

Bruno Busacca, professore straordinario di Economia e gestione delle imprese
Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano
bruno.busacca@sdabocconi.it

Giuseppe Bertoli, professore associato di Economia e gestione delle imprese
Università degli Studi di Brescia
bertoli@eco.unibs.it

CO-BRANDING E VALORE DELLA MARCA

1. Introduzione

Fra i numerosi segnali della crescente criticità delle strategie di *branding*, uno dei più significativi è costituito dal notevole incremento degli accordi fra imprese in cui i partner convengono l'utilizzo, congiunto o disgiunto, delle rispettive marche, in vista del perseguimento di obiettivi comuni o autonomi, ma tra loro compatibili.

La formazione di tali accordi si iscrive in una strategia di cui si avvale un numero crescente di imprese essenzialmente per allargare il raggio d'azione delle proprie marche, per incrementare la reputazione delle stesse, per entrare in nuovi mercati, per comprendere e presidiare nuove frontiere tecnologiche, per ridurre i costi attraverso le economie di scala e/o di condivisione, per rinnovare la propria immagine.

Se fino ad anni relativamente recenti tali accordi hanno riguardato soprattutto le relazioni di tipo verticale e orizzontale¹, negli ultimi tempi sono andati invece acquisendo rilevanza gli accordi di tipo *laterale*, in cui la relazione per la condivisione della marca s'instaura fra imprese che operano in settori merceologici differenti (Bertoli, 1995, pp. 119-24); i partner sono cioè aziende che, pur collaborando in alcune attività, mantengono la propria vocazione a competere in ambiti distinti. Le relazioni in questione sono assai eterogenee. Sintetizzando al massimo, è possibile distinguere tre tipologie di accordi: il merchandising dei marchi; la comunicazione cooperativa; la co-denominazione.

Nel primo caso, l'accordo prevede la concessione d'uso delle licenza di marchio ad aziende che operano in settori diversi da quello del licenziante. Nel linguaggio delle imprese, che adottano la denominazione giuridica, tali accordi vengono sovente indicati come “contratti di merchandising”; espressione che assume pertanto un significato completamente diverso da quello attribuito dalla letteratura di marketing. In termini giuridici, il merchandising consiste infatti nella licenza di marchio per contraddistinguere prodotti merceologicamente diversi da quelli fabbricati dal titolare dello stesso. Si tratta di accordi affermatasi negli Stati Uniti a partire dagli anni Trenta, prima con riferimento a personaggi dei fumetti, dei cartoni animati, delle opere letterarie (*character merchandising*), quindi con riguardo al nome e all'immagine di personaggi famosi (*personality merchandising*) e, infine, soprattutto rispetto a marchi celebri o notori (*trademark merchandising*) (Bertoli e Gervasi, 1997).

L'accordo per la comunicazione cooperativa prevede, invece, che le imprese associno le proprie marche nell'ambito di iniziative pubblicitarie e/o promozionali congiunte (Samu *et al.*,

¹ Le prime sono quelle che connettono il produttore industriale e gli intermediari della distribuzione, assumendo tipicamente la forma del franchising e della concessione di vendita. Le seconde, quelle di tipo orizzontale, intercorrono invece fra imprese operanti nel medesimo settore di attività e allo stesso stadio di produzione e di distribuzione e assumono normalmente la veste del franchising orizzontale, del licensing e dei marchi collettivi (Vicari, 1995, pp. 40-42).

1999), le quali possono consistere in uno spot televisivo o radiofonico, in un annuncio sulla stampa, nello scambio di link e banner, in carte di credito “co-firmate” e così via. Tipiche caratteristiche delle iniziative in parola sono: la breve durata e il fatto che esse combinano normalmente marche di settori differenti, sia pure – sovente – fra loro legati da relazioni di complementarità (Blackett e Boad, 2000).

In quest’ambito, la prassi aziendale permette di distinguere due varianti:

- la *joint advertising*, la quale si verifica quando due o più marche sono deliberatamente appaiate a livello pubblicitario in vista dell’ottenimento di benefici sinergici (si pensi alla collaborazione pubblicitaria fra Nutella e Invicta, tra Dash e Whirlpool, tra Disney e Telecom Italia Net e così via). Nella prospettiva delle singole imprese, l’obiettivo è quello di creare atteggiamenti favorevoli verso la propria marca, soprattutto se questa non è ancora pienamente consolidata o se necessita di rinnovare l’immagine, attraverso l’abbinamento della stessa con una marca contraddistinta da un elevato livello di notorietà, favorevolmente apprezzata dai consumatori e rispetto alla quale sono sviluppate ben definite associazioni favorevoli (Grossman, 1997);
- 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. La collaborazione fra McDonald’s e Disney è al riguardo emblematica: in numerosissime occasioni, i prodotti o le immagini che evocano un recente film prodotto da Walt Disney sono state abbinati alla serie standard di cibi e bevande offerta nella nota catena di fast food. A Disney le iniziative in parola offrono nuove occasioni per propagandare i propri film più recenti, mentre a McDonald’s permettono di ravvivare il proprio menu per bambini, oltre ad offrire un tema sul quale basare le proprie campagne pubblicitarie².

La terza tipologia di alleanze di marca è infine costituita dalla cosiddetta “co-denominazione”, comunemente indicata con il termine di “co-branding”. Come verrà meglio chiarito nel terzo paragrafo, essa consiste nell’associazione fra una marca “ospitante” e una marca “invitata”, la quale sottende una relazione collaborativa che implica (Hillyer e Tikoo, 1995; Blackett e Boad, 2000)³: *a*) la co-definizione dei benefici funzionali e/o simbolici offerti dal prodotto; *b*) la co-firma del prodotto da parte delle marche coinvolte nell’accordo. Anche in questo caso, l’accordo in questione presenta almeno due varianti:

- il *co-branding di tipo funzionale*, il quale si sostanzia nell’indicazione sul prodotto di due o più marche implicate nella realizzazione del medesimo (Rao e Ruekert, 1994; Park *et al.*, 1996), in modo da rendere esplicita la collaborazione fra tali marche nella definizione degli attributi fisici del prodotto. L’indicazione della marca invitata garantisce cioè la presenza di una specifica caratteristica del prodotto. E’ sufficiente al riguardo rammentare la collaborazione fra Philips e Nivea, la 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 la barba: l’efficacia dell’operazione (garantita dal rasoio) e l’eliminazione di tagli e irritazioni (resa possibile dall’emulsione idratante). Ancora, è possibile citare l’esempio di Intel, che fornisce i microprocessori Intel Pentium alle imprese produttrici di computer (Ibm, Compaq ecc.) concedendo alle stesse il diritto di apporre il marchio Intel Inside

² Altri esempi importanti di joint promotions sono costituiti dalla collaborazione fra Pringles e Blockbuster, tra Ferrero e Asics, tra Coca-Cola, Benetton e Trudi, tra Q8 e Wind, tra Alitalia e Philips, e così via.

³ Il termine co-branding ricorre frequentemente nel linguaggio degli studiosi e degli operatori di marketing, ma il significato ad esso attribuito non è sempre univoco. Per esempio, secondo Park *et al.* (1996), il co-branding può essere definito come “la strategia che permette di associare due o più prodotti di marca (detti *constituent brands*) per formare un separato ed unico prodotto (detto *composite brand*)”. Per Interbrand il co-branding può essere inteso come “una forma di cooperazione tra due o più marche con un significativo grado di riconoscimento da parte dei consumatori. Questa forma di collaborazione ha, di solito, una durata di medio-lungo termine e il potenziale valore netto che può generare è ancora troppo esiguo per giustificare l’avviamento di una nuova marca e/o una legale joint venture”.

sui loro prodotti nonché di utilizzarlo nelle loro comunicazioni pubblicitarie. Altri esempi assai noti sono inoltre costituiti dalle collaborazioni fra Coca-Cola e NutraSweet, fra Sony e Dolby, fra Hagen Dazs e Baileys, fra Yoplait e Cote d’Or e così via;

- il *co-branding di tipo simbolico/affettivo*, il quale consiste nell’associare alla marca del produttore una seconda marca generatrice di attributi simbolici (di tipo psico-sociale o esperienziale) addizionali. La denominazione del prodotto è in questo caso composta dall’associazione delle due marche, sicché l’accordo in questione viene anche indicato con il termine di *co-naming*. Si tratta di una pratica sovente utilizzata nel mercato automobilistico. Si possono al riguardo ricordare: la Peugeot 205 Lacoste, la Citroen Saxo Bic, la Peugeot 306 Champion, la Peugeot 106 Roland Garros, la Fiat Coupé Pininfarina, l’Alfa Romeo GTV Pininfarina, la Renault Twingo Kenzo, la Renault Twingo Benetton, la Toyota Rav4 Pierre Cardin e altro ancora.

Poste tali premesse, questo saggio si concentra sugli accordi di co-branding, approfondendone: in prima istanza, i benefici e i rischi potenziali; in secondo luogo, le implicazioni strategiche e gli elementi di valutazione prioritari nella prospettiva della marca ospitante. Fra questi ultimi, assume rilievo essenziale l’analisi della consonanza esistente fra i *brand* coinvolti nell’accordo (*brand fit*); tale aspetto è affrontato nel paragrafo conclusivo, in cui viene proposto un metodo in grado di stimare gli effetti di interazione fra le marche partner.

2. I benefici e i rischi potenziali connessi agli accordi di co-branding

Come si è anticipato, nell’accordo di co-branding si distingue la marca “ospitante” (o “accogliente”) da quella “invitata” (o “secondaria”). Nel caso dell’accordo fra Philips e Nivea sopra citato, Philips rappresenta la marca ospitante, ossia la marca del partner già presente nella categoria di prodotto in cui andrà a inserirsi il prodotto “co-firmato”, mentre Nivea rappresenta la marca invitata. E’ opportuno inoltre distinguere il co-branding esclusivo da quello non esclusivo, a seconda del fatto che la marca invitata escluda o meno la collaborazione con marche ospitanti concorrenti nella medesima categoria di prodotto.

Incrociando le due distinzioni appena ricordate, è possibile individuare quattro diverse varianti di co-branding:

1. il *co-branding funzionale esclusivo*. In questo caso, l’accordo verte sulla precisa volontà dei partner di comunicare l’associazione di due “savoir faire”, al fine di offrire un prodotto di qualità nettamente superiore a quelli esistenti (Rao e Ruekert, 1994). Per questo motivo, la marca invitata figura chiaramente vicino alla marca ospitante, pur senza partecipare alla denominazione del prodotto (è questo il caso dei citati accordi fra Philips e Nivea, fra Haagen Dazs e Baileys, fra Yoplait e Cote d’Or). La sua condizione di “componente” del prodotto è dunque esplicita, anche se il carattere esclusivo dell’accordo permette a ciascuna delle marche di beneficiare del trasferimento di valenze positive dall’una all’altra (Blackett e Boad, 2000);
2. il *co-branding funzionale non esclusivo*. In linea di massima, in questo caso l’accordo genera benefici di modesta entità per la marca ospitante, poiché quella invitata può essere apposta anche su altri prodotti appartenenti alla medesima categoria, sicché finisce sovente per essere considerata dai consumatori come una delle caratteristiche comuni a tutti i prodotti di quella determinata categoria. E’ questo per esempio il caso delle marche Lycra e Gore-Tex frequentemente apposte su piumini, biancheria intima, capi sportivi e così via e associate a varie marche (Lee Cooper Jeans, Max Mara, Dockers, Armani, Hugo Boss, Arena, Lafuma ecc.). Il co-branding in questione permette comunque alla marca ospitante di giustificare una data qualità di una delle sue componenti e di beneficiare delle valenze positive associate a una marca invitata che gode di elevata notorietà.

3. il *co-branding simbolico esclusivo*. In questo caso, l'impresa titolare della marca ospitante si accorda con un partner in modo da far figurare sul prodotto da essa offerto una marca esterna alla categoria in cui tale prodotto si inserisce, al fine di indurre, nel sistema percettivo dei consumatori, il trasferimento delle valenze positive dell'immagine della marca secondaria sul prodotto (Hillyer e Tikoo, 1995). Il trasferimento in parola è reso possibile dal carattere esclusivo dell'accordo. Si tratta di una variante sovente utilizzata nel settore automobilistico (si pensi all'accordo fra Renault Twingo e Benetton) dove consente, per una durata generalmente breve, di mirare quel segmento di clientela potenziale che presenta una consonanza (*fit*) particolare con la marca invitata;
4. il *co-branding simbolico non esclusivo*. Rispetto a quanto appena affermato, in questo caso il carattere non esclusivo dell'alleanza riduce il trasferimento delle valenze positive associate alla marca secondaria. Si pensi, per esempio, agli accordi con i quali Walt Disney ha concesso l'uso dei suoi marchi e/o dei suoi modelli a numerose imprese operanti nei più svariati settori di attività. E' appena il caso di osservare che se la brand equity della marca invitata è nettamente superiore a quella della marca ospitata, allora la prima tende a prevalere, celando la seconda (Hillyer e Tikoo, 1995).

Alla luce di tali precisazioni, è possibile sintetizzare i benefici e i rischi potenziali associati agli accordi in esame. Prendendo avvio dai benefici del *co-branding* funzionale, quando sopra riportato permette di osservare che, per la marca ospitante, essi si riconducono fundamentalmente alla segnalazione della superiore qualità del prodotto coinvolto, nel senso che essi sostengono l'impresa nello sforzo di comunicare con maggiore efficacia ai consumatori tale qualità, supportandola dunque nell'attuazione della propria strategia di differenziazione. I benefici del *co-branding* simbolico si riconducono invece essenzialmente al trasferimento sulla marca ospitante degli attributi simbolici evocati dalla marca secondaria. Per esempio, l'obiettivo dell'accordo che ha portato al *co-branding* fra la marca Roland Garros e la linea della Peugeot 106 era quello di trasferire su quest'ultima una certa idea di modernità e dello sport, ossia di trasferire sul prodotto *co-firmato* alcuni attributi simbolici addizionali al fine di denotare in maniera diversa il prodotto. In entrambi i casi, il risultato è quello di migliorare la propensione all'acquisto da parte dei consumatori⁴. La forza delle marche che contrassegnano il prodotto agisce infatti quale fattore di attrazione nei confronti della domanda intermedia e finale. Ciò permette ad esempio di:

- incrementare il livello di soddisfazione dei clienti tradizionalmente serviti, accrescendone la fedeltà;
- conquistare nuovi segmenti di clientela, i quali apprezzano in modo particolare i benefici funzionali offerti dal prodotto oggetto del *co-branding*;
- far ottenere a tale prodotto un livello di notorietà atto a consentire l'ingresso nell'insieme evocato dei consumatori, in modo più agevole e talora con investimenti più limitati rispetto a quelli necessari qualora la marca ospitante operasse individualmente;
- fronteggiare una curva di domanda parzialmente irrigidita dagli sforzi di differenziazione sostenuti dalle singole marche nei rispettivi ambiti di attività, e quindi disposta ad accettare politiche di prezzo più remunerative per l'impresa⁵;

⁴ “Un'indagine svolta dalla Kodak ha dimostrato che il 20 per cento degli intervistati avrebbe acquistato un apparecchio di fantasia se avesse avuto il marchio Kodak ed un altro 20 per cento lo avrebbe acquistato se avesse avuto il marchio Sony, ma che ben l'80 per cento lo avrebbe acquistato se avesse avuto entrambi i marchi. La conclusione tratta dalla ricerca era che una combinazione delle due marche avrebbe reso possibile l'ottenimento di un prodotto molto più avanzato di quanto le due marche separatamente avrebbero potuto promettere in modo credibile. Una ricerca, condotta sugli elettrodomestici GE Profile e sulla Culligan Soft Water, ha riscontrato un risultato analogo a proposito del frigorifero a due marche Walter by Culligan GE Profile” (Aaker e Joachimsthaler, 2001, p. 169).

⁵ Per esempio, è stato stimato che inserire il marchio Intel Inside in un *pc* assemblato e commercializzato con una marca poco nota consente a quest'ultima di aggiungere il prezzo tra i 155 e i 310 dollari in considerazione del tipo di microprocessore utilizzato (Batra e Ljungberg, 1998).

- far beneficiare il prodotto co-firmato dell’eventuale *trade leverage* conseguito dalle marche nei loro business di appartenenza, il che si traduce in un più agevole accesso alla distribuzione e nel contenimento dei margini di intermediazione;

Quelli sopra indicati sono i benefici per così dire immediati. Ad essi se ne aggiungono altri, che potremmo definire di “secondo livello”, fra i quali assumono particolare rilevanza: il rafforzamento delle risorse immateriali legate alla marca; il conseguimento di economie di velocità; l’ottenimento di risparmi nei costi; il consolidamento della posizione concorrenziale dell’impresa.

In relazione al rafforzamento delle risorse immateriali legate alla marca, è noto come il valore di quest’ultima scaturisca dalle risorse ad essa intrinseche: immagine, fedeltà della clientela, relazioni con la domanda (Busacca, 1994, pp. 30-33). Tali risorse sono fra loro collegate da relazioni circolari di causalità, che attivano un processo di reciproca alimentazione. 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. D’altro canto, l’esistenza della fedeltà della clientela è essenziale affinché l’interazione relazionale con i segmenti di mercato obiettivo sia caratterizzata dalla necessaria stabilità; a propria volta, le relazioni ricorsive con la domanda, se caratterizzate da elevata soddisfazione, accrescono la fiducia, alimentando ulteriormente l’immagine e conducendo – in presenza di alcune condizioni (Costabile, 1999) – a instaurare relazioni caratterizzate da lealtà e collaborazione reciproca. Alla luce di queste considerazioni, un accordo di co-branding di successo, generando un miglioramento dell’immagine di marca, necessariamente accresce la fedeltà e consolida le relazioni con i clienti.

Per quanto attiene al conseguimento delle economie di velocità – ovvero dei vantaggi connessi al tempestivo sfruttamento delle opportunità innovative e alla rapida conquista di posizioni competitive dominanti (Valdani, 2000, pp. 55-62) – si tratta di un obiettivo che ha assunto particolare importanza alla luce di una serie di fattori che caratterizzano l’attuale dinamica concorrenziale. Si pensi, per esempio, al notevole influsso esercitato dalle tecnologie dell’informazione sul ciclo di vita dei prodotti, al fatto che questi divengono sempre più rapidamente obsoleti sul piano funzionale, al crescente dinamismo delle esigenze espresse dalla domanda e così via. Da questi fattori risulta evidente la necessità, per l’impresa, di cogliere tempestivamente le esigenze latenti o non adeguatamente soddisfatte da parte della domanda, nonché di affermarsi rapidamente nei mercati oggetto d’interesse. La velocità di quest’affermazione è funzione della validità delle politiche di marketing adottate, del livello degli investimenti effettuati, nonché delle reazioni di consumatori distributori e concorrenti. E’ soprattutto con riguardo a quest’ultimo aspetto che emerge il contributo degli accordi di co-branding al conseguimento delle economie di velocità; attraverso l’attivazione di sinergie cognitive in termini di immagine e di brand loyalty, essi infatti rendono possibile:

- il conseguimento di un “effetto leva” positivo a livello di domanda intermedia e finale;
- il rapido trasferimento dei vantaggi differenziazione che connotano le singole marche sul prodotto oggetto dell’accordo, vanificano, in tutto o in parte, le barriere erette dai concorrenti.

Non vanno poi sottovalutate le *economie in termini di costi*: l’incremento delle vendite, e conseguentemente dei volumi produttivi, che si accompagna ai co-branding di successo si traduce infatti normalmente nell’ottenimento di economie di scala nelle varie attività della catena del valore delle imprese coinvolte. A queste possono poi aggiungersi, in funzione delle clausole che definiscono il contenuto operativo dell’accordo, anche le economie di condivisione, in conseguenza dello sfruttamento di interrelazioni tangibili e/o intangibili fra le marche coinvolte nell’accordo. Per quanto riguarda le prime, è sufficiente pensare alla condivisione degli investimenti pubblicitari, delle iniziative promozionali, delle reti commerciali attribuibili al trasferimento reciproco di competenze. Le interrelazioni intangibili si riferiscono invece al trasferimento di competenze tra le

imprese titolari delle marche. La possibilità di cooperare, infatti, dovrebbe favorire la crescita sinergica delle competenze, in virtù del fatto che tutti i partners coinvolti utilizzano le proprie risorse nel perseguimento degli obiettivi di co-marketing, ricercano le migliori condizioni e trasferiscono agli altri partners le modalità con cui individuarle.

Infine, per quanto riguarda il consolidamento della posizione concorrenziale dell'impresa, è agevole comprendere come gli accordi di co-branding possano svolgere un ruolo determinante nel rafforzamento delle capacità difensive dell'impresa, mediante la creazione di barriere dinamiche all'entrata e alla mobilità fondate sull'accelerazione del tasso di sviluppo aziendale, sul completamento della gamma produttiva, sulla copertura di vuoti d'offerta. A ciò si aggiunge inoltre il fatto che il co-branding può anche inserirsi in una strategia di più ampio respiro, volta all'ampliamento dell'orizzonte competitivo dell'impresa. Il co-branding può infatti costituire un primo passo in una direzione coerente con le opportunità offerte dallo sviluppo diversificato, nel senso che a seguito del successo dell'accordo potrebbe essere più facile estendere la marca in settori diversi da quello di origine (Aaker e Joachimsthaler, 2001, p. 170). Com'è noto, una condizione necessaria per il successo di una strategia di brand extension è costituita dalla consonanza percepita dai consumatori fra la nuova classe di prodotto e quella originaria (Busacca, 1995, pp. 176-78). Orbene, fra i fattori in grado di influenzare tali giudizi di consonanza, si collocano le precedenti strategie attuate con successo dall'impresa, nel senso che l' "ampiezza" raggiunta dalla marca⁶ interagisce con il grado di consonanza percettiva. Com'è stato infatti empiricamente verificato (Keller e Aaker, 1992), se – a parità di astrazione della brand image – l'ampiezza risulta elevata, l'estensione in settori anche assai distanti da quello attuale si traduce in giudizi di consonanza meno negativi rispetto a quelli formulati nella situazione opposta.

Passando all'analisi dei rischi connessi al co-branding, questi emergono evidenti ove si consideri che mediante tale accordo una marca si lega a un'altra, anche sul piano dei valori e dell'immagine. Di conseguenza, l'operazione di co-branding potrebbe tradursi:

- nella generazione di associazioni che depauperano l'immagine della marca ospitante, con conseguenze comunque circoscritte al solo prodotto co-firmato: ciò si verifica ad esempio nel caso in cui le valenze distintive della marca secondaria svolgano un ruolo negativo nella formazione delle percezioni di qualità sviluppate dagli acquirenti della classe di prodotto in cui va ad inserirsi il prodotto co-firmato, senza tuttavia dar vita a effetti di retroazione sui prodotti singolarmente commercializzati dalle medesime marche. Questo accade per esempio quando, nell'ambito di un co-branding funzionale, la marca secondaria è percepita come di qualità inferiore rispetto a quella ospitante;
- nella distruzione delle risorse di fiducia generate dalla marca nell'ambito dei business in cui questa opera singolarmente. A causa del manifestarsi di effetti disergici a livello di canali distributivi e/o di segmenti serviti oppure a causa di posizionamenti incompatibili; l'utilizzo di una marca caratterizzata da un alto valore simbolico per co-firmare un prodotto banalizzato può non soltanto determinare il sorgere di associazioni negative riguardo a tale prodotto, ma anche svilire l'immagine della marca relativamente ai prodotti da essa abitualmente contrassegnati, deteriorando le relazioni con la clientela (Rao e Ruekert, 1994; Rao, Ruekert e Benavent, 1994). In simili circostanze, si depaupera in modo sostanziale anche la credibilità dell'impresa, intesa quale capacità riconosciuta di soddisfare i bisogni della domanda (Keller e Aaker, 1992, p. 37), con conseguenze di particolare gravità per quanto concerne il processo di alimentazione delle risorse immateriali;
- nel manifestarsi di effetti incrociati di diminuzione del fatturato dovuti a fenomeni di cannibalizzazione. In altre parole, all'aumento della quota di mercato nell'ambito della categoria in cui si inserisce il prodotto oggetto del co-branding corrisponde una contrazione della quota di mercato dei prodotti originari. Ovviamente tale effetto non si prospetta allorché il

⁶ Con tale espressione s'intende fare riferimento all'eterogeneità dei prodotti contraddistinti con la medesima marca.

prodotto co-firmato differisce (per natura e/o funzioni) dai prodotti singolarmente commercializzati dalle marche partners.

3. Le scelte di co-branding: implicazioni strategiche ed elementi di valutazione prioritari

Come evidenziato nei precedenti paragrafi, le scelte di co-branding sono caratterizzate da diffusione e criticità crescenti; ciò giustifica i numerosi studi condotti nell'ultimo decennio al fine di chiarire le fondamentali conseguenze di tali strategie per le marche coinvolte (Shocker *et al.*, 1994; Park *et al.*, 1996; Rao, 1997), i loro effetti sul consumatore (Carpenter *et al.*, 1994; Simonin e Ruth, 1998; Rao *et al.*, 1999) e alcune particolari forme in cui esse possono manifestarsi (Norris, 1992; Desai e Keller, 2002).

Nel presente paragrafo l'attenzione sarà incentrata sulle implicazioni strategiche delle scelte di co-branding e sugli elementi prioritari di valutazione da cui dipende la loro concreta attuazione. Tali aspetti verranno analizzati con riferimento al co-branding finalizzato all'introduzione di un nuovo prodotto che, fra le diverse tipologie di alleanze fra marche, rappresenta quella più significativa per quanto concerne vantaggi e rischi potenziali. Si circoscriverà inoltre l'attenzione alla prospettiva della marca ospitante, cioè della marca che assume un ruolo guida nell'accordo di condivisione dei brand, per motivi riconducibili alle competenze tecnologiche e produttive, alla notorietà e/o all'immagine possedute.

Per chiarire la rilevanza della prospettiva indicata è opportuno ricorrere alla nozione di *combinazione concettuale*, mutuata dalla psicologia (Park *et al.*, 1996). Essa identifica l'unione fra un concetto modificante (*modifier*) e un concetto modificato (*header*) e può essere pertanto ricondotta a un accordo di co-branding caratterizzato, appunto, dalla presenza di una marca ospitante (*header*), alla quale viene accostata una seconda marca (invitata) che, con le proprie associazioni, svolge la funzione di *modifier*. Le ricerche volte a determinare l'impatto esercitato dai concetti coinvolti nella combinazione sulle impressioni da questa suscitate nell'individuo hanno evidenziato il ruolo di primo piano assunto dal cosiddetto *header concept*. Ciò giustifica la decisione di focalizzare l'attenzione sulla marca ospitante, che risulta determinante ai fini del giudizio formulato dai consumatori sull'accordo di co-branding e quindi più esposta alle conseguenze di quest'ultimo.

Ciò premesso, per cogliere le principali implicazioni strategiche del co-branding, nell'accezione e nella prospettiva sopra specificate, è necessario sottolineare che *questa scelta si traduce di fatto in un'estensione della marca*, volta ad attivarne il valore attraverso il progressivo ampliamento del suo raggio d'azione, generando sia nuovi flussi di reddito sia nuove potenzialità evolutive. Consentendo l'ingresso in una nuova area di affari o in un nuovo settore, la brand extension rende infatti possibile l'approfondimento e l'estensione del *network* di relazioni con i consumatori, moltiplicando le fonti di ricavo della marca e alimentando nel contempo le fondamentali dimensioni da cui scaturisce il suo potenziale di apprendimento. Peraltro, l'estensione della marca produce importanti effetti di retroazione sull'insieme di significati da essa evocati, alimentando per questa via l'evoluzione delle determinanti del proprio potenziale di estensione (Busacca, 2000).

Qualora l'omogeneità esistente fra il business attuale della 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 strategia di *line extension*. Nell'ipotesi opposta (bassa omogeneità fra business attuale e business di destinazione), si configura invece una strategia di *category extension*.

In linea generale, il primo caso (*line extension*) assume minore portata strategica e implica l'assunzione di rischi non elevati, pur potendo determinare effetti di diluizione del valore della marca o di indebolimento delle relazioni con i clienti (Quelch e Kenny, 1994). Il secondo caso

(category extension), traducendosi in una modificazione della gamma di prodotti nell’ambito di linee più o meno correlate a quelle esistenti, è invece caratterizzato da una maggiore complessità gestionale, comportando tutti i vantaggi e i rischi associati alle strategie di diversificazione.

In sintesi, le implicazioni strategiche che le scelte di co-branding assumono per la marca ospitante possono essere assimilate a quelle delle opzioni di *line* e *category extension* e risultano pertanto rispettivamente riconducibili allo sviluppo della posizione competitiva nel business esistente e all’ingresso in nuovi settori.

Da tale assimilazione discendono anche gli elementi prioritari di valutazione da cui dipende l’attuazione delle scelte in esame, con particolare riferimento all’individuazione del partner. Come nel caso delle strategie di estensione, anche il successo del co-branding dipende infatti in buona sostanza dalla verifica del grado di consonanza percettiva fra le marche e il nuovo prodotto da esse identificato (*product fit*). A questa verifica deve tuttavia associarsi quella relativa alla compatibilità fra le immagini delle marche coinvolte nell’accordo di co-branding (*brand fit* o *image congruity*), essendo ciascuna di esse portatrice di uno specifico insieme di associazioni cognitive e affettive.

Per quanto concerne il *product fit*, la cui rilevanza è stata verificata da numerosi studi basati su diverse prospettive teoriche⁷, 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 (in relazione a specifiche situazioni di utilizzo) e alla compatibilità percepita dai consumatori fra le competenze tecnologiche sviluppate dall’impresa e quelle necessarie per la realizzazione del nuovo prodotto (Aaker e Keller, 1990).

In relazione al *brand fit*, si rivela fondamentale l’analisi delle associazioni concernenti gli attributi delle marche coinvolte nell’accordo. Secondo il modello della catena mezzi-fini (Gutman, 1982; Anderson, 1983a e 1983b; Reynolds e Gutman, 1984), da tali attributi dipendono infatti le associazioni caratterizzate da un maggiore livello di astrazione, concernenti i benefici traibili dalla marca e i valori da essa evocati.

Seguendo la concettualizzazione proposta da Keller (1993 e 1998), gli attributi delle marche possono essere differenziati in *product-related* e *non-product-related*. I primi influenzano direttamente la funzionalità del(i) prodotto(i) identificato(i) dalle marche e possono essere classificati in (Olson e Reynolds 1983):

- attributi *concreti*, prevalentemente unidimensionali, oggettivamente misurabili e direttamente connessi alle caratteristiche intrinseche del(i) prodotto(i), quali ad esempio il contenuto proteico di un alimento, la quantità di residuo fisso di un’acqua minerale, il numero di cavalli e la cilindrata del motore di un’auto, il rendimento di un prodotto finanziario;
- attributi *astratti*, prevalentemente multidimensionali (definiti cioè da più attributi concreti), non oggettivamente misurabili e svincolati dalle caratteristiche fisiche del(i) prodotto(i), quali ad esempio lo stile di un capo di abbigliamento, l’innovatività di un modello di automobile, il gusto di una bibita o di uno snack.

Gli attributi *non-product-related* sono invece costituiti dalle rappresentazioni relative ai tipici *utilizzatori* (in termini demografici e psicografici) e alle tipiche *occasioni di utilizzo*, nonché dai tratti di *personalità della marca*.

⁷ Ci si riferisce in particolare alle teorie sulla *consistenza cognitiva*, sulla *generalizzazione degli stimoli*, sul *trasferimento della componente affettiva degli atteggiamenti*, sui *processi di categorizzazione*. Per una sintetica rassegna dei contributi più significativi nell’ambito delle teorie suddette si rinvia ad Aaker e Keller (1990). Come accennato nel testo, tutte le prospettive ricordate inducono a ipotizzare che la compatibilità percepita dai consumatori fra le associazioni che caratterizzano la marca e quelle evocate dai prodotti selezionati per l’estensione rappresenti una condizione necessaria per il successo di una strategia di brand extension. Tale ipotesi ha trovato del resto ripetute conferme sul piano empirico, tanto da rappresentare, nell’ambito del filone di ricerca sull’estensione della marca, quella più frequentemente verificata e condivisa dagli studiosi. Al riguardo, va tuttavia segnalato un recente contributo di Klink e Smith (2001) che, partendo dall’osservazione di numerosi casi di successo caratterizzati da basso fit percettivo, hanno evidenziato la limitata validità esterna di molti studi empirici sulla brand extension, dimostrando la rilevanza di alcuni fattori di contesto (ammontare e sequenza delle informazioni trasmesse ai consumatori, frequenza di esposizione a tali informazioni, propensione individuale all’innovazione) spesso trascurati nelle sperimentazioni di laboratorio

L'importanza relativa delle analisi concernenti il *product fit* e il *brand fit* dipende dalla tipologia dell'accordo di co-denominazione. A tale proposito, è opportuno riprendere la distinzione fra *co-branding funzionale*, in cui l'accostamento fra le marche è volto ad evidenziare benefici connessi alla performance del prodotto da esse identificato, e *co-branding simbolico/affettivo*, in cui l'enfasi è posta sulle valenze psico-sociali (riduzione del rischio percepito nel processo di acquisto e/o di consumo, status, affermazione di ruolo) o esperienziali (sensazioni, sentimenti, fantasie ed emozioni) attribuite alle marche. Nel primo caso (co-branding funzionale), sembra possibile ipotizzare che: *a)* la valutazione del product fit assuma rilevanza prioritaria; *b)* la verifica della compatibilità fra le marche, comunque necessaria, si fondi sugli attributi *product-related*. Nel secondo caso (co-branding simbolico/affettivo), l'ambito prioritario di valutazione è invece costituito dal *brand fit*, con riferimento al quale si rivela di particolare importanza l'analisi degli attributi *non-product-related*.

Un quadro riassuntivo delle considerazioni sin qui svolte è illustrato nella matrice di figura 1. La dimensione orizzontale consente di evidenziare le implicazioni strategiche del co-branding nella prospettiva della marca ospitante: *line extension* (quadranti *A* e *C*) o *category extension* (quadranti *B* e *D*). La dimensione verticale sottolinea invece le priorità del processo valutativo sottostante alla scelta del partner: product fit e brand association relative ad attributi product-related (quadranti *A* e *B*); brand fit e attributi non-product-related (quadranti *C* e *D*).

Figura 1. *L'accordo di co-branding nella prospettiva della marca ospitante: implicazioni strategiche ed elementi prioritari di valutazione*

		Business di destinazione per il brand ospitante	
		Attuale	nuovo
Tipologia di Cobranding	funzionale	<p>A</p> <p>Implicazione strategica: Line extension</p> <p>Elementi prioritari di valutazione: product fit e attributi product-related</p>	<p>B</p> <p>Implicazione strategica Category extension</p> <p>Elementi prioritari di valutazione: product fit e attributi product-related</p>
	simbolico	<p>C</p> <p>Implicazione strategica Line extension</p> <p>Elementi prioritari di valutazione: brand fit e attributi non-product-related</p>	<p>D</p> <p>Implicazione strategica Category extension</p> <p>Elementi prioritari di valutazione: brand fit e attributi non-product-related</p>

Alla luce del quadro teorico tratteggiato, l'ambito analitico che caratterizza il co-branding rispetto alle strategie di brand extension è rappresentato dalla valutazione della consonanza fra la marca ospitante e i potenziali partner. All'approfondimento di tale aspetto è dedicato il paragrafo successivo, nel quale verrà descritta una proposta metodologica fondata sulla conjoint analysis e sull'analisi della varianza, utile per apprezzare gli effetti di interazione derivanti dall'accostamento di due marche.

4. La valutazione degli effetti di interazione fra marche per una corretta scelta della marca invitata

Con specifico riferimento al possibile impatto sul consumatore, la scelta della marca “invitata” con cui realizzare un accordo di co-branding per commercializzare un nuovo prodotto implica la determinazione:

1. del valore-utilità attribuito dalla domanda alla marca ospitante e ai potenziali partner;
2. degli effetti di interazione esistenti fra le marche considerate.

Tali aspetti possono essere affrontati ricorrendo a una consolidata tecnica statistica multivariata, l’analisi congiunta (*conjoint analysis*)⁸, a condizione che nella fase di elaborazione del disegno sperimentale della stessa si utilizzino disegni fattoriali non frazionati, o comunque in grado di stimare, oltre agli effetti principali, anche le interazioni (quantomeno quelle di primo grado) fra i livelli degli attributi.

In estrema sintesi, l’analisi congiunta consente di scomporre i giudizi globali formulati dai consumatori su un dato insieme di combinazioni di attributi (rappresentati nel nostro caso da marche ospitanti e marche invitate), ciascuno articolato in più livelli (nel nostro caso diversi nomi di marche ospitanti e invitate), in valori di utilità distinti per i diversi livelli di attributo, attraverso i quali i suddetti giudizi globali possono essere ricostruiti.

L’utilizzo dell’analisi congiunta presuppone un percorso metodologico articolato, i cui stadi fondamentali sono costituiti:

- dall’individuazione degli attributi più significativi alla luce delle finalità della ricerca;
- dalla loro articolazione in livelli discreti, riconducibili alle diverse modalità con cui ogni attributo può manifestarsi;
- dalla costruzione del disegno sperimentale, cioè dell’insieme di combinazioni di attributi da sottoporre al giudizio dei consumatori;
- dalla raccolta, attraverso interviste personali e sistemi di rating o di ranking, dei giudizi formulati dai clienti sulle varie combinazioni.

Sul piano algoritmico, il metodo più utilizzato per la stima dei valori di utilità è la regressione multipla. Essa viene applicata a un sistema lineare composto da un numero di equazioni pari al numero delle combinazioni di attributi selezionate; i giudizi espressi su ciascuna combinazione costituiscono le variabili dipendenti, mentre le variabili indipendenti sono rappresentate dai livelli discreti (opportunosamente codificati) degli attributi che definiscono la combinazione. L’elaborazione fornisce i coefficienti numerici relativi ai livelli degli attributi considerati, che di fatto sono espressione del peso (utilità) ad essi associato da ciascun consumatore nel processo di scelta. Una volta ottenuti tali valori, è possibile quantificare l’importanza relativa dei diversi attributi, rapportando la differenza tra il coefficiente massimo e il coefficiente minimo dei livelli di ciascuno di essi (scarto di utilità) alla sommatoria delle stesse.

Come anticipato, ai fini della valutazione degli accordi di co-branding dev’essere prestata particolare attenzione alla fase di definizione del disegno sperimentale. Essa avviene in genere selezionando alcune delle possibili combinazioni derivanti dall’incrocio tra i livelli discreti di ciascun attributo, mediante disegni fattoriali frazionati⁹. Ciò in quanto sottoporre a valutazione tutte

⁸ L’utilizzo di questa tecnica nella elaborazione delle strategie di marca non è nuovo in letteratura, essendo già stato sperimentato per la valutazione dell’immagine e del valore della marca (Louviere e Johnson, 1988; Blackstone, 1990), delle opportunità di *brand extension* (Rangswamy *et al.*, 1993, Lee *et al.*, 1996) e dei programmi di sviluppo della *corporate image* (Barich e Srinivasan, 1993).

⁹ Un disegno sperimentale fattoriale è costituito da una matrice in cui le colonne rappresentano i livelli degli attributi (fattori) oggetto di analisi, mentre le righe denotano le combinazioni fra i livelli suddetti. Il principio alla base del

le alternative risulta impossibile già a partire da un numero di attributi e di livelli relativamente basso¹⁰. Molto spesso, tuttavia, la riduzione del numero di combinazioni da presentare agli intervistati comporta la rinuncia alla stima degli effetti di interazione fra gli attributi, consentendo soltanto la quantificazione dei loro effetti principali, cioè dei cambiamenti medi che intervengono nei giudizi degli intervistati in seguito alla modifica del livello di un attributo, tenuti costanti i livelli dei rimanenti attributi (Molteni e Manoforte, 1998).

E' evidente che tale rinuncia può distorcere in misura notevole i risultati dell'indagine, in quanto in presenza di effetti di interazione significativi le preferenze manifestate per i livelli di un attributo dipendono dai livelli di altri attributi. Questa dipendenza può tradursi in una modifica della gerarchia di preferenze relativa ai livelli dell'attributo considerato (interazioni incrociate) o in un cambiamento dell'intervallo di variazione dei valori di utilità dei livelli, e quindi dell'importanza relativa dell'attributo (interazioni non incrociate)¹¹.

L'impiego dell'analisi congiunta per la valutazione del valore-utilità attribuito alle marche e al loro accostamento implica pertanto l'utilizzo di disegni fattoriali completi, in cui tutte le possibili combinazioni fra gli attributi considerati sono sottoposte al giudizio dei consumatori. In alternativa, è anche possibile ricorrere ai cosiddetti *disegni a risoluzione V* o ai *compromise design*, che consentono, rispettivamente, di stimare le interazioni di primo grado di tutti gli attributi o di un loro sottoinsieme definito a priori. In ogni caso, la necessità di impiegare disegni fattoriali idonei a cogliere gli effetti di interazione impone di limitare il numero degli attributi e/o dei livelli considerati. Ciò comunque non costituisce un grande problema ai fini della questione indagata nel presente lavoro, perchè ciò che di fatto rileva nella valutazione degli accordi di co-branding è l'interazione fra due soli attributi, rappresentati dalle marche potenzialmente interessate all'accordo.

Dopo aver costruito il disegno sperimentale, rispettando le condizioni sopra esposte, e aver effettuato le interviste a un campione di consumatori opportunamente selezionato, è quindi possibile eseguire un'analisi della varianza (ANOVA) sui voti medi ottenuti da ciascuna combinazione, al fine di determinare le interdipendenze tra i livelli degli attributi considerati. Tale analisi consente infatti di determinare la percentuale di varianza spiegata dalle interazioni (di primo grado, cioè fra coppie di attributi, e di ordine superiore) e di valutarne la significatività statistica.

Per chiarire con un semplice esempio¹² le potenzialità dell'approccio descritto ai fini della determinazione del valore-utilità attribuito alle marche interessate a un accordo di co-branding, si supponga di valutare l'introduzione di un nuovo cd player destinato al segmento dei frequentatori di palestre. Si ipotizzi inoltre di concentrare l'attenzione su sei marche (tre operanti nel business dell'elettronica di consumo e altrettante in quello delle calzature/abbigliamento sportivo) e su due livelli di prezzo¹³. Gli attributi oggetto di analisi e i relativi livelli sono elencati nella tabella 1.

Volendo utilizzare un disegno fattoriale completo, occorre sottoporre al giudizio dei consumatori diciotto combinazioni (3x3x2) di attributi. La tabella 2 riassume tali combinazioni,

frazionamento del numero di profili è la possibilità di confondere le stime degli effetti principali dei fattori con quelle degli effetti di interazione di grado più o meno elevato. Per approfondimenti si rinvia agli studi citati nella bibliografia di Molteni e Manoforte (1998).

¹⁰ Ad esempio, tre attributi a due livelli e due attributi a tre livelli originano $2 \times 2 \times 2 \times 3 \times 3 = 72$ combinazioni.

¹¹ Per chiarire i concetti cui si è fatto cenno nel testo, si considerino due attributi (tipologia di promozione e marca proponente), ciascuno articolato in due livelli (raccolta punti e concorso a premi per il primo attributo, Barilla e De Cecco per il secondo). Certo di Se la preferenza per uno strumento promozionale (ad esempio la raccolta punti), dipende dalla marca che utilizza tale strumento (ad esempio, se il consumatore privilegia la raccolta punti se la marca che la propone è Barilla e il concorso a premi se la marca è DeCecco), si è in presenza di un'interazione incrociata. Qualora invece lo strumento promozionale maggiormente gradito risulti sempre il concorso a premi, ma questa preferenza risulti più accentuata se la marca proponente è Barilla, si evidenzia una interazione non incrociata. In entrambi i casi, ignorare l'effetto di interazione si traduce in un'importante perdita di informazioni.

¹² L'esempio illustrato nel testo è tratto da una sperimentazione realizzata dal dr. Giuseppe Albenzio, con la supervisione di uno degli Autori e del prof. Luca Molteni, dell'Istituto di Metodi Quantitativi dell'Università Commerciale Luigi Bocconi. Al prof. Molteni e al dr. Albenzio desideriamo pertanto esprimere un sentito ringraziamento.

¹³ La considerazione dell'attributo prezzo risponde all'obiettivo di valutare anche dal punto di vista economico le potenzialità dell'accordo di co-branding. Come verrà chiarito in seguito, è infatti possibile, attraverso un semplice rapporto di conversione, determinare il valore monetario dell'utilità assegnata ai livelli degli attributi, e quindi quantificare il differenziale di prezzo che uno specifico accostamento di marche può sostenere.

evidenziando le valutazioni medie formulate da 110 intervistati su ciascuna di esse, mediante una scala a 9 punti con ancoraggi semantici, mentre la tabella 3 evidenzia un primo output della conjoint analysis (stima a livello aggregato degli effetti principali), ottenuto con il software SPSS per Windows.

Tabella 1. *Un esempio di applicazione dell'analisi congiunta per la determinazione del valore-utilità delle marche interessate a un accordo di co-branding: attributi e livelli considerati*

ATTRIBUTI CONSIDERATI	LIVELLI DI CIASCUN ATTRIBUTO
Marca ospitante (business elettronica di consumo)	Aiwa Sony Pioneer
Marca invitata (business calzature/abbigliamento sportivi)	Nike Adidas Puma
Prezzo	110 euro 230 euro

Tabella 2. *Disegno fattoriale completo e punteggi medi delle 18 combinazioni di attributi*

COMBINAZIONI (Marca ospitante/Marca invitata/ Prezzo)	PUNTEGGIO MEDIO (scala 1-9)
1) Aiwa/Nike/110 euro	5,39
2) Aiwa/Nike/230 euro	3,81
3) Aiwa/Adidas/110 euro	5,71
4) Aiwa/Adidas/230 euro	3,95
5) Aiwa/Puma/110 euro	5,55
6) Aiwa/Puma/230 euro	3,91
7) Sony/Nike/110 euro	6,85
8) Sony/Nike/230 euro	5,34
9) Sony/Adidas/110 euro	6,95
10) Sony/Adidas/230 euro	5,27
11) Sony/Puma/110 euro	6,76
12) Sony/Puma/230 euro	5,20
13) Pioneer/Nike/110 euro	5,95
14) Pioneer/Nike/230 euro	4,41
15) Pioneer/Adidas/110 euro	6,13
16) Pioneer/Adidas/230 euro	4,445
17) Pioneer/Puma/110 euro	6,03
18) Pioneer/Puma/230 euro	4,43

Tabella 3. *Output dell’analisi congiunta: effetti principali*

ATTRIBUTI	LIVELLI	VALORI-UTILITA’ DEI LIVELLI	SCARTI DI UTILITA’	IMPORTANZA % ATTRIBUTI
Marca ospitante (business elettronica di consumo)	Aiwa Sony Pioneer	-0,500 0,755 -0,255	1,255	42,92%
Marca invitata (business calzature/abbigliamento sportivi)	Nike Adidas Puma	-0,045 0,064 -0,019	0,109	3,73%
Prezzo	110 euro 230 euro β	-1,430 -2,990 -0,13	1,560	53,35%
			2,924	100%

K (costante) = 7,518

Coerentemente con quanto affermato in precedenza, discutendo della nozione di combinazione concettuale, la marca ospitante (cioè quella operante nel business dell’elettronica di consumo) assume un’importanza nettamente superiore rispetto alla marca invitata. Considerando solo gli effetti principali e assumendo a titolo esemplificativo la prospettiva di Sony, il partner migliore per l’accordo di co-branding sarebbe rappresentato da Adidas: prescindendo per il momento dall’attributo “prezzo”, la combinazione Sony-Adidas, raggiunge infatti il valore-utilità più elevato, pari a 8,337 (7,518 + 0,755 + 0,064).

Questa scelta potrebbe però rivelarsi errata o sub-ottimale, non essendo basata sulla stima degli effetti di interazione. Per valutare la loro rilevanza, è necessario – come anticipato – effettuare un’analisi della varianza sulle valutazioni medie ottenute dalle diciotto combinazioni elencate nella tabella 2. Una sintesi dei risultati dell’ANOVA, ottenuti sempre con il software SPSS per Windows, è contenuta nella tabella 4. Come si nota, accettando un livello di significatività $\alpha = 0,10$, l’interazione fra gli attributi “marca ospitante” e “marca invitata” è meritevole di considerazione¹⁴. Risulta pertanto opportuno determinare i valori-utilità relativi agli effetti di interazione fra i livelli dei suddetti attributi. Sulla base di tali valori, presentati nella tabella 5, è possibile valutare con precisione la consonanza esistente fra le diverse marche e avanzare alcune interessanti considerazioni finali in merito ai vantaggi dell’approccio proposto.

Tabella 4. *Output dell’ANOVA: significatività dell’interazione fra marche marca ospitante e marca invitata*

Test of Between-Subjects Effects

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17,369 (a)	9	1,930	652,177	,000
Intercept	116,041	1	116,041	39214,552	,000
Prezzo	11,769	1	11,769	3977,038	,000
Marca 1	5,517	2	2,758	932,178	,000
Marca 2	,047	2	,023	7,908	,013
Marca1*Marca2	,037	4	,009	3,905	,081
Error	,024	8	,003		
Total	530,266	18			

¹⁴ In particolare, con riferimento alle marche Sony e Pioneer.

Corrected Total	17,393	17			
(a) R Squared = ,999 (Adjusted R Squared = ,997)					

Marca 1: Marca ospitante (business elettronica di consumo)
 Marca 2: Marca invitata (business calzature/abbigliamento sportivi)

Tabella 5. *Stima dei valori-utilità associati all’interazione fra i livelli degli effetti di interazione*

ATTRIBUTI	VALORI-UTILITA’	SCARTI DI UTILITA’	IMPORTANZA % ATTRIBUTI
Marca 1=1 (Aiwa) * Marca 2=1 (Nike)	-0,082	0,128	
Marca 1=1 (Aiwa) * Marca 2=2 (Adidas)	0,036		
Marca 1=1 (Aiwa) * Marca 3=3 (Puma)	0,046		
Marca 1=2 (Sony) * Marca 2=1 (Nike)	0,159	0,382	
Marca 1=2 (Sony) * Marca 2=2 (Adidas)	0,064		
Marca 1=2 (Sony) * Marca 3=3 (Puma)	-0,223		
Marca 1=3 (Pioneer) * Marca 2=1 (Nike)	-0,077	0,277	
Marca 1=3 (Pioneer) * Marca 2=2 (Adidas)	-0,100		
Marca 1=3 (Pioneer) * Marca 3=3 (Puma)	0,177		

In primo luogo, i dati evidenziano la natura *brand-specific* del concetto di consonanza. Essa si basa infatti sulle associazioni cognitive e affettive (sintetizzate nell’esemplificazione qui presentata dal brand name) che definiscono l’immagine di marca, ed è quindi ragionevole ipotizzare che, in presenza di posizionamenti differenziati, a ciascuna marca ospitante corrisponda uno specifico partner. Nella fattispecie, per Aiwa e Pioneer la consonanza maggiore è con Puma, per Sony con Nike; Adidas, pur non essendo il partner ottimale per alcuna marca ospitante, rappresenta comunque la seconda scelta sia per Aiwa che per Sony e a livello di utilità medie (cfr. tabella 3) raggiunge il punteggio più elevato tra le marche invitate. La metodologia descritta consente quindi non solo di quantificare gli effetti di interazione fra marche, ma anche di individuare, all’interno di una varietà data di possibili opzioni, il partner ideale per l’iniziativa di co-branding. Al riguardo, va comunque ricordato che tale scelta va effettuata considerando, oltre agli effetti di interazione fra le marche, anche la stima degli effetti principali relativi al valore-utilità ad esse attribuito. Limitando l’analisi agli attributi “marca ospitante” e “marca invitata”, il valore di una data opzione di co-branding è infatti definito dalla seguente equazione:

$$U_{cm} = U_{mo} + U_{mi} + U_{mo*mi} + K$$

dove:

U_{cm} = utilità della combinazione fra marche;

U_{mo} = utilità marca ospitante;

U_{mi} = utilità marca invitata;

U_{mo*mi} = utilità dell’interazione fra le marche;

K = costante.

In secondo luogo, focalizzando l’attenzione sulle singole marche ospitanti, lo scarto di utilità esistente fra il co-branding migliore e quello peggiore evidenzia quale, tra esse, può ottenere i benefici maggiori dall’accordo di condivisione del marchio. Nel caso in esame, Sony risulta la marca in grado di conseguire il vantaggio più significativo, seguita da Pioneer e da Aiwa¹⁵. Questa informazione è importante non solo per la marca promotrice dell’accordo, ma anche per i concorrenti, che possono valutare l’entità dello svantaggio derivante dall’accordo di co-branding e l’opportunità di una risposta imitativa.

In terzo luogo, i differenziali di utilità derivanti dall’accordo di co-branding possono essere espressi in termini monetari con una semplice operazione di conversione della scala delle utilità nella scala dei prezzi. Il rapporto fra lo scarto esistente fra i livelli di prezzo e il corrispondente scarto di utilità esprime infatti il valore monetario di un’unità di utilità, che può essere utilizzato per quantificare il premium price consentito dai potenziali partner. In simboli:

$$Vm_{ut} = \Delta P / \Delta U_p$$

Vm_{ut} = valore monetario di un’unità di utilità;

ΔP = differenziale fra livello massimo e livello minimo di prezzo;

ΔU_p = differenziale fra valore massimo e valore minimo dell’utilità relativa ai livelli di prezzo.

Applicando il rapporto di conversione sopra indicato ai valori contenuti nella tabella 3, si ottiene:

$$Vm_{ut} = (230-110) / [-1,430 - (-2,990)] = 120 / 1,560 = 76,92 \text{ euro}$$

Poiché per Pioneer – in caso di accordo con Puma – il co-branding raggiungerebbe un’utilità uguale a 7,421¹⁶ (rispetto a valori pari a 7,141 e 7,227 in caso di accordo con Nike e Adidas¹⁷), ne deriva che la scelta del partner caratterizzato dalla maggiore consonanza consentirebbe (a parità di utilità della combinazione) di applicare differenziali di prezzo pari rispettivamente a 21,53 e 14,92 euro¹⁸. Ad evidenza, tale informazione si rivela fondamentale per valutare i ritorni economici dell’accordo.

Infine, sempre grazie alla possibilità di convertire in termini monetari la scala delle utilità, una data opzione di co-branding può essere confrontata con una combinazione di marche concorrenti al fine di quantificarne il valore economico differenziale. Tale valore può quindi essere disaggregato nelle sue componenti elementari, ricostruendo, sempre in termini economici, il contributo offerto dalle singole marche e dalla loro interazione. Riprendendo l’esempio dell’accordo fra Pioneer e Puma, si ipotizzi che questa opzione di co-branding sia stata progettata per rispondere a un’analoga iniziativa proposta ai consumatori da Pioneer e Puma a un prezzo pari a 180 euro. La tabella 6 illustra il procedimento di calcolo del valore economico differenziale dell’opzione in esame (assumendo la singificatività degli effetti di interazione fra le marche considerate) e la sua disaggregazione nelle componenti elementari sopra citate (singole marche e loro interazione). Su tali basi, possono essere razionalmente impostati alcuni delicati aspetti contrattuali dell’accordo di co-branding, relativi in particolare alla ripartizione di ricavi e margine fra marca ospitante e marca invitata.

¹⁵La gerarchia indicata nel testo è coerente con quella emersa dall’analisi degli effetti principali, relativamente all’attributo “marca ospitante”.

¹⁶ Il calcolo è il seguente: $(-0,255) + (-0,019) + 0,177 + 7,518 = 7,421$.

¹⁷ Infatti: $(-0,255) + (-0,045) + (0,077) + 7,518; (-0,255) + (0,064 + (-0,100)) - 7,518 = 7,227$.

¹⁸ $(7,421 - 7,141) \times 76,92 = 21,53$ euro; $(7,421 - 7,227) \times 76,92 = 14,92$ euro.

Tabella 6. *Calcolo del valore economico differenziale di un’opzione di co-branding e sua disaggregazione in componenti elementari*

Co-branding Pioneer-Puma		Co-branding Aiwa-Adidas	
Componenti elementari	Utilità	Componenti elementari	Utilità
Pioneer	-0,255	Aiwa	-0,500
Puma	-0,019	Adidas	0,064
Interazione Pioneer/Puma	0,177	Interazione Aiwa/Adidas	0,036
Costante	7,518	Costante	7,518
Utilità totale	7,421	Utilità totale	7,118

Differenziale di utilità fra le due combinazioni = $7,421 - 7,118 = 0,303$
 Valore economico del differenziale di utilità = $0,303 \times 76,92 = 23,31$ euro

Disaggregazione del valore economico differenziale:

Marca ospitante: $[-0,255 - (-0,500)] \times 76,92 = 18,85$ euro

Marca inviata: $[-0,019 - 0,064] \times 76,92 = -6,38$ euro

Interazione fra marche: $[-0,177 - 0,036] \times 76,92 = 10,85$ euro

23,31

Contributo percentuale offerto dalla marca Puma

Bibliografia

Aaaker D.A.-Joachimsthaler E. (2001), *Brand Leadership*, Milano, Angeli.

Aaker D.A.-Keller K.L. (1990), “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing*, vol.54, gennaio, pp.27-41.

Barich H., Srinivasan V. (1993), “Prioritizing Marketing Image Goals Under Resource Constraints”, *Sloan Management Review*, summer, pp. 69-76.

Batra D.-Ljungberg (1998), “The Brand Inside”, *Marketing Reserch*, inverno.

Blackett T.-Boad B. (2000), *Co-branding. The Science of Alliances*, McMillan, Londra.

Bertoli G. (1995), *Relazioni interaziendali e acquisizione di capacità per lo sviluppo della marca*, in S. Vicari (a cura di), *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Milano, Egea, pp. 83-156.

Bertoli G.-Gervasi A. (1997), “Licensing e risorse immateriali. Un’analisi nel settore audiovisivo”, *Micro&Macro Marketing*, n. 3, pp. 443-70.

- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Torino, Utet Libreria.
- Busacca B. (2000), *Il valore della marca tra post-forsimo ed economia digitale*, Milano, Egea.
- Carpenter G.S.-Glazer R.-Nakamoto K. (1994), "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes", *Journal of Marketing Research*, August, pp.339-50.
- Costabile M. (1999), Un modello dinamico di customer loyalty, Sda Bocconi, Osservatorio di Marketing, working paper, n.52.
- Desai K.K.-Keller K.L. (2002), "The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing*, January, pp. 73-93.
- Green P.E. (1974), "On the Design of Experiment Involving Multiattribute Alternatives", *Journal of Consumer Research*, September, pp.61-74
- Grossman R.P. (1997), "Co-branding in Advertising: Developing Effective Associations", *Journal of Product and Brand Management*, n. 3, pp. 464-73.
- Gutman J. (1982), "A Mens-end Chain Model Based on Consumer Categorization Process", *Journal of Marketing*, primavera, pp. 60-72.
- Hillyer C.-Tikoo S. (1995), "Effects of Co-branding on Consumer Product Evaluations", *Advances in Consumer Research*, vol. 22, pp. 123-27.
- Kapferer J.-N (1997), *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity", *Journal of Marketing*, gennaio, pp.1-22.
- Keller K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Klink R.R.- Smith D.C. (2001), "Threats to the External Validity of Brand Extension Research", *Journal of Marketing Research*, August, pp.326-35.
- Lee M., Lee J., Kamakura W.A. (1996), "Consumer Evaluations of Line Extensions: A Conjoint approach", *Advances in Consumer Reserach*, vol. 23 (Ann Arbor, MI: Associations of Consumer Research), pp. 289-95.
- Louviere J., Johnson R. (1988), "Measuring Brand Image with Conjoint Analysis and Choice Models", in Leuthesser L. (ed.), *Defining, Measuring and Managing Brand Equity: A Conference Summary*, MSI Report 88-104 (Cambridge, Ma: Marketing Science Institute).
- Molteni L.-Manoforte R. (1998), "La conjoint analysis e il problema delle interazioni fra gli attributi: un'evidenza empirica", *Liuc Papers*, n. 58 (novembre).
- Norris D.G. (1992), "Ingredient Branding: a Strategy Option with Multiple Beneficiaries", *Journal of Consumer Marketing*, n.3, pp.19-31.

- Olson J.C.-Reynolds T.J., (1983), "Understanding Consumers' Cognitive Structures: Implications for Advertising and Strategy", in L.Percy- A.Woodside (a cura di), *Advertising and Consumer Psychology*, Vol.1, Lexington Books, Lexington, Mass., pp.77-90.
- Park C.W.-Jun S.Y.-Shocker A.D. (1996), "Composite Branding Alliances: an Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research*, November, pp.453-67.
- Quelch J.A.-Kenny D. (1994), "Extend Profits, not Product Lines", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 153-60.
- Rangaswamy A., Burke R.R., Oliva T.A. (1993), "Brand Equity and the Extendibility of Brands Name", *International Journal of Research in Marketing*, 10, march, pp. 61-75.
- Rao A.R. (1997), "Strategic Brand Alliances", *Journal of Brand Management*, n.2, pp.111-19.
- Rao A.R.-Qu L.-Ruekert R.W. (1999), "Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research*, May, pp. 258-68
- Rao A.R.-Ruekert R.W. (1994), "Strategic Brand Alliances", *The Journal of Brand Management*, vol. 5, n. 2, pp. 111-19.
- Rao A.R.-Ruekert R.W.-Benevnt C. (1994), "Alliances de marques", *Decisions Markering*, vol.1, pp. 35-45.
- Reynolds T.J.-Gutman R.(1984), "Advertising is Image Management", *Journal of Advertising Research*, febbraio-marzo, pp. 11-34.
- Samu S.-Krishnan S.-Smith R.E. (1999), "Using Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies", *Journal of Marketing*, n. 1, pp. 57-74.
- Shocker A.D.-Srivastava R.K.-Ruekert R.W. (1994), "Challenges and Opportunities facing Brand Management: an Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, n.5, pp.149-58.
- Simonin B.L.-Ruth J.A. (1998), "Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*, n.2, pp.30-42.
- Valdani E. (2000), *L'impresa proattiva*, Milano, McGraw Hill.
- Vicari S. (1995), *Brand equity. Il potenziale generativo dela fiducia*, Milano, Egea.