteristiche dei brand coinvolti</i>			
Awareness	La consapevolezza dei brand è alta	(VAIDYANATHAN, RAJIV, & AGGARWAL, 2000)	Media
Qualità	La qualità percepita dei brand dei partners è elevata	(OSSELAER, STIJN, & JANISZEWSKI, 2001) (HUBER, 2005)	Alta
Brand Equity	Il valore della marca delle imprese coinvolte è alto	(WASHBURN, PRILUCK, & TILL, 2000) (WASHBURN, TILL, & PRILUCK, 2004)	Alta
<i>Caratteristiche del prodotto co-branded</i>			
Pubblicità	La pubblicità favorisce il successo del prodotto	(BAUGHMARTH, 2003)	Alta
<i>Coerenza brands/prodotto</i>			
Complementarietà	I brand coinvolti sono altamente complementari riguardo agli attributi del prodotto co-branded	(PARK, JUN, & SHOCKER, 1996)	Media
Brand Fit	La brand fit è alta	(SIMONIN & RUTH, 1998)	Alta
Product Fit	La product fit delle categorie di prodotto dei partner è alta	(SIMONIN & RUTH, 1998)	Alta
Country of origin fit	La country of origin fit è alta	(BLUEMELHUBER, CARTER, & LAMBE, 2007)	Alta
<i>Variabili personali</i>			
Brand orientation	La brand orientation è alta	(HUBER, 2005)	Bassa

FONTE: nostra elaborazione

Allo stesso modo, altre ricerche (WASHBURN, TILL, & PRILUCK, 2004) hanno dimostrato che una strategia di co-branding può portare a un risultato “win win” se entrambi i brands coinvolti hanno un equity molto alta, generando uno spillover effect maggiore. Sebbene i brands con un equity bassa ricevano più benefici dal co-branding, i brands con un’alta equity non subiscono effetti negativi sulla reputazione, anche collaborando con brand con una bassa equity.

Figura 23. I fattori che influenzano lo spillover effect

FATTORI DI SUCCESSO	L’effetto spillover sul brand/s è maggiore se.....	Fonti
Brand awareness	La brand awareness di uno dei brands è elevata	(VOSS & TANSUHAJ, 1999)
Brand equity	La brand equity di uno dei brand è elevata	(WASHBURN, PRILUCK, & TILL, 2000) (2004)
Brand familiarity	La brand familiarity dei brands coinvolti è bassa	(SIMONIN & RUTH, 1998)
Category fit	I partner coinvolti sono complementari riguardo agli attributi del nuovo prodotto	(PARK, JUN, & SHOCKER, 1996)
Brand fit	La coerenza simbolica tra i brand è elevata	(BATH & REDDY, 2007; AAKER & KELLER, 1990)

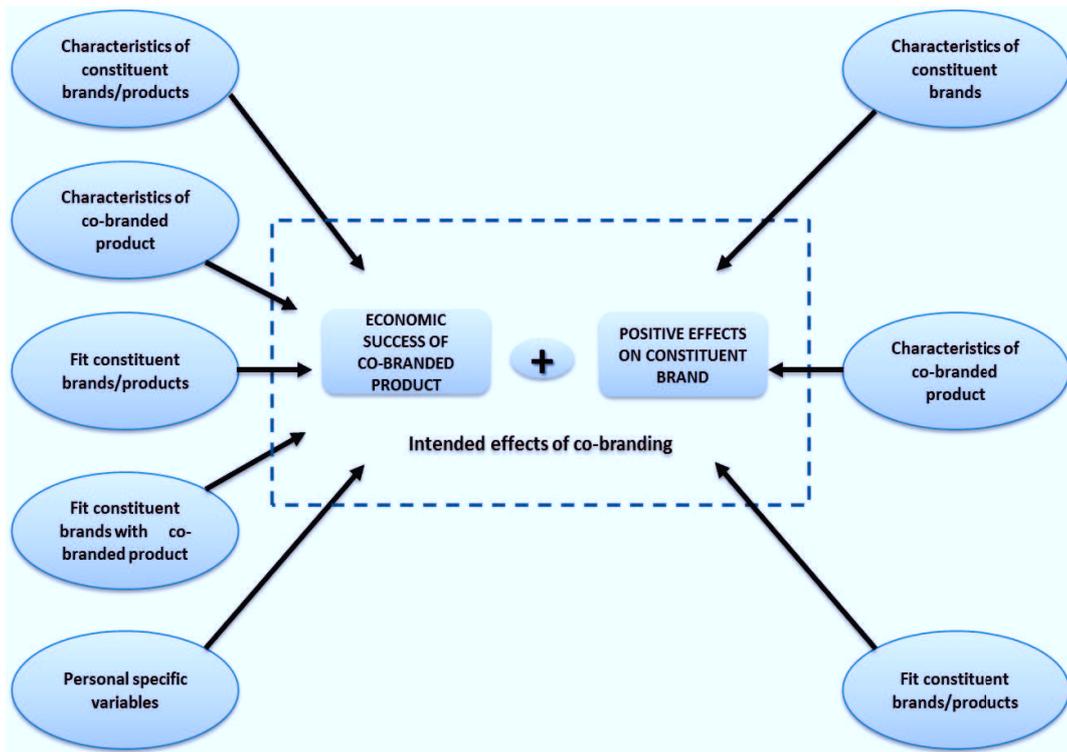
FONTE: nostra elaborazione.

Anche sullo spillover effect esistono sostanziali differenze tra il co-branding e l'estensione di marca. Gli effetti positivi dello spill-over da un'estensione di marca al brand sono generati per lo più dal successo del nuovo prodotto dell'estensione e aumentano quanto più questo sia vicino alla categoria di prodotti originali del brand e quanto più l'immagine del brand sia coerente con l'estensione. Diversi studi sulle differenze dello spill-over effect nell'estensione di marca e nel co-branding suggeriscono l'esistenza di effetti complementari ma opposti. Park et al. (1996), dimostrano che, nel caso di co-branding, la percezione del cliente verso la marca ospitante migliora significativamente dopo l'introduzione del prodotto co-branded. Nel caso di estensione di marca, invece, non è stato rilevato un feedback positivo.

Tuttavia, nel co-branding gli effetti sono differenti a seconda del potere della marca. Come già detto in precedenza, infatti, una marca debole apporta poco valore al prodotto co-branded ma beneficia fortemente degli effetti legati allo spill-over (SIMONIN & RUTH, 1998).

Riassumendo, gli effetti principali del co-branding possono essere rappresentati da due variabili: il successo economico del prodotto co-branded e gli effetti positivi sui brand dei partner coinvolti. La prima variabile è influenzata innanzitutto dal potere di mercato dei brand coinvolti e dalla coerenza percepita rispetto al prodotto co-branded. Se la marca ospitante è dominante nella categoria del prodotto co-branded, il prodotto co-branded ha più probabilità di successo, indipendentemente dalla brand fit. La seconda variabile, invece esplicherà i suoi effetti in modo differente a seconda della notorietà del brand. I brand meno noti godranno, infatti, di uno spillover maggiore rispetto ai brand dominanti, che tuttavia non saranno danneggiati dalla collaborazione con brand meno noti.

Figura 24. Gli effetti del co-branding



FONTE: (HELMING, HUBER, & LEEFLANG, 2008, p. 370)

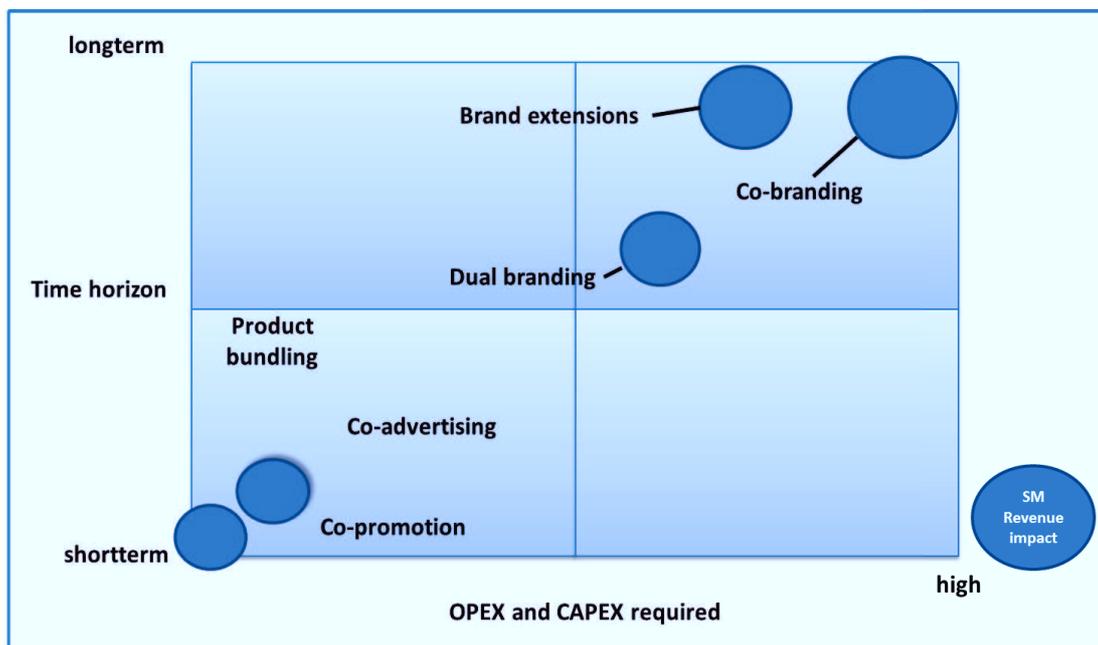
3.5. Branding strategies: un modello decisionale

La letteratura analizzata finora, ci ha consentito di ipotizzare quali siano i fattori che influiscono su una strategia di co-branding e quale sia il loro impatto a seconda delle caratteristiche dei brand coinvolti.

A livello manageriale, è fondamentale però comprendere quando è opportuno optare per questa tipologia di strategia. Mentre gli studi sulle possibili risposte del consumatore al co-branding, seppure ancora non esaustive, hanno iniziato a svilupparsi in letteratura, poco è stato scritto su come gestire in un'ottica di marketing un'iniziativa di co-branding, quali siano le decisioni principali che il management è chiamato a prendere e quale sia il processo decisionale da

seguire. Secondo alcuni Autori, il sistema decisionale dovrebbe prevedere una chiara valutazione dei costi operativi e del budget d'investimento iniziale richiesti da ogni opzione strategica, dei ricavi previsionali conseguenti e dell'orizzonte temporale strategico disponibile.

Figura 25. Un modello decisionale per le strategie di co-branding



FONTE: Adattato da (HELMING, HUBER, & LEEFLANG, 2008, p. 371)

Generalmente, i managers si trovano a dover prendere decisioni strategiche che generino risultati nel brevissimo periodo. La joint sales promotion, le alleanze pubblicitarie, il product bundling rappresentato senza dubbio strategie di breve periodo, in quanto i costi di implementazione sono relativamente bassi e gli eventuali effetti negativi di spill over si manifestano solo per la durata della collaborazione. Le brand extensions e il co-branding, invece, sono strategie che necessitano di tempi implementativi più lunghi. Gli effetti dello spill-over, inoltre, considerata la lunga durata dell'iniziativa, si

manifesteranno per un periodo più lungo. Helming, Huber e Leeflang (2008) hanno ipotizzato che qualora le risorse disponibili fossero elevate e l'orizzonte temporale sufficiente, il co-branding offrirebbe i benefici maggiori. Esso, infatti, permette di apportare un valore aggiunto rispetto ad una semplice estensione di marca al nuovo prodotto e soprattutto genera effetti di spillover che pur non indebolendo la marca dominante, molto probabilmente produrranno benefici elevati sulla marca meno nota. Per un manager di un brand meno noto, dunque, il co-branding rappresenta l'alternativa di brand leveraging più vantaggiosa. Contrariamente, la brand extension può risultare una valida alternativa per un brand già affermato che voglia estendersi però in categorie molto vicine a quella originaria. Ovviamente, ogni caso dovrà essere analizzato singolarmente affinché la valutazione dei costi e dei benefici sia accurata.

Il successo di una strategia di co-branding, inoltre, dipenderà ovviamente anche da come i partners combineranno le rispettive competenze nel nuovo prodotto. I managers di un brand meno noto, troveranno più conveniente optare per il co-branding se il partner è dominante nella sua categoria, in quanto godranno di una clientela già acquisita. Dall'altra parte, per un brand noto, i brand meno noti possono rappresentare dei partner potenziali adeguati se possiedono delle competenze elevate in nicchie di mercato nelle quali il brand noto vuole estendersi. Ogni decisione in ogni caso, dovrà considerare la coerenza concettuale e funzionale del co-branding e l'effettiva trasferibilità del valore dei brands coinvolti sul prodotto co-branded.

Infine, le dimensioni della coerenza non dovranno essere trascurate nella fase di lancio del nuovo prodotto. Le attività pubblicitarie, infatti, dovranno enfatizzare i benefici funzionali o simbolici della partnership. Lo spillover effect, infatti, dipenderà dall'abilità del messaggio pubblicitario di

comunicare la superiorità del prodotto co-branded quale combinazione dei punti di forza dei partners.

Capitolo quarto

Le metodologie di ricerca

4.1. Introduzione alle metodologie di ricerca

Le ricerche condotte in letteratura sul tema del co-branding, di cui ci siamo occupati nei precedenti capitoli, si sono avvalse di metodologie di indagine basate sulla misurazione dei costrutti relativi alle variabili oggetto della ricerca (*product fit, brand fit, category dominance*) attraverso indici multi-item. Questo lavoro, non può prescindere quindi, da un'attenta conoscenza ed applicazione degli strumenti statistici utilizzati quali supporto scientifico volti alla verifica delle ipotesi di ricerca elaborate.

Esaminando la metodologia di ricerca degli Autori sul tema, è emerso che le tecniche di raccolta dei dati principalmente utilizzate sono state:

- Tecniche di brainstorming e focus group
- Somministrazione di Questionari

I dati raccolti, sono stati analizzati, invece, attraverso:

- Applicazione della scala di Likert
- Analisi delle componenti principali
- Analisi di attendibilità

In questo capitolo, ci focalizzeremo, dunque, sulle metodologie di ricerca utilizzate per verificare le ipotesi teoriche sul tema del co-branding, al fine di adottarle nel progetto di ricerca nel modo più corretto.

Occorre innanzitutto precisare che le ricerche di mercato si dividono in due grandi filoni : ricerche qualitative e quantitative. Le ricerche qualitative, hanno il compito di comprendere un fenomeno attraverso la definizione dei concetti e delle idee che lo caratterizzano. Il termine qualitativo fa riferimento alla forma con cui sono espressi i risultati, impossibili da rappresentare sotto forma di numeri o relazioni quantitative fra variabili. Le ricerche quantitative, hanno lo scopo di fornire informazioni ancorate a una base numerica predefinita in funzione del livello di errore statistico concordato e accettato dall'istituto e dalla committenza. In questo caso i risultati sono espressi sotto forma di numeri, valori, proporzioni e percentuali. Da un punto di vista operativo gli obiettivi che la ricerca qualitativa deve soddisfare sono fornire concetti, espressioni, materiale per la costruzione del questionario, e di individuare tipi di comportamento-atteggiamento attraverso la specificazione degli elementi che li caratterizzano e degli eventuali legami esistenti fra gli uni e gli altri.

4.2. Tecniche di raccolta dei dati

Per quanto riguarda la raccolta dei dati oggetto delle indagini, gli Autori si sono avvalsi nella fase preliminare di tecniche di analisi qualitativa, quali il brainstorming e il focus group, e nelle fasi successive di tecniche quantitative, attraverso l'elaborazione di dati ottenuti dall'utilizzo di questionari. La tecnica del *brainstorming* sviluppata da Alex Osborn nel 1957, consiste nel proporre ad un gruppo di persone, dello stesso livello socioeconomico e culturale, la discussione libera di un tema oggetto di ricerca, *“stimolando la contrapposizione delle idee e la scoperta di nuovi ed alternativi punti di vista”* ,*“Un gruppo di brainstorming generalmente si*

compone di 10- 12 persone, opera sotto la guida di un animatore, agisce in un tempo limite di 45-50 minuti. Ogni partecipante viene invitato ad abbandonare la logica e i pregiudizi e tutte le proposte devono essere accolte con la stessa considerazione, poiché da ogni idea può nascere un'altra. Nessun criterio di selezione deve quindi limitare l'azione dei partecipanti” (MARBACH, 1996, p. 157).

Una tipica sessione di brainstorming si articola in cinque fasi:

- formulazione del problema (fase molto importante in quanto una definizione del problema troppo ampia può portare a una varietà di idee ingestibile);
- identificazione dei dati che definiscono il problema;
- generazione di idee;
- scoperta della soluzione;
- scelta della soluzione.

Per essere efficace una seduta di brainstorming deve rispettare alcune regole:

- i partecipanti alla seduta devono temporaneamente rinunciare al giudizio delle idee proposte. Tutte le idee, per quanto assurde, vanno annotate per il vaglio successivo;
- i partecipanti non devono discutere o fare critiche;
- conviene incoraggiare le combinazioni e i miglioramenti (VALDANI E. , 1995);
- la sessione finisce quando tutti i partecipanti non hanno più nulla da dire.

Affine al brainstorming, è il *focus group*, un'intervista poco strutturata, condotta da un moderatore preparato, all'interno di un piccolo gruppo di persone intervistate. Obiettivo di fondo dell'intervista di gruppo è quello di ascoltare ed osservare un certo numero di individui, estratti da un determinato mercato obiettivo, mentre parlano del tema oggetto di studio, nel tentativo di

apprendere elementi utili dalla discussione ottenuta. La dimensione del gruppo può essere di 8-12 persone per ricerche sui consumatori di prodotti di largo consumo. L'esperienza suggerisce che un gruppo con meno di otto persone risulta dominato nella discussione da un piccolo numero di intervistati (è difficile e problematica l'interazione fra i diversi partecipanti), mentre se la dimensione fosse superiore alle dodici persone si registrerebbe una diminuzione della possibilità di partecipare da parte di alcuni intervistati. La coscienza di appartenere al gruppo è un elemento importante di questo tipo d'intervista: i partecipanti dovranno essere selezionati in modo di avere caratteristiche relativamente omogenee per età, sesso, classe sociale, cultura ed utilizzo di certi prodotti, ma non devono essere né conoscenti né amici. È questa una caratteristica importante per evitare che, a priori, si vengano a formare barriere (sensi di colpa, silenzi imbarazzanti, noia, disinteresse, ecc.) in chi non si sente a proprio agio. Inoltre, i membri del gruppo devono avere un'esperienza adeguata con l'argomento da trattare e non devono aver partecipato precedentemente ad una riunione di gruppo. Il motivo di questa regola è che i partecipanti a precedenti gruppi giocano spesso il ruolo di esperti, dominando la discussione. Il luogo ideale per sviluppare una discussione di gruppo sembra essere quello di un'abitazione privata, perché è considerato un ambiente più rilassato e sereno. La riunione dura circa un'ora e mezzo/due, il tempo necessario per stabilire un rapporto con gli intervistati ed esplorare in profondità le loro convinzioni, sensazioni, idee e punti di vista riguardo agli argomenti in discussione. L'intervista viene condotta da un moderatore professionista che deve incoraggiare una discussione generale, rilassata, relativamente ordinata ed orientata verso i temi di maggior interesse (BARILE, 1994), entro i limiti definiti dalla "guida all'intervista", dove sono precisate le questioni da trattare; deve cioè focalizzare la discussione, da cui il

nome “focus group”. Una volta conclusa l’intervista, il moderatore analizza, interpreta i risultati e redige la relazione finale.

Per stimolare la discussione, lo psicologo deve porre domande che sollecitino una risposta articolata ed evitare, invece, domande che richiedano semplici risposte affermative. È bene, inoltre, partire da quesiti generali per poi volgere verso argomenti più specifici. Un’altra tecnica utile è la provocazione, particolarmente adatta di fronte ad un’eccessiva uniformità di risposte da parte del gruppo. Le discussioni di gruppo sono ampiamente utilizzate nelle inchieste con consumatori e vanno giocando un ruolo crescente anche nella ricerca di marketing industriale. I principali utilizzi sono generare ipotesi che possano essere ulteriormente esaminate da un punto di vista quantitativo, conoscere bisogni ed atteggiamenti verso nuovi prodotti o prodotti esistenti e soprattutto creare le basi per la costruzione del *questionario*, strumento di indagine quantitativa. La fase di costruzione del questionario rappresenta un momento particolarmente delicato nel corso della pianificazione di un’indagine di valutazione contingente. Tale strumento deve essere disegnato e progettato in modo da indurre i rispondenti a rilevare le loro reali preferenze per il bene in questione.

La tecnica di indagine tramite questionario è stata utilizzata in molti campi di ricerca, quali la sociologia, il marketing, la psicologia e l’economia, garantendo negli anni l’acquisizione di un certo numero di principi e regole da utilizzarsi nella redazione del questionario. Il questionario è anzitutto uno strumento di comunicazione e, in quanto tale, deve trasmettere l’informazione al rispondente nel modo più chiaro e semplice possibile. Esso è altresì uno strumento di misura, la cui funzione è quella di raccogliere informazioni sulle variabili qualitative e quantitative oggetto dell’indagine. Affinché tale strumento si riveli adeguato, le domande devono essere rivolte a tutti nella stessa forma e devono avere lo stesso significato per tutti i

rispondenti. Per un'efficace progettazione del questionario occorre pianificare le operazioni da compiere. Si possono individuare tre fasi:

- costruzione dello schema concettuale del questionario
- progettazione e costruzione del questionario
- verifica del questionario

Il primo passo è quello di individuare il bene o servizio oggetto di valutazione, e il cambiamento prospettato in termini quantitativi o qualitativi. Si tratta di preparare un elenco di tutte le informazioni di cui il ricercatore ha bisogno. Nel corso della prima fase si dovranno individuare i concetti operativi, in base alle esigenze conoscitive dell'indagine (BOSCO, 2003). A tal fine si richiede uno studio approfondito del problema, specificando gli obiettivi e tutti gli altri elementi che intervengono nella pianificazione dell'indagine (popolazione oggetto di studio, tecnica di rilevazione, costi e tempi previsti, metodi e strumenti di elaborazione informatica). Bisogna inoltre identificare le problematiche che si riscontrano nell'affrontare l'obiettivo della ricerca e come risolverle. L'indagine può avvenire tramite interviste personali, telefoniche o postali (interviste autocompilative). Ciascun tipo d'indagine differisce in termini di costi, tempo necessario di raccolta dei dati, qualità e quantità dei dati raccolti, percentuale di risposte e grado di complessità e versatilità. La progettazione del questionario deve essere coerente con il tipo di indagine scelto. Un'indagine che richieda l'uso di materiale illustrativo non può essere effettuata via telefono, mentre un questionario da inviare per posta deve essere di immediata comprensione e quindi deve contenere domande semplici presentate in modo da attirare l'attenzione del ricevente. La scelta della popolazione di riferimento da cui estrarre il campione a cui somministrare il questionario dipende dai seguenti fattori:

- *Unicità o sostituibilità del bene o servizio in questione*: le risorse uniche avranno probabilmente un valore di non uso e la loro valutazione richiede quindi un campionamento della popolazione intera, comprensiva dei non utilizzatori della risorsa.
- *Familiarità degli intervistati con il bene o servizio*: la familiarità con la risorsa può ridursi con l'aumentare della distanza da essa.
- *Misura del cambiamento*: più il cambiamento è significativo e maggiore sarà la popolazione su cui esso avrà un impatto.
- *Contesto nel quale i risultati della valutazione saranno utilizzati*: una tassa locale è rilevante solamente per la popolazione locale, così come un pedaggio per l'entrata in un luogo è rilevante per i visitatori del luogo; mentre se l'obiettivo è di introdurre una tassa nazionale, il campionamento dovrebbe essere effettuato a livello nazionale per essere rappresentativo.

Individuata la popolazione, il campionamento rappresenta uno dei principali strumenti per la ricerca di mercato. Infatti, quando la totalità dei fenomeni individuali che ci si propone di esaminare è troppo vasta per un'analisi completa, si deve ricorrere all'analisi di un campione. Per campione s'intende *“un sottoinsieme di una definita popolazione (universo) capace di consentire la stima di determinati valori della popolazione stessa”* (BARILE, 1994). Esistono diverse forme di campionamento probabilistico: campionamento casuale semplice, campionamento sistematico e campionamento stratificato. Nel campionamento semplice, ciascun elemento ha la medesima probabilità di essere scelto. Nel campione sistematico, si seleziona un elemento da ogni popolazione di riferimento. Nel caso del campione stratificato, la popolazione di riferimento è suddivisa in diversi strati, in ciascuno dei quali si sceglie un campione indipendente e casuale. L'utilizzo di questo tipo di campionamento

è necessario quando i diversi strati rappresentano diversi sottogruppi della popolazione per i quali si desidera ottenere stime separate.

Le forme di campionamento non probabilistico non rispettano le condizioni previste per il campionamento casuale. Alcuni elementi della popolazione potrebbero avere un'alta probabilità di venire scelti, mentre altri potrebbero avere una probabilità pari a zero, ma in nessun caso c'è la possibilità di definire tale probabilità a priori. Si possono utilizzare in tale contesto campioni di convenienza (*convenience samples*) (il professore fa partecipare all'indagine i suoi studenti), oppure campioni per quote (*quota samples*) scelti in modo da comprendere una certa proporzione dei vari gruppi di interesse. Le quote riguardano solitamente tre livelli di stratificazione: zona geografica, classe di ampiezza demografica del comune, sesso. Si stabilisce a priori quante interviste è necessario fare in ciascuna zona geografica, quanti uomini e quante donne, ecc. I campioni di convenienza sono generalmente utilizzati nella fase di pre-test del questionario.

Si utilizza solitamente il meccanismo di selezione casuale o campionamento probabilistico. Ciascun elemento della popolazione di riferimento ha una probabilità conosciuta e diversa da zero di essere estratto. Tale procedura è generalmente più costosa, ma il suo maggior vantaggio è di poter utilizzare la teoria statistica e di applicare le proprietà relative ai campioni casuali. Questo permette di introdurre delle correzioni e di costruire intervalli di confidenza per i parametri relativi alla popolazione utilizzando i dati del campione.

Per quanto concerne il dimensionamento campionario, a prescindere dal metodo prescelto, è possibile affermare che il numero di elementi da includere nel campione varia in funzione del livello desiderato di precisione dei risultati, del grado di accuratezza dell'analisi, dell'estensione ed omogeneità degli elementi della popolazione, delle risorse e del tempo disponibili. La

precisione di una ricerca cresce con l'aumentare della dimensione campionaria: più grande è un campione, minori sono i margini di errore.

La fase successiva consiste nel tradurre le informazioni di cui il ricercatore ha bisogno in una serie di domande comprensibili per l'intervistato. Essendo il questionario una fonte potenziale di errori non campionari, è necessario che sia progettato in modo da prevenire e limitare tali errori. Le domande devono essere impostate in modo da motivare i partecipanti alla cooperazione. Una particolare attenzione va rivolta all'ordine e alla successione dei quesiti all'interno del questionario. Ogni domanda può trovare una collocazione ottimale, frutto di scelte meditate. Anteporre una domanda ad un'altra, in certi casi, può influenzare la risposta alle successive. La non adeguata collocazione di una domanda può in altri casi pregiudicare la riuscita dell'intero questionario (è il caso, per esempio, di qualche domanda delicata posta all'inizio del questionario). Possono essere utilizzati alcuni criteri generali:

- bisogna adottare una successione logica dei temi: il questionario deve essere impostato in modo da facilitare il passaggio del rispondente da un tema all'altro. E' consigliabile quindi prevedere sezioni omogenee per tematica all'interno del questionario e transizioni graduali fra un tema e un altro. E' bene prevedere gruppi di domande che riguardano lo stesso argomento in successione ed evitare di tornare su argomenti già trattati, mentre si stanno affrontando altre tematiche;
- evitare il condizionamento nella disposizione dei temi del questionario: bisogna cioè evitare che una domanda condizioni la risposta alle successive;
- le domande più semplici vanno collocate all'inizio del questionario. Le domande più delicate vanno collocate alla fine del questionario. Si fanno prima le domande direttamente connesse con l'indagine, poi le domande sulle caratteristiche strutturali degli individui ed infine, se

previste, quelle identificative del rispondente (necessarie se si vuole condurre una successiva intervista in un secondo momento).

I principali criteri da seguire nel delineare la *struttura* del questionario sono i seguenti:

- evitare di disporre le domande troppo vicine le une alle altre (migliora l'estetica del questionario e ne facilita la compilazione);
- codificare tutte le domande nelle scelte discrete, utilizzando una colonna per le risposte (facilita la codifica e minimizza gli errori);
- utilizzare fogli colorati e materiale illustrativo quando opportuno (migliora l'estetica del questionario, rendendolo nel contempo meno monotono);
- numerare le pagine e le domande (appare più professionale, permette di identificare facilmente le domande senza risposta).

Affinchè i dati relativi a ciascuna unità siano comparabili è necessario che le domande di un questionario siano formulate in modo da rappresentare lo stesso stimolo per tutti i rispondenti. Tanto più le parole sono ambigue, tanto più l'individuo deve basarsi sulla propria esperienza, sul proprio punto di vista per dar loro un significato. La ricerca della parola giusta è quindi un aspetto fondamentale. I rispondenti presentano livelli culturali differenziati, possono anche non possedere titolo di studio. In tal caso il linguaggio deve essere familiare anche agli intervistati con più basso livello culturale. Alcuni accorgimenti possono essere adottati : usare termini semplici, chiari e precisi, evitare parole con doppio significato e con elementi di ambiguità, evitare termini tecnici e, se necessari, affiancarvi spiegazioni verbali o illustrative, l'utilizzo di domande che suggeriscano una certa risposta. Nel caso di domande strutturate, includere un numero sufficiente di alternative nella risposta, senza però esagerare. Evitare espressioni in negativo (soprattutto nei casi di doppia negazione) (CHISNALL, 1992).

E' importante intervenire in quelle che si configurano come fasi "critiche" incorporando nel questionario stesso gli strumenti necessari all'intervistato per rispondere correttamente. Si limitano in tal modo i casi in cui il rispondente non è in grado di fornire una risposta adeguata. Tra le varie tecniche che permettono di affrontare questo problema ricordiamo l'utilizzo di domande strutturate (a risposte fisse predefinite), che costituiscono un aiuto per il rispondente perché sollecitano la memoria. Il rispondente può avere difficoltà nel rispondere alle domande aperte. In tal caso l'inserimento di materiale illustrativo nel questionario può essere di notevole aiuto (ISTAT, 1989).

4.3. Analisi dei dati raccolti

I dati raccolti con l'utilizzo dei questionari possono essere analizzati attraverso l'adozione di tecniche diverse. La tecnica principalmente utilizzata nelle ricerche sul *co-branding* si è basata sull'applicazione della **scala di Likert** agli items individuati. Il metodo di Likert, consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (tecnicamente definite item) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. La somma di tali giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione. Questo metodo è applicabile sia per atteggiamenti di tipo unidimensionale che multidimensionale (per cui sono necessarie tecniche statistiche come l'analisi fattoriale o l'analisi delle componenti principali).

La prima fase prevede, dunque, la raccolta di un numero di informazioni sul tema oggetto dell'analisi.

Likert (1932) suggerisce alcuni criteri per la preparazione degli item:

- Ogni item deve essere formulato in modo tale che persone con atteggiamenti opposti o intensità diverse diano risposte diverse. È necessario evitare item che esprimano dati di fatto, per selezionare invece quelli relativi a credenze, valutazioni, sentimenti, disposizioni emotive o tendenze all'azione.
- È spesso utile presentare le affermazioni in forma impersonale, o al condizionale, affinché si dia al soggetto la possibilità di esprimere il suo pensiero in modo da scoprire il meno possibile aspetti di sé che potrebbero essere giudicati negativamente.
- Le affermazioni devono essere concise ed espresse in un linguaggio semplice. È necessario evitare termini tecnici o specialistici.
- Si devono evitare frasi con doppia negazione.
- Si devono formulare gli item in modo che esprimano per metà un atteggiamento favorevole all'oggetto e per metà un atteggiamento sfavorevole. I due tipi vanno distribuiti casualmente nel questionario. Lo scopo è di evitare la tendenza a dare risposte stereotipate, per esempio sulla modalità indicata a destra o a sinistra della scala di risposta. Si cerca di forzare i soggetti a riflettere sul significato di ciascun item prima di esprimere il giudizio. L'attribuzione dei punteggi avviene attraverso un processo che Likert definì il "metodo semplice", divenuto uno standard nella codifica dei giudizi espressi su affermazioni. Si procede alla suddivisione degli item favorevoli all'oggetto di cui si vuole misurare il giudizio dagli item sfavorevoli, successivamente si attribuiscono dei punteggi (ad esempio, su una scala a 5 passi, da 1 sul polo "in disaccordo",

a 5 sul polo "d'accordo"). Si invertono i punteggi degli item sfavorevoli, per renderli sommabili con quelli favorevoli. Se per esempio, in fase di codifica si è stabilito che l'accordo dia punteggi elevati, le affermazioni negative devono ottenere punteggi bassi. Operativamente questo risultato si costruisce "girando" i punteggi associati alle affermazioni negative (ossia che suscitano un atteggiamento negativo nei confronti dell'oggetto) nel seguente modo: se 1 corrisponde a molto in disaccordo, e 5 a molto d'accordo, i punteggi associati all'item "mi piace questo cinema" non subiranno alcuna modifica, mentre per quanto riguarda l'item le poltrone di questo cinema sono troppo scomode (che denota un atteggiamento negativo nei confronti dell'oggetto cinema) subirà le seguenti modifiche: i punteggi 1 verranno ricodificati come 5, i punteggi 2 come 4, i punteggi 3 rimarranno invece invariati. A questo punto tutte i rispondenti con un vissuto positivo avranno risposto 5, mentre tutti i rispondenti con vissuto negativo avranno risposto 1. A questo punto, il punteggio totale di un soggetto, indicherà la posizione sul continuum dell'atteggiamento (in questo caso ipotizzato come unidimensionale). Esso risulterà quantificato, pur non esistendo un punto zero nella sua misura, e confrontabile con altri dati. Un metodo alternativo alla somma consiste nella media dei punteggi dei singoli item, anch'essa ottenuta dopo aver invertito i punteggi delle affermazioni negative.

A questo punto, le informazioni raccolte attraverso la scala di Likert, posso essere elaborate attraverso diverse tecniche quali l'analisi fattoriale o delle componenti principali. Lo scopo primario di questa tecnica è la riduzione di un numero più o meno elevato di variabili (rappresentanti altrettante caratteristiche del fenomeno analizzato) in alcune variabili latenti (*feature reduction*). In generale la soluzione fattoriale identificata può confermare, o non confermare la strutturazione delle aree generative elaborate nella fase di

progettazione dello strumento. Nella declinazione della tecnica dell'analisi fattoriale (o dell'analisi delle componenti principali) all'interno delle scale Likert, emergono una serie di quesiti riguardanti la determinazione del numero dei fattori da estrarre e la loro interpretazione: il principio dell'economia dei fattori suggerisce di estrarre il minor numero di fattori possibile, ovviamente adoperando sempre le metodologie proprie di questa tecnica statistica. Queste dimensioni devono successivamente essere interpretate in base agli item che li compongono. L'esito di questa interpretazione sarà la costruzione di una definizione caratterizzante quella specifica area dell'atteggiamento. Essa rappresenta il fulcro semantico che rende possibile l'utilizzo e l'interpretazione della scala di misura dell'atteggiamento. Nel verificare la struttura dimensionale spesso viene utilizzata l'analisi delle componenti principali. A tale proposito occorre ammettere che il modello delle componenti principali è simile a quello dei fattori comuni, in quanto entrambi consentono di sintetizzare e riassumere le variabili e cercano di spiegare parte della variazione di un insieme di variabili osservate sulla base di poche dimensioni sottostanti. Un'altra tipologia di analisi applicabile alla scala di Likert è l'analisi dell'attendibilità (Alpha di Cronbach). Nella fase successiva all'individuazione dell'opportuna struttura fattoriale, si deve provvedere, infatti, a misurare l'attendibilità di ogni dimensione estrapolata. Un coefficiente che sintetizza l'attendibilità di un test è l'alpha di Cronbach. Tale coefficiente descrive la coerenza interna di raggruppamenti di item; in generale, nello studio di un questionario di atteggiamenti, elevati valori di alpha indicano che i soggetti esaminati esprimono un atteggiamento coerente riguardo a ciascun item appartenente a ciascuna dimensione. La verifica della coerenza interna di ogni subtest permette non solo di approfondire lo studio e la definizione della struttura fattoriale, ma anche di conoscere e definire la validità di costrutto della scala.

In questo senso i ricercatori, nell'applicabilità alle scale Likert di questa tecnica, sono concordi nell'adottare il valore di $\alpha=0.60$ come riferimento di un livello appena accettabile di coerenza interna e di adeguatezza di costruito del test costruito.

Capitolo quinto

Il progetto di ricerca

5.1. Introduzione al progetto

La letteratura sul co-branding, come evidenziato nei precedenti capitoli, si è soffermata sull'importanza della coerenza percettiva, sia tra le categorie di prodotto coinvolte nell'accordo (*brand category fit*), sia fra le immagini dei brands (*brand image fit*), e successivamente ha ipotizzato la rilevanza di altri fattori in grado di influenzare il successo/insuccesso dell'iniziativa.

Questa ricerca, pertanto, intende verificare ed approfondire i risultati ottenuti nell'ambito di questo filone di studi, con un focus particolare sull'impatto potenziale generato dalle variabili caratterizzanti i brands coinvolti in un'alleanza di co-branding, quali ad esempio *category fit* o *brand image fit*. L'obiettivo di quest'ultimo capitolo, sarà in particolare, quello di verificare l'effetto dell'assenza della consonanza o coerenza simbolica nella percezione del consumatore del nuovo prodotto realizzato in co-branding.

Nell'ambito di questa ricerca, dunque, il concetto di co-branding verrà inteso nella sua accezione ristretta, indicando cioè un'alleanza finalizzata all'offerta sul mercato di un prodotto percepito come nuovo dal consumatore (WASHBURN, PRILUCK e TILL 2000). Così, definito, il co-branding rappresenta un'alternativa strategica meno rischiosa rispetto alla pura brand-extension, in quanto le ricerche sulla *brand extension*, dimostrano che per i consumatori, è difficile pensare che una marca dominante in una data

categoria, possa offrire prodotti appartenenti ad una categoria diversa dal core business (KELLER 2005).

Nei paragrafi successivi, vengono quindi proposti:

- gli obiettivi del progetto di ricerca alla luce del background teorico di riferimento, avanzando delle ipotesi da verificare empiricamente;
- le metodologie e le risultanze empiriche dei precedenti studi sul tema che nei precedenti capitoli sono stati affrontati soprattutto da una prospettiva teorica;
- le metodologie utilizzate a supporto della verifica delle ipotesi;
- la discussione dei risultati ottenuti ed i limiti metodologici della ricerca.

5.2. Gli obiettivi e le ipotesi della ricerca

Ci è utile, innanzitutto, richiamare sinteticamente alcuni dei risultati ottenuti nelle ricerche sul comportamento dei consumatori nei confronti delle *brand alliances* che abbiamo analizzato in modo dettagliato nei precedenti capitoli. Park e altri (1996) in un esperimento sull'efficacia delle alleanze tra marche, scoprirono che, associando due marche con attributi di prodotto complementari, gli attributi del prodotto co-branded sembravano essere percepiti meglio rispetto a ciò che si sarebbe ottenuto in un'azione di "single brand". Inoltre, evidenziarono che il prodotto co-branded sembrava presentare una percezione migliore degli attributi del prodotto anche quando la partnership era rappresentata da due marche complementari. Per gli Autori, c'è complementarità quando:

- due marche hanno gli stessi attributi rilevanti;
- gli attributi salienti di una marca non lo sono per l'altra;

- la marca che possiede un attributo saliente ottiene un giudizio sulla performance di tale attributo maggiore rispetto a quello ottenuto dall'altra marca.

Gli Autori, sviluppano dunque un ipotetico prodotto co-branded fra Godiva (nota marca di cioccolato di alta qualità) e Slim Fast (noto brand di prodotti ipocalorici). I due brands sono complementari sul piano degli attributi, in quanto Godiva ottiene valutazioni elevate sul gusto e apporto calorico, mentre Slim Fast ottiene una valutazione bassa sugli stessi attributi. A differenza delle valutazioni ottenute su ipotetiche estensioni di brand (Godiva cake mix o Slim Fast cake mix), simili sul piano degli attributi alle parent brand, un ipotetico prodotto co-branded, riceve valutazioni migliori. Infatti, il Godiva cake mix by Slim Fast, viene percepito dai consumatori come un prodotto dal basso contenuto calorico e gusto gradevole. Ciò dimostra che, un prodotto co-branded, riceve valutazioni migliori rispetto a un'estensione della singola marca in categorie lontane dal proprio core business.

Tuttavia, le motivazioni sottostanti che spingono i consumatori ad attuare specifici comportamenti o a modificare le loro percezioni non furono approfondite nello studio; inoltre, i consumatori venivano considerati come delle unità con un forte approccio razionale al fenomeno, cosa che non sempre è vera nella realtà.

Hillyer e Tikoo (1995) svilupparono, attraverso un'analisi teorica del processo di formazione delle attitudini, alcune ipotesi di come si costruiscono le valutazioni dei consumatori sulle alleanze di marketing.

Lo studio ha rivelato che l'influenza della partnership sulle valutazioni che i consumatori hanno del prodotto, varia in considerazione del grado di coinvolgimento che i consumatori hanno nei confronti dell'offerta; tuttavia, le ipotesi proposte nello studio non sono state empiricamente testate.

Con l'obiettivo di colmare questa lacuna cognitiva, altri Autori hanno verificato empiricamente l'impatto della coerenza sugli attributi o sui valori in riferimento alla tipologia di alleanza, sia essa funzionale o concettuale (IASEVOLI, 2003), dimostrando che nelle alleanze di natura concettuale, la coerenza deve riguardare quasi esclusivamente gli attributi presenti nei prodotti partner; nelle alleanze di natura funzionale, la coerenza deve riguardare quasi esclusivamente i valori associati ai prodotti partner.

Rao *et al.* (1994), hanno approfondito gli effetti dell'alleanza fra marche di "alta qualità" e marche di "status inferiore", dimostrando che queste alleanze possono innalzare la percezione del livello qualitativo di tali seconde marche. Lo dimostrano attraverso una verifica empirica riportando l'esempio è del dolcificante Nutrasweet il cui utilizzo nella Diet Coke ha comportato un "endorsement" dello stesso da parte di Coca-Cola.

La variabile "dominanza" è stata invece introdotta nelle ricerche sulla brand extension, per merito di un fondamentale studio di Herr *et al.* (2001), i quali dimostrano attraverso degli esperimenti che una marca fortemente associata a una data categoria di prodotto (dominante), se tenta di estendersi in altre categorie di prodotto lontane, si trova a fronteggiare serie difficoltà. Essi ritengono che in una estensione in una categoria di prodotto lontana, risultano favorite le marche deboli piuttosto che le dominanti.

Successivamente, dagli studi sulla brand extension emerge anche che la *brand fit*, ossia la coerenza concettuale tra due brand, è in grado di compensare la mancanza di consonanza a livello di categorie di prodotto, consentendo l'ingresso in settori anche molto diversi rispetto a quello originario. Nel caso di estensione mediante co-branding, il successo dell'iniziativa, risulterebbe favorito nel caso in cui la marca ospitante non sia dominante. Nell'ipotesi opposta, infatti, l'influenza della consonanza fra categorie di prodotto dovrebbe infatti prevalere anche per la citata interazione fra *product fit* e

category dominance. “Peraltro, in situazioni di alta consonanza fra le categorie di prodotto, tale interazione dovrebbe indurre i consumatori a valutare più favorevolmente l’estensione se questa è proposta da una marca ospitante highly dominant, indipendentemente dal livello di brand fit. Al contrario, in caso di basso product fit, le estensioni sviluppate da marche dominanti, fortemente identificate con la categoria originaria, dovrebbero ottenere valutazioni inferiori rispetto a quelle proposte da marche non dominanti” (BUSACCA & BERTOLI, 2003).

Alla luce delle teorie sviluppate in letteratura, questo studio, ha l’obiettivo di verificare l’impatto della coerenza simbolica sulle percezioni del consumatore di un prodotto co-branding al variare del settore di appartenenza delle categorie di prodotto coinvolte. I concetti teorici di riferimento sono dunque quelli di *brand category fit*, *brand image fit* e *brand equity*.

Il recente diffondersi del fenomeno del *masstige*, una particolare tipologia di *co-branding* che sotto certi aspetti sembra rovesciare la prospettiva dell’importanza della coerenza, esaltata da sempre in letteratura, ha determinato il *focus* di questa ricerca sulle interazioni tra coerenza e *masstige*. Le caratteristiche fondamentali del *masstige*, come già detto nel primo capitolo, sono:

- la collaborazione tra una marca di lusso ed una marca di grande consumo (*coerenza simbolica quasi nulla*)
- il ricorso ai creatori delle grandi case di moda
- un target più giovane rispetto ai prodotti di lusso

Il successo di politiche di co-branding, quali ad esempio H&M by Versace, sembra essere in completa contraddizione rispetto alle teorie avanzate in questi anni ritenute alla base di una buona strategia di co-branding.

Si è dunque ipotizzato che probabilmente, l’impatto positivo della coerenza si manifesti solo in alcune categorie merceologiche, nelle quali il consumatore è

più razionale, mentre in altri settori, nei quali prevale la componente emotiva, come quello dell'abbigliamento o degli accessori, la coerenza non è collegata in modo determinante al successo dell'offerta.

La prospettiva di analisi nella quale l'impatto dell'assenza della coerenza viene analizzato pone le categorie merceologiche dell'offerta, quale variabile dell'alleanza, al fine di verificare se le percezioni del consumatore variano a seconda del coinvolgimento emotivo dello stesso durante il processo di acquisto.

Il riferimento è alla distinzione già citata nel primo capitolo tra:

- *Specialty goods*: in cui il processo di acquisto è caratterizzato da forte coinvolgimento e apprendimento di tipo intellettuale. Rientrano in questa categoria i prodotti le cui caratteristiche sono l'alto prezzo o il ruolo importante (es. auto, elettrodomestici..);
- *Shopping goods*: in cui il processo di acquisto è dominato dall'impulso, in cui la scelta rivela la personalità o lo stile di vita dei consumatori (es. abbigliamento, arredamento..);
- *Experience goods*: in cui si ha un debole coinvolgimento e apprendimento della realtà e prevale l'aspetto edonistico (es. birra, gelato);
- *Convenience goods*: si ha un basso coinvolgimento ed un apprendimento di tipo intellettuale. Rientrano in questa categoria i beni acquistati abitualmente, per i quali al consumatore interessa che svolgano la funzione di base. Il prodotto alimentare, ad esempio, assume quasi sempre la natura di *convenience goods*. (HOLTON, 1958).

Con questo obiettivo, sono state fissate le seguenti ipotesi, successivamente sottoposte a verifica:

H1. La coerenza concettuale percepita distingue le diverse alleanze di co-branding;

H2. I valori associati al brand ospitato si trasferiscono sul prodotto co-branding;

H3. La categoria di prodotto coinvolta influenza l'impatto della coerenza concettuale percepita;

H4. La categoria di prodotto coinvolta influenza la diluizione dei valori associati al brand ospitato.

5.3. La metodologia

La metodologia utilizzata nella seguente ricerca prevede di avvalersi, come altri Autori, di esperimenti in laboratorio accompagnati da questionari. Al fine di verificare le ipotesi suddette, dal punto di vista metodologico, sono state individuate due potenziali alleanze di co-branding che a primo impatto:

- sembrassero sviluppate in settori caratterizzati da diversi livelli di coinvolgimento del consumatore durante la fase di acquisto: quello alimentare, nel quale sembra prevalere la componente razionale, e quello dell'abbigliamento, nel quale sembra prevalere la componente emotiva;
- fossero caratterizzate entrambe da una bassa coerenza simbolica.

Le alleanze sono state ipotizzate in modo tale da risultare verosimili e caratterizzate dalle familiarità delle categorie al campione di riferimento, così come già sostenuto da altri Autori sul tema (WASHBURN & PLANK, 2002).

Il progetto di ricerca, prevede in un ottica metodologica le seguenti fasi:

- indagini preliminari volte ad individuare: le categorie oggetto dell'analisi; le marche ospitanti e le marche invitate nell'ambito delle singole categorie; le associazioni tra i brand coinvolti nel co-branding;

- individuazione delle scale di misurazione delle variabili oggetto dell'indagine;
- la scelta del campione di riferimento;
- verifica delle ipotesi.

Tabella 5. Metodologie di ricerca sul co-branding utilizzate in letteratura

Studio	Ambito di indagine	Metodologia
(AAKER e KELLER 1990)	Beni non durevoli a basso coinvolgimento (snack e gelati)	Questionari scritti Esperimento di laboratorio
(PARK, MILBERG e LAWSON 1991)	Beni durevoli ad alto coinvolgimento (orologi)	Esperimento di laboratorio
(ROEDDER, LOKEN e JOINER 1998)	Prodotti health care	Esperimento di laboratorio
(APOSTOLO, BERTOLI e BUSACCA 2008)	Prodotti alimentari, tecnologici e abbigliamento	Esperimento Questionario

FONTE: nostra elaborazione.

Indagini preliminari

Si è pensato a due alleanze nell'ambito di due settori diversi, realizzate al fine di un'estensione del brand ospitante in una categoria merceologica affine al brand ospitato. Per quanto riguarda il settore abbigliamento, è stata ipotizzata un'alleanza co-branding finalizzata al lancio di una collezione di borse, mentre per il settore alimentare ad una alleanza finalizzata al lancio di uno yogurt al cioccolato.

Una volta selezionate le categorie di prodotto coinvolte, mediante un focus esplorativo, attraverso tecniche di *brainstorming* è stato chiesto a un gruppo di consumatori pari a 10, di individuare per ciascuna alleanza ipotizzata, i brands della marca ospitante e i brands della marca invitata. Per entrambe le alleanze gli attributi fondamentali delle marche ospitanti dovevano essere il

prezzo contenuto ed una bassa qualità percepita; gli attributi delle marche invitate, l'alta qualità percepita ed il prezzo elevato.

Per il settore alimentare, sono state individuati i brands Stuffer per lo yogurt (marca ospitante) e Lindt per il cioccolato (marca invitata); per il settore abbigliamento H&M (marca ospitante) e Louis Vuitton (marca invitata).

In questo modo, sono state selezionate due alleanze potenziali appartenenti a settori completamente distinti in base al livello di coinvolgimento del consumatore nella fase di acquisto, e si ipotizza, con una bassa coerenza concettuale.

Individuazione delle scale di misurazione delle variabili

Al fine di verificare le ipotesi della ricerca è, stata effettuata la valorizzazione delle seguenti variabili latenti:

- la qualità percepita del brand
- la coerenza concettuale o *brand image fit* del co-branding
- gli effetti dell'assenza della coerenza sul co-branding ed il gradimento dell'offerta.

La scala di misurazione adottata per la percezione della qualità del brand, è quella di Aaker (1991), riproposta nell'ambito del co-branding anche da altri Autori (WASHBURN & PLANK, 2002), in misura limitata agli aspetti più rilevanti ai fini della ricerca. In particolare, per questa variabile, il questionario somministrato è stato strutturato in cinque items.

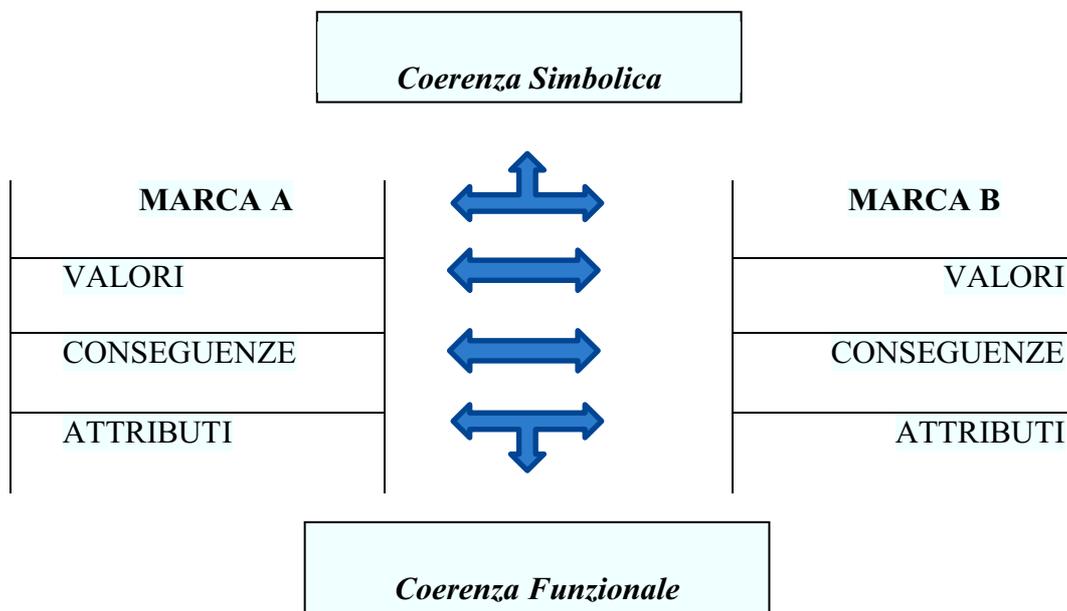
La scala di misurazione della *brand image fit*, si compone di due item, la somiglianza e la compatibilità fra le immagini delle marche coinvolte nell'accordo, così come suggerito da Loken e Roedder (1993) e Simonin e Ruth (1998). Questa valorizzazione, ci permetterà di verificare che la coerenza simbolica percepita delle alleanze sia effettivamente bassa.

Al fine di valutare gli effetti dell'assenza di *brand image fit* sulle due tipologie di co-branding, è stata adottata una scala di misurazione basata sulla *catena mezzi-fini* (GUTMAN, 1982), utilizzata nell'ambito delle ricerche sul tema da Iasevoli (2003). Questo modello, implica che la percezione di un brand o di un prodotto, è fondata sulle associazioni tra gli *attributi* fondamentali del prodotto, definiti come caratteristiche fondamentali del prodotto che rappresentano la fonte diretta dell'utilità del consumatore. Il collegamento tra consumatore e prodotto avviene attraverso la costruzione di una serie di relazioni tra attributi concreti e astratti del prodotto, conseguenze funzionali e psicologiche legate all'uso del prodotto, e infine, valori strumentali e finali dei consumatori. Gli attributi del prodotto non sono altro che mezzi che i consumatori utilizzano per raggiungere i loro valori finali, cioè i fini, attraverso le conseguenze o benefici ottenuti da questi attributi. In altre parole, i beni/servizi vengono visti dal consumatore come strumenti per la soddisfazione dei loro bisogni più o meno consci. Nel modello mezzi-fini il prodotto non è, dunque, scelto e acquistato per sé stesso ma piuttosto per il significato che questo assume nella mente del consumatore. In tal modo il prodotto, pur essendo selezionato in base ad aspetti piuttosto concreti, quali le caratteristiche o gli attributi del prodotto (es.: la quantità di grasso, il colore, l'origine, il metodo di produzione ecc.), e ai benefici che esso è in grado di offrirgli - conseguenze funzionali o psicologiche (es.: mangiare sano e mangiare con gusto), in realtà viene percepito a livello subcosciente in quanto rivolto e legato al raggiungimento di valori personali presenti nella mente del consumatore. Una catena mezzi-fini è dunque una struttura concettuale che lega insieme un prodotto (definito come insieme di attributi) con un consumatore (visto come portatore di valori). Gli attributi del prodotto conducono a varie conseguenze dell'uso del prodotto che, a loro volta, soddisfano i valori dei consumatori. Tali collegamenti vengono

concretamente rilevati utilizzando la tecnica di *laddering* (letteralmente smagliare), una metodologia di indagine il cui scopo è quello di spiegare le scelte dei consumatori attraverso l'identificazione di quella rete di legami che unisce gli attributi dei prodotti agli esiti tangibili legati all'uso di questi (conseguenze funzionali), agli esiti che fanno riferimento alla sfera psicologica personale o alle relazioni con gli altri (conseguenze psicosociali) e, in ultimo, ai valori. Come è stato sottolineato da altri Autori (OLIVER, 1997), questa tecnica può portare gli intervistati a rispondere in modo stereotipato, non facendo emergere tendenze nuove. Per questo motivo, anche in questo caso, si è partiti da un focus group di N=10, nell'ambito del quale, partendo dagli attributi tangibili si è poi risaliti agli elementi psicologici utilizzando domande del tipo "Perché questo prodotto potrebbe piacerti"? Successivamente, i dati raccolti sono stati codificati, raggruppando le risposte in categorie e costruendo una matrice delle corrispondenze, rappresentabile mediante una mappa gerarchica del valore che sintetizza graficamente le conseguenze e i valori maggiormente rilevanti per il cliente, che sono stati poi sottoposti a valutazione tramite una scala di Likert. La stessa valutazione è stata poi effettuata per il prodotto co-branded. È stato quindi effettuato un confronto tra i giudizi attribuiti ai singoli brands partecipanti all'alleanza e il giudizio del prodotto *co-branded*. Il valore dello scostamento indica l'assenza di coerenza del co-branding (IASEVOLI, 2003).

Infine, per valutare il gradimento dei prodotti ipoteticamente realizzati in co-branding (*overall evaluation*), sono stati utilizzati items basati sul giudizio favorevole o sfavorevole, l'atteggiamento positivo/non positivo e la propensione all'acquisto, ripresi da Park et al. (1996) e Simonin e Ruth (1998).

Figura 26. Modello della catena mezzi-fini applicato al co-branding



FONTE: nostra elaborazione

La scelta del campione di riferimento

Nelle verifiche empiriche condotte sul tema, in letteratura la numerosità del campione è stata molto varia. In questa ricerca, i questionari utilizzati, sono stati somministrati ad un campione pari a 60 unità, pari al numero utilizzato anche nella ricerca di Iasevoli (2003).

Il campione è composto da consumatori di un'età compresa tra i 26 e i 40 anni, proveniente da diverse località geografiche e di un livello culturale medio alto, liberi professionisti. La decisione di scegliere un campione abbastanza omogeneo, a livello culturale e lavorativo, oltre a criteri di convenienza, segue la teoria di Calder Phyllips e Tybout (1981), i quali

sostengono “*that research procedures should include subject who are homogeneous on non-theoretical understanding*” (p.197).

Figura 27. Sintesi delle scale di misurazione utilizzate

Variabili	Items	Scala di misurazione	Fonte
Qualità	▪ Qualità percepita	▪ Scale da 1 a 7 per ogni valutazione	Aaker (1991)
Brand fit	▪ Somiglianza ▪ Compatibilità	▪ Scale da 1 a 7 per ogni item	Loken e Roedder (1993) Simonin e Ruth (1998)
Impatto della coerenza	▪ Valori	▪ Catena mezzi-fini ▪ Scale da 1 a 7 per ogni item ▪ Analisi degli scostamenti	Gutman (1988)
Overall evaluation	▪ Giudizio ▪ Atteggiamento ▪ Propensione all'acquisto	▪ Scale da 1 a 7 per ogni item	Park et al (1996) Simonin e Ruth (1998)

Fonte: nostra elaborazione.

5.4. La verifica delle ipotesi

Al campione selezionato, è stato somministrato un questionario strutturato sulla base degli items individuati, ognuno dei quali misura le variabili oggetto di interesse.

Figura 28. Schema generico del questionario

Indichi il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1=poco d'accordo, 7= molto d'accordo)								
1.è una scelta di elevata qualità.	QUALITA' PERCEPITA							
2. Il livello di è elevato.								
3.è un nome di qualità elevata.								
4. La possibilità chesia un prodotto affidabile è molto alta.								
5.sembra essere di una qualità molto bassa.								
Indichi un punteggio da 1 a 7 alle caratteristiche (similitudine, compatibilità) da lei percepite in merito alle seguenti ipotetiche alleanze tra brands ((1=bassa associazione, 7=alta associazione)								
1. I brands esono molto simili	BRAND IMAGE FIT							
2. I brands e..... sono compatibili								
Indichi un punteggio da 1 a 7 per ognuno dei seguenti valori in relazione a quanto li associate al brand x: (1=bassa associazione, 7= alta associazione)								
	Accettazione sociale	Autostima	Lusso	Eleganza	Convenienza	Qualità	Risparmio	Salute
Brand A								
Brand B								

IMPATTO DELLA COERENZA

Immagini un nuovo prodotto realizzato in associazione i tra due brands A e B. Associ un punteggio da 1 a 7 ai seguenti valori in relazione a quanto li associate al nuovo prodotto realizzato. (1=bassa associazione, 7= alta associazione)								
	Accettazione sociale	Autostima	Lusso	Eleganza	Convenienza	Qualità	Risparmio	Salute
1. A by B								

<p>Indichi il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni relative ai prodotti realizzati in co-branding (1 =poco d'accordo, 7=molto d'accordo)</p>	
<p>1. Ho un giudizio favorevole nei confronti del prodotto co-branded</p>	<p>OVERALL EVALUATION</p>
<p>2. Valuto positivamente il prodotto co-branded</p>	
<p>3. Comprerei il prodotto co-branded</p>	

5.5. La discussione dei risultati ed i limiti metodologici

Le indagini preliminari, hanno prodotto attraverso i focus group le seguenti due alleanze ipotetiche caratterizzate da una bassa coerenza simbolica percepita:

- Stuffer by Lindt, per i *convenience goods*; in particolare si è pensato ad uno yogurt al sapore di cioccolato Lindt.
- H&M by Louis Vuitton, per gli *shopping goods*; in particolare ad una collezione disegnata dalla lussuosa casa di moda.

Al fine di verificare l'effettiva bassa coerenza simbolica tra i due brands rispettivamente coinvolti nelle due alleanze, il campione è stato sottoposto alle prime due domande del questionario. La prima domanda, inerente ai brands ospitanti Stuffer e H&M, attraverso la valutazione degli items sulla qualità percepita, aveva l'obiettivo di verificarne l'effettiva bassa qualità percepita, così come emerso nei focus group.

Tabella 6. Qualità percepita dei brands ospitanti

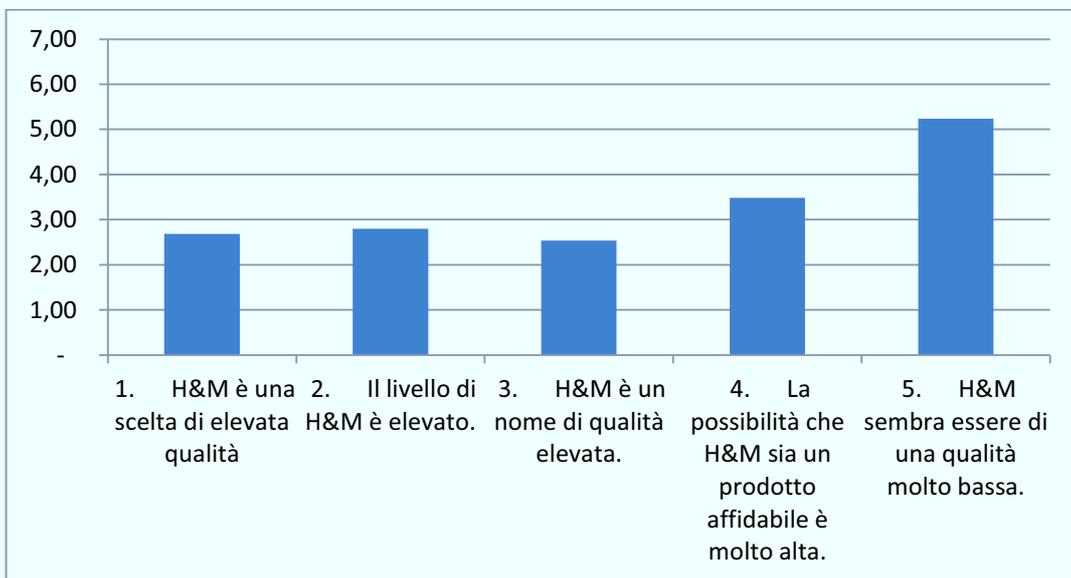
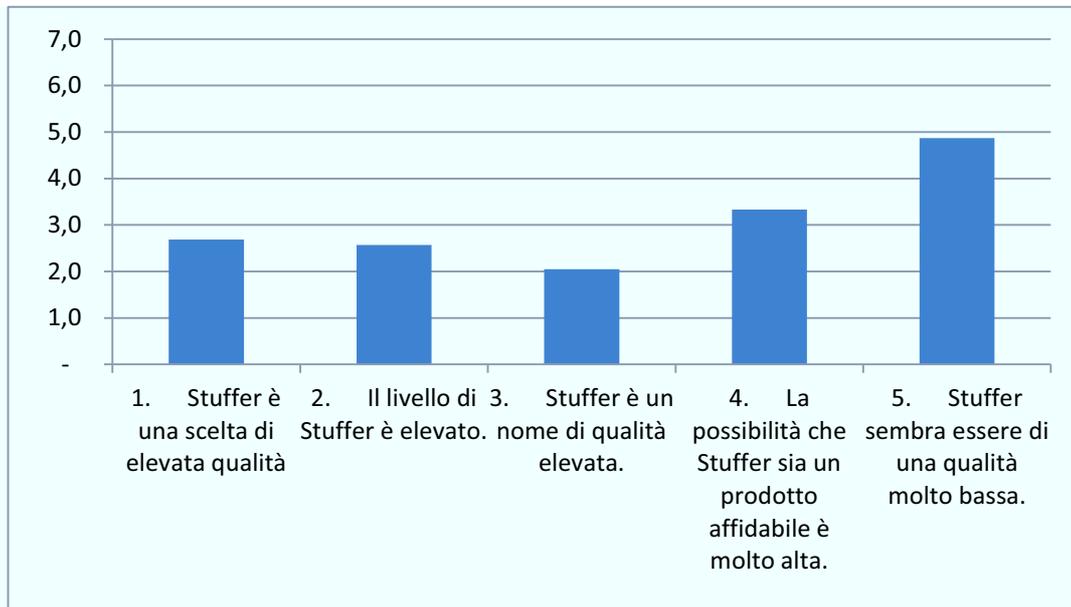
items	1	2	3	4	5	6	7	totale
1. Stuffer è una scelta di elevata qualità	12	14	19	11	4			60
2. Il livello di Stuffer è elevato.	13	19	13	11	4			60
3. Stuffer è un nome di qualità elevata.	24	17	15		4			60
4. La possibilità che Stuffer sia un prodotto affidabile è molto alta.	6	10	20	14	2	8		60
5. Stuffer sembra essere di una qualità molto bassa.		9	4	8	11	21	7	60
Totale complessivo	55	69	71	44	25	29	7	300

items	1	2	3	4	5	6	7	totale
1. H&M è una scelta di elevata qualità	19	7	15	12	7			60
2. Il livello di H&M è elevato.	17	6	18	10	9			60
3. H&M è un nome di qualità elevata.	15	13	20	9	3			60
4. La possibilità che H&M sia un prodotto affidabile è molto alta.	10	8	14	7	13	8		60
5. H&M sembra essere di una qualità molto bassa.	1	6	4	6	11	14	18	60
Totale complessivo	62	46	75	44	41	14	18	300

Analizzando i risultati, è evidente come la qualità percepita dei brands Stuffer e H&M sia per il campione bassa. I primi tre items, infatti, non superano per entrambi i brands un punteggio pari a 3 su una scala da 1 a 7.

Il quarto item, presenta un punteggio pari a poco più di 3 per entrambi i brands, dimostrando che l'affidabilità percepita dei brands è medio-bassa. L'ultimo items, infine, collegava in modo inverso la qualità al punteggio, in modo tale da fornire una "conferma" ed una coerenza sui giudizi espressi precedentemente dai consumatori. La media ottenuta, pari a poco più di 5, conferma la qualità medio bassa percepita dei brands coinvolti.

Figura 29. La qualità percepita dei brands ospitanti.



La seconda domanda del questionario, mirava, invece a verificare l'assenza di coerenza simbolica, rispettivamente tra Stuffer e Lindt e H&M e Louis Vuitton. In particolare, qualora il punteggio ricevuto fosse stato basso nella

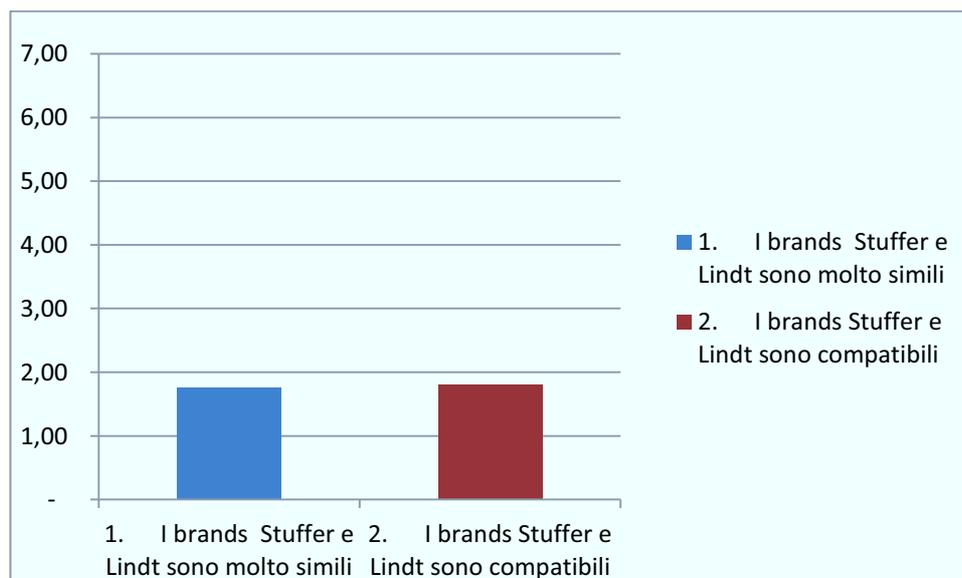
scala di Likert, ciò avrebbe dimostrato le percezioni differenti relative ai brands coinvolti. La coerenza, è stata misurata sulla base degli items legati al concetto di *brand image fit*, descritto nei precedenti paragrafi.

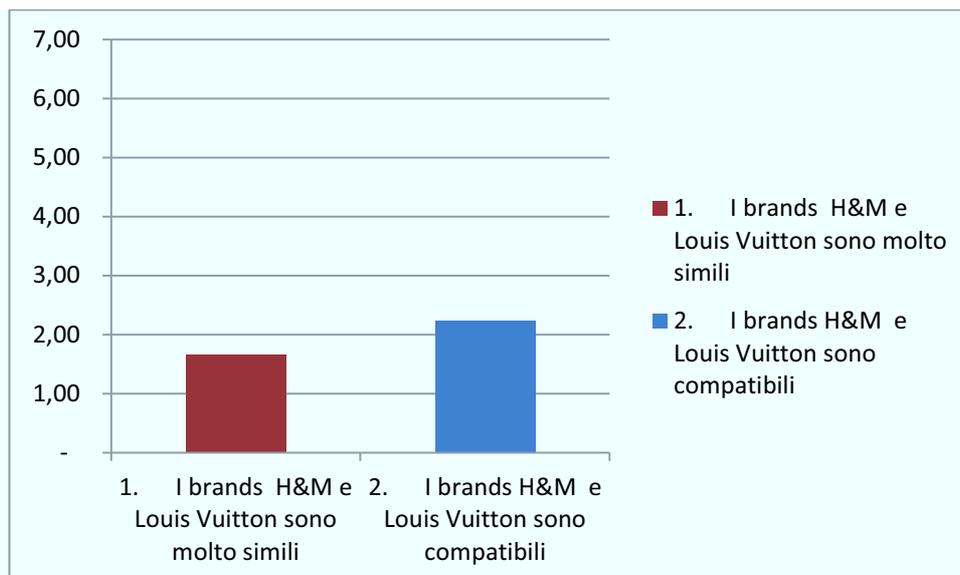
Tabella 7. Valutazione della brand image fit

items	1	2	3	4	5	6	7	totale
1. I brands Stuffer e Lindt sono molto simili	23	30	5	2				60
2. I brands Stuffer e Lindt sono compatibili	26	20	14	0				60
Totale complessivo	51	48	19	2				120

items	1	2	3	4	5	6	7	totale
1. I brands H&M e Louis Vuitton sono molto simili	32	22	3		3			60
2. I brands H&M e Louis Vuitton sono compatibili	25	13	13	1	8			60
Totale complessivo	57	35	16	1	11			120

Figura 30. La coerenza simbolica percepita dei brands.



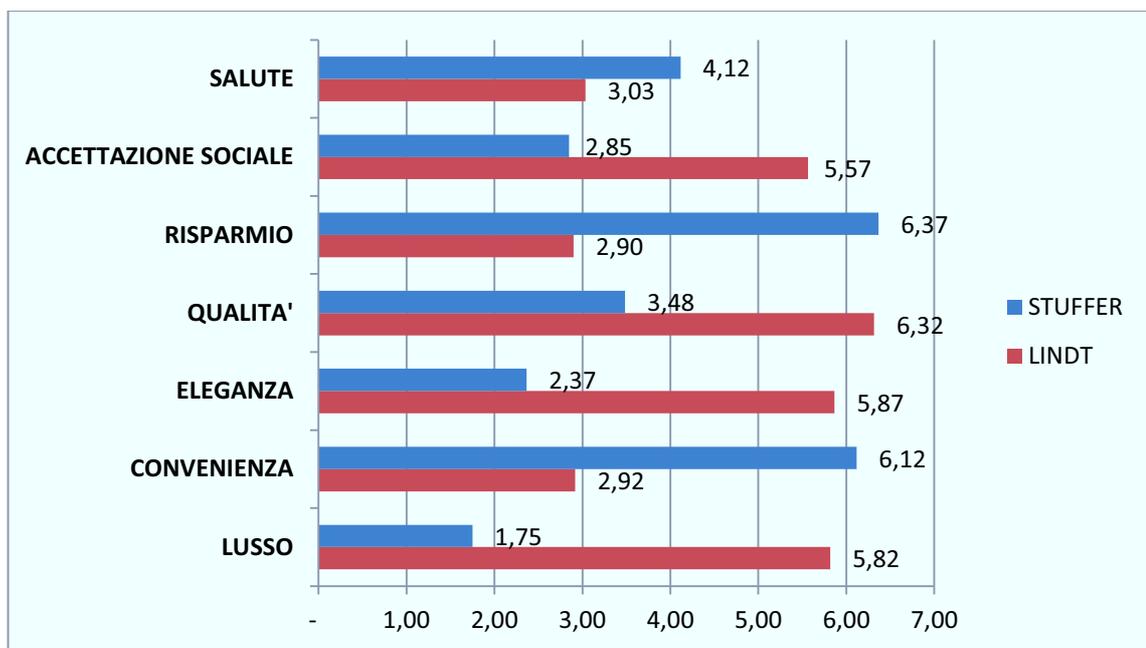


Come si può notare dai grafici, in entrambe le alleanze co-branding, le marche partner coinvolte risultano abbastanza dissimili e poco compatibili. La media dei punteggi ottenuti, infatti, è pari a poco più di 2. Come ulteriore conferma dell'assenza di coerenza simbolica, è stato poi chiesto al campione intervistato di assegnare un punteggio da 1 a 7 ai valori associati ai singoli brands. Basandomi sulla tecnica della catena mezzi-fini, precedentemente descritta, attraverso interviste sottoposte ad un focus group, ho ricavato i "valori" maggiormente associati ad ogni brand. I valori maggiormente associati ai brand Lindt e Louis Vuitton sono stati: accettazione sociale, qualità, eleganza, lusso. I valori associati a Stuffer e H&M, sono stati, invece: risparmio e convenienza. Nel questionario, è stato quindi chiesto al campione di esprimere una valutazione in merito all'associazione valore-brand. Ciò ha permesso da un lato, di verificare i risultati emersi nella fase del focus group; dall'altro, di ottenere una conferma sulla bassa coerenza simbolica tra i brands coinvolti nelle singole alleanze. Dai grafici, è immediatamente riscontrabile per entrambe le alleanze, che i valori maggiormente associati ai brands

ospitati (Lindt e Louis Vuitton), sono considerati poco rappresentativi dei brands ospitanti (Stuffer e H&M).

Appurata l'assenza di coerenza simbolica, sono stati quindi analizzati gli effetti del co-branding sulle percezioni del consumatore. In particolare, è stata riproposta la stessa domanda associazione valori-brand per un ipotetico prodotto co-branded sviluppato nell'ambito delle due alleanze. Ciò ha permesso di misurare il trasferimento dei valori del brand ospitato (che come verificato non sono associati al brand ospitante) sul prodotto co-branded.

Figura 31. La coerenza simbolica percepita all'interno delle alleanze co-branding.



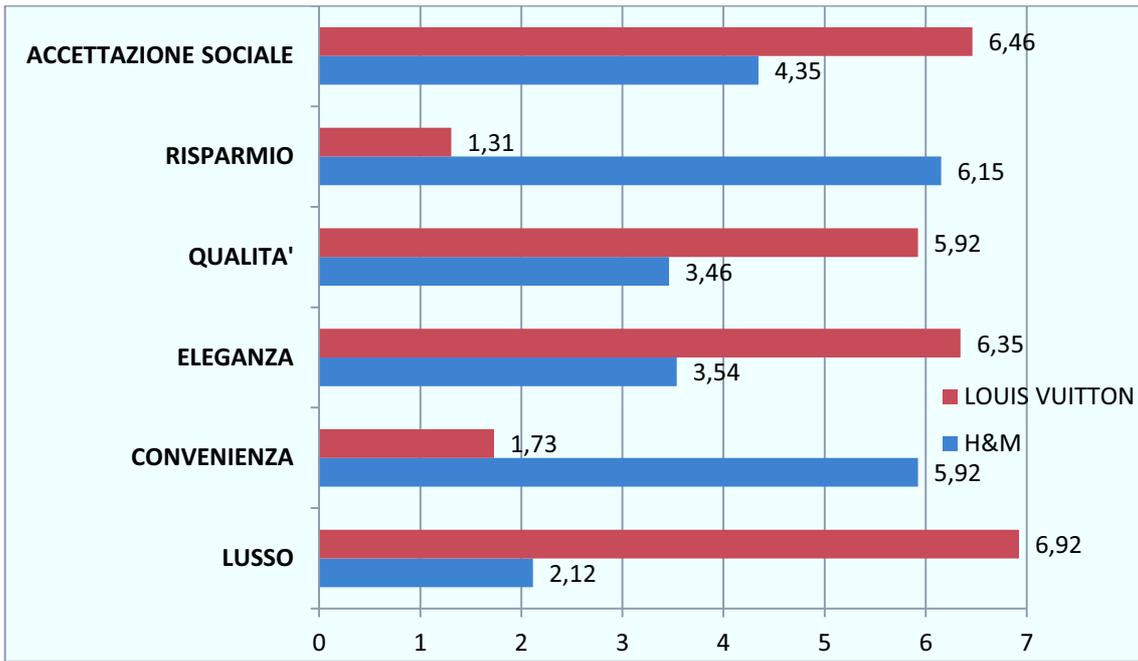
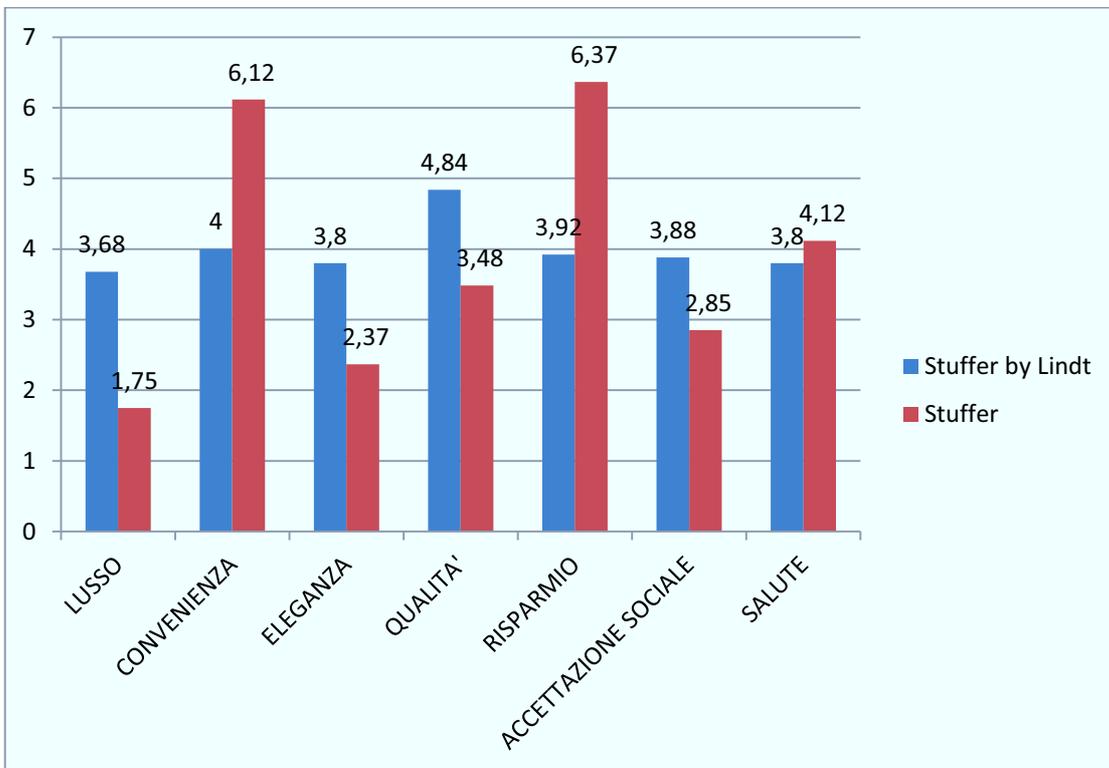
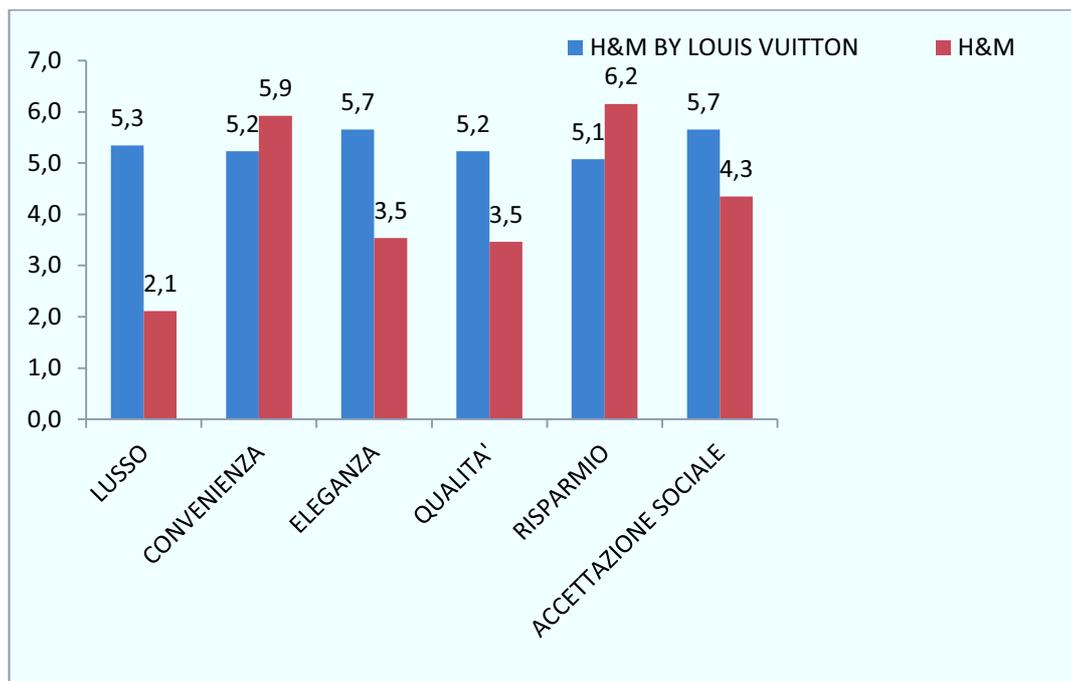


Figura 32. Brand vs Co-branding





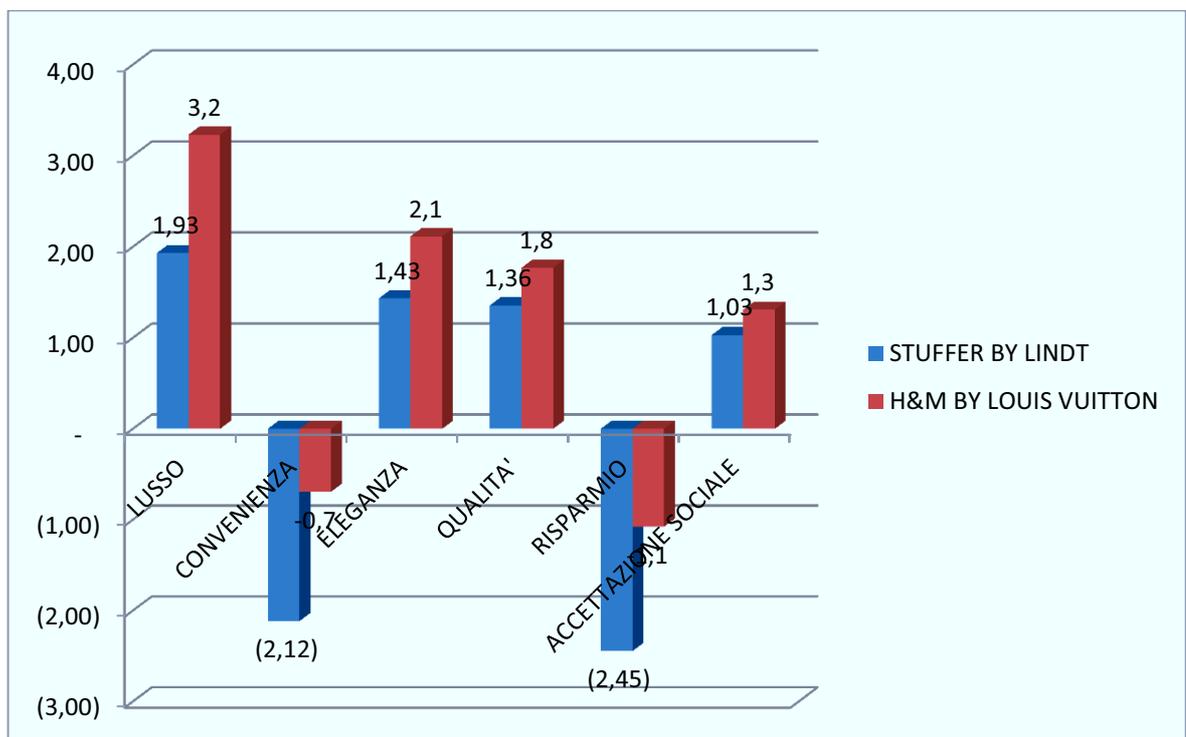
Per quanto riguarda lo yogurt “Stuffer by Lindt”, tutti i valori associati al brand Lindt, sono stati trasferiti al prodotto co-branded. Ovviamente, non nella stessa misura in cui venivano percepiti considerando il singolo brand Lindt. Ad esempio, per il valore lusso, il punteggio associato al singolo brand Lindt era 5,82, al singolo brand Stuffer 1,75, al prodotto co-branding 3,68.

Allo stesso modo, i valori associati al singolo brand Stuffer, quali ad esempio il risparmio, hanno risentito della presenza del brand Lindt, passando da un valore di 6,12, ad un valore pari a 4. Gli stessi risultati sono stati ottenuti nell'alleanza H&M-Louis Vuitton, per la quale, ad esempio, il valore eleganza è passato da 6,3 (Louis Vuitton) e 3,5 (H&M) a 5,7 (H&M by Louis Vuitton), mentre il valore convenienza da 1,7 (Louis Vuitton) e 5,9 (H&M) a 5,2 (H&M by Louis Vuitton).

Confrontando i risultati ottenuti nelle singole alleanze co-branding, è stato possibile misurare la differenza di rilevanza degli effetti dell'assenza di coerenza simbolica nelle due alleanze. Nel grafico “l'effetto della coerenza sui diversi tipi di co-branding”, sono rappresentate le differenze in termini

assoluti di punteggio subite da ogni valore considerato, nelle singole alleanze. Come si può notare, i valori associati ai brand ospitati Lindt e Louis Vuitton quali il lusso, l'eleganza e l'accettazione sociale, sono stati trasferiti maggiormente nel prodotto co-branding H&M by Louis Vuitton che nel prodotto Stuffer by Lindt. Consideriamo, ad esempio, il valore lusso.

Figura 33. L'effetto della coerenza sui diversi tipi di co-branding



La differenza assoluta di valutazione brand ospitante-cobranding, nell'alleanza Stuffer by Lindt, è pari a 1,93, (ottenuta come differenza tra 3,68-1,75) , mentre nell'alleanza H&M by Louis Vuitton è pari a 3,2, (ottenuta come differenza tra 5,3 e 2,1). Ciò significa che il valore lusso si è trasferito in termini assoluti maggiormente dal brand Louis Vuitton al prodotto co-branding H&M by Louis Vuitton, piuttosto che dal brand Lindt al

prodotto co-branded Stuffer by Lindt. Riguardo ai valori associati ai brand ospitanti (convenienza e prezzo), in entrambe le alleanze l'associazione al brand partner ha comportato una contrazione del più evidente nell'alleanza convenience good (Stuffer by Lindt) che shopping good (H&M by Louis Vuitton). Ciò significa che l'influenza del brand ospitante è più intensa in quest'ultima tipologia di co-branding, e ciò si esprime sia nei valori associati al brand ospitato, sia nei valori associati al brand ospitante.

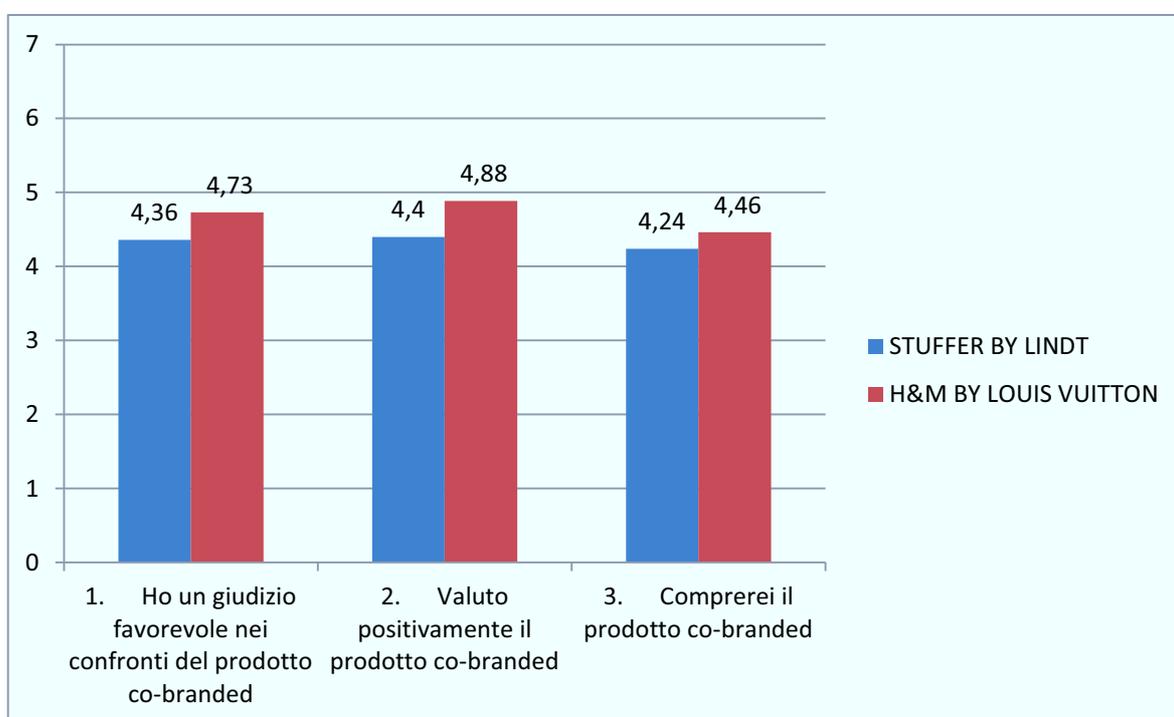
L'ultima rilevazione del questionario, riguarda il gradimento dell'offerta co-branding. In particolare, l'obiettivo era quello di valutare l'impatto dell'assenza di simbolica in entrambe le offerte, sul gradimento generale del consumatore. Anche in questo caso, il prodotto co-branded H&M by Louis Vuitton, è stato considerato più appetibile rispetto al prodotto Stuffer by Lindt. Tuttavia, le differenze non sono significative, e il gradimento in entrambe le alleanze ha ricevuto un punteggio nella scala da 1 a 7 di Likert, pari a poco più di 4, vale a dire un apprezzamento sufficiente, ma non particolarmente vigoroso.

In sintesi, con riferimento alla prima ipotesi "*H1. La coerenza concettuale percepita distingue le diverse alleanze di co-branding*", possiamo affermare che tale ipotesi è verificata. In particolare, ciò è stato dimostrato, avvalendosi di scale di misurazione introdotte in letteratura che misurano i valori, la qualità percepita e la similitudine associata ai brands coinvolti nell'alleanza, e valutandone la discordanza.

Con riferimento alla seconda ipotesi, "*H2. I valori associati al brand ospitato si trasferiscono sul prodotto co-branding*", i valori analizzati hanno confermato che in entrambe le tipologie di alleanze, i valori del brand ospitato si trasferiscono all'offerta co-branded.

Tuttavia, nell'alleanza che coinvolge i *convenience goods*, ciò è stato riscontrato in una misura più debole piuttosto che nell'alleanza che coinvolge gli *shopping goods*, verificando la terza ipotesi di ricerca “H3. La categoria di prodotto coinvolta influenza l'impatto della coerenza concettuale percepita”.

Figura 34. Il gradimento dell'offerta co-branding



Infine, è stato dimostrato come i valori associati al brand ospitante, abbiano subito una contrazione maggiore nell'alleanza *convenience goods*. (H4. La categoria di prodotto coinvolta influenza la diluizione dei valori associati al brand ospitato).

Quali riflessioni generano questi risultati? Gli *shopping goods*, per la loro natura, sono con molta probabilità percepiti dal consumatore in modo diverso rispetto ai *convenience goods*. I valori associati a un brand alimentare, si

trasferiscono difficilmente ad un altro brand alimentare al quale sono associati valori diversi. Questo perché, la qualità in un brand alimentare è sinonimo di ingredienti selezionati, cura nella produzione e nella conservazione del prodotto. Questo tipo di valori, ben identificati dal cliente, non si trasferiscono facilmente ad un altro brand mediante politiche di marketing. Gli shopping goods, invece, come una borsa, o un capo di abbigliamento, sono portatori di valori che molto spesso per loro natura, sono più “mobili”. Un brand come H&M, collaborando con un marchio di lusso, genera nel consumatore un'incoerenza di valori che non influisce negativamente sul prodotto co-branded, che anzi, viene percepito come un prodotto di lusso accessibile (*masstige*). La mancanza di coerenza concettuale in un prodotto alimentare, genera, invece, una confusione nella percezione del consumatore, che con più difficoltà trasferisce valori come la qualità, da un brand all'altro.

Questo significa che, nell'elaborazione di una strategia di co-branding, occorre sicuramente valutare l'impatto di variabili quali la coerenza, la dominanza, etc., ma probabilmente è opportuno considerare anche come e quanto queste variabili incidano a seconda del settore in cui viene realizzata l'alleanza. Ovviamente, la seguente ricerca sconta dei limiti metodologici legati innanzitutto alla dimensione ridotta del campione ed in secondo luogo alla dipendenza dei risultati ai gusti soggettivi dei consumatori rispetto ai brands considerati. Pertanto, aumentare la numerosità del campione e modificare i brands coinvolti nel test, potrebbe rappresentare la base per lo sviluppo di ulteriori ricerche.

Conclusioni

La decisione di ricorrere ad un'alleanza di co-branding, rappresenta una delle rilevanti alternative seguite dalle imprese per individuare nuovi ambiti competitivi o nuovi posizionamenti di prodotto. Il percorso di ricerca compiuto in questa tesi, iniziato con un approfondimento teorico sul tema del co-branding, si è poi focalizzato sulle evidenze empiriche emerse in letteratura, grazie alle quali è stato possibile identificare i principali fattori di successo o insuccesso di una strategia di co-branding. Diversi Autori, hanno infatti contribuito a dimostrare come la coerenza funzionale e concettuale tra i brands coinvolti nel co-branding, possa rappresentare un fattore di successo o di insuccesso per un prodotto co-branded e per i brands ospitanti e ospitati che lo hanno realizzato. La coerenza concettuale (*brand fit*) tra i brands coinvolti nell'alleanza, rappresenta la base per una riflessione innovativa sul tema. Osservando la recente diffusione del fenomeno del *masstige*, alleanza nella quale brands con valori associati al lusso sviluppano prodotti in collaborazione con brands di massa, si è voluto verificare empiricamente la risposta del consumatore a due ipotetiche offerte di prodotti co-branding, entrambe caratterizzate da una bassa coerenza concettuale percepita. In particolare, il brand ospitante viene percepito di bassa qualità, il brand ospitato di alta qualità. Inoltre, ognuna delle due alleanze coinvolge due settori merceologici differenti, ai quali il consumatore approccia con un diverso coinvolgimento emotivo. L'obiettivo della ricerca, consiste nel verificare che la distanza percepita dei brands partners, misurata dai valori associati agli stessi dal consumatore, influenza la coerenza percepita del co-branding, come già affermato in letteratura. Tuttavia, il contributo innovativo, consiste nel verificare se anche la categoria di prodotto, identificata con il

settore, possa influenzare la coerenza percepita del co-branding e soprattutto la diluizione dei valori associati al brand ospitato, misurata dalla variazione degli stessi valori percepiti originariamente, all'interno del co-branding.

I risultati hanno mostrato che quando l'alleanza coinvolge categorie di prodotto alle quali il consumatore associa valori meno "mobili", come ad esempio la qualità degli ingredienti in un bene alimentare (*convenience goods*), questo trasferimento dei valori associati al brand ospitato è più debole rispetto ad offerte co-branding che riguardano prodotti caratterizzati dall'acquisto "emozionale", quale ad esempio la categoria abbigliamento o accessori. Inoltre, la diluizione dei valori associati al brand ospitante percepito come di alta qualità in un'alleanza nella categoria alimentare, è più evidente se paragonata ad un'alleanza con le stesse caratteristiche nella categoria abbigliamento-accessori (*shopping goods*). I risultati della ricerca, presentano ovviamente dei limiti metodologici notevoli, legati soprattutto alla numerosità ridotta del campione, che però non impattano sull'obiettivo perseguito, ossia quello di dimostrare, senza la presunzione di arrivare a generalizzazioni, la possibile presenza di un'interazione tra coerenza tra brands e categorie di prodotto coinvolte in un'alleanza di questo tipo, che impatta congiuntamente sul successo di un'offerta co-branding. I risultati ottenuti, consentono di concludere che un co-branding di successo non ha una "ricetta universale": nell'elaborazione di una strategia di questo tipo, occorre invece valutare sicuramente le diverse variabili considerate in letteratura, ma probabilmente anche come tale impatto si differenzi a seconda della categoria di prodotto coinvolta nell'alleanza.

ALLEGATO

Questo questionario riguarda un'indagine su marche e nuovi prodotti ipotetici che sto compiendo per la mia tesi di dottorato.

Ti verrà chiesto di descrivere alcune tue percezioni verso alcuni brands e alcuni prodotti ipoteticamente immessi sul mercato.

Cerca di essere spontaneo nelle risposte e una volta compilato, sarà mia cura ritirarlo.

Indichi il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1=poco d'accordo, 7= molto d'accordo)								
6. Stuffer è una scelta di elevata qualità.	1 2 3 4 5 6 7							
7. Il livello di Stuffer è elevato.	1 2 3 4 5 6 7							
8. Stuffer è un nome di qualità elevata.	1 2 3 4 5 6 7							
9. La possibilità che Stuffer sia un prodotto affidabile è molto alta.	1 2 3 4 5 6 7							
10. Stuffer sembra essere di una qualità molto bassa.	1 2 3 4 5 6 7							
Indichi un punteggio da 1 a 7 alle caratteristiche (similitudine, compatibilità) da lei percepite in merito alle seguenti ipotetiche alleanze tra brands ((1=bassa associazione, 7=alta associazione)								
3. I brands Stuffer e Lindt sono molto simili	1 2 3 4 5 6 7							
4. I brands Stuffer e Lindt sono compatibili	1 2 3 4 5 6 7							
Indichi un punteggio da 1 a 7 per ognuno dei seguenti valori in relazione a quanto li associate al brand indicato : (1=bassa associazione, 7= alta associazione)								
	Accettazione sociale	Autostima	Lusso	Eleganza	Convenienza	Qualità	Risparmio	Salute
Stuffer								
Lindt								

Grazie per la collaborazione.

Immagini un nuovo prodotto realizzato in associazione (co-branding) tra Stuffer e Lindt, in particolare uno yogurt Stuffer al sapore di cioccolato Lindt. Associ un punteggio da 1 a 7 ai seguenti valori in relazione a quanto lo associate al nuovo prodotto realizzato. (1=bassa associazione, 7= alta associazione)								
	Accettazione sociale	Autostima	Lusso	Eleganza	Convenienza	Qualità	Risparmio	Salute
Stuffer by Lindt								
Indichi il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni relative al prodotto realizzato in co-branding Stuffer by Lindt (1= poco d'accordo, 7= molto d'accordo)								
4. Ho un giudizio favorevole nei confronti del prodotto co-branded	1 2 3 4 5 6 7							
5. Valuto positivamente il prodotto co-branded	1 2 3 4 5 6 7							
6. Comprerei il prodotto co-branded	1 2 3 4 5 6 7							

Indichi il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni (1=poco d'accordo, 7= molto d'accordo)								
11. H&M è una scelta di elevata qualità.		1 2 3 4 5 6 7						
12. Il livello di H&M è elevato.		1 2 3 4 5 6 7						
13. H&M è un nome di qualità elevata.		1 2 3 4 5 6 7						
14. La possibilità che H&M sia un prodotto affidabile è molto alta.		1 2 3 4 5 6 7						
15. H&M sembra essere di una qualità molto bassa.		1 2 3 4 5 6 7						
Indichi un punteggio da 1 a 7 alle caratteristiche (similitudine, compatibilità) da lei percepite in merito alle seguenti ipotetiche alleanze tra brands ((1=bassa associazione, 7=alta associazione)								
5. I brands H&M e Louis Vuitton sono molto simili.		1 2 3 4 5 6 7						
6. I brands H&M e Louis Vuitton sono compatibili.		1 2 3 4 5 6 7						
Indichi un punteggio da 1 a 7 per ognuno dei seguenti valori in relazione a quanto li associate al brand indicato : (1=bassa associazione, 7= alta associazione).								
	Accettazione sociale	Autostima	Lusso	Eleganza	Convenienza	Qualità	Risparmio	Salute
H&M								
Louis Vuitton								
Immagini un nuovo prodotto realizzato in associazione tra H&M e Louis Vuitton, in particolare una collezione H&M disegnata da Louis Vuitton . Associ un punteggio da 1 a 7 ai seguenti valori in relazione a quanto lo associate al nuovo prodotto realizzato. (1=bassa associazione, 7= alta associazione)								
	Accettazione sociale	Autostima	Lusso	Eleganza	Convenienza	Qualità	Risparmio	
H&M by Louis Vuitton								
Indichi il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni relative al prodotto realizzato in co-branding H&M by Louis Vuitton (1= poco d'accordo, 7= molto d'accordo)								
7. Ho un giudizio favorevole nei confronti del prodotto co-branded		1 2 3 4 5 6 7						
8. Valuto positivamente il prodotto co-branded		1 2 3 4 5 6 7						
9. Comprerei il prodotto co-branded		1 2 3 4 5 6 7						



Bibliografia

- AAKER, D. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- AAKER, D. (2002). *Brand Equity. La gestione del valore della marca*. FrancoAngeli.
- AAKER, D., & JOACHIMSTHALER, E. (2001). *Brand Leadership*. Milano: Franco Angeli.
- AAKER, D., & KELLER, K. (1990, January). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 45, 27-41.
- AAKER, J. (1997, August). Dimension of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- ADLER, L. (1966). Symbiotic Marketing. *Harvard Business Review*, 44(6), 59-72.
- AIELLO, G., & DONVITO, R. (2006). L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. *LE TENDENZE DEL MARKETING*, (p. 1-7). VENEZIA.
- ANDERSON, J., & NARUS. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm workingpartnership. *Journal of Marketing*, 54.
- BARILE, S. (1994). *Le ricerche di mercato*. Torino: Giappichelli.
- BATH, S., & REDDY, S. (2007). Investigating the dimensions of fit between a brand and its extension. *Proceeding of The American Marketing Association*. Chicago.
- BLACKETT, T., & BOAD, B. (2000). *Co-branding. The Science of Alliances*. Londra: McMillan.

- BLISS, M. (1996). Co-branding in Europe. *International Journal of Bank Marketing*, 14(6), 36-41.
- BLUEMELHUBER, C., CARTER, L., & LAMBE, C. (2007). Extending the view of brand alliance effects. An integrative examination of the role of country of origin. *International Marketing Review*, 24(4), 427-443.
- BOSCO, A. (2003). Come si costruisce un questionario. Roma: Carocci Editore.
- BRONDONI, S. (2001). Patrimonio di marca e gestione d'impresa. In AA.VV., *Brand equity*. Milano: Università di Milano Bicocca.
- BUSACCA, B. (1994). *Le risorse di fiducia*. Torino: Utet.
- BUSACCA, B. (2000). *Il valore della marca*. Milano: Egea.
- BUSACCA, B., & BERTOLI, G. (2003). Co-branding e valore della marca. *III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*. Venezia.
- CALDER, B., PHILIPS, W., & TYBOUT, A. (1981, 8). Designes Research for application. *Journal of Consumer Research*, 2, 197-207.
- CALLOSA, P., CANTONE, L., & RISITANO, M. (2003). Creazione di valore per i clienti attraverso le relazioni di marca. Applicazione empirica di un modello di customer brand-equity. *Industria e Distribuzione* (1).
- CEGARRA, J., & MICHEL, G. (2000, February). Co-branding: clarification du concept et proposition d'un model d'evaluation. *Cahier de Recherche du Gregor*.
- CEGARRA, J., & MICHEL, G. (2001). Cobranding: clarification du concept. *Research et Application en Marketing*, 16(4), 57-69.
- CHECCHINATO, F. (2007). *Co-branding*. Cedam.
- CHERUBINI, S. (1999). *Tendenze e dimensioni del co-marketing sportivo*. Franco Angeli.

- CHERUBINI, S., & IASEVOLI, G. (2000). Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni. *Le tendenze del Marketing in Europa*.
- CHISNALL, P. (1992). *Le ricerche di marketing*. Milano: McGraw Hill.
- COOKE, S., & RYAN, P. (2000). Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competencies. *Irish Marketing Review*, 13(2), 36-41.
- CORNWELL, T., & MAIGNAN, I. (1998). An International Review of Journal Advertising. *An international review of sponsorship research*, 27(1), 1-22.
- COSTABILE, M. (2001). *Il capitale relazionale*. Milano: McGraw-Hill.
- COSTABILE, M., & RAIMONDO, M. (2006). Valore di marca: modelli e management. *Sinergie*, 23, 157-186.
- DE VITA, P. (2000, Settembre/Ottobre). Organizzare il co-marketing. *Sviluppo e organizzazione*, p. 37.
- DOVIGO, F. (2005). *La qualità plurale. Sguardi transdisciplinari sulla ricerca qualitativa*. Milano: Angeli.
- FABRIS, G., & MINISTRONI, L. (2004). *Valore e valori della marca*. Milano: FrancoAngeli.
- FARQUAHR, P. (1994). Strategic challenges for branding. *Marketing Management*, 3(2), 8-15.
- FARRELLY, F., & QUESTER, P. (2005). Investigative large-scale sponsorship relationships as comarketing alliances. *Business Horizons* n.48.
- GROSSMAN, R. (1997). Co-branding in Advertising: Developing Effective Association. *Journal of Product and Brand Management*(3), 464-473.
- GURHAN, Z., & MAHESWARAN, D. (1998, November). The effects of extensions on brand name and enhancement. *Journal of Marketing Research*, 191-201.

- GUTMAN, J. (1982, September). A means-end chains model based in consumer categorization process. *Journal of Marketing*, 42, 60-72.
- HANKINSON, P., & COWKING, P. (1992). *Branding in action: cases and strategies for profitable brand management*. London: McGrawHill.
- HELMING, B., HUBER, A., & LEEFLANG, P. (2008, October). Co-branding: the state of the art. *Schmalenbach Business Review*, 60, 359-377.
- HERR, P., FARQUHAR, P., & FAZIO, R. (2001). Impact of Dominance and Relatedness on Brand. *Journal of Consumer Psychology*, 5(2), 135-159.
- HILLYER, C., & TIKOO, S. (1995). Effect of co-branding on Consumer Product Evaluations. *Advances in Consumer Research*, 22.
- HOLTON, R. (1958, July). The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods. *Journal of Marketing*, 23(1), 53-56.
- HOWARD, J., & SHET, J. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- HUBER, J. (2005). *Co-branding come strategia di mercato*. Gabler.
- IASEVOLI, G. (2003). Co-branded Image: la valutazione della coerenza tra i brand partners nelle alleanze di marketing. *Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing"*.
- IASEVOLI, G. (2004). *Le alleanze di marketing*. Milano: FrancoAngeli.
- ISTAT. (1989). *Il Questionario: Progettazione, Redazione e Verifica*. In *Manuale di tecniche di indagine*.
- KAPFERER, J. (1997). *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
- KELLER, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

- KELLER, K. (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- KELLER, K. (2003, March). Brand Synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer research*, 29.
- KELLER, K. (2003). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Edition.
- KELLER, K., BUSACCA, B., & OSTILIO, M. (2006). *Gestione e sviluppo del brand*. Egea.
- KOTLER, P. (1997). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- LIKERT, R. (1932). Technique for the measure of attitudes Arch. *Psycho*, 22(140).
- MAGGINO, F. (2005). *L'analisi dei dati nell'indagine statistica*. Firenze: Firenze University Press.
- MAGGINO, F. (2007). *La misurazione nella ricerca sociale. Teorie, strategie, modelli*. Firenze University Press.
- MARBACH, G. (1996). *Le ricerche di mercato*. Torino: Utet.
- MILBERG, S., PARK, C. W., & MCCARTHY, M. (1997). Managing negative feedback effects associated with brand extensions. *Journal of Consumer Psychology*(6), 119-140.
- MOTION, J., LEITCH, S., & BRODIE, R. (2003). Equity in corporate co-branding. The case of Adidas and All Blacks. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1080-1094.
- OLIVER, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. NEW YORK: McGraw Hill.
- OLSON, J., & REYNOLD, T. (1983). Understanding Consumers. In P. L., *Advertising and Consumer Psychology* (p. 77-90). Lexington: Lexington Books.

- OSSELAER, V., STIJN, M., & JANISZEWSKI, C. (2001). Locus of equity and brand extension. *Journal of Consumer Research*(29), 539-550.
- PARK, C., JUN, S., & SHOCKER, A. (1996, November). Composite branding alliances: an investigation of extension strategies and feedback effects". *Journal Of Marketing Research*, 33, 453-466.
- PARK, C., MILBERG, S., & LAWSON, R. (1991, September). Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18, 185-193.
- RAO, A., & RUEKERT, R. (1994, Fall). Brand Alliances as Signals of Product Quality. *Sloan Management Review*, 87-97.
- ROEDDER, J., LOKEN, B., & JOINER, C. (1998, June). The negative impact of extensions: can flagship products be diluted? *Journal of Marketing*, 62, 19-32.
- SAMU, S., KRISHNAN, S., & SMITH, R. (1999). Using advertising alliances for new product introduction: interaction between product complementary and promotional strategies. *Journal of Marketing Research*(35).
- SIMONIN, B., & RUTH, J. (1998). Is a company Known by the company it keeps? Assessing the spillover effect of brand alliances on consumer brand attitude. *Journal of Marketing Research*(2), 30-42.
- TAUBER, E. (1981). Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, 24(2), 36-41.
- VAIDYANATHAN, RAJIV, & AGGARWAL. (2000). Strategic Brand Alliances. Implications of Ingredient branding for Nation and Private Label brands. *Journal of Product and Brand Management*(9), 214-228.
- VALDANI, E. (1995). *Marketing*. Torino: Utet.
- VALDANI, E. (2000). Nuovi contesti competitive e nuove strategie relazionali: l'impresa nel prossimo millennio. *Sinergie* 52.

- VARADARAJAN, R. (1986). Horizontal cooperative sale promotion: a framework for classification and attitudinal perspective. *Journal of Marketing*(50), 61-73.
- VESCOVI, T. (1990). *Il marketing del prodotto*. Padova: Cedam.
- VICARI, S. (1995). *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*. Milano: Egea.
- VOSS, K., & TANSUHAJ, P. (1999). A consumer perspective on foreign market entry: building brands through brand alliances. *Journal of international Consumer Marketing*, 11, 39-58.
- WASHBURN, J., & PLANK, R. (2002). Measuring brand equity: an evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of marketing. Theory and Practice.*, 46-61.
- WASHBURN, J., PRILUCK, R., & TILL, B. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects. *Journal of Consumer Marketing*(17).
- WASHBURN, J., TILL, B., & PRILUCK, R. (2004). Brand alliance and customer based brand equity effects. *Psychology & Marketing*(21), 487-508.