

**Bruno Busacca, ordinario di Economia e gestione delle imprese
Università “L. Bocconi” – Milano**

**Giuseppe Bertoli, straordinario di Economia e gestione delle imprese
Università degli Studi di Brescia**

**Michela Apostolo, assistant brand manager
Galbani S.p.A.**

DOMINANZA DELLA MARCA E SUCCESSO DEL CO-BRANDING: UNA VERIFICA SPERIMENTALE

Literature about brand management for many years claimed how the alliances among brands allow to enforce their competitive position, to enlarge market opportunities and to reduce costs. According to these alliances, co-branding generated an increasing interest, although sometimes confused, also demonstrated by the absence of a clear definition of the concept in literature. Literature on co-branding, first analysed the congruity, stressing the importance of perceptive congruity, as product fit and as brand fit or image congruity too, and then the importance of other aspects which can influence the success of the partnership. According to these researchers, in this paper we want to study the impact of a characteristic of the header brand: the dominance, as the intensity of the association between the header brand and the kind of product. Researches on brand extension confirm that for customers who associate a brand to a kind of product is very difficult to accept that the same brand can offer different products, as the failure of the strategies of brand extension of products identified with their original core business demonstrates. What happens, on the other hand, when this brand enters in a new category of product by a co-branding alliance? As a result, our study aims to analyse the problem, with reference to the results of an empirical research on a sample of customers. In particular, the objective of the research is , first, to confirm the positive impact that the existence of product fit and brand fit can have on the acceptance of the new product deriving from the co-branding. Secondary, the research analyses the impact of dominance of the header brand to test if and how it interacts with these perceptive congruities.

La letteratura in tema di *brand management* da tempo mette in evidenza la rilevanza delle alleanze fra marche quali strategie in grado di rafforzare la posizione delle stesse sul mercato, di cogliere nuove potenzialità e di ridurre i costi. Nell’ambito di tali alleanze, il co-branding è andato suscitando crescente interesse, anche se in termini talvolta confusi, come del resto dimostra la mancanza di un’univoca definizione da parte della letteratura.

La letteratura sul co-branding, dopo essersi soffermata sul tema della consonanza, mettendo in evidenza l’importanza della *consonanza percettiva*, sia fra le categorie di prodotto coinvolte nell’operazione (*product fit*) sia fra le immagini delle marche coinvolte nell’accordo (*brand fit* o *image congruity*), ha poi indagato la rilevanza di alcuni altri aspetti in grado di influire sul successo dell’accordo. Inserendoci in tale linea di ricerca, in questa sede intendiamo approfondire l’impatto di una possibile caratteristica della marca ospitante: la *dominanza*, intesa quale forza dell’associazione fra essa e la categoria di prodotto in cui compete. Le ricerche sulla brand extension dimostrano infatti che per i consumatori è difficile pensare che una marca fortemente identificata con una data categoria, fino a divenirne assolutamente rappresentativa, possa offrire prodotti di natura diversa, come dimostrano i numerosi insuccessi registrati da marche fortemente identificate con il loro *core business*. Che cosa succede, invece, quando una marca siffatta entra in una nuova categoria di prodotto mediante un accordo di co-branding?

Poste tali premessa, il nostro studio si propone di contribuire all'approfondimento di tale questione, presentando i risultati di un'indagine condotta su un campione di consumatori. Più in dettaglio, l'obiettivo di ricerca perseguito consiste, in primo luogo, nel confermare l'effetto positivo che l'esistenza delle due fondamentali tipologie di consonanza percettiva (*product fit* e *brand fit*) può esercitare sull'accettazione del nuovo prodotto proposto nell'ambito dell'accordo di co-branding. In secondo luogo, l'indagine approfondisce l'impatto della dominanza della marca ospitante, al fine di verificare se e come essa interagisca con tali consonanze percettive.

1. Introduzione

Da tempo la letteratura in tema di *brand management* ha messo in evidenza la rilevanza delle alleanze fra marche quali strategie in grado di rafforzare la posizione delle stesse sul mercato, di cogliere nuove potenzialità e di ridurre i costi (Iasevoli, 2004; Collesei e Checchinato, 2007). Nell'ambito di tali alleanze, il co-branding è andato suscitando crescente interesse, anche se in termini talvolta confusi, come del resto dimostra la mancanza di un'univoca definizione da parte della letteratura (Leuthesser, 2003, p. 36).

In questa sede, utilizziamo il termine co-branding nella sua accezione più ristretta, per indicare cioè un'alleanza fra due o più marche note finalizzata all'offerta sul mercato di un prodotto nuovo, o percepito come tale dal consumatore (Levin *et al.*, 1996; Washburn *et al.*, 2000; Kumar, 2005; Busacca e Bertoli, 2006a). L'alleanza in questione sottende: a) la co-definizione dei benefici funzionali e/o simbolici offerti dal nuovo prodotto; b) la co-firma del medesimo da parte delle marche coinvolte nell'accordo.

Così definito, il co-branding può essere inteso quale "composite brand extension" (Park *et al.*, 1996), ossia come un caso particolare di brand extension, in cui le marche coinvolte sono due anziché una. A questo riguardo, gli Autori a cui si fa qui riferimento ricorrono alla nozione di "combinazione concettuale", mutuata dalla psicologia. 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*. Trasposto al caso del co-branding, ciò significa che il nuovo prodotto viene sostanzialmente identificato con la marca ospitante, della quale è percepito come un'estensione. Tale marca è, per definizione, quella che assume un ruolo guida nell'accordo, per motivi riconducibili alle risorse/competenze di marketing, tecnologiche e produttive di cui dispone. Essa risulta quindi determinante ai fini del giudizio formulato dai consumatori sul nuovo prodotto *co-branded* e, nel contempo, più esposta alle conseguenze di quest'ultimo¹.

Alla luce di tali considerazioni, in questa sede, si è pertanto ritenuto di concentrare l'attenzione sulla marca ospitante, per la quale il co-branding può costituire un'opzione strategica in grado di attivarne il valore attraverso l'ampliamento del raggio d'azione, generando così nuovi flussi di reddito e nuove potenzialità evolutive. Consentendo l'ingresso in nuovi business, il co-branding rende infatti possibile l'approfondimento e l'estensione della rete 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

¹ Le ricerche indicano al riguardo che, anche nel caso in cui il nuovo prodotto si riveli un insuccesso, nel sistema cognitivo dei consumatori rimane legato alla marca ospitante, sulla quale vanno quindi a ricadere i rischi di *brand dilution*, sempre in agguato nelle strategie di estensione della marca (Leuthesser *et al.*, 2003).

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.

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 di *category extension* e risultano, pertanto, rispettivamente riconducibili allo sviluppo della posizione competitiva nel business in cui essa al momento compete e all'ingresso in nuovi settori². Da tale assimilazione discendono anche gli elementi prioritari di valutazione da cui dipende l'attuazione delle scelte in questione, con particolare riferimento all'individuazione del partner. Come per la brand extension – *mutatis mutandis* – le ricerche sul co-branding hanno infatti al riguardo messo in evidenza l'importanza della *consonanza percettiva*, sia fra le categorie di prodotto coinvolte nell'operazione (*product fit*) sia fra le immagini delle marche coinvolte nell'accordo (*brand fit* o *image congruity*), essendo ciascuna di esse portatrice di uno specifico insieme di associazioni cognitive e affettive.

Oltre alla consonanza, la letteratura sul co-branding ha poi indagato la rilevanza di alcuni altri aspetti in grado di influire sul successo dell'accordo³. Inserendoci in tale linea di ricerca, in questa sede intendiamo approfondire l'impatto di una possibile caratteristica della marca ospitante: la *dominanza*, intesa – come meglio si dirà più oltre – quale forza dell'associazione fra essa e la categoria di prodotto in cui compete. Le ricerche sulla brand extension dimostrano infatti che per i consumatori è difficile pensare che una marca fortemente identificata con una data categoria, fino a divenirne assolutamente rappresentativa, possa offrire prodotti di natura diversa, come dimostrano i numerosi insuccessi registrati da marche fortemente identificate con il loro *core business* (Keller *et al.*, 2005, p. 379). Che cosa succede, invece, quando una marca siffatta entra in una nuova categoria di prodotto mediante un accordo di co-branding?

Il nostro studio si propone di contribuire all'approfondimento di tale questione, presentando i risultati di un'indagine condotta su un campione di consumatori. Più in dettaglio, l'obiettivo di ricerca perseguito consiste, in primo luogo, nel confermare l'effetto positivo che l'esistenza delle due fondamentali tipologie di consonanza percettiva (*product fit* e *brand fit*) può esercitare sull'accettazione del nuovo prodotto proposto nell'ambito dell'accordo di co-branding. In secondo luogo, l'indagine approfondisce l'impatto della dominanza della marca ospitante, al fine di verificare se e come essa interagisca con tali consonanze percettive.

Il paper è così strutturato: il paragrafo 2 sintetizza le risultanze emergenti dalle ricerche empiriche che hanno approfondito lo studio dei fattori suscettibili di influenzare il successo dei nuovi prodotti lanciati con il co-branding e le ipotesi di ricerca adottate; il paragrafo 3 illustra la metodologia d'indagine utilizzata; il paragrafo 4 analizza i risultati ottenuti. Infine, nelle conclusioni vengono discusse alcune implicazioni di marketing dell'analisi svolta.

² Qualora l'omogeneità esistente fra il business in cui compete attualmente la marca ospitante e quello in cui si colloca il nuovo prodotto risulti elevata, il co-branding è assimilabile a 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 di massima, 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. 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.

³ Anche sui rischi, per la marca che realizza l'estensione, esiste ormai una consolidata letteratura (cfr., ad es., Loken e Roedder, 1993). In questa sede si ritiene interessante richiamare una recente indagine, nella quale si dimostra che fra i rischi della brand extension occorre considerare anche quello di agevolare una reazione di "controestensione" da parte di una marca appartenente alla categoria di prodotto "invasa", rischio che invece si attenuerebbe sensibilmente in caso di co-branding. Nelle parole di Kumar (2005): "a successful solo-branded extension improves customer perception of the similarity and fit between the parent and extension categories and enhances customer evaluations of a counterextension. However, a cobranded extension merely inherits select attributes from each partner brand and leaves the perceptions of similarity between a parent category and the extension category relatively unchanged. [...] a counterextension is likely to be evaluated less favourably if the previous extension by the focal brand was cobranded with a partner brand than if it was solo branded."

2. Il background teorico e le ipotesi di ricerca

La letteratura sul co-branding non è molto nutrita; in particolare, gli studi volti ad analizzare i fattori in grado di influenzare la valutazione, da parte dei consumatori, del nuovo prodotto e sostenuti da ricerche empiriche metodologicamente robuste sono alquanto ridotti.

Uno studio fondamentale, tra i primi realizzati, è quello – già citato – di Park *et al.* (1996) sulle “composite brand extension”, nel quale si investiga l’effetto esercitato sulla valutazione dell’offerta *co-branded* dalla complementarità fra gli attributi dei prodotti contraddistinti dalle marche che danno vita all’alleanza⁴. A tal fine, gli autori sviluppano innanzitutto un ipotetico prodotto *co-branded* fra Godiva (rinomata marca di cioccolato di alta qualità) e Slim Fast (nota marca di prodotti ipocalorici). Le due marche risultano complementari sul piano degli attributi: Godiva ottiene valutazioni elevate in ordine al gusto e al contenuto calorico, mentre Slim Fast riceve valutazioni basse per entrambi gli attributi. La sperimentazione condotta dagli Autori dimostra che, quando le due marche si estendono individualmente nella categoria dei preparati per torte (cake-mix), i due nuovi prodotti (Godiva cake-mix e Slim Fast cake-mix) vengono giudicati simili alle rispettive *parent brand* sul piano degli attributi sopra indicati. Pertanto, il Godiva cake mix è percepito essere un prodotto dal gusto molto gradevole, ma dall’elevato apporto calorico, mentre il Slim Fast cake-mix è reputato un prodotto con poche calorie ma non ottiene valutazioni elevate sul piano del gusto. Quando invece le due marche si alleano dando vita a un prodotto in co-branding (Slim-Fast cake mix by Godiva o Godiva cake mix by Slim-Fast), i risultati dell’esperimento evidenziano che allo stesso vengono attribuite le caratteristiche desiderabili di *entrambe* le marche (ad esempio, gusto gradevole e basso apporto calorico). Agli stessi risultati era pervenuto individualmente uno degli Autori (Shocker, 1995), studiando un ipotetico co-branding nel settore automobilistico (Jaguar sedan by Toyota), anch’esso percepito come in possesso degli attributi salienti di entrambe le marche. Da ciò consegue che, in presenza di complementarità fra gli attributi dei prodotti, una *composite brand extension* comporta un profilo di attributi migliore rispetto a un’estensione realizzata dalla singola marca.

I medesimi autori, nello stesso studio, sviluppano un secondo esperimento nel quale il preparato per torte è il frutto di un co-branding fra Godiva e Haagen Dazs (rinomata marca di gelati premium). In questo caso, vengono combinate due marche valutate entrambe in termini molto favorevoli, ma i cui prodotti sono giudicati poco complementari (ambidue sono reputati molto gustosi e con elevato apporto calorico). Dai risultati della sperimentazione emerge che, in questo caso, il nuovo prodotto ottiene una valutazione *analoga* a quella ricevuta da un’estensione realizzata dalle singole marche e, comunque, *inferiore* a quella espressa per il co-branding fra Godiva e Slim Fast. Da qui l’affermazione degli autori, per i quali la complementarità fra gli attributi dei prodotti costituisce un elemento importante, poiché mediante il co-branding consente di sviluppare nuove offerte che, beneficiando degli attributi desiderabili di *entrambe* le marche partner, ottengono risultati superiori a quelli di un’estensione realizzata individualmente da ognuna di esse.

Uno studio successivo, sempre in merito ai fattori in grado di influenzare la valutazione espressa dai consumatori in ordine a un nuovo prodotto *co-branded*, è stato condotto da Simonin e Ruth (1998)⁵. Sulla base di un ipotetico co-branding fra marche di automobili e marche di

⁴ Per gli Autori, vi è complementarità fra gli attributi quando: *a*) due marche hanno gli stessi attributi rilevanti; *b*) attributi che risultano essere salienti per una marca non lo sono per l’altra; *c*) la marca che possiede un attributo saliente ottiene un giudizio sulla performance di tale attributo maggiore rispetto a quello ottenuto dall’altra marca.

⁵ Lo studio di Simonin e Ruth (1998) è stato replicato da Baumgarth (2004), con l’obiettivo di accrescerne la validità interna ed esterna. A tal fine, la replica è stata condotta su marche appartenenti sia a categorie di prodotto considerate nello studio originale (auto e microprocessori) sia a nuove categorie (cereali e cioccolato). Così Baumgarth (2004, pp. 17, 128) sintetizza i risultati della sua ricerca: “Altogether, both replications partly confirmed the hypotheses. The main differences between the original study and the replications were, first, the lower significance of brand attitudes towards the individual brands for the co-brand and, in second, the higher significance of brand fit in the replication studies. Therefore this model (of Simon and Ruth) can be regarded as the model with the highest universal validity in the sector of co-branding. [...] The most important success factor [...] is the brand fit. In deciding on a partner brand, managers

componenti elettroniche (entrambi prodotti a elevato coinvolgimento psicologico, ma con diversi livelli di familiarità per i consumatori), essi evidenziano come la valutazione del nuovo prodotto sia positivamente influenzata: *a*) dagli atteggiamenti preesistenti nei confronti delle marche partner; *b*) dalla consonanza percepita fra le categorie di prodotti in cui operano tali marche; *c*) dalla similarità percepita fra le immagini delle stesse. Ciò è coerente con i risultati delle ricerche in tema di brand extension. Gli autori rilevano inoltre che, quando una delle *parent brand* risulta più familiare dell'altra, essa esercita influenza maggiore nella valutazione della nuova offerta *co-branded* rispetto alla marca meno familiare. Da ultimo, ma non per importanza, l'atteggiamento nei confronti del nuovo prodotto risulta esercitare un significativo effetto di retroazione ("spillover effect") sull'atteggiamento verso le *parent brand*; tale effetto appare più forte per la marca meno familiare. Simonin e Ruth (1998) affermano, pertanto, che le marche altamente familiari influenzano la percezione del nuovo prodotto *co-branded* in misura maggiore rispetto a quelle poco familiari e, nel contempo, sono relativamente immuni dagli effetti di retroazione.

Come emerge dalla rapida rassegna sin qui condotta, le ricerche hanno dunque dimostrato la rilevanza della consonanza percettiva (nella sua duplice accezione), ai fini del successo del nuovo prodotto offerto in co-branding. A partire da questa evidenza – che può ormai essere considerata un punto fermo della ricerca sul tema – gli sforzi degli studiosi si sono concentrati su altri aspetti, specie sulle conseguenze dell'alleanza per le marche che danno vita alla medesima. Rao *et al.* (1994; 1999), per esempio, hanno approfondito gli effetti dell'alleanza fra marche di "alta qualità" (o di "elevata immagine") e marche di "status inferiore", dimostrando che queste alleanze possono innalzare la percezione del livello qualitativo di tali seconde marche (l'esempio è quello del dolcificante Nutrasweet il cui utilizzo nella Diet Coke ha comportato un "endorsement" dello stesso da parte di Coca-Cola). Anche la sostituzione di ingredienti poco conosciuti con prodotti di alta qualità contraddistinti da marche nazionali comporta un innalzamento della qualità percepita di prodotti di livello inferiore o a marca commerciale. McCarty e Norris (1999), in particolare, dimostrano come siano le marche di media qualità a beneficiare maggiormente di un ingrediente famoso, mentre quelle di alta qualità ne traggono solo un modesto vantaggio. Nel contempo, affiancare una marca nazionale a una commerciale, introducendo un componente con il nome della prima nel prodotto commercializzato dalla seconda, non sembrerebbe svilire la marca nazionale (Vaidyanathan e Aggarwal, 2000). Nella medesima prospettiva, secondo Washburn *et al.* (2000), la marca con il minor livello di *equity* è quella che ottiene i maggiori benefici dal co-branding, anche se la marca *high equity* non viene comunque danneggiata dal legarsi a un partner di livello inferiore.

Come si è anticipato, il nostro studio, inserendosi nel filone di ricerca volto ad approfondire lo studio dei fattori in grado di influenzare il successo del nuovo prodotto *co-branded*, intende invece analizzare una variabile mai considerata dalla letteratura sulle alleanze di marketing: l'impatto della *dominanza* della marca nella propria categoria di prodotto.

Tale variabile, invero, è stata introdotta nelle ricerche sulla brand extension, per merito di un fondamentale studio di Herr *et al.* (1996), i quali la definiscono come: "the strength of the directional association between the parent category and the branded product".

Una marca fortemente associata a una data categoria di prodotto raggiunge spesso un elevato successo, poiché riesce a "isolarsi" dai concorrenti. Se infatti il riferimento a una categoria di prodotto evoca immediatamente, nella mente del consumatore, una determinata marca, allora quest'ultima si trova senz'altro in posizione privilegiata rispetto alle altre marche che competono nella medesima categoria. Se, però, tale marca tenta di estendersi in altre categorie di prodotto, essa

should therefore particularly consider the logical fit between the images of both brands. The brand strength (e.g. brand attitude and quality) is only a secondary factor. The empirical studies furthermore show that the brand with low brand familiarity profits from the success of the co-brand. For a brand with low brand familiarity in a particular market (e.g. new product, new geographical market and new target group) co-branding is a very interesting option for market entry." L'Autore aveva già affrontato il tema della consonanza nel co-branding in occasione di una precedente ricerca (Baumgarth, 2000), evidenziando il ruolo fondamentale del *brand fit* ai fini del successo del prodotto *co-branded*, rispetto a quello non sempre rilevante del *product fit*.

si trova a fronteggiare serie difficoltà. Per i consumatori, in effetti, è difficile pensare che un *brand* fortemente associato a una certa categoria possa offrire prodotti di natura diversa.

Herr *et al.* (1996) articolano il concetto di “dominance”, distinguendo fra⁶:

- *category dominance*, per indicare la forza dell’associazione fra categoria di prodotto e marca (*category-to-brand association*). Il concetto in parola si riferisce cioè a quanto la categoria di prodotto (ad esempio, scarpe sportive) è in grado di evocare una marca (ad esempio, Nike);
- *instance dominance*, per indicare invece la forza dell’associazione inversa, ossia quella fra marca e categoria (*brand-to-category association*). In questo caso, per stare all’esempio appena citato, si fa riferimento a quanto la marca Nike è in grado di evocare la categoria di prodotto scarpe sportive.

Gli Autori sviluppano un esperimento al fine di valutare quanto la *category dominance* influenzi il successo delle strategie di brand extension, a seconda della consonanza fra le categorie di prodotto⁷. Essi dimostrano, in particolare, che il nuovo prodotto con le migliori valutazioni da parte dei consumatori coinvolti nella sperimentazione è quello realizzato da marche altamente dominanti che si estendono in categorie vicine. Ciò in quanto l’atteggiamento nei confronti di una “strongly category dominant brand” si trasferisce al meglio al nuovo prodotto quando questo si colloca in una categoria vicina a quella di tradizionale attività⁸. A un risultato analogo pervengono anche Leong *et al.* (1997), i quali rilevano che, se la categoria dell’estensione è vicina a quella originaria, la dominanza della marca facilita il *recall* e il *liking* della nuova offerta.

Herr *et al.* (1996) ipotizzano invece la difficoltà, per le marche altamente dominanti, di estendersi con successo in categorie lontane. Invero, dalla sperimentazione da essi condotta non emergono differenze significative in merito alla valutazione del nuovo prodotto realizzato da marche dominanti e non-dominanti che si estendono in categorie distanti. Essi tuttavia sostengono che qualora l’estensione avvenga in una categoria di prodotto incoerente con quella originaria (sicché viene a delinearsi un contrasto tra le “central features” delle categorie), risultino favorite le marche *weakly dominant* piuttosto che *strongly dominant*. Quando le categorie di prodotto sono distanti, gli autori ritengono infatti che il “liking” proprio delle marche dominanti non si trasferisca all’estensione. Su questa linea si pongono anche Farquhar *et al.* (1992) e Leong *et al.* (1997), per i quali quanto più forte è l’associazione di una marca con la propria categoria di prodotto tanto minore risulta la sua capacità di estendersi in ambiti da questa lontani. Per le marche *highly dominant* si prospetterebbero dunque possibilità di estensione più limitate (si parla al riguardo di *sharper boundaries*).

Traslando tali evidenze al caso del co-branding e assumendo che la marca ospitante sia *highly dominant*, sembra pertanto possibile ipotizzare che, nel caso in cui il nuovo prodotto *co-branded* appartenga a una categoria vicina a quella in cui tradizionalmente compete tale marca, esso

⁶ I concetti di seguito esposti nel testo non sono necessariamente simmetrici, giacché una marca che presenta un’elevata *instance dominance* può non essere dominante nella categoria di prodotto e, al contempo, una marca forte sotto il profilo dell’associazione *category-to-brand* può non essere tale per quanto riguarda l’associazione *brand-to-category*. Per esempio, la marca Ferrari presenta una forte associazione con la categoria automobili, ma il riferimento a quest’ultima non evoca con altrettanta frequenza nel consumatore tale marca. Vi sono ovviamente anche realtà in cui i due concetti coincidono (gli autori citano la marca di dentifrici Crest, che nella realtà statunitense risulta *category dominant*, ma presenta anche una *instance dominance* maggiore di quella della marca Close up).

⁷ Gli Autori si riferiscono a tale consonanza con il termine “relatedness” (che indica, appunto, il collegamento “of the brand’s parent category and the target category of the proposed extension”).

⁸ “Relative to weaker brands in the category, category dominant brands are expected to have stronger (e.g., exhibiting unit relations with the parent category), more, or both stronger and more associations with the central features of the parent category. Consequently, defining features should be activated more rapidly when a strongly category-dominant brand is paired with the same category. This should result in faster disconfirmations for strongly dominant than for weaker brands” (Herr *et al.*, 1996, p. 144).

dovrebbe ottenere una valutazione migliore rispetto a quello lanciato nell'ambito di un co-branding in cui la marca ospitante è *weakly dominant*.

Quanto affermato induce dunque a ipotizzare un'interazione significativa tra *product fit* e *category dominance*. Né Herr *et al.* (1996) né Leong *et al.* (1997) hanno tuttavia considerato l'impatto del *brand fit*. Tale variabile si è dimostrata non solo di grande importanza al fine del successo di nuove estensioni ("solo-branded" o "co-branded"), ma dagli studi sulla brand extension (Broniarczyk e Alba, 1994) emerge anche che essa è in grado di *compensare* la mancanza di consonanza a livello di categorie di prodotto, consentendo l'ingresso in business anche molto distanti da quello originario⁹.

Nel caso di un'estensione realizzata mediante co-branding, sembra ragionevole ipotizzare che tale compensazione possa verificarsi, in particolare, nel caso in cui la marca ospitante sia caratterizzata da una bassa dominanza; 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.

Alla luce delle considerazioni svolte, il nostro studio propone le seguenti ipotesi di ricerca:

H1) in caso di elevata consonanza fra le categorie di prodotto, l'estensione sviluppata in co-branding da una marca ospitante con alto grado di dominanza ottiene dai consumatori una valutazione migliore rispetto a quella sviluppata da una marca con basso grado di dominanza;

H2) in caso di bassa consonanza fra le categorie di prodotto, l'estensione sviluppata in co-branding da una marca ospitante con alto grado di dominanza ottiene dai consumatori una valutazione peggiore rispetto a quella sviluppata da una marca con basso grado di dominanza;

H3) se la marca ospitante possiede un alto grado di dominanza, un'estensione in una categoria di prodotto vicina, realizzata mediante un'alleanza con un partner poco consonante in termini di immagine, ottiene dai consumatori una valutazione migliore rispetto a quella di un'estensione caratterizzata da un basso *product fit* ed elevato *brand fit*;

H4) se la marca ospitante possiede un basso grado di dominanza, un'estensione co-branded in una categoria di prodotto vicina, realizzata mediante un'alleanza con un partner poco consonante in termini di immagine, ottiene dai consumatori una valutazione peggiore rispetto a quella di un'estensione caratterizzata da basso *product fit* ed elevato *brand fit*.

3. La metodologia della ricerca

Per la verifica delle ipotesi sopra specificate si è costruito un esperimento di laboratorio, in cui le tre variabili oggetto dell'indagine (consonanza a livello di categorie di prodotto, consonanza fra le immagini delle marche e dominanza della marca ospitante nell'ambito della categoria di prodotto) sono state combinate fra loro in modo da individuare otto ipotetiche estensioni *co-branded*. Ne risulta pertanto un disegno sperimentale 2 (alto o basso *product fit*) x 2 (alto o basso *brand fit*) x 2 (marca ospitante dominante o non dominante).

Più precisamente, la ricerca progettata per la verifica delle ipotesi si articola nelle seguenti fasi:

- selezione delle scale di misurazione relative ai vari costrutti utilizzati;

⁹ Rispetto alla brand extension, nel caso del co-branding occorre considerare che la marca ospitante che si estende in una categoria distante non intraprende tale azione singolarmente. Nel co-branding, tale marca sviluppa infatti il nuovo prodotto in collaborazione con un secondo brand e ciò potrebbe ridurre gli effetti negativi rilevati da Herr *et al.* (1996) nel caso di marca dominante che si estende direttamente in una categoria distante dalla propria.

- indagini preliminari finalizzate: *i)* all'individuazione delle categorie di prodotto oggetto di analisi; *ii)* alla selezione delle marche ospitanti a elevato e basso grado di dominanza nella rispettiva categoria di prodotto; *iii)* alla scelta delle marche invitate a elevata e bassa consonanza con le marche ospitanti; *iv)* all'individuazione delle associazioni specifiche connesse alle marche selezionate; *v)* alla definizione degli stimoli da sottoporre al campione di consumatori;
- individuazione del campione di consumatori in riferimento ai quali condurre la sperimentazione ed effettuazione delle interviste;
- verifica dell'affidabilità delle scale di misurazione utilizzate e dell'adeguata comprensione degli stimoli;
- verifica delle ipotesi.

3.1 Le scale di misurazione

Per la misurazione dei costrutti relativi alle variabili oggetto dell'analisi e alla valutazione complessiva del nuovo prodotto in riferimento al quale sviluppare l'accordo di co-branding, si è fatto ricorso a indici multi-item, tranne che per la dominanza. Tutti gli indici sono basati su scale a differenziale semantico, a 7 punti, ancorate agli estremi con due aggettivi bipolari già testate in letteratura. La tabella 1 evidenzia, per ciascun costrutto, il numero di item utilizzati, i coefficienti Alpha di Cronbach e le fonti di riferimento.

Tabella 1. *Le misure utilizzate: una sintesi*

Costrutti	Item	Scala di misurazione	Alpha di Cronbach	Fonte
Product Fit	3	Scala 1 (dissimili) – 7 (molto simili)	0,80 ¹⁰	Kumar (2005) Hem e Iversen (2003) ¹¹
Brand Fit	2	Scala 1 (dissimili) – 7 (simili) Scala 1 (incompatibili)- 7 (compatibili)	0,85 ¹²	Loken e Roedder John (1993) Simonin e Ruth (1998) ¹³
Category dominance	1	Scala 1 (poco rappresentativo)- 7 (molto rappresentativo)	-	Aaker e Keller (1990)
Overall evaluation	4	Scala 1 (giudizio negativo) -7 (giudizio positivo) Scala 1 (atteggiamento non favorevole) - 7 (atteggiamento favorevole) Scala 1 (non mi piace) - 7 (mi piace) Scala 1 (non lo comprerei) – 7 (lo comprerei)	0,96	Park et al. (1996) Simonin e Ruth (1998)

¹⁰ Il costrutto *product fit* è stato misurato selezionando tre *item* fra i quattro presenti nella originaria ricerca di Kumar (2005). L'alpha di Cronbach è stata così calcolata nel corso di un primo gruppo di questionari di prova (N=80), prima di sottoporla all'intero campione, per valutarne l'affidabilità. Il risultato ottenuto (0,80) si è rivelato soddisfacente.

¹¹ Solo in riferimento all'item denominato *Occasion used*.

¹² Poiché, anche in questo caso, la scala presenta un numero di *item* inferiore a quello utilizzato da Loken e Roedder (1993), si è ritenuto di misurare l'alpha di Cronbach su un primo campione di consumatori in occasione del pretest condotto in ordine al *brand fit* (di cui si dirà nel seguito del lavoro). Il risultato ottenuto (0,85) si è rivelato buono.

¹³ Solo in riferimento all'item denominato *Image consistency*.

Per quanto riguarda la consonanza fra la categoria di prodotto in cui opera la marca ospitante e quella in cui si inserisce la nuova offerta risultante dall'accordo di co-branding (*product fit*), essa è stata valutata in riferimento ai bisogni soddisfatti, alle occasioni d'uso e alle caratteristiche tangibili dei prodotti, sulla scia di quanto effettuato da Kumar (2005) e, in parte, da Hem e Iversen (2003). Poiché la ricerca di Kumar indaga sia il co-branding sia brand extension, la scala impiegata per la misurazione del *product fit* include fra gli item anche la somiglianza sul piano delle competenze necessarie per la realizzazione dei nuovi prodotti. Riferendosi la nostra ricerca al solo co-branding, nel quale tipicamente le competenze mancanti a uno dei partner per lo sviluppo della nuova offerta vengono apportate dall'altro (Simonin e Ruth, 1998), tale item non è stato preso in considerazione.

La scala di misurazione per la consonanza fra le immagini delle marche (*brand fit*) si compone invece di due item, concernenti rispettivamente la somiglianza e la compatibilità fra le immagini delle due marche coinvolte nell'accordo di co-branding. Entrambi sono tratti dalla nota ricerca di Loken e Roedder (1993)¹⁴, che li hanno sviluppati in riferimento alla brand extension, e da Simonin e Ruth (1998), che hanno testato esclusivamente l'*image consistency* fra le immagini delle marche coinvolte nell'accordo di co-branding.

La dominanza nell'ambito della categoria di prodotto (*category dominance*) viene invece misurata mediante un unico item, la "prototipicality" (Aaker e Keller, 1990). In particolare, viene chiesto ai soggetti intervistati quanto reputino la marca un buon esempio di una determinata categoria di prodotto, quanto sia cioè rappresentativa di tale categoria. Le ricerche di Farquhar *et al.* (1990) e di Herr *et al.* (1996) non esplicitano alcuna scala sulla base della quale misurare la prototipicità¹⁵.

Infine, la valutazione complessiva (*overall evaluation*) del nuovo prodotto oggetto dell'accordo di co-branding ha luogo sulla base di una scala composta da quattro item, che si focalizza sull'atteggiamento nei confronti della nuova offerta e sull'intenzione d'acquisto. Anche questa scala è ripresa dalla letteratura specializzata.

3.2 Le indagini preliminari

La selezione delle categorie di prodotto e delle marche sulla base delle quali progettare la sperimentazione è avvenuta mediante una serie di pretest, aventi i seguenti obiettivi:

- identificare le categorie di prodotto percepite come "simili" e "dissimili" fra loro;
- individuare, nell'ambito delle categorie di prodotto sopra selezionate, quelle in cui collocare le marche ospitanti;
- selezionare le marche ospitanti caratterizzate da basso e alto grado di dominanza;
- identificare le marche invitate, percepite come "simili" e "dissimili" a livello di immagine con le marche ospitanti, con le quali instaurare l'accordo di co-branding;
- definire il nuovo prodotto co-branded.

L'identificazione delle categorie di prodotto percepite come "simili" e "dissimili" fra loro è avvenuta mediante un focus group di tipo esplorativo, nel quale – attraverso tecniche di *brain storming* – è stato chiesto a un gruppo di consumatori (N = 5) di generare il maggior numero

¹⁴ Loken e Roedder (1993) riferiscono la scala di misurazione alla brand extension, analizzando anche la rappresentatività (*typicality*) del nuovo prodotto rispetto alla marca che realizza la strategia. Nella nostra ricerca, gli item relativi a tale *typicality* sono stati esclusi, prendendo in considerazione la sola compatibilità d'immagine fra le due marche.

¹⁵ Herr *et al.* (1996) selezionano le marche *highly* e *weakly dominant* sulla base di una procedura illustrata in un precedente studio (1987), che però non è stato oggetto di pubblicazione.

possibile di *coppie di prodotti* ritenuti simili e dissimili, in riferimento alla complementarità nell'utilizzo, all'idoneità a soddisfare i medesimi bisogni e alla somiglianza delle caratteristiche fisiche dei prodotti.

Tra le coppie di prodotti così formate, se ne sono selezionate cinque, che sono state sottoposte a un secondo gruppo di consumatori (N = 13) al fine di trovare conferme in merito alla loro somiglianza/non somiglianza. Seguendo la medesima procedura adottata in una precedente ricerca (Busacca *et al.*, 2006b), tali categorie di prodotti – mescolate fra loro – sono state sottoposte al giudizio dei consumatori, ai quali, mediante interviste personali, è stato chiesto di combinare le varie categorie in maniera tale da costituire coppie omogenee in riferimento alle caratteristiche fisiche dei prodotti e alla loro complementarità nell'utilizzo¹⁶. Le coppie di categorie di prodotti percepite come più simili sono risultate “gelato-cioccolato” e “cereali-yogurt”; quelle ritenute più dissimili “telefonia mobile-accessori per abbigliamento” e “lettori MP3-scarpe da ginnastica”. Analogamente a quanto effettuato nella sperimentazione condotta da Aaker e Keller (1992), ai consumatori è stato a questo punto chiesto di ordinare le cinque coppie così individuate in termini di similarità, a partire da quella formata da prodotti ritenuti più simili fra loro (*ranking*). Dopodiché, ai medesimi consumatori è stato chiesto di esprimere, in ordine alle coppie di prodotti considerate, un giudizio di similarità (*rating*), su una scala da 1 a 7.

Sulla scorta dei risultati ottenuti nel pretest, si è ritenuto di svolgere la sperimentazione utilizzando come coppia di prodotti a elevato *product fit* quella costituita da gelato e cioccolato, trattandosi della coppia con le valutazioni più elevate in termini di *rating* (5,92, su scala da 1 a 7), con la più bassa deviazione standard e con i migliori risultati in termini di *ranking* (il 62% degli intervistati considera i due prodotti i più simili e il 23% li colloca al secondo posto). La coppia di prodotti a basso *product fit* è invece costituita da telefonia mobile e accessori per abbigliamento. Si tratta, infatti, della coppia che ottiene i giudizi peggiori sia in termini di *rating* (2,31, su scala da 1 a 7) sia di *ranking* (nessun intervistato la colloca mai nelle prime due classi in termini di similarità).

Dopo aver individuato le categorie di prodotto oggetto della sperimentazione, si è proceduto a identificare, nell'ambito delle due coppie selezionate, quella in cui collocare le marche ospitanti. A tale fine si è utilizzato quale criterio di scelta il grado di category dominance; sono state cioè selezionate le categorie maggiormente in grado di evocare una specifica marca. Seguendo l'impostazione di Herr *et al.* (1996), è stato condotto un primo pretest, nell'ambito del quale si è chiesto a un gruppo di consumatori (N = 15), sulla base di interviste personali, di indicare la prima marca richiamata alla mente in riferimento a ciascuna delle categorie di prodotto selezionate. Sulla base dei risultati di tale pretest, si è deciso di collocare le marche ospitanti:

- nella categoria del gelato, per quanto riguarda la coppia a elevato *product fit*;
- nella categoria della telefonia mobile, con riferimento alla coppia a basso *product fit*.

Per tali categorie di prodotti, al fine di identificare le marche con alto e basso grado di dominanza, si è poi realizzato un secondo pretest, mediante il quale – in linea con la procedura adottata da Aaker e Keller (1990) – si è chiesto ai consumatori (N = 22) di esprimere il proprio giudizio (su una scala da 1 = poco rappresentativo; a 7 = molto rappresentativo)¹⁷ in merito alla rappresentatività delle marche di gelato e di telefonia utilizzate nel primo pretest, relativamente alla rispettiva categoria di prodotto¹⁸. Per ciò che concerne la categoria del gelato, i risultati hanno confermato l'elevata rappresentatività della marca Algida, che essendo focalizzata sull'offerta dei soli gelati detiene anche una forte associazione *brand-to-category*. Come marca a bassa dominanza è stata invece selezionata Haagen Dazs, che ha ottenuto il giudizio più basso rispetto alla scala di misurazione adottata. In ordine alla telefonia mobile i dati hanno confermato l'alta rappresentatività

¹⁶ Rispetto ai criteri utilizzati nella precedente ricerca (Busacca *et al.*, 2006), concernente la brand extension, è stata esclusa la valutazione delle competenze richieste per la realizzazione dei prodotti, per quanto già indicato relativamente alle scale di misurazione.

¹⁷ Si tratta della medesima scala utilizzata nell'esperimento principale.

¹⁸ Precisamente, la domanda posta ai consumatori è la seguente: “Quanto la marca X è rappresentativa, cioè un buon esempio, della categoria di prodotto Y?”.

di Nokia; anche per questa marca, focalizzata sulla telefonia, è risultata elevata non solo l'associazione *category-to-brand*, ma anche quella *brand-to-category*. Per quanto concerne invece la marca a bassa dominanza, la scelta è caduta su Alcatel.

Dopo aver identificato le categorie di prodotto e le marche, ai fini della sperimentazione è necessario individuare i nuovi prodotti rispetto ai quali sviluppare il co-branding da proporre ai consumatori. A tal fine, si è assunto che la marca ospitante realizzi l'estensione nella *categoria della marca invitata*¹⁹. In coerenza con le ipotesi di ricerca adottate, si è poi convenuto che i due *brand* di gelato selezionati quali marche ospitanti (Algida e Haagen Dazs) si estendano nella categoria di prodotto percepita come più simile (ossia quella del cioccolato), mentre per le due marche di telefonia mobile (Nokia e Alcatel) si ipotizza l'estensione in una categoria distante, pur se comunque verosimile (quella degli accessori per abbigliamento).

In quest'ottica, per quanto riguarda Algida e Haagen Dazs si è ipotizzato che esse sviluppino un accordo di co-branding volto a lanciare dei cioccolatini dal cuore di gelato. Per quanto concerne invece Nokia e Alcatel, sempre nella prospettiva delle ipotesi di ricerca adottate, si è ipotizzata un'alleanza fra marche finalizzata allo sviluppo di zainetti appositamente studiati per i telefoni cellulari e, precisamente, dotati di dispositivi tecnologici per segnalare al possessore che il cellulare posto all'interno dello zaino sta suonando.

Poste tali ipotesi, il passo successivo nello sviluppo della ricerca è stato quello di identificare i partner – rispettivamente nella categoria del cioccolato e in quella degli accessori per abbigliamento – con i quali le marche ospitanti (con alto e basso grado di dominanza) possono sviluppare l'accordo di co-branding finalizzato all'offerta dei nuovi prodotti appena indicati.

In merito all'identificazione di tali partner (marche invitate), le ipotesi di ricerca adottate richiedono l'identificazione delle marche percepite come “simili” e “dissimili”, sotto il profilo dell'immagine (*brand fit*), con quelle ospitanti. Anche in questo caso, si è realizzato un focus group di tipo esplorativo (N = 5), finalizzato a generare l'indicazione del maggior numero di marche ritenute simili e dissimili rispetto a Algida, Haagen Dazs, Nokia e Alcatel e appartenenti alle indicate categorie del cioccolato e degli accessori per abbigliamento.

In particolare, le interviste di gruppo effettuate hanno consentito di individuare come simili ad Algida le marche Kinder Ferrero e Milka, la cui immagine è percepita come giovane e allegra; come dissimili le marche Ritter Sport e Novi, dall'immagine “seriosa”, e Lindt, dall'immagine raffinata. Per quanto riguarda invece Haagen Dazs, le marche percepite come simili dagli intervistati sono rappresentate da Lindt, Novi e Ritter Sport, mentre Milka e Ferrero sono reputate troppo giovani e scherzose rispetto alla sofisticatezza di Haagen Dazs. La medesima procedura ha permesso di individuare come simili rispetto all'immagine di Alcatel le marche Benetton, Invicta, Carpisa e Eastpak, tutte percepite come giovani e vendute a prezzi accessibili; le più dissimili sono state ritenute Louis Vitton, Versace, Prada, tutte marche legate al mondo del lusso e incoerenti con l'immagine di funzionalità e convenienza di Alcatel. I partner più simili a Nokia sono stati invece reputati Eastpak, Nike, D&G, ai quali è stata riconosciuta la medesima immagine giovane e dinamica attribuita a Nokia²⁰. Infine, rispetto a quest'ultima, le marche più dissimili sono risultate Louis Vitton, Versace e Prada.

Le marche così individuate sono state sottoposte, tramite questionario, a un gruppo di consumatori (N = 50), in modo da verificarne la consonanza in termini d'immagine con le marche ospitanti precedentemente selezionate e individuare così il partner migliore e peggiore con il quale sviluppare il co-branding. Come si è precisato trattando delle scale di misurazione, tale consonanza è stata valutata rispetto a due dimensioni: la similarità in termini d'immagine (*image similarity*) e la

¹⁹ Ciò permette di rendere coincidenti la consonanza fra categoria di appartenenza della marca ospitante e categoria in cui si colloca in il nuovo prodotto *co-branded* e la consonanza fra le categorie in cui operano le due marche che danno vita all'accordo.

²⁰ Per quanto riguarda in particolare D&G, gli intervistati hanno convenuto che il suo stile ironico e di tendenza è coerente con Nokia. Con Nike, inoltre, è riconosciuta una forte assonanza fonetica, valutata positivamente dai partecipanti al focus group.

compatibilità (*image consistency*). Dai risultati dell'indagine è emerso che, in questa prospettiva, il partner più consonante per Algida è giudicato essere Kinder Ferrero, mentre quello con il minore *brand fit* è reputato Lindt. Questa marca risulta invece l'alleato più consonante per Haagen Dazs, per la quale il partner meno consonante è proprio Kinder Ferrero. Per quanto invece riguarda le marche della telefonia mobile, il partner con il maggior *brand fit* rispetto a Nokia è costituito da Eastpak, che ha ricevuto il medesimo giudizio di Nike ma è molto più focalizzata sulla categoria degli accessori per abbigliamento (zaini e borse). Le marche meno consonanti sono invece risultate Versace e Louis Vitton. Considerati i valori della deviazione standard e il fatto che il secondo presenta un maggior grado di focalizzazione sugli accessori (borse, zainetti, portafogli), si è reputato di selezionare il brand Louis Vitton. Infine, rispetto ad Alcatel la marca che ha ottenuto il giudizio migliore in termini di consonanza a livello di immagine è costituita da Benetton. La marca meno consonante è invece rappresentata – anche in questo caso – da Louis Vitton, la cui immagine evocatrice di lusso è reputata agli antipodi rispetto a quella di Alcatel.

Parallelamente ai pretest in ordine alla consonanza in termini d'immagine delle marche individuate, è stata svolta un'indagine qualitativa sulle associazioni specifiche connesse a ognuna di esse. Adottando la medesima procedura utilizzata in una precedente ricerca (Busacca *et al.*, 2006b), si è individuato un gruppo di consumatori (N = 6) a ciascuno dei quali è stata effettuata un'intervista in profondità volta a ricostruire la catena mezzi-fini delle marche coinvolte nell'indagine nonché a definire la loro immagine. Ciò al fine sia di trovare conferma in ordine alla similarità/dissimilarità di tali immagini sia di investigare le associazioni specifiche connesse alle marche, in modo da costruire i *concept* dei nuovi prodotti in riferimento ai quali sviluppare l'accordo di co-branding.

In particolare, è stato chiesto ai consumatori di annotare su un foglio le associazioni specifiche evocate dalle marche, sottoforma di *open association*. Algida è stata così associata all'estate, ai giovani, ai colori, all'allegria. Sono stati poi ricostruiti i *brand value* a livello di prodotto e di campagne di comunicazione. In particolare, sempre per Algida, si è fatto riferimento al piacere e alla qualità dei prodotti e alle campagne pubblicitarie legate al mondo dei giovani, alle continue innovazioni e al logo del cuore. E' stata poi definita la personalità della marca. Ancora nel caso di Algida, la *brand personality* è stata associata ai giovani, all'amicizia, all'essere estroversi in compagnia. Infine, si è chiesto agli intervistati di definire la *product image* in termini di caratteristiche distintive dei prodotti contraddistinti dalle varie marche rispetto alla concorrenza e di benefici funzionali e simbolici. Nel caso di Algida, sono stati così individuati attributi legati alla freschezza e al gusto del prodotto, ai colori delle confezioni, alle offerte e alla disponibilità dei prodotti, all'innovazione continua e al fatto che i gelati ricordano momenti di allegria e di piacere. Mediante la tecnica del *laddering*, a questi attributi è stato possibile ricollegare i benefici di livello più astratto. In particolare, le interviste hanno fatto emergere la qualità dei prodotti Algida e l'affidabilità della marca, l'immagine positiva che comunica allegria e positività, il beneficio della convenienza e della varietà nella scelta.

La medesima procedura è stata seguita per le altre marche selezionate²¹, il che ha permesso di confermare la già rilevata consonanza a livello d'immagine sia fra le marche di gelati e quelle di cioccolato (Algida e Kinder Ferrero; Haagen Dazs e Lindt) sia fra quelle di telefonia mobile e di accessori per abbigliamento (Nokia e Eastpak; Alcatel e Benetton). Per esempio, a Nokia e Eastpak vengono attribuiti molteplici tratti comuni, specie con riguardo agli stadi superiori della catena mezzi-fini. Si tratta, in entrambi i casi, di marche che offrono prodotti caratterizzati da elevata funzionalità: Eastpak è giudicata indistruttibile e dal tessuto impermeabile; Nokia appare tecnologica e con prodotti intuitivi nell'utilizzo. Sono ambedue prodotti di buona qualità, con un adeguato rapporto qualità/prezzo, adatti a chi ha uno stile di vita giovane e dinamico. Presentano entrambi il beneficio di far sentire alla moda, grazie all'attenzione per il design e per la pluralità di modelli e di colori offerti. Ambedue le marche, inoltre, ottengono ampia diffusione fra i giovani, il

²¹ Per intuibili ragioni di spazio, non vengono qui riportati in dettaglio i risultati dell'analisi.

che permette agli stessi di sentirsi parte di un'unica *community*. Parimenti, è stata confermata la mancanza di consonanza fra le coppie di marche secondo quanto indicato nella tabella 7 (Algida e Lindt; Haagen Dazs e Kinder Ferrero; Nokia e Louis Vitton; Alcatel e Louis Vitton). Per esempio, all'immagine allegra e scherzosa di Algida si contrappone a quella alquanto più raffinata di Lindt (le confezioni colorate e divertenti della marca di gelati contrastano con i formati eleganti e sofisticati della marca di cioccolato). Lindt, inoltre, è commercializzata a prezzi relativamente elevati, mentre Algida effettua con frequenza offerte speciali e promozioni.

In conclusione, riassumendo quanto sin qui illustrato, il complesso dei pretest sviluppati ha reso possibile l'identificazione:

- delle categorie di prodotti percepiti come simili e dissimili;
- delle marche ospitanti a elevata e a bassa dominanza nella rispettiva categoria di prodotto;
- delle marche invitate percepite come simili e dissimili in termini d'immagine rispetto ai brand ospitanti.

La matrice rappresentata nella figura 1 riassume i risultati ottenuti e identifica le otto combinazioni di marche protagoniste degli ipotetici accordi di cobranding.

Figura 1. – *Le combinazioni di marche individuate*

		Brand fit	
		Basso	Alto
Product fit	Alto	Ospitante dominante: Algida by Lindt Ospitante non dominante: Haagen Dazs by Kinder Ferrero	Ospitante dominante: Algida by Kinder Ferrero Ospitante non dominante: Haagen Dazs by Lindt
	Basso	Ospitante dominante: Nokia by Louis Vitton Ospitante non dominante: Alcatel by Louis Vitton	Ospitante dominante: Nokia by Eastpak Ospitante non dominante: Alcatel by Benetton

Sulla scorta degli attributi e dei benefici che caratterizzano le marche costituenti ciascuna coppia, è stato a questo punto possibile definire le caratteristiche dei nuovi prodotti²² in riferimento ai quali sviluppare l'accordo fra le marche.

²² Tali caratteristiche sono dettagliate in una scheda di prodotto sottoposta ai consumatori coinvolti nella sperimentazione, che qui non si riporta per le già indicate esigenze di spazio.

Premesso che, per tutti i nuovi prodotti, la marca ospitante della coppia viene indicata come proponente l'innovazione (si da sottolineare il suo ruolo preminente nell'ambito dell'accordo), per le coppie di marche con elevata consonanza in termini d'immagine, si è definito un nuovo prodotto caratterizzato da attributi comuni a entrambe. Nel caso del co-branding fra Algida e Kinder Ferrero: confezioni colorate e divertenti, gusto, novità frequenti, forme invitanti, riferimento al mondo dei giovani, offerte promozionali. I benefici connessi a tali attributi sono così i medesimi delle marche partner: qualità elevata e capacità di comunicare allegria e positività ai consumatori. L'immagine del nuovo prodotto risulta così altamente consonante con le associazioni evidenziate dalla marca ospitante (Algida).

Nel caso di marche dall'immagine contrastante, al nuovo prodotto *co-branded* si attribuiscono invece le caratteristiche della marca invitata, in modo tale da creare associazioni che entrino in contrasto con quelle connesse alla marca ospitante. Ad esempio, il prodotto sviluppato con l'accordo fra Nokia e Louis Vitton è caratterizzato da attributi e – conseguentemente – da benefici totalmente differenti da quelli propri di Nokia, in modo tale da creare un'immagine contrastante con quella consueta per le marche di telefonia. Il nuovo prodotto si connota quindi come di lusso, ricercato e prezioso, destinato a un'*élite* e, naturalmente, venduto a prezzi elevati. Tutte caratteristiche, quindi, in contrasto con l'immagine giovane, dinamica e accessibile di Nokia.

Alla consonanza fra le *brand image* corrisponde dunque compatibilità tra l'immagine del nuovo prodotto e quella della marca ospitante (a un elevato *brand fit* corrisponde un elevato *brand to extension fit*). Quando invece le immagini delle marche partner sono contrastanti, il nuovo prodotto presenta un'immagine non allineata con quella della marca ospitante (da un basso *brand fit* discende cioè un basso *brand-to-extension fit*).

Per concludere le indagini preliminari, i *concept* di prodotto così definiti sono stati sottoposti al giudizio di un campione di consumatori, al fine di verificarne l'adeguatezza. In particolare, si è somministrato un questionario a 80 consumatori (10 per ognuna delle 8 combinazioni di marche individuate), in modo da verificare la collocazione di ciascun prodotto *co-branded* nei quadranti della matrice rappresentata nella figura 1, in termini di consonanza a livello di prodotti, di immagine di marca e di dominanza del brand ospitante. Ad ogni consumatore è stata sottoposta una sola scheda di prodotto (fra le otto possibili) con la richiesta, dopo aver letto la descrizione della nuova offerta, di compilare il questionario corrispondente, contenente appunto le domande in merito alla consonanza (a livello di prodotto e di immagine) delle marche, al loro grado di dominanza e alla valutazione complessiva della nuova offerta. Le valutazioni raccolte hanno confermato quanto definito a livello di ipotesi, poiché tutti i nuovi prodotti sono risultati ricadere nei quadranti indicati nella precedente figura 1. E' stato così possibile procedere alla raccolta dei dati.

3.3 Il campione selezionato, la raccolta dei dati, la verifica dell'affidabilità delle scale di misurazione e della comprensione degli stimoli

Poiché il disegno di ricerca include svariate categorie di prodotto e marche, si è cercato di reclutare un campione casuale il più ampio possibile, composto non solo da studenti – come consueto nelle sperimentazioni in materia – ma anche da consumatori. In definitiva, il campione coinvolto nella sperimentazione risulta formato da 320 persone, di cui 55,9% rappresentate da studenti universitari e il resto da consumatori con caratteristiche socio-demografiche differenziate (in termini di età, di livello di istruzione e di condizione professionale) intervistati in un centro commerciale. Tale campione è composto da donne (52,2% del totale) e uomini (47,8%), di età compresa fra 20 e 60 anni.

Ai componenti del campione è stato sottoposto un questionario cartaceo da compilare individualmente e contenente le scale di misurazione rilevanti ai fini della nostra indagine. In particolare, i soggetti sono stati arbitrariamente suddivisi in otto gruppi (ognuno composto da 40 persone), a ciascuno dei quali è stata sottoposta, all'interno dei questionari, una scheda di prodotto

corrispondente a una delle otto estensioni ipotizzate (ad ogni soggetto, dunque, è stata somministrata una sola scheda). A conclusione del questionario, sono state rilevate le consuete informazioni socio-demografiche.

Al fine di verificare la validità del questionario adottato per la raccolta dei dati, si è effettuata un'analisi fattoriale, attraverso la quale è stato possibile appurare se gli item utilizzati sono riconducibili ai costrutti in relazione ai quali sono state costruite le ipotesi di ricerca, ossia: consonanza a livello di prodotti (*product fit*), consonanza fra le immagini delle marche (*brand fit*), dominanza nell'ambito della categoria (*category dominance*) e valutazione complessiva del nuovo prodotto oggetto del co-branding (*overall evaluation*).

Attraverso il metodo delle componenti principali, è stata condotta una prima analisi fattoriale sugli item relativi alle tre variabili indipendenti (*product fit*, *brand fit* e *category dominance*). L'analisi ha permesso di confermare come gli item relativi a ciascuna di tali variabili misurino con approssimazione accettabile quel costrutto e non altri. In particolare, tutte le variabili presentano valori di comunaltà alti (il più basso è 0,6), il che appunto conferma come gli item sono ben rappresentati dai fattori estratti. Anche i dati sulla varianza spiegata confermano la bontà della soluzione fattoriale adottata (i tre fattori estratti spiegano insieme l'81% della varianza totale). Nella tabella 8 viene riportata la matrice delle componenti ruotate (metodo Varimax), al fine di mettere in luce le dimensioni estratte dagli item. Come si nota, le prime tre variabili presentano valori di saturazione elevati sul primo fattore e molto bassi sugli altri due, il che conferma essere gli stessi riconducibili a uno stesso costrutto (il *product fit*). Il quarto item satura invece sul terzo fattore (la *dominance*), mentre gli altri due riguardano il costrutto *brand fit*.

Tabella 8. – *La matrice delle componenti ruotate*

	Component		
	1	2	3
1 – features	,849	-,002	,119
2 – needs	,894	,090	,031
3 – occasion used	,748	,173	-,122
4 – dominance	,012	,157	,977
5 – image similarity	,070	,943	,085
6 – image consistency	,135	,926	,121

E' stata poi condotta una seconda analisi fattoriale, sempre utilizzando il metodo delle componenti principali, inerente agli item relativi alla variabile dipendente, ossia la valutazione complessiva del nuovo prodotto *co-branded*. Dall'analisi emerge come venga estratto un unico fattore, che da solo spiega il 90% della varianza. Nella matrice delle componenti estratte (cfr. Tab. 9), si nota come tutti gli item presentino livelli di saturazione molto elevati su tale fattore, sicché essi possono essere ricondotti a un unico costrutto: la *overall evaluation*.

Tabella 9. – *La matrice delle componenti estratte*

	Component 1
7 - Attitude pos/neg	,963
8 – favorableness	,963
9 – liking	,964
10 – intention to purchase	,903

Sempre in riferimento alle scale di misurazione, si è poi provveduto al calcolo dei coefficienti Alpha di Cronbach in modo di verificarne l'attendibilità. Tutte le scale di misurazione si sono rivelate affidabili, poiché il coefficiente assume valori elevati e vicini all'unità²³. Inoltre, i

²³ I coefficienti Alpha di Cronbach sono infatti i seguenti: *product fit*: 0,785; *brand fit*: 0,888; *overall evaluation* 0,961.

valori dell'indice in parola risultano in linea con l'Alpha delle medesime scale utilizzate in studi precedenti.

I valori riscontrati per le variabili indipendenti in sede di raccolta dei dati sono stati utilizzati come *check measures* (cfr. Tab. 10), ossia analizzati ai fini della verifica dell'adeguata comprensione degli stimoli da parte dei soggetti intervistati attraverso una serie di *T-test*. Nei test in questione si è utilizzata quale variabile dipendente il giudizio espresso in relazione al livello di *product fit*, di *brand fit* e di *category dominance* e, per ciascuna variabile, si è confrontato tale giudizio in riferimento alle coppie ipotizzate a livello alto con quello ottenuto dalle coppie a livello basso (cfr. Tab. 11). Confrontando le medie tra le coppie, è stato possibile confermare che gli intervistati hanno correttamente compreso gli stimoli ad essi proposti. Per ciò che concerne il *product fit*, infatti, la differenza in termini di similarità fra categorie è stata effettivamente percepita: la media della coppia a elevata consonanza (gelato e cioccolato) è pari a 5,02, mentre quella della coppia a basso *product fit* (telefonia mobile e accessori per abbigliamento) è pari a 3,27; il *T-value* risulta pertanto pari a 14,08. Anche per quanto riguarda il *brand fit* gli intervistati dimostrano di aver percepito la differenza fra coppie di marche altamente consonanti in termini d'immagine e coppie non-consonanti: le coppie ad alto *brand fit* (Algida e Kinder; Haagen Dazs e Lindt; Nokia ed Eastpak; Alcatel e Benetton) ottengono in media una valutazione pari a 4,77, mentre quelle supposte a basso *brand fit* (Algida e Lindt; Haagen Dazs e Kinder Ferrero; Nokia e Louis Vitton, Alcatel e Louis Vitton) ricevono mediamente un giudizio di consonanza alquanto inferiore (2,66); il *T-value* è pari 15,56. Da ultimo, gli intervistati hanno compreso la differenza fra le marche in termini di dominanza nella propria categoria di prodotto. Il gruppo di brand ipotizzato a elevata dominanza (le coppie con *header* Algida e Nokia) ottiene infatti un giudizio pari a 6,47 in termini di *category dominance*, mentre per quello ipotizzato a basso livello (le coppie con *header* Algida e Nokia) la valutazione è pari a 3,13; il *T-value* del test è pertanto uguale a 26,044.

Tabella 10. – *Medie e deviazioni standard delle check measures*

Check measures	Media	Deviazione standard
Product fit alto	5,02	1,04
Product fit basso	3,27	1,17
Brand fit alto	4,77	1,19
Brand fit basso	2,66	1,22
Dominance alta	6,47	0,81
Dominance bassa	3,13	1,4

Tabella 11. – *I risultati del T-test per la verifica dell'adeguata comprensione degli stimoli*

Coppie a confronto	T-value	Sig.
Product fit alto vs. Product fit basso	14,08	0,000
Brand fit alto vs brand fit basso	15,56	0,000
Dominance alta vs dominance bassa	26,04	0,000

4. La verifica delle ipotesi

Riassumendo quanto illustrato nel paragrafo precedente, per la verifica delle ipotesi poste a base della ricerca si è costruito un esperimento di laboratorio, in cui le tre variabili indipendenti oggetto dell'indagine sono state combinate fra loro ai fini della formazione di otto coppie di ipotetici prodotti *co-branded*. Le variabili indipendenti prese in considerazione sono le seguenti: la consonanza percettiva fra le categorie di prodotto coinvolte nell'alleanza fra marche (alta vs. bassa); la consonanza percettiva fra le marche che danno vita al co-branding (alta vs. bassa); il livello di dominanza associato dai consumatori alla marca ospitante nella propria categoria di prodotto (alto vs. basso). La variabile dipendente oggetto di analisi è rappresentata dalla valutazione

complessiva espressa dai consumatori nei confronti dei nuovi prodotti proposti dalle due marche partner dell'accordo di co-branding.

Sui dati raccolti – previa l'effettuazione delle verifiche di cui si è detto in chiusura del paragrafo precedente – è stata svolta un'analisi della varianza a più fattori²⁴. In particolare, il disegno fattoriale oggetto dell'analisi valuta tre possibili effetti principali (product fit, brand fit e category dominance) e quattro possibili interazioni:

- product fit x brand fit;
- product fit x category dominance;
- brand fit x category dominance;
- product fit x brand fit x category dominance.

Nella tabella 12 vengono riportate le statistiche descrittive riguardanti la variabile dipendente (*overall evaluation*) per i diversi livelli delle variabili indipendenti.

Tabella 12. – *Le statistiche descrittive (media e deviazione standard) relative alla variabile dipendente per le diverse combinazioni delle variabili indipendenti*

Product fit	Category dominance	Brand fit	Mean	Std. deviation	N.
Basso	Bassa	Basso	2,63	1,107	40
		Alto	4,29	1,546	40
		Total	3,46	1,576	80
	Alta	Basso	2,63	1,591	40
		Alto	4,32	1,922	40
		Total	3,48	1,948	80
	Total	Basso	2,63	1,362	80
		Alto	4,30	1,733	80
		Total	3,47	1,766	160
Basso	Bassa	Basso	3,54	1,512	40
		Alto	5,17	1,350	40
		Total	4,36	1,642	80
	Alta	Basso	5,08	1,114	40
		Alto	5,91	1,055	40
		Total	5,49	1,158	80
	Total	Basso	4,31	1,528	80
		Alto	5,54	1,261	80
		Total	4,93	1,527	160
Total	Bassa	Basso	3,08	1,395	80
		Alto	4,73	1,509	80
		Total	3,91	1,667	160
	Alta	Basso	3,85	1,837	80
		Alto	5,12	1,737	80
		Total	4,48	1,891	160
	Total	Basso	3,47	1,671	160
		Alto	4,92	1,633	160
		Total	4,20	1,803	320

²⁴ Mediante l'ANOVA fattoriale è possibile valutare sia l'effetto principale di ciascuna variabile nei confronti della *overall evaluation*, indipendentemente dai livelli delle altre variabili, sia eventuali *effetti di interazione* tra le variabili indipendenti. Un effetto di interazione si verifica quando l'impatto di una variabile indipendente non è lo stesso per tutti i livelli di un'altra variabile indipendente. Per l'elaborazione dei dati si è utilizzato il programma SPSS versione 14 per Windows.

Nella tabella 13, invece, vengono riportati i risultati più significativi dell'analisi della varianza, relativi agli effetti principali e di interazione fra le variabili. Tali risultati permettono innanzitutto di verificare come il *product fit* presenti un *effetto principale significativo* nei confronti della valutazione del nuovo prodotto ($F = 83,62$; sig. = 0,0000). Lo stesso può dirsi per il *brand fit* ($F = 82,9$; sig. = 0,0000). Non si rileva invece l'esistenza di un effetto di interazione fra *product fit* e *brand fit* (il test relativo a tale interazione non è infatti significativo: $F = 1,933$; sig. = 0,165).

Sempre in riferimento ai dati sintetizzati nella tabella 13, è inoltre possibile evidenziare come anche la dominanza della marca ospitante nella categoria di prodotto eserciti un impatto positivo nei confronti della valutazione della nuova offerta. Come per le altre due variabili indipendenti, anche la *category dominance* presenta un effetto principale significativo rispetto alla variabile dipendente ($F = 12,28$; sig. = 0,001).

I dati contenuti nella tabella 13 permettono inoltre di verificare l'esistenza di effetti di interazione della dominanza con le altre due variabili dipendenti impiegate nella presente analisi. Per quanto riguarda il *product fit*, l'effetto di interazione (*product fit x category dominance*) appare significativo ($F = 12,28$; sig. = 0,001). Ciò indica che gli effetti di un fattore cambiano attraverso i livelli dell'altro: la *category dominance* assume cioè un ruolo diverso nei confronti della variabile dipendente a seconda del livello di *product fit*; nel contempo, quest'ultimo gioca un ruolo differente nei confronti della variabile dipendente a seconda del livello di *category dominance*.

Per quanto riguarda invece il *brand fit*, esso non interagisce con la dominanza, cioè a dire che il *brand fit* conduce allo stesso risultato quale che sia il livello di *category dominance* della marca ospitante (il test non è infatti significativo: $F = 1,427$; sig. = 0,233). Non emerge neppure un'interazione significativa fra le tre variabili indipendenti considerate (*product fit x brand fit x category dominance* → $F = 1,620$; sig. = 0,204), per cui: per ogni livello di consonanza fra le marche, l'interazione fra *product fit* e *category dominance* non muta.

Tabella 13. – L'output dell'ANOVA fattoriale: effetti principali e di interazione
Dependent Variable: OVERALL EVALUATION (media 4 items)

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	401,224(a)	7	57,318	28,132	,000	,387
Intercept	5632,207	1	5632,207	2764,301	,000	,899
Product Fit	170,382	1	170,382	83,624	,000	,211
Brand Fit	168,926	1	168,926	82,909	,000	,210
Category Dominance	26,738	1	26,738	13,123	,000	,040
Product Fit * Brand Fit	3,938	1	3,938	1,933	,165	,006
Product Fit * Category Dominance	25,032	1	25,032	12,286	,001	,038
Brand Fit * Category Dominance	2,907	1	2,907	1,427	,233	,005
Product Fit * Brand Fit * Category Dominance	3,301	1	3,301	1,620	,204	,005
Error	635,694	312	2,037			
Total	6669,125	320				
Corrected Total	1036,918	319				

a R Squared = ,387 (Adjusted R Squared = ,373)

La figura 2 illustra gli effetti congiunti delle tre variabili, mentre le tabelle 14 e 15 evidenziano, rispettivamente, come ciascuno dei co-branding valutati si posiziona rispetto agli altri e i risultati dell'analisi dei contrasti volta a confrontare tutti i valori medi della variabile dipendente.

Figura 2. - Sintesi degli effetti delle tre variabili indipendenti

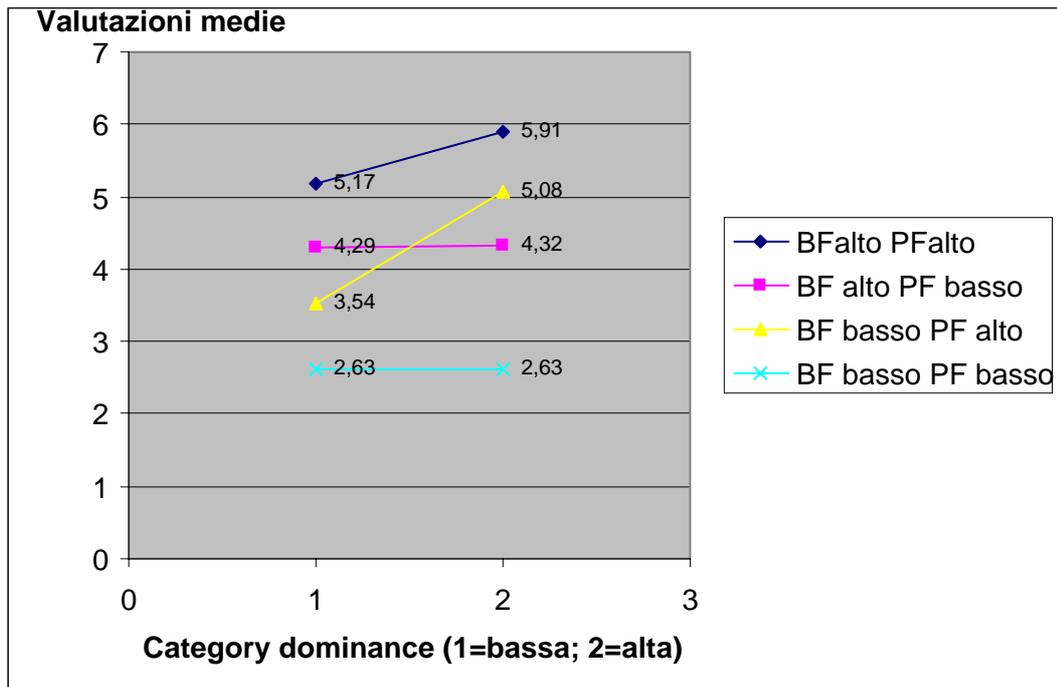


Tabella 14. Sintesi delle valutazioni ottenute dalle otto estensioni sperimentate

	N	Sottogruppi				
		1	2	3	4	5
Alcatel by Louis Vuitton	40	2,63				
Nokia by Louis Vuitton	40	2,63				
Haagen Dazs by Kinder	40		3,54			
Alcatel by Benetton	40			4,29		
Nokia by Eastpack	40			4,32		
Algida by Lindt	40				5,08	
Haagen Dazs by Lindt	40				5,17	
Algida by Kinder	40					5,91

Tabella 15. Confronti tra le valutazioni medie delle otto combinazioni di prodotto (risultati dei contrasts)

Confronti medie	Difference	Standard error	Sig.
Alcatel by Louis Vuitton vs.Nokia by Louis Vuitton	-0,006	0,319	0,984
Alcatel by Louis Vuitton vs. Haagen Dazs by Kinder	-0,919*	0,319	0,004
Alcatel by Louis Vuitton vs. Alcatel by Benetton	-1,663*	0,319	0,000
Alcatel by Louis Vuitton vs. Nokia by Eastpack	-1,694*	0,319	0,000
Alcatel by Louis Vuitton vs. Algida by Lindt	-2,450*	0,319	0,000
Alcatel by Louis Vuitton vs. Haagen Dazs by Lindt	-2,544*	0,319	0,000

Alcatel by Louis Vuitton vs. Algida by Kinder	-3,288*	0,319	0,000
Nokia by Louis Vuitton vs. Haagen Dazs by Kinder	-0,913*	0,341	0,008
Nokia by Louis Vuitton vs. Alcatel by Benetton	-1,656*	0,341	0,000
Nokia by Louis Vuitton vs. Nokia by Eastpack	-1,688*	0,341	0,000
Nokia by Louis Vuitton vs. Algida by Lindt	-2,444*	0,341	0,000
Nokia by Louis Vuitton vs. Haagen Dazs by Lindt	-2,538*	0,341	0,000
Nokia by Louis Vuitton vs. Algida by Kinder	-3,281*	0,319	0,000
Haagen Dazs by Kinder vs. Alcatel by Benetton	-0,744*	0,347	0,033
Haagen Dazs by Kinder vs. Nokia by Eastpack	-0,775*	0,347	0,027
Haagen Dazs by Kinder vs. Algida by Lindt	-1,531*	0,347	0,000
Haagen Dazs by Kinder vs. Haagen Dazs by Lindt	-1,625*	0,341	0,000
Haagen Dazs by Kinder vs. Algida by Kinder	-2,369*	0,319	0,000
Alcatel by Benetton vs. Nokia by Eastpack	-0,031	0,347	0,928
Alcatel by Benetton vs. Algida by Lindt	-0,788*	0,301	0,011
Alcatel by Benetton vs. Haagen Dazs by Lindt	-0,881*	0,341	0,010
Alcatel by Benetton vs. Algida by Kinder	-1,625*	0,319	0,000
Nokia by Eastpack vs. Algida by Lindt	-0,756*	0,347	0,031
Nokia by Eastpack vs. Haagen Dazs by Lindt	-0,850*	0,341	0,013
Nokia by Eastpack vs. Algida by Kinder	-1,594*	0,319	0,000
Algida by Lindt vs. Haagen Dazs by Lindt	-0,094	0,341	0,784
Algida by Lindt vs. Algida by Kinder	-0,838*	0,319	0,000
Haagen Dazs by Lindt vs. Algida by Kinder	-0,744*	0,319	0,020

*sig.<0,05

Come si deduce dalle elaborazioni proposte, tutte le ipotesi sono confermate, ad eccezione della seconda (*H2*).

Per quanto concerne l'ipotesi *H1*, in situazioni di elevata consonanza fra le categorie di prodotto tutte le estensioni proposte dalle marche ospitanti *highly dominant* (Algida by Kinder = 5,91 e Algida by Lindt = 5,08) ricevono dai consumatori valutazioni significativamente migliori rispetto a quelle sviluppate dalle marche *weakly dominant* (Haagen Dazs by Lindt = 5,17 e Haagen Dazs by Kinder = 3,54). Ciò indipendentemente dal livello di consonanza fra le marche.

Nel caso opposto (basso *product fit*), le valutazioni medie delle estensioni proposte da marche dominanti (Nokia by Eastpack=4,32 e Nokia by Louis Vuitton=2,63) e non dominanti (Alcatel by Benetton=4,29 e Alcatel by Louis Vuitton=2,63) non presentano differenze statisticamente significative, ancora una volta in situazioni sia di alto che di basso *brand fit*. L'ipotesi *H2* non è dunque confermata; l'interazione fra *category dominance* e *product fit* favorisce le estensioni delle marche dominanti in categorie vicine, ma – contrariamente alle aspettative – non penalizza quelle in categorie lontane. Come evidenziato dalle curve rappresentate nella figura 2, la dominanza della marca ospitante esercita un impatto positivo sulla valutazione delle estensioni *co-branded* quando la consonanza fra categorie di prodotto è elevata (la linea blu e la linea gialla sono inclinate positivamente); non sembra invece avere alcuna influenza nel caso di bassa consonanza (la linea rosa e la linea azzurra sono sostanzialmente parallele all'asse delle ascisse).

In sintesi, quanto precede permette di affermare l'esistenza di un'interazione fra *product fit* e *category dominance*, che non muta per i diversi livelli di *brand fit*. Ma tale interazione significativa verifica solamente l'ipotesi *H1*, non quella *H2*.

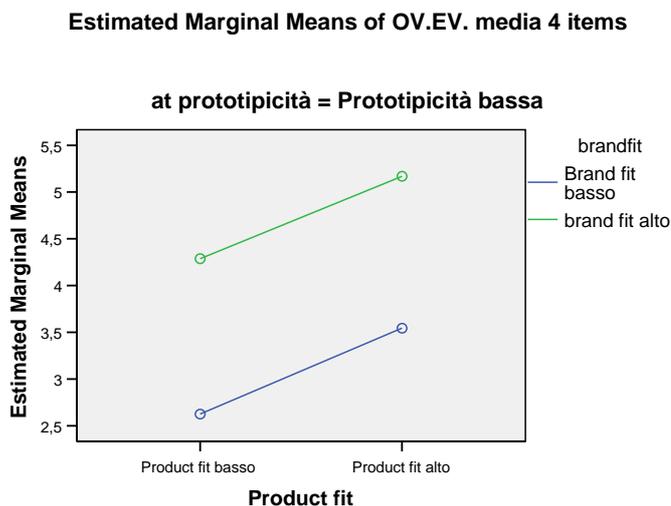
Per quanto riguarda invece l'ipotesi *H3*, come previsto, in situazioni di alta dominanza della marca ospitante, l'estensione che ottiene la migliore valutazione da parte dei consumatori è quella caratterizzata da elevata consonanza sia a livello di categorie di prodotto sia fra le immagini delle marche (Algida by Kinder = 5,91); in seconda posizione si colloca l'estensione ad elevato *product fit* e basso *brand fit* (Algida by Lindt = 5,08), che – come previsto – prevale su quella con bassa consonanza a livello di categorie ma alta consonanza a livello di marca (Nokia by Eastpack = 4,32). L'estensione che ottiene il giudizio peggiore è quella in relazione alla quale risultano basse sia la consonanza fra categorie sia quella fra marche (Nokia by Louis Vuitton = 2,63).

Infine, in sintonia con l'ipotesi *H4*, se la marca ospitante presenta un basso grado di dominanza, non si modificano la prima e l'ultima posizione della gerarchia di preferenze dei consumatori, mentre si invertono la seconda e la terza: in questo caso, l'estensione caratterizzata da alto *brand fit* e da basso *product fit* (Alcatel by Benetton = 4,29) ottiene cioè una valutazione significativamente migliore rispetto a quella con basso *brand fit* e alto *product fit* (Haagen Dazs by Kinder = 3,54). Nel caso di bassa dominanza della marca ospitante, la consonanza fra marche sembra quindi prevalere sulla consonanza a livello di categorie di prodotto.

I grafici contenuti nelle figure 3 e 4 consentono di approfondire la relazione fra *brand fit* e *product fit* nelle opposte situazioni di bassa e di alta dominanza della marca ospitante, in particolare con riferimento ai co-branding caratterizzati da consonanza parziale (*brand fit* alto e *product fit* basso; *brand fit* basso e *product fit* alto).

Prendendo avvio dalle situazioni di bassa dominanza (figura 3), è anzitutto possibile osservare gli effetti principali di *product fit* e *brand fit* (le linee hanno inclinazione positiva e sono separate) e la valutazione migliore corrisponde al livello di massima consonanza fra le variabili (il prodotto commercializzato da Haagen Dazs e Lindt riceve una valutazione media pari a 5,17); del pari, la valutazione peggiore è ottenuta dal co-branding fra Alcatel e Louis Vitton (media = 2,63), marche fra le quali mancano entrambi i tipi di consonanza. Orbene, se si confrontano le valutazioni espresse in ordine alle due combinazioni di consonanza parziale, si osserva che l'estensione caratterizzata da consonanza fra le immagini delle marche partner ma che si colloca in categorie di prodotto distanti da quella della marca ospitante (nella specie: il prodotto con le marche Alcatel e Benetton, media = 4,28) ottiene una valutazione significativamente migliore rispetto a quella ottenuta dal co-branding per il quale la consonanza fra le categorie di prodotto è elevata ma manca quella fra le marche (Haagen Dazs e Kinder, media = 3,54, sig. = 0,001). La presenza del solo *brand fit*, dunque, conduce a risultati migliori che non quella del solo *product fit*.

Figura 3. – *Product fit e brand fit nelle situazioni di bassa dominanza della marca ospitante*



Effettuiamo ora il medesimo confronto nelle situazioni in cui la marca ospitante presenta un elevato grado di dominanza (figura 4). Anche in questo caso si riscontra l'effetto principale di *product fit* e *brand fit*: entrambe le linee sono separate e hanno inclinazione positiva. Il co-branding che ottiene le valutazioni migliori è quello per il quale vi è elevata consonanza sia in termini di categorie di prodotto sia fra le marche partner (Algida e Kinder, media = 5,91). Tale nuovo prodotto è anzi quello per il quale gli intervistati hanno espresso il maggior gradimento fra tutte le combinazioni possibili. Il giudizio peggiore è stato espresso per l'offerta in relazione alla quale risultano basse sia la consonanza fra categorie sia quella fra le marche (nella specie, Nokia e Louis Vitton, media = 2,63). Se si confrontano, anche in questa situazione, le valutazioni formulate in merito alle due combinazioni di consonanza parziale, si perviene a considerazioni esattamente opposte rispetto a quelle svolte con riferimento alle situazioni di elevata dominanza. Il nuovo prodotto sviluppato da marche le cui immagini non sono giudicate consonanti, ma che si colloca in categorie di prodotto non lontane da quelle della marca ospitante (Algida e Lindt, media = 5,08), ottiene una valutazione superiore rispetto a quella espressa nei confronti del prodotto *co-branded* per il quale le immagini delle marche partner sono consonanti, ma che si colloca in categorie lontane da quelle della marca ospitante (Nokia e Eastpak, media = 4,32, sig. = 0,031). Quanto sin qui osservato permette di ribadire le conseguenze derivanti dall'interazione fra *product fit* e *category dominance* e di riconoscere la condizione privilegiata delle marche dominanti che sviluppano accordi di co-branding per lo sviluppo di nuovi prodotti in categorie vicine.

Estimated Marginal Means of OV.EV. media 4 items

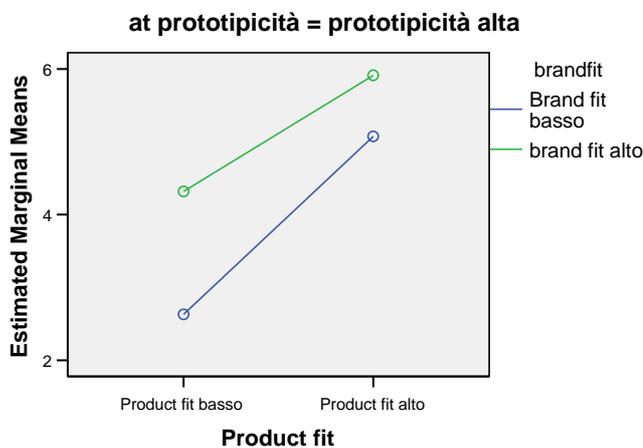


Figura 4. – *Product fit* e *brand fit* nelle situazioni di alta dominanza della marca ospitante

Dalla **tabella 29** ???emerge infine che in situazioni di alto product fit, l'estensione proposta da una marca ospitante *highly dominant* (nel caso specifico Algida by Lindt, media=5,08) e caratterizzata da basso brand fit ottiene una valutazione media statisticamente non diversa da quella raggiunta dall'estensione di una marca *weakly dominant* caratterizzata invece da alto *brand fit* (Haagen Dazs by Lindt, giudizio medio= 5,17). Parrebbe, così, che l'effetto positivo della *category dominance* in situazioni di elevata consonanza a livello di categorie possa compensare la mancanza di *fit* fra le marche. In tali situazioni, una marca ospitante con alto grado di dominanza può ottenere risultati interessanti nello sviluppo di un'estensione co-branded, anche in assenza di *brand fit*. La

valutazione ottenuta dal nuovo prodotto è infatti analoga a quella ricevuta dall'estensione proposta da un brand non dominante, che presenta tuttavia un'elevata consonanza sia a livello di marche che di categorie di prodotto.

5. Discussione dei risultati e implicazioni manageriali

Nel presente lavoro l'attenzione è stata focalizzata sull'impatto che le due fondamentali tipologie di consonanza percettiva (quella fra le categorie di prodotto e quella fra le immagini delle marche) e la dominanza della marca ospitante sono in grado di esercitare sulla valutazione espressa dai consumatori nei confronti di un nuovo prodotto sviluppato nell'ambito di un accordo di co-branding.

L'analisi svolta ha consentito di confermare il ruolo fondamentale esercitato dai due tipi di consonanza percettiva ai fini del successo dell'offerta *co-branded*. In particolare, i risultati della sperimentazione condotta hanno confermato tutte le ipotesi poste a base della presente ricerca, ad eccezione dell'ipotesi *H2*.

Per quanto riguarda infatti l'ipotesi *H1*, si è infatti verificato che, in presenza di elevata consonanza fra le categorie di prodotti, le nuove offerte *co-branded* in cui la marca ospitante presenta un elevato grado di dominanza ottengono valutazioni migliori di quelli in cui tale marca risulta non-dominante.

Anche per l'ipotesi *H3* si è verificato che, se la marca ospitante possiede un alto grado di dominanza, un'estensione *co-branded* in una categoria di prodotto vicina, realizzata mediante un'alleanza con un partner poco consonante in termini di immagine ottiene una valutazione migliore rispetto a quella di un'estensione caratterizzata da basso *product fit* ed elevato *brand fit*;

Infine, anche per l'ipotesi *H4* si è verificato che, se la marca ospitante possiede un basso grado di dominanza, un'estensione *co-branded* in una categoria di prodotto vicina, realizzata mediante un'alleanza con un partner poco consonante in termini di immagine, ottiene una valutazione peggiore, da parte dei consumatori, rispetto a quella di un'estensione caratterizzata da basso *product fit* ed elevato *brand fit*.

Come si è visto, la sperimentazione condotta non ha verificato l'ipotesi *H2*: in mancanza di consonanza fra le categorie di prodotto, infatti, le offerte in co-branding proposte da marche ospitanti dominanti e non dominanti non presentano differenze statisticamente significative, quale che sia la consonanza in termini d'immagine delle marche coinvolte (in situazioni, cioè, di alto e di basso *brand fit*).

E' a questo punto possibile svolgere alcune considerazioni in ordine alle implicazioni manageriali, sia per quanto concerne la marca ospitante sia per quella invitata.

Per quanto riguarda la prima, l'analisi dei dati permette di evidenziare come, in situazioni di elevata consonanza fra le categorie di prodotto, la dominanza eserciti influenza significativa sulla valutazione della nuova offerta. Da ciò consegue che, anche per il co-branding, può essere confermato quanto Herr *et al.* (1996) hanno rilevato in riferimento alla brand extension, ossia: la posizione privilegiata delle marche altamente dominanti nella propria categoria di prodotto quando vengano estese a categorie vicine. Sono queste, come si è visto, le alleanze fra marche per le quali vengono espresse le valutazioni migliori da parte dei consumatori.

Sempre in situazioni di elevata consonanza fra le categorie di prodotto, si è visto che la dominanza della marca ospitante permette di sviluppare co-branding valutati positivamente anche in mancanza di consonanza fra le immagini delle marche coinvolte nell'accordo. Ne consegue che le marche *highly dominant* possono lanciare nuovi prodotti di successo anche legandosi a marche dall'immagine non in linea con la propria²⁵, il che rende loro possibile instaurare accordi per

²⁵ Come si è visto, il co-branding fra Algida e Lindt (header dominante, alta consonanza fra categorie, ma *brand fit* basso) ottiene la medesima valutazione dell'alleanza fra Haagen Dazs e Lindt (header non prototipico, ma elevata consonanza sia fra le categorie sia fra le immagini). In presenza di alto *brand fit*, i nuovi prodotti risultati del co-branding in cui la marca header è dominante ma non consonante sul piano dell'immagine con il partner, ottengono valutazioni analoghe a quelli in cui tale marca è non-dominante con *product fit* e *brand fit* elevati. Anche l'analisi di

rivolgersi a nuovi segmenti di domanda. Nel caso di Algida, per esempio, ciò significa che essa, legandosi a Lindt, potrebbe sviluppare un'offerta indirizzata a consumatori interessati alla raffinatezza e disposti a pagare, per questo, prezzi più elevati.

Per le marche con alto grado di dominanza, la variabile fondamentale da considerare nell'ideazione di una strategia di co-branding è dunque costituita dalla consonanza fra categorie di prodotto. Se a questa si aggiunge anche la consonanza sul piano delle immagini, allora si ottengono le valutazioni in assoluto più elevate.

Quando invece la categoria di prodotto selezionata per lo sviluppo del co-branding è distante da quella di tradizionale attività della marca ospitante, diversamente da quanto emerge dalle ricerche sulla brand extension, la valutazione del nuovo prodotto non sembra risentire negativamente della dominanza. La letteratura (Farquhar *et al.*, 1990; Long *et al.*, 1997; Keller, 2003) ha evidenziato i rischi di insuccesso, per le marche ad alto grado di dominanza, nel realizzare strategie di estensione in categorie di prodotto lontane da quella di origine, essendo esse strettamente associate dai consumatori a tale categoria. Dai risultati ottenuti dalla sperimentazione da noi condotta sembra possibile affermare che, in presenza di bassa consonanza fra categorie, le *brand associations* positive proprie della marca dominante non si trasferiscono al nuovo prodotto oggetto del co-branding. Ciò è coerente con lo studio di Herr *et al.* (1996), nel quale si evidenzia come, in presenza di bassa *relatedness* fra le categorie, non sia possibile trasferire il *liking* della marca altamente dominante al nuovo prodotto mediante il quale si realizza l'estensione della marca.

La circostanza che, in condizioni di bassa consonanza fra le categorie di prodotto, le estensioni *co-branded* in cui le marche ospitanti ad alto grado di dominanza ottengano valutazioni analoghe a quelli in cui tali marche sono *weakly dominant* può essere spiegata dal fatto che, nel co-branding (diversamente da quanto avviene per la brand extension), le marche coinvolte sono due. La presenza della seconda marca potrebbe così diminuire gli effetti negativi che si originano associando una marca altamente rappresentativa della propria categoria a un prodotto alquanto distante da quest'ultima. Va al riguardo ricordato che, nell'accordo fra marche, i partner partecipano apportando le competenze distintive di cui ognuno dispone al meglio per la realizzazione del nuovo prodotto (Simonin e Ruth, 1998). Si aggiunga, inoltre, che le marche altamente dominanti sono caratterizzate da elevata notorietà, nonché dotate di associazioni forti, favorevoli e uniche nella propria categoria. Ciò può far sì che, in caso di bassa consonanza fra le categorie di prodotto, il nuovo prodotto *co-branded* non riceva valutazioni negative. Se poi è almeno presente la consonanza fra le immagini delle marche, è possibile prospettare un'accettazione della nuova offerta da parte dei consumatori. Nella nostra sperimentazione, ciò trova conferma nella valutazione ottenuta dal co-branding fra Nokia e Eastpak (fra le cui immagini, come si è detto, vi è alta consonanza): in questo caso, il consumatore non è portato a giudicare negativamente il nuovo prodotto, probabilmente perché si aspetta che le competenze specifiche alla realizzazione del nuovo zainetto da noi ipotizzato vengano apportate da Eastpak, marca alquanto riconosciuta e affidabile nel settore di riferimento, e non da Nokia, sempre associata alla telefonia mobile. Il possibile effetto negativo derivante dal fatto che la marca ad alta dominanza decida di spingersi verso categorie di prodotto distanti dalla propria viene così attutito dalla presenza della marca partner.

Quanto appena osservato induce ad affermare che, per la marca ospitante, il co-branding può costituire una strategia alternativa alla brand extension, in quanto può permetterle di impiegare il proprio potenziale anche in categorie di prodotti distanti, aggirando i rischi che ciò potrebbe comportare se realizzato mediante una estensione *solo-branded*. Anche Farquhar *et al.* (1992) hanno del resto prospettato, pur se non testato empiricamente, come strategie di *leveraging* indiretto delle marche dominanti (e il co-branding rientra fra esse) possano comportare una riduzione dei rischi di un'estensione diretta.

regressione ha permesso di mettere in luce come in tal caso il nuovo prodotto perde l'influenza del *brand fit* ma può beneficiare sia dell'impatto del *product fit* sia dell'interazione tra *product fit* e *brand fit* e colmare così, almeno in parte, la carenza sul piano della consonanza d'immagine.

In questi casi, è però essenziale la presenza della consonanza fra le immagini delle marche, poiché – come evidenziano le risultanze della nostra indagine – l’assenza di entrambi i tipi di *fit* si riflette in un fallimento del nuovo prodotto *co-branded*.

In presenza di elevato *brand fit* diventerebbe possibile, per le marche ospitanti ad alto grado di dominanza, instaurare accordi di co-branding mediante i quali lanciare nuovi prodotti in categorie distanti dalla propria²⁶. Ciò potrebbe risultare utile al fine di rivolgersi a nuovi segmenti di domanda, facendo leva sulle associazioni positive e coerenti fra loro delle due marche, differenziare la propria offerta e proponendo novità al mercato. Si potrebbero così sviluppare duplici alleanze: ad esempio, allo zainetto del co-branding fra Nokia e Eastpak si potrebbe affiancare il cellulare di un co-branding fra Eastpak e Nokia. Del resto, in tempi recenti – nell’ambito di un accordo fra Puma e Mini – sono state lanciate le scarpe per la guida (le Mini-Motion driving shoes), sviluppate da Mini Cooper in collaborazione con Puma, alle quali si affianca l’automobile Puma-Mini Cooper.

Per chiudere sulla marca ospitante, è possibile svolgere alcune considerazioni in merito alle due fondamentali tipologie di consonanza percettiva, nella prospettiva delle marche *weakly* e *highly dominant*. La letteratura sul co-branding ha messo in luce come, fra le due consonanze, l’influenza maggiore – ai fini del successo del nuovo prodotto – competa al *brand fit* (Baumgarth, 2000 e 2004; Iasevoli, 2002; Busacca e Bertoli, 2006). Baumgarth (2004), in particolare, ha evidenziato come i prodotti *co-branded* le cui marche sono reputate altamente consonanti in termini d’immagine ottengano le valutazioni più elevate fra le varie combinazioni delle due variabili (*product* e *brand fit*). Anche la letteratura sulla brand extension (Busacca *et al.*, 2006) ha dimostrato la prevalenza della consonanza fra le associazioni connesse alla marca e il nuovo prodotto (*brand-to-extension fit*) rispetto a quella fra le categorie di prodotto (*category-to-category fit*). Broniarczyk e Alba (1994), in particolare, hanno evidenziato come la percezione di scarsa consonanza fra le categorie di prodotto può essere superata se le associazioni-chiave della marca sono rilevanti anche nella categoria in cui si colloca l’estensione.

I risultati ottenuti in questa sede sono parzialmente contrastanti con tale letteratura. Al *brand fit* viene riconosciuto un “main effect” significativo e, tramite l’analisi di regressione, è emerso come esso sia la variabile che, singolarmente, esercita l’influenza maggiore ai fini della valutazione del nuovo prodotto *co-branded*. Tuttavia, una vera e propria prevalenza della consonanza in termini d’immagine fra le marche coinvolte nell’accordo rispetto a quella fra le categorie della marca ospitante o quella in cui si colloca il nuovo prodotto è emersa solo nel caso di non-dominanza della marca ospitante. Per le marche *weakly dominant*, infatti, il solo *brand fit* porta a risultati migliori rispetto alla presenza del solo *product fit*, anche se le valutazioni più elevate si ottengono con la presenza di entrambe le consonanze. Per le marche in parola, dunque, le risultanze della nostra indagine sono in linea con la letteratura di riferimento.

Quando invece la marca ospitante viene reputata altamente dominante, il *brand fit* sembra perdere la propria supremazia. Benché la presenza della sola consonanza in termini d’immagine porti comunque a una valutazione moderatamente positiva della nuova offerta *co-branded*, è il *product fit* che risulta singolarmente svolgere il ruolo di maggior influenza (cioè a dire: la presenza del solo *product fit* conduce a risultati migliori del solo *brand fit*). Come si è visto, ciò è conseguenza dell’interazione fra *product fit* e *dominance*.

Nonostante, in alcune situazioni, una variabile possa risultare più importante dell’altra, entrambe sono fondamentali ai fini del successo del nuovo prodotto sviluppato in co-branding ed è combinando sapientemente la consonanza fra le immagini delle marche coinvolte nell’accordo con quella fra le categorie di prodotto che si ottengono le valutazioni in assoluto più elevate.

Dopo aver messo in luce le implicazioni manageriali più rilevanti per le marche ospitanti, è necessario soffermare l’attenzione sulle marche invitate, che nell’alleanza svolgono il ruolo di *modifier*. Per le marche in questione, può risultare conveniente sfruttare la posizione privilegiata dei

²⁶ In presenza di elevato *brand fit*, i nuovi prodotti lanciati in categorie distanti da quella della marca ospitante ottengono valutazioni moderatamente positive (Nokia e Eastpak, media = 4,32; Alcatel e Benetton, media = 4,28).

brand altamente dominanti in categorie vicine. In particolare, dato che il co-branding risulta di successo anche in caso di mancanza di compatibilità a livello di immagine, può essere vantaggioso per la marca invitata legarsi a una marca ad alto grado di dominanza operante in categorie di prodotto non-distanti, ma con cui presenta un basso livello di consonanza in termini di immagine. La marca invitata potrebbe così far leva sul successo dell'accordo per rivolgersi a nuovi segmenti di domanda, anche se debbono essere attentamente studiati gli effetti di retroazione negativa nei confronti dei singoli partner derivanti da accordi siffatti. Ovviamente, vi sono poi i vantaggi derivanti dalla situazione in cui entrambe le tipologie di consonanza risultano assicurate.

La ricerca di cui si è dato conto in questo lavoro non è esente da *limiti metodologici*. Innanzitutto, essa è stata svolta mediante l'effettuazione di un'indagine di laboratorio, sicché il giudizio sul nuovo prodotto si ferma alla formazione delle *impressioni* e prescinde quindi dall'analisi del comportamento e delle reazioni dei consumatori in una reale situazione d'acquisto. Ciò consentirebbe invece di valutare gli effetti dovuti a fattori non considerati nella ricerca, quali: la politica di marketing complessiva dell'impresa, l'azione degli intermediari commerciali, l'influenza del punto di vendita e così via.

In secondo luogo, la sperimentazione è stata svolta unicamente con riferimento a un numero limitato di marche e di categorie di prodotto. L'approfondimento dell'analisi richiederebbe lo studio di un insieme di marche e di categorie di prodotto più ampio e più articolato, al fine di una migliore comprensione della reale portata dei fenomeni indagati.

Inoltre, non si è tenuto conto del livello di coinvolgimento psicologico dei consumatori nei confronti dei prodotti, né dell'atteggiamento preesistente nei confronti delle marche (dimensione che, secondo Simonin e Ruth (1998), influenza le valutazioni espresse dai consumatori nei confronti dei co-branding). L'analisi non ha poi investigato gli effetti di retroazione generati dal nuovo prodotto nei confronti delle marche partner dell'accordo, effetto assai rilevante al fine di valutare l'attitudine dell'alleanza ad accrescere il valore delle marche (Park *et al.*, 1996).

Sarebbe poi interessante comparare le valutazioni attribuite ai nuovi prodotti *co-branded* con quelle espresse nei confronti delle estensioni dirette realizzate dalle singole marche ospitanti. Ciò permetterebbe di vagliare gli effetti negativi della dominanza in caso di estensione (e non di co-branding) in categorie di prodotto distanti da quella originaria e di mettere in luce quale delle due strategie di estensione della marca (quella in via diretta o quella mediante il co-branding) sia preferibile – nell'ottica della marca ospitante – al fine di realizzare l'ingresso in categorie di prodotto distanti. Del pari, si potrebbe approfondire come il ruolo delle marche dominanti muti a seconda del fatto che le stesse ricoprano il ruolo di *header* dell'accordo, di *modifier* o – contemporaneamente – sia di *header* sia di *modifier*.

Bibliografia

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

Aaker D.A., Keller K.L. (1992), *The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions*, "Journal of Marketing Research", vol. 29, february, pp. 35-50.

Baumgarth C. (2000), *Effects of Brand- and Product-fit on the Evaluation of Co-branding*, Proceedings of the 29th EMAC Conference, Rotterdam, Erasmus University.

Baumgarth C. (2004), *Evaluations of co-brands and spillover effect: further empirical results*, "Journal of Marketing Communications", n. 10, june, pp. 115-31.

Blackett T., Boad B. (2000), *Co-branding. The Science of Alliances*, New York, St Martin's Press.

- Busacca B., Bertoli G. (2006a), *Co-Branding et valeur des interactions entre marques*, «Revue Francaise du Marketing », n. 207, pp. 73-85.
- Busacca B., Bertoli G., Levato F. (2006b), *Estensione della marca e fedeltà dei consumatori: l'impatto della consonanza percettiva*, "Finanza Marketing e Produzione", n. 3, 2006, pp. 31-57.
- Busacca B., Bertoli G., Pelloni O. (2006c), *Brand extension: l'impatto della qualità relazionale della marca e delle scelte di denominazione*, relazione presentata al 3° Convegno annuale della Società Italiana di Marketing, Parma, 24-25 novembre.
- Broniarczyk S.M., Alba J.W. (1994), *The Importance of Brand in Brand Extension*, in "Journal of Marketing Research", vol. 31, may, pp. 214-28.
- Cegarra J.-J.- Michel G. (2001), *Co-branding: clarification du concept*, « Recherche et Applications en Marketing », vol. 16, n. 4, pp. 57-69.
- Cegarra J.-J., Michel G. (2003), *Alliances de marques: quel profit pour les marques partenaires ?*, «Revue Francaise de Gestion », n. 145, pp. 163-74.
- Checchinato F. (2007), *Co-branding*, Padova, Cedam.
- Collesei U., Checchinato F. (2007), *Le alleanze di marketing nelle imprese italiane*, in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), *Atti del VI Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Paris 26-27 gennaio.
- Desai K.K.-Keller K.L. (2002), *The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility*, "Journal of Marketing", January, pp. 73-93.
- Hem L.E., Iversen N.M. (2003), *Transfer of Brand Equity in Brand Extensions: The Importance of Brand Loyalty*, "Advances in Consumer Research", vol. 30, pp. 72-77.
- Herr P.M., Farquhar P.H., Fazio R.H. (2001), *Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions*, "Journal of Consumer Psychology", vol. 5, n. 2, pp. 135-59.
- Farquhar P.H., Herr P.M., Fazio R.H. (1990), *A Relational Model for Category Extensions of Brands*, "Avances in Consumer Research", vol. 17, pp. 856-860.
- Farquhar P.H., Han J.Y., Herr P.M., Ijiri Y. (1992), *Strategies for Leveraging Master Brands*, "Marketing Research", n. 4, pp. 32-43.
- Hillyer C.-Tikoo S. (1995), *Effects of Co-branding on Consumer Product Evaluations*, "Advances in Consumer Research", vol. 22, pp. 123-27.
- Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing: sviluppare, gestire e valutare il co-branding e il co-marketing*, Milano, F. Angeli.
- James D. (2005), *Guilty through Association: Brand Association Transfer to Brand Alliances*, "Journal of Consumer Marketing", vol. 22, n. 1, pp. 14-24.
- Keller K.L., Busacca B., Ostillio M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Milano, Egea.

- Kumar P. (2005), *The Impact of Co-branding on Consumer Evaluation of Brand Counterextensions*, "Journal of Marketing", vol. 69, July, pp. 1-18.
- Leong S.M, Ang S.H., Liao J. (1997), *Dominance and Dilution: the Effects of Extending Master Brands*, "Journal of Consumer Marketing", vol. 14, n. 5, pp. 380-90.
- Leuthesser L., Kohli C., Suri R. (2003), *2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand*, "Brand Management", vol 11, n. 1, pp. 35-47.
- Levin A.M., Davis J.C., Levin I. (1996), *Theoretical and Empirical Linkages Between Consumer's Responses to Different Branding Strategies*, "Advances in Consumer Research", vol. 23, pp. 296-301.
- Loken B., Roedder J. (1993), *Diluting Brand Beliefs: when do Brand Extension Have a Negative Impact*", "Journal of Marketing", n. 57, pp. 71-84.
- McCarthy M.S., Norris D.G. (1999), *Improving Competitive Position using Branded Ingredients*, "Journal of Product and Brand Management", vol. 8, n. 4, pp. 267-85.
- Park C.W., Jun S.Y., Shocker A.D. (1996), *Composite Branding Alliances: an Investigation of Extension and Feedback Effects*, "Journal of Marketing Research", vol. 33, November, pp.453-67.
- 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., Benevise C. (1994), *Alliances de marques*, "Decisions Marketing", vol.1, pp. 35-45.
- Samu S., Krishnan S., Smith R.E. (1999), *Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies*, "Journal of Marketing", n. 1, pp. 57-74.
- Shocker A.D. (1995), *Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-branding*, "Advances in Consumer Research", vol. 22.
- 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.
- Vescovi T., Checchinato F. (2005), *Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding*, "Mercati e Competitività", n. 1, pp. 57-77.
- Washburn J.H., Till B.D., Priluck R. (2000), *Co-branding: Brand Equity and Trial Effects*, "Journal of Consumer Marketing", vol. 17, n. 7, pp. 591-604.