

Bruno Busacca

ordinario di Economia e gestione delle imprese
Università “L. Bocconi” – Milano

Dipartimento di Management

Via Roentgen, 1

20136 Milano

bbusacca@sdabocconi.it

Giuseppe Bertoli

straordinario di Economia e gestione delle imprese

Università degli Studi di Brescia

Dipartimento di Economia aziendale

Contrada S. Chiara, 52

25122 Brescia

bertoli@eco.unibs.it

BRAND EXTENSION, COUNTEREXTENSION, CO-BRANDING

Riassunto

Fra i rischi connessi alla realizzazione di una strategia di brand extension occorre considerare anche quello di stimolare una reazione di controestensione da parte di una marca appartenente alla categoria di prodotto in cui si intende fare ingresso, il che vanificherebbe gli eventuali risultati positivi ottenuti con l'estensione. Da qui l'importanza di comprendere le interazioni fra brand extension e counterextension.

Considerato che la letteratura ha dimostrato che il co-branding costituisce una modalità di realizzazione delle strategie di estensione della marca in grado di ridurre i rischi di controestensione, il paper espone i risultati di una ricerca volta ad analizzare le valutazioni dei consumatori in merito a un nuovo prodotto lanciato in reazione a una precedente estensione avvenuta mediante un accordo di co-branding fra marche con differenti gradi di *perceptual fit*. L'obiettivo è cioè quello di verificare l'effetto che l'esistenza delle due fondamentali tipologie di consonanza percettiva (*product fit* e *brand fit*) esistente fra le marche che danno vita all'accordo di co-branding può esercitare sull'accettazione del nuovo prodotto lanciato quale controestensione.

Parole chiave: Marca; Brand extension; co-branding; controestensione.

Abstract

Among the risks of a brand extension strategy, there is also the one to stimulate a reaction of counterextension by a firm belonging to the category of product in which the brand intends to enter. This would frustrate any positive result obtained by the brand extension. Hence the importance of understanding the interactions between extension and counterextension.

The literature has shown that co-branding is one way in which brand extension strategies can reduce the risk of counterextension. The paper presents the results of a research that aimed to analyze the consumers' evaluation regarding a new product launched in response to an earlier extension occurred through a co-branding agreement between brands with different degrees of perceptual fit. The objective is to verify the effects that the existence of the two basic types of perceptual fit (product fit and brand fit) between the brands that give life to the co-branding, may influence the acceptance of the new product launched as a counterextension.

Key word: brand; brand extension; co-branding; counterextension.

1. Introduzione

La *brand extension* costituisce un'opzione strategica di grande rilevanza ai fini dello sviluppo del valore della marca. Nonostante la sua diffusione, essa rimane tuttavia una scelta rischiosa. Se lo scenario peggiore ipotizzabile consiste nell'insuccesso del nuovo prodotto e nel contestuale danno all'immagine della marca, la letteratura ha da tempo evidenziato che i rischi possono accompagnarsi anche al successo di tale prodotto, il quale potrebbe in effetti: esercitare indesiderati effetti di cannibalizzazione sulle vendite della marca nella categoria originaria; oscurare il legame con tale categoria, riducendo la consapevolezza del brand (Morrin, 1999); modificare la percezione della marca, a causa di associazioni ad attributi o benefici ritenuti incoerenti rispetto a quelli originari (Farquhar, 1989); diluire l'immagine della marca, specie in caso di estensioni ripetute (Gurhan-Canli e Maheswaran, 1998).

In questa sede, intendiamo soffermare l'attenzione su un'ulteriore tipologia di rischio: la *controestensione*, evidenziato dalla letteratura in tempi più recenti. Si tratta, in breve, del fatto che una marca che si estende in una data categoria di prodotto si trova a dover fronteggiare la reazione di una marca appartenente a tale categoria, la quale decide a propria volta di realizzare un'estensione nella categoria di appartenenza della prima. Per esempio Dell e Gateway hanno lanciato ognuna una controestensione nell'elettronica di consumo, in seguito all'ingresso di Sony e Toshiba nella categoria dell'hardware per computer.

Benché la controestensione non abbia necessariamente luogo in reazione a una precedente brand extension (ché potrebbe ad esempio trattarsi di un'operazione da tempo programmata), è chiaro che il successo di tale counterextension è in grado di esercitare effetti significativi sul portafoglio-prodotti, vanificando i positivi risultati ottenuti dalla *first extension*. Da qui l'importanza di comprendere le interazioni fra estensione e controestensione, al fine di pervenire a una più completa stima dei rischi a cui si espone la marca nel momento in cui fa ingresso in nuove categorie di prodotto.

Considerato che, come si chiarirà nel paragrafo successivo, la letteratura ha dimostrato che il co-branding costituisce una modalità di realizzazione delle strategie di brand extension in grado di ridurre i rischi di controestensione, la ricerca condotta si focalizza sull'impiego di tale accordo vagliandone le conseguenze sotto tale profilo di rischio, sia in caso di successo che d'insuccesso. Più in dettaglio, l'obiettivo di ricerca perseguito consiste nell'analizzare le valutazioni dei consumatori in merito al nuovo prodotto lanciato in reazione a una precedente estensione avvenuta mediante un accordo di co-branding fra marche con differenti gradi di *perceptual fit*. L'obiettivo è cioè quello di verificare l'effetto che l'esistenza delle due fondamentali tipologie di consonanza

perceptiva (*product fit* e *brand fit*) esistente fra le marche che danno vita all'accordo di co-branding può esercitare sull'accettazione del nuovo prodotto lanciato quale controestensione.

Il paper è così strutturato: il paragrafo 2 sintetizza le risultanze delle ricerche empiriche che hanno approfondito il tema della controestensione ed espone le ipotesi di ricerca adottate; il paragrafo 3 illustra la metodologia d'indagine utilizzata, mentre il paragrafo 4 analizza i risultati ottenuti. Infine, nelle conclusioni vengono discusse alcune implicazioni di marketing dell'analisi svolta.

2. Il background teorico e le ipotesi della ricerca

La letteratura sulla counterextension è assolutamente limitata e del tutto recente. Gli unici studi esistenti in materia, supportati da ricerche empiriche metodologicamente robuste, si devono a Piyush Kumar, che ha sviluppato il tema in due lavori pubblicati entrambi nel 2005.

Riflettendo sui rischi della brand extension, Kumar ritiene che fra questi vada considerato anche il rischio di controestensione, dimostrando che la valutazione dei consumatori sul nuovo prodotto risultante dalla reazione di counterextension appare migliore se l'estensione iniziale ha avuto successo. Ciò in quanto tale brand extension accresce le percezioni dei consumatori in merito alla similarità fra le categorie di prodotto (“intercategory similarity”) coinvolte nell'operazione, migliorando così anche la valutazione della successiva controestensione.

La distinzione percepita fra una determinata categoria e quelle ad essa vicine si riconduce fondamentalmente al fatto che ognuna contenga degli “elementi unici”, non condivisi con altre (Tversky 1977); la marca è uno di tali elementi, talvolta fra quelli di maggior rilievo. Nelle parole di Kumar (2005b, p. 2): “all else being equal, customers are likely to perceive a category as more differentiated if it contains unique brands than if it shares brands with other categories”. Per esempio, la categoria della marmellata è percepita come più distinta da quella delle merendine se nessuna marca delle prime figura anche nelle seconde, e viceversa.

In questa prospettiva, il successo di un'estensione realizzata dalla marca A_1 nella categoria in cui opera la marca B riduce il numero degli elementi esclusivi di ogni categoria, per cui – nella misura in cui aumentano gli elementi comunanza¹ – incrementa anche le percezioni del consumatore in ordine alla *similarità* fra le due categorie (Dhar e Sherman, 1996). A propria volta, ciò facilita il trasferimento, alla categoria in cui si realizza l'estensione, di valori e atteggiamenti associati alla marca nella propria categoria originaria (per la marca A_1 , dalla propria categoria a quella in cui opera la marca B ; per quest'ultima, dalla propria categoria a quella in cui opera la marca A_1) (Cohen e Basu, 1987; Meyers-Levy e Tybout, 1989). Di conseguenza, la valutazione dei

¹ Sulla base dello studio di Tversky (1977), si ritiene che la somiglianza fra due categorie sia influenzata dalla differenza fra la “somma ponderata” degli elementi condivisi e di quelli unici fra le categorie.

consumatori sull'estensione della marca *B* nella categoria di tradizionale attività della marca *A_I* sarà più favorevole se quest'ultima ha in precedenza realizzato con successo un'operazione di brand extension nella categoria di appartenenza della marca *B* (la condizione di controllo è ovviamente quella che la marca *A_I* non abbia sviluppato alcuna estensione in tale categoria).

Il fallimento dell'estensione mantiene invece la percezione di separatezza fra le categorie. Di conseguenza, Kumar (2005b, n.1) ritiene che la valutazione dei consumatori in merito a una controestensione conseguente a una brand extension dimostratasi non di successo non differisce da quella che si otterrebbe se l'estensione originaria non avesse avuto luogo².

La similarità fra le categorie di prodotto, dunque, non dev'essere intesa solo quale *antecedente* delle strategie di estensione della marca, ma anche quale *conseguenza* dell'esito di queste ultime. Un'estensione di successo opera quale "ponte" fra le categorie di prodotto coinvolte, riducendo le barriere all'entrata per la marca che lancia la controestensione e schiudendo possibilità di successo a ulteriori estensioni da parte di marche operanti in categorie in qualche modo collegate a quella che ha realizzato la counterextension. Ne consegue che se il successo di una brand extension rafforza la marca rispetto ai suoi rivali attuali, tale operazione può nondimeno indebolirla nei confronti di futuri concorrenti che intendessero realizzare operazioni di controestensione (Keller e Aaker, 1992).

Da quanto precede consegue che il rischio di controestensione non è *brand-specific* ma piuttosto *category-specific*, nel senso che una brand extension di successo riduce la distintività fra le categorie coinvolte non solo per la marca che la realizza, ma per tutte quelle in essa operanti, sulle quali tutte viene dunque a incombere il rischio che nuovi attori entrino nel mercato in seguito all'attuazione di strategie di counterextension.

Le operazioni di estensione e controestensione non sono ovviamente indipendenti dalla "forza" delle marche che danno vita alle stesse. In particolare, Kumar (2005a) dimostra che la valutazione della controestensione da parte dei consumatori è influenzata dal fatto che la marca che ha lanciato l'estensione originaria sia una "major" piuttosto che una "minor brand". Una "major brand" tende a essere dominante sotto entrambi i profili i cui è articolabile il concetto di dominanza (*brand-to-category association* e di *category-to-brand association*), mentre una "minor brand", pur potendo avere una forte *brand-to-category association* è normalmente penalizzata sotto il profilo dell'associazione fra categoria e marca³. Rispetto a una marca minore, quando una "major brand"

² Come precisa l'autore (2005a, nota 1): "However, as an anonymous reviewer pointed out, a repeated failure of brands to extend from one category into another category may reinforce customer beliefs about the distinctiveness of the two categories and potentially increase intercategory separation".

³ La *category-to-brand association* si riferisce a quanto la categoria di prodotto (ad esempio, scarpe sportive) è in grado di evocare una marca (ad esempio, Nike), mentre la *brand-to-category association* indica la forza dell'associazione inversa (in questo caso, per stare all'esempio, si fa riferimento a quanto la marca Nike è in grado di evocare la categoria

riesce a realizzare un'estensione di successo genera un maggior incremento nel peso degli elementi condivisi fra due categorie e, conseguentemente, un superiore incremento nella similarità percepita fra tali categorie. Ciò influenza anche il giudizio in merito all'eventuale successiva counterextension: Kumar (2005a) dimostra in effetti che le valutazioni dei consumatori sono migliori se la controestensione è stata realizzata da una marca maggiore. Nel caso invece di insuccesso dell'estensione, poiché non vengono a crearsi elementi di comunanza fra le categorie, la similarità fra le stesse non risulta influenzata. Di conseguenza, la valutazione della controestensione, da parte dei consumatori, prescinde dal fatto che l'estensione sia stata lanciata da una "major" o da una "minor brand".

Se il successo della brand extension agevola dunque l'esito positivo della controestensione, diviene importante appurare se tale esito possa essere influenzato dalle modalità mediante le quali ha luogo l'estensione. Com'è noto, questa può essere realizzata individualmente dalla singola marca (si tratta della "solo-branded extension" a cui si è fatto sin qui riferimento) oppure in collaborazione con un'altra marca, nella forma cioè del co-branding (Busacca *et al.*, 2007). Kumar (2005b) dimostra che la valutazione dei consumatori riguardo alla controestensione è meno favorevole se l'estensione originaria ha avuto luogo mediante un accordo di co-branding fra la marca A_1 e la marca A_2 (appartenenti a due distinte, pur se consonanti, categorie). Ciò a causa del fatto che le marche coinvolte nell'operazione non trasferiscono al nuovo prodotto l'intero *brand concept* di ciascuna di esse (Park *et al.*, 1991), quanto piuttosto un loro sottoinsieme di attributi ricombinati in modo da dar vita a una coerente "composite brand extension" in una nuova categoria⁴. In questo modo, poiché il nuovo prodotto realizzato in co-branding si identifica in misura inferiore con la marca A_1 ⁵, la percezione di consonanza fra le categorie di appartenenza di tale marca e quella in cui si colloca il nuovo prodotto risulta inferiore rispetto a quella che si verifica allorché l'estensione è realizzata individualmente dalla marca A_1 . Ne consegue che se la marca B , appartenente alla categoria in cui si colloca il nuovo prodotto realizzato in co-branding da A_1 e A_2 , reagisce a tale accordo mediante una controestensione nella categoria A_1 , la valutazione dei consumatori in merito

di prodotto scarpe sportive). I due concetti non sono necessariamente simmetrici (Herr *et al.*, 1996). La marca Ferrari, per esempio, presenta una forte associazione con la categoria automobili, ma il riferimento a quest'ultima non evoca con altrettanta frequenza nel consumatore tale marca.

⁴ Così Kumar (2005b, p. 2) esemplifica il concetto: "Consider the case of a cobranded extension of a fruit preserves brand and a chocolate brand into the ice-cream topping category. One of the features that the former contributes to the cobranded extension is the packaging in a glass bottle, an attribute that, by itself, is less unique to the fruit preserves category than is the complete set of attributes that characterize the category".

⁵ Tale marca svolge la funzione di marca ospitante (*header brand*), a cui si accosta una seconda marca (A_2 , marca invitata) che, con le proprie associazioni, svolge la funzione di *modifier*. Le ricerche volte a determinare l'impatto esercitato dalle due marche sulle "impressioni" suscitate negli individui hanno rilevato il ruolo di primo piano assunto dalla marca dominante, alla quale viene maggiormente associato il nuovo prodotto (Park *et al.*, 1996). Lo studio di Kumar (2005b) dimostra anche che la controestensione realizzata dalla marca B nella categoria della marca A_1 è valutata più favorevolmente dai consumatori se nel co-branding fra le marche A_1 e A_2 , la prima opera quale marca dominante anziché dominata.

al nuovo prodotto da essa offerto risentirebbe negativamente della minor consonanza percepita fra le due categorie.

In altre parole, il co-branding riduce le probabilità di successo della controestensione perché le marche coinvolte nella co-branded extension trasferiscono a quest'ultima solo un sottoinsieme di attributi e quindi la similarità fra categorie diminuisce rispetto al caso dell'estensione realizzata individualmente dalla singola marca.

Questo trasferimento è, però, funzione del livello di consonanza percettiva (*perceptual fit*) fra le marche che danno vita al co-branding⁶; sembra ragionevole assumere che al crescere di tale consonanza aumenti il sotto-insieme di attributi trasferito dalle marche all'estensione co-branded, che in caso di successo si riavvicinerebbe pertanto alla tipologia solo-branded. L'insuccesso di una co-branded extension caratterizzata da elevata consonanza dovrebbe invece potenzialmente rafforzare la distinzione fra le categorie delle marche A_1 e B . I consumatori potrebbero infatti ritenere che se, nonostante il coinvolgimento di due marche e la presenza di elevato *fit* fra di esse, l'estensione si rivela un fallimento, le categorie suddette risultino ancora più distanti di quanto ipotizzato originariamente.

Le considerazioni svolte sollevano tuttavia un interessante interrogativo in merito all'impatto che le possibili tipologie di consonanza percettiva possono esercitare sulla valutazione della controestensione, a seconda dell'esito della co-branded extension. Al riguardo, la letteratura sul co-branding ha dimostrato come, ai fini del successo del nuovo prodotto, assuma rilevanza non solo la consonanza fra categorie di appartenenza delle marche alleate (il cosiddetto "product fit"), ma anche quella fra le loro immagini ("brand fit"). Quest'ultima variabile si è dimostrata di grande importanza al fine del successo di nuove estensioni e dagli studi condotti 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 originario (Busacca *et al.*, 2007).

Traslando tali evidenze al problema in esame, sembra ragionevole ipotizzare un diverso impatto delle due tipologie di consonanza percettiva. In particolare, il successo dell'estensione di per sé avvicina le categorie delle marche A_1 e B e tale avvicinamento dovrebbe risultare ulteriormente rafforzato se le marche che danno vita all'estensione stessa (A_1 e A_2) presentano un elevato product fit (e un basso brand fit). In presenza di elevata consonanza a livello di categorie di prodotto, si accresce infatti il trasferimento alla co-branded extension di attributi relativi alla categoria, sicché anche la similarità fra le categorie delle marche A_1 e B dovrebbe aumentare.

⁶ Tale aspetto è trascurato da Kumar, che nelle sue sperimentazioni prende in considerazione soltanto la consonanza percettiva fra le categorie di prodotto in cui operano la marca A_1 e la marca B , basata "on perceptions of the product features, the needs that the products satisfy, and the beliefs about the transferability of skill to make products in the two categories" (Kumar, 2005a, p. 184).

Nel caso in cui l'estensione sia realizzata mediante un co-branding fra marche con alto brand fit (e basso product fit) si accresce invece il trasferimento di attributi relativi all'immagine delle marche coinvolte nell'accordo e ciò non dovrebbe incidere sulla variabile dipendente, soprattutto i caso di insuccesso dell'estensione. Se, infatti, da un lato tale insuccesso mantiene la separatezza fra le categorie delle marche A_1 e B , dall'altro l'esistenza di brand fit non sembra in grado di compensare l'assenza di product fit e, quindi, di influenzare la valutazione della controestensione.

Pertanto, l'interazione fra l'esito dell'estensione e le due tipologie di consonanza percettiva dovrebbe, in caso di successo, tradursi in una prevalenza del product fit sul brand fit nell'influenzare la valutazione della controestensione. In caso di insuccesso della first extension nessuna delle due tipologie di consonanza, isolatamente considerate, sembra in grado di incidere su tale valutazione.

In sintesi, lo studio da noi svolto si concentra sulla valutazione, da parte dei consumatori, di una controestensione realizzata in risposta a un'estensione sviluppata mediante un accordo di co-branding fra due marche (A_1 e A_2), analizzando l'impatto che le caratteristiche dell'estensione iniziale possono esercitare sulla successiva accettazione della controestensione proposta dalla marca B (operante nella categoria in cui è stata proposta la co-branded extension). L'obiettivo è cioè quello di verificare l'effetto che l'esistenza delle due fondamentali tipologie di consonanza percettiva esistente fra le marche che danno vita all'accordo di co-branding può esercitare sulla valutazione del nuovo prodotto lanciato quale controestensione, analizzando altresì come esse interagiscono con l'esito di tale co-branding. Le ipotesi di ricerca sono così articolate:

H1. Quando le marche coinvolte nell'estensione co-branded presentano elevata consonanza sia a livello di prodotto che di brand, la controestensione ottiene:

- a. la migliore valutazione in caso di successo dell'estensione;*
- b. la peggiore valutazione in caso di fallimento dell'estensione;*

H2. In caso di successo dell'estensione co-branded, il product fit prevale sul brand fit nell'influenzare positivamente la valutazione della controestensione;

H3. In caso di insuccesso dell'estensione co-branded, né il brand fit né il product fit influenzano positivamente la valutazione della controestensione.

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 ed esito della brand extension iniziale) sono state combinate fra loro in modo da individuare quattro ipotetiche estensioni "co-branded" (ognuna delle quali può avere esito positivo o negativo) e due controestensioni da parte di marche appartenenti alla categoria in cui è avvenuta la brand extension. Ne risulta pertanto un disegno sperimentale 2 (alto o basso product fit) x 2 (alto o basso brand fit) x 2 (successo o insuccesso dell'estensione iniziale).

Più precisamente, la ricerca progettata per la verifica delle ipotesi si articola nelle seguenti fasi⁷:

- selezione delle scale di misurazione relative ai vari costrutti utilizzati;
- indagini preliminari finalizzate: *i)* all'individuazione delle categorie di prodotto e delle relative marche da coinvolgere nell'accordo di co-branding; *ii)* all'identificazione delle categorie e delle marche alle quali riferire l'attuazione della controestensione; *iii)* 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 prime due variabili oggetto dell'analisi (*product fit* e *brand fit*), alla valutazione complessiva del nuovo prodotto oggetto dell'estensione in co-branding (*success/failure*) e alla *overall evaluation* della successiva controestensione, si è fatto ricorso a indici multi-item. L'esito (successo/insuccesso) della brand extension è stato invece introdotto e moderato proponendo agli intervistati un articolo di stampa in cui il prodotto co-branded era presentato, rispettivamente, come un prodotto di successo ben accettato dai consumatori oppure come un fallimento che non ha incontrato le richieste del mercato.

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 Crombach e le fonti di riferimento.

Tabella 1. - Le misure utilizzate: una sintesi

⁷ Le prime quattro fasi del processo di seguito descritto sono state condotte, con la supervisione di chi scrive, dalla dott. Manuela Vicoli, alla quale gli autori rivolgono un doveroso ringraziamento per la qualità del lavoro svolto.

Costrutti	Item	Scala di misurazione	Alpha di Cronbach	Fonte
Product Fit	4	Scala 1 (dissimili) – 7 (molto simili)	0,88	Kumar (2005) Hem e Iversen (2003) ⁸
Brand Fit	2	Scala 1 (dissimili) – 7 (simili) Scala 1 (incompatibili)- 7 (compatibili)	0,85 ⁹	Loken e Roedder John (1993) Simonin e Ruth (1998) ¹⁰
Success vs. Failure	1	Scala 1 (insuccesso) – 7 (successo)		Kumar 2005b
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)

Per quanto riguarda il product fit fra le marche che danno vita all'accordo di co-branding, essa è stata valutata in riferimento ai bisogni soddisfatti, alle occasioni d'uso, alle caratteristiche tangibili dei prodotti, e alla somiglianza sul piano delle competenze necessarie per la realizzazione dei nuovi prodotti, sulla scia di quanto effettuato da Kumar (2005a,b) e, in parte, da Hem e Iversen (2003).

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)¹¹, 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 terza variabile, il successo o l'insuccesso del nuovo prodotto mediante il quale si concretizza l'estensione realizzata mediante il co-branding, viene misurato attraverso un unico item, chiedendo agli intervistati – analogamente a quanto effettuato da Kumar (2005b) – quanto reputino tale prodotto un successo di mercato o un fallimento.

La valutazione complessiva del nuovo prodotto lanciato quale controestensione (*overall evaluation*) 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.

⁸ Solo in riferimento all'item denominato *Occasion used*.

⁹ Poiché 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.

¹⁰ Solo in riferimento all'item denominato *image consistency*.

¹¹ 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.

Infine, considerato che nell'esperimento vengono coinvolte due categorie di prodotto ben differenti (biscotti e lettori mp3), si è ritenuto di inserire quale variabile di controllo il livello di coinvolgimento degli intervistati nei confronti di tali categorie. La misurazione di tale variabile ha luogo mediante una scala a quattro item ripresa da Laurent e Kapferer (1993), che si focalizza sugli antecedenti del coinvolgimento nei confronti di una certa categoria di prodotto: interesse, piacere, simbolo/espressione di sé, importanza del rischio percepito nell'acquisto.

Quali variabili di controllo della valutazione in merito alla controestensione sono state considerate la *brand awareness* e l'*attitudinal loyalty* della marca che procede alla realizzazione della controestensione. La prima è stata testata mediante una scala a due item concernenti il livello di riconoscibilità e di ricordo esercitati dalla marca, sulla scia di Yoo e Donthu (2001). La seconda è stata invece misurata secondo la scala proposta da Chaudhuri e Holbrook (2001).

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, le marche (percepite come “simili” e “dissimili” a livello di immagine) fra le quali sviluppare l'accordo di co-branding;
- definire il nuovo prodotto da lanciare mediante l'estensione “co-branded”;
- selezionare le categorie di prodotto in cui collocare la controestensione e le marche alla quale riferirla.

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 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 costituite, 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. 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'utilizzo. 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 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 (*header*) dell’accordo di co-branding. A tale fine, si è utilizzato quale criterio di scelta il grado di dominanza (*category dominance*); sono state cioè selezionate le categorie maggiormente in grado di evocare una specifica marca (Kumar 2005b). 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), mediante 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 grado di dominanza, si è poi realizzato un secondo pretest, mediante il quale – in linea ancora con la procedura adottata da Aaker e Keller (1990) – i consumatori (N = 22) sono stati richiesti di esprimere il proprio giudizio (su una scala da 1 = poco rappresentativo; a 7 = molto rappresentativo) in merito alla rappresentatività delle varie marche di gelato e di telefonia utilizzate nel primo pretest, relativamente alla rispettiva categoria di prodotto. Per ciò che concerne la categoria del gelato, i risultati hanno indicato l’elevata rappresentatività della marca Algida, che essendo focalizzata

sull'offerta dei soli gelati detiene anche una forte associazione marca-categoria. In ordine alla telefonia mobile, dai dati è emersa l'alta rappresentatività di Nokia; anche per questa marca, focalizzata sulla telefonia, è risultata elevata non solo l'associazione categoria-marca, ma anche quella marca-categoria.

Selezionate le categorie di prodotto e le marche ospitanti, è stato possibile individuare i nuovi prodotti da sviluppare mediante il co-branding. In particolare, il disegno di ricerca prevede l'estensione da parte delle due marche così individuate in categorie di prodotto differenti da quelle in cui operano le marche invitate. Le categorie in cui viene lanciata l'estensione sono state scelte sulla base di un focus group come abbastanza vicine al settore di appartenenza (soprattutto in termini di competenze richieste)¹². In particolare, si è ipotizzato lo sviluppo di un nuovo tipo di biscotti dal cuore di cioccolato da parte di Algida e l'offerta di un nuovo lettore mp3 da parte di Nokia¹³.

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 possono sviluppare l'accordo di co-branding finalizzato all'offerta dei nuovi prodotti appena indicati. Anche in questo caso, si è realizzato un focus group di tipo esplorativo (N = 20), in cui si è chiesto ai partecipanti di nominare la prima marca che veniva loro in mente in riferimento alle categorie del cioccolato e degli accessori per abbigliamento. Le marche così ottenute sono state sottoposte a un secondo pretest nel quale si è chiesto a un altro gruppo di partecipanti (N = 20) di formulare un giudizio, su una scala da 1 a 7, in ordine alla rappresentatività di tali marche nelle rispettive categorie (Aaker e Keller 1990). Le interviste di gruppo effettuate hanno consentito di individuare, per la categoria del cioccolato, come marche altamente rappresentative: Lindt e Perugina. Relativamente al settore degli accessori per abbigliamento, pur non potendo parlare propriamente di *category dominance*, data l'elevata dispersione dei giudizi, le marche D&G e Louis Vitton risultano le più citate. In riferimento alle quattro marche così individuate, è stato svolto un ulteriore pretest, chiedendo a un gruppo di 20 soggetti di indicare, su una scala da 1 a 7, quanto ritenessero rappresentative tali marche in funzione delle rispettive categorie. Ne è risultata confermata l'elevata rappresentatività di Lindt e di Perugina, sia in termini di associazione categoria-marca che di associazione marca-categoria. In ordine invece agli accessori

¹² Ci si è sostanzialmente ispirati al criterio adottato da Kumar (2005b), il quale relativamente ai pretest per la scelta delle categorie di prodotto in riferimento alle quali svolgere la sperimentazione afferma di aver cercato “three somewhat-related categories across which customers perceived: extension and counterextension to be moderately feasible but non trivial; the skill transferability to be moderately high and reasonably symmetric”.

¹³ Rileva osservare fin da ora che, per circoscrivere l'analisi, non è stata presa in considerazione un'ulteriore dimensione della consonanza percettiva: l'*extension fit*, vale a dire la consonanza fra la categoria in cui opera il parent brand (nel nostro caso la marca header) e la categoria in cui si inserisce il nuovo prodotto. Sulla base delle ricerche esistenti (Thorbjornsen, 2005; Kalamas *et al.*, 2006), tale variabile potrebbe infatti influenzare la valutazione complessiva della controestensione.

di abbigliamento, i giudizi ottenuti palesano un elevato livello di varianza, con valori della deviazione standard spesso superiori all'unità, segno del fatto che i giudizi raccolti divergono molto dalla media, che dunque non rappresenta un dato generalizzabile, anche alla luce dell'esiguità del campione di riferimento. In ogni caso, le marche Louis Vitton e D&G sono quelle che ottengono le valutazioni medie più elevate con una deviazione standard comparativamente inferiore rispetto alle altre marche (il valore non raggiunge l'unità).

Poiché le ipotesi di ricerca adottate richiedono l'identificazione delle marche invitate percepite come "simili" e "dissimili", sotto il profilo dell'immagine (*brand fit*), con quelle ospitanti, le marche così individuate sono state sottoposte, tramite focus group esplorativo, a un gruppo di consumatori (N = 7), in modo da verificarne la consonanza in termini d'immagine con le marche ospitanti precedentemente selezionate. 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 compatibilità (*image consistency*). Dai risultati dell'indagine è emerso che, in questa prospettiva, il partner più consonante per Algida è giudicato essere Perugina (dall'immagine giovane e allegra, legata soprattutto al prodotto "Bacio Perugina"), mentre quello con il minore *brand fit* è reputato Lindt (dall'immagine molto raffinata). Per quanto invece riguarda le marche della telefonia mobile, il partner con il maggior *brand fit* rispetto a Nokia è risultato D&G¹⁴ (dall'immagine giovane, trendy ma al tempo stesso elegante), mentre quella meno consonante è risultata Louis Vitton (dall'immagine molto raffinata, seria e legata all'alta moda).

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 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 combinazioni di marche protagoniste degli ipotetici accordi di co-branding.

Figura 1. – *Le combinazioni di marche individuate*

Category fit	Brand fit	
	Basso	Alto

¹⁴ Probabilmente, alla valutazione dei consumatori non è estraneo il recente co-branding fra Nokia e D&G che ha portato al lancio del telefono cellulare MotoRazr V3 D&G.

Alto	Algida by Lindt	Algida by Perugina
Basso	Nokia by Louis Vitton	Nokia by D&G

L'ultima indagine preliminare ha riguardato le ipotetiche controestensioni. Quale reazione a una precedente brand extension, il nuovo prodotto deve collocarsi nella categoria di tradizionale attività della marca ospitante che ha lanciato l'estensione, e dunque nel gelato e nella telefonia mobile. Meno immediato è identificare le marche alle quali ricondurre la realizzazione della controestensione. A tal fine, si è ipotizzato che tale reazione venga posta in atto da parte di marche note, tradizionalmente operanti nell'ambito della categoria dei biscotti (che lancino un gelato) e in quella dei lettori mp3 (che sviluppino una controestensione nella categoria della telefonia mobile).

Per l'individuazione di tali marche, si è effettuato un primo pretest, intervistando un gruppo di consumatori (N = 15) ai quali si è chiesto di nominare una marca, la prima che veniva loro in mente, appartenente alle due categorie di nostro interesse. Le marche così ottenute sono state sottoposte a un secondo pretest nel quale si è chiesto a un altro gruppo di partecipanti (N = 15) di esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7 in ordine alla rappresentatività di tali marche nelle rispettive categorie. Per la categoria dei biscotti, si sono così individuate, come marche altamente rappresentative: Mulino Bianco e Oro Saiwa; mentre per quella dei lettori mp3 sono emerse: Apple e Creative. Considerato tuttavia che il marchio Mulino Bianco identifica, oltre a varie categorie, anche molteplici tipologie di biscotti, rendendo più difficile la formazione di un giudizio omogeneo da parte dei consumatori, si è deciso di concentrare l'attenzione su Oro Saiwa, che rappresenta del resto uno dei primi marchi del settore. Inoltre, considerato che Apple ha già attivato varie estensioni, tra cui quella relativa alla categoria dei cellulari con l'I-Phone, si è deciso di utilizzare la marca Creative¹⁵.

Di conseguenza, i nuovi prodotti mediante i quali viene ipotizzata la controestensione sono:

- il telefono cellulare a marca Creative, in risposta ai co-branding sviluppati da Nokia, rispettivamente, con D&G e con Louis Vitton;
- i gelati a marca Oro Saiwa, in risposta ai co-branding sviluppati da Algida, rispettivamente, con Perugina e Lindt.

¹⁵ In tali scelte ci siamo attenuti al criterio seguito da Kumar, il quale in entrambe le ricerche (2005b, p.4; 2005a, p. 185) afferma: "I used real brands in the study because I wanted the participants to have some prior beliefs about the relationships between the brands and their respective product categories. However, I used hypothetical extensions because I wanted participants to respond to the study manipulations".

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

Il campione coinvolto nella sperimentazione è composto da 340 studenti universitari (42,1% donne e 57,9% uomini), di età compresa fra i 19 e i 24 anni.

Ai componenti del campione è stato sottoposto un questionario cartaceo da compilare individualmente dopo aver ricevuto indicazioni su ipotetiche estensioni e controestensioni da parte delle marche sopra indicate. 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 circa 40 persone), a ciascuno dei quali è stata sottoposta, all'interno dei questionari, una scheda di prodotto corrispondente a una delle otto estensioni ipotizzate (quattro accordi di co-branding con esito positivo o negativo), 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, è stata condotta un'analisi fattoriale, volta ad appurare se gli item utilizzati sono riconducibili ai costrutti in relazione ai quali sono state costruite le ipotesi di ricerca.

In particolare, attraverso il metodo delle componenti principali, è stata svolta una prima analisi fattoriale la quale ha permesso di confermare come gli item relativi a ciascuna delle variabili utilizzate (product fit, brand fit ed esito dell'estensione iniziale) misurino con approssimazione accettabile quel costrutto e non altri. Tutte le variabili presentano valori di comunaltà alti (il più basso è 0,53). Anche i dati sulla varianza spiegata confermano la bontà della soluzione fattoriale adottata (i tre fattori estratti spiegano insieme il 72% della varianza totale). Nella tabella 2 viene riportata la matrice delle componenti ruotate (metodo Varimax). Come si nota, le prime quattro variabili presentano valori di saturazione elevati sul primo fattore e molto bassi sugli altri due, il che conferma essere gli stessi riconducibili a un medesimo costrutto (il *product fit*). Il quinto e il sesto item saturano invece sul secondo fattore (il *brand fit*), mentre l'ultimo riguarda il costrutto *success/failure* dell'estensione.

Tabella 2. – La matrice delle componenti ruotate

	Component		
	1	2	3
Caratteristiche	,827	,077	-,061
Occasioni d'uso	,777	,002	,070
Capacità	,765	,071	-,045
Bisogni	,718	,043	,113
Immagini compatibili	,036	,911	,046
Marche simili	,087	,909	-,003
Giudizio di mercato	,040	,035	,990

E' stata poi condotta una seconda analisi fattoriale, sempre utilizzando il metodo delle componenti principali, inerente agli item relativi alle variabili di controllo: *category involvement* e *brand involvement*. Si è chiesta l'estrazione di due fattori, che spiegano complessivamente il 56% della varianza. Nonostante tale valore e benché i valori di comunalità non siano sempre elevati per tutti gli item considerati (in due casi il valore in parola è inferiore a 0,5), dai dati riportati nella tabella 3 si può ugualmente affermare che i vari item considerati approssimano i due costrutti a cui si fa riferimento: i primi quattro item presentano infatti valori di saturazione elevati sul primo fattore (*brand involvement*), mentre i restanti quattro mostrano livelli di saturazione elevati sul secondo fattore (*category involvement*).

Tabella 3. – *La matrice delle componenti ruote (variabili di controllo)*

	Componenti	
	1	2
Ricordo	,771	,022
Riconoscibilità	,766	,040
Affezione	,746	,216
Premium price	,710	,088
Importanza	,111	,854
Piacere	,131	,826
Personalità	,132	,620
Problematicità dell'acquisto	-,017	,585

Infine, sempre tramite il metodo delle componenti principali, è stata realizzata una terza analisi fattoriale, relativamente agli item che, si suppone, caratterizzino la variabile dipendente, ovvero la *overall evaluation* della controestensione. Dall'analisi emerge come venga estratto un solo fattore, che spiega quasi l'80% della varianza. Osservando la matrice delle componenti estratte (cfr. Tab. 4), 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 4. – *La matrice delle componenti estratte*

	Component 1
Acquisto	,912
Piacevolezza	,892
Atteggiamento	,891
Giudizio	,836

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'unità¹⁶. Inoltre, i valori

¹⁶ I coefficienti Alpha di Cronbach sono infatti i seguenti: *product fit*: 0,77; *brand fit*: 0,80; *overall evaluation* 0,91. Si sono calcolati anche i coefficienti relativi alle variabili di controllo (*category involvement* e *brand involvement*), risultati pari rispettivamente a 0,70 e 0,75.

dell'indice in parola risultano abbastanza in linea con l'Alpha delle medesime scale utilizzate in letteratura (cfr. la precedente Tab. 1).

La verifica dell'adeguata comprensione degli stimoli da parte dei soggetti intervistati è avvenuta mediante una serie di *T-test*, utilizzando come *check measures* i valori medi riscontrati per le variabili indipendenti in sede di raccolta dei questionari (Tab. 5). Confrontando le medie tra le coppie, è stato possibile confermare che gli intervistati hanno correttamente compreso gli stimoli ad essi sottoposti. 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 4,05, mentre quella della coppia a basso product fit (telefonia mobile e accessori per abbigliamento) è pari a 3,16; il T-value risulta pertanto pari a 8,263 (sig. 0,000). 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 Perugina; Nokia e D&G) ottengono in media una valutazione pari a 4,22, mentre quelle supposte a basso *brand fit* (Algida e Lindt; Nokia e Louis Vitton) ricevono mediamente un giudizio di consonanza inferiore (3,16); il T-value è pari 7,887 (sig. 0,000). Da ultimo, gli intervistati hanno compreso la differenza in termini di successo/insuccesso della brand extension ipotizzata. Il gruppo a cui è stato sottoposto il caso di successo formula infatti un giudizio pari a 5,80, mentre quello a cui è stato sottoposto l'articolo di giornale che commentava l'insuccesso dell'estensione esprime una valutazione pari a 1,85; il T-value del test è pertanto uguale a 36,119¹⁷ (sig. 0,000).

Tabella 5. – *Medie e deviazioni standard delle check measures*

Check measures	Media	Deviazione standard
Category fit alto	4,05	0,99
Category fit basso	3,16	0,98
Brand fit alto	4,22	1,27
Brand fit basso	3,16	1,16
Successo dell'estensione	5,80	1,02
Insuccesso dell'estensione	1,85	0,98

4. La verifica delle ipotesi

Riassumendo quanto esposto 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.

¹⁷ La differenza fra le medie è più rilevante che non nei casi precedenti, stante che lo stimolo sottoposto agli intervistati (un articolo di stampa descrittivo l'estensione, rispettivamente, come un successo o un insuccesso) era evidente e meno soggettivo rispetto agli altri

bassa); la consonanza percettiva fra le immagini delle marche che danno vita al co-branding (alta vs. bassa); l'esito della brand extension (successo vs. insuccesso). La variabile dipendente oggetto di analisi è rappresentata dalla valutazione complessiva espressa dai consumatori nei confronti dei nuovi prodotti lanciati dalle marche operanti nelle categorie "invase" in reazione a tale estensione.

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 fattori¹⁸. In particolare, il disegno fattoriale oggetto dell'analisi valuta tre possibili effetti principali (product fit, brand fit ed esito dell'estensione) e quattro possibili interazioni:

- product fit x brand fit;
- product fit x esito;
- brand fit x esito;
- product fit x brand fit x esito.

Nella tabella 6 vengono riportate le statistiche descrittive riguardanti la variabile dipendente (*overall evaluation*) per i diversi livelli delle variabili indipendenti.

Tabella 6. – *Le statistiche descrittive (media e deviazione standard) relative alla variabile dipendente per le diverse combinazioni delle variabili indipendenti*

Product fit	Brand fit	Esito dell'estensione	Media	Deviazione Standard	N.
Alto	Alto	Successo	5,41	,686	40
		Insuccesso	3,11	,785	42
		Total	4,23	1,367	82
	Basso	Successo	4,70	,869	41
		Insuccesso	3,44	,776	40
		Total	4,07	1,035	81
	Total	Successo	5,05	,857	81
		Insuccesso	3,27	,793	82
		Total	4,15	1,212	163
Basso	Alto	Successo	4,27	,837	44
		Insuccesso	3,99	1,309	42
		Total	4,13	1,096	86
	Basso	Successo	3,96	1,028	42
		Insuccesso	3,74	,967	46
		Total	3,84	,997	88
	Total	Successo	4,12	,943	86
		Insuccesso	3,86	1,143	88
		Total	3,99	1,054	174
Total	Alto	Successo	4,81	,953	84
		Insuccesso	3,55	1,160	84
		Total	4,18	1,233	168
	Basso	Successo	4,32	1,017	83
		Insuccesso	3,60	,891	86
		Total	3,95	1,019	169
	Total	Successo	4,57	1,013	167
		Insuccesso	3,58	1,030	170
		Total	4,07	1,135	337

¹⁸ 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.

La tabella 7, invece, riepiloga 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 non presenti un effetto principale significativo nei confronti della valutazione della controestensione ($F = 2,939$; sig. = 0,087), diversamente dal brand fit ($F = 5,513$; sig. = 0,019), come pure dell'esito della brand extension ($F = 100,404$; sig. = 0,000).

Per quanto riguarda invece gli effetti di interazione, si osserva innanzitutto che i dati contenuti nella tabella 7 non permettono di affermare l'esistenza di effetti di interazione fra brand fit e product fit, stante che il test relativo a tale interazione non è significativo ($F = 0,191$; sig. = 0,663). Significativi risultano invece gli effetti di interazione fra esito della brand extension e, rispettivamente, product fit ($F = 56,70$; sig. = 0,000) e brand fit ($F = 7,403$; sig. = 0,007). Ciò indica che gli effetti di un fattore cambiano attraverso i livelli dell'altro: l'esito della brand extension iniziale assume cioè un ruolo diverso nei confronti della variabile dipendente a seconda del livello di product e di brand fit; nel contempo, questi ultimi giocano un ruolo differente nei confronti della variabile dipendente a seconda dell'esito dell'operazione. Emerge inoltre un'interazione significativa ($F = 5,748$; sig. = 0,017) fra le tre variabili indipendenti considerate: al variare dell'esito dell'estensione si modifica pertanto l'interazione fra product fit e brand fit

Tabella 7. – *L'output dell'ANOVA fattoriale: effetti principali e di interazione*
Dependent Variable: overall evaluation

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	149,552 (a)	7	21,365	24,829	,000
Intercept	5588,603	1	5588,603	6494,715	,000
Product Fit	2,529	1	2,529	2,939	,087
Brand Fit	4,744	1	4,744	5,513	,019
Esito	86,396	1	86,396	100,404	,000
Product Fit * Brand Fit	,164	1	,164	,191	,663
Product Fit * Esito	48,789	1	48,789	56,700	,000
Brand Fit * Esito	6,370	1	6,370	7,403	,007
Product Fit * Brand Fit * Esito	4,946	1	4,946	5,748	,017
Error	283,099	329	,860		
Total	6008,188	337			
Corrected Total	432,652	336			

a R Squared = ,346 (Adjusted R Squared = ,332)

La figura 1 illustra gli effetti delle tre variabili, mentre le tabelle 8 e 9 evidenziano, rispettivamente le valutazioni ottenute dalla controestensione nelle diverse celle sperimentali e i risultati dell'analisi dei contrasti volta a confrontare tutti i valori medi della variabile dipendente.

Come si deduce dalle elaborazioni proposte, la prima e la terza ipotesi sono confermate, mentre non lo è la seconda. Per quanto concerne l'ipotesi *H1*, la linea 1 evidenzia che se l'estensione realizzata mediante il co-branding è di successo, e risulta caratterizzata da elevata consonanza percettiva sia in termini di prodotto che di immagine delle marche coinvolte, la controestensione ottiene la migliore valutazione (5,41); in caso di insuccesso (sempre in presenza di alto product fit e di elevato brand fit), tale controestensione ottiene invece la valutazione peggiore (3,11). E' inoltre interessante osservare che, in caso di mancata consonanza sotto entrambi i profili in cui è articolabile il costrutto (linea 4), la valutazione della controestensione non risulta influenzata dall'esito dell'estensione: la linea 4 è poco inclinata e la differenza fra 3,73 e 3,96 non è statisticamente significativa.

Con riferimento alle situazioni di consonanza parziale fra le marche che danno vita all'accordo di co-branding, emerge che se l'estensione ha successo e risulta caratterizzata da elevato product fit ma basso brand fit (linea 2), la valutazione della controestensione è migliore rispetto a quella espressa in riferimento alla combinazione opposta (basso product fit e alto brand fit), rappresentata dalla linea 3. Questo risultato è in linea con le aspettative, ma la differenza fra i valori ottenuti (rispettivamente 4,7 e 4,27) non è statisticamente significativa: l'ipotesi *H2* non può pertanto dirsi confermata.

In caso di insuccesso dell'estensione iniziale, la valutazione della controestensione è pari a 3,99 quando la cobranded extension presenta alto brand fit e basso product fit (linea 3), a 3,44 nell'ipotesi opposta (linea 2). Anche in questo caso, la differenza tra i valori indicati non è statisticamente significativa e questo conferma l'ipotesi *H3*: se la co-branded extension si rivela un insuccesso, la presenza del solo brand fit o del solo product fit non influenza la variabile dipendente.

Figura 1. - *Sintesi degli effetti delle tre variabili indipendenti*

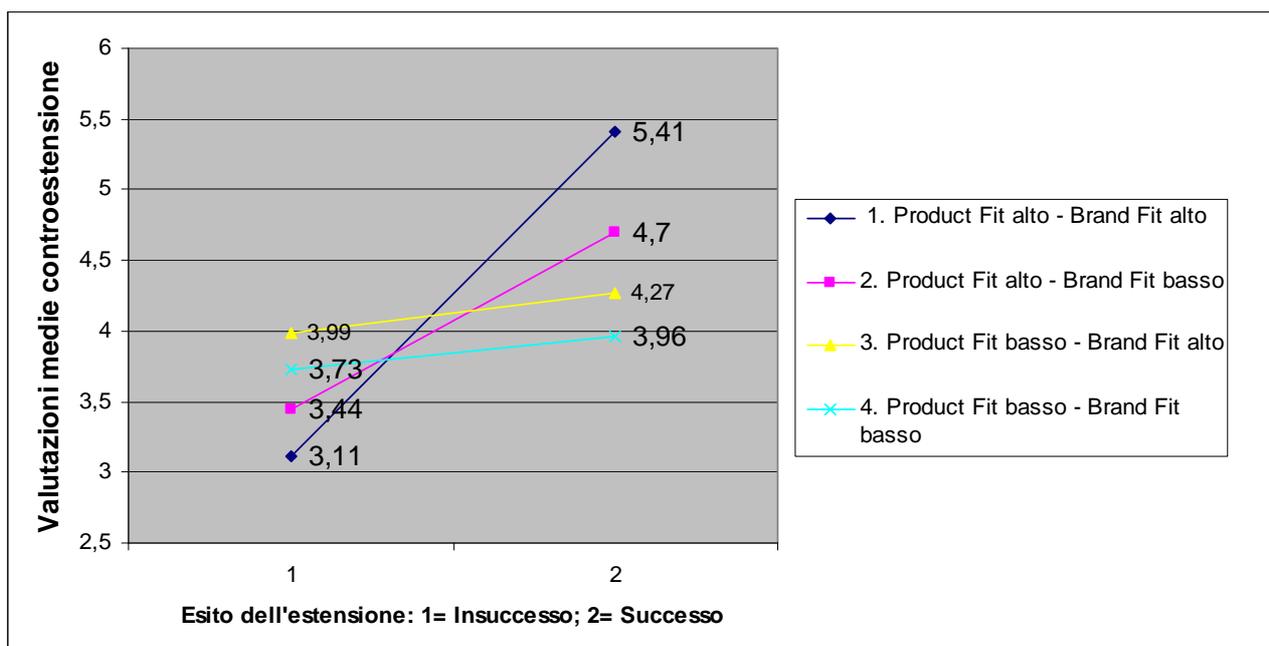


Tabella 8. Valutazione della controestensione in relazione all'esito della co-branded extension, al product fit e al brand fit

Esito	Basso Brand fit		Alto Brand fit	
	Product fit basso	Product fit alto	Product fit basso	Product fit alto
Insuccesso	3,74	3,44	3,99	3,11
Successo	3,96	4,7	4,27	5,41

Tabella 9. Confronti tra le valutazioni medie ottenute dalla variabile dipendente (risultati dei contrasts)

Combinazioni		Mean Difference	Deviazione standard	Significatività
1	2	2,293*	,163	,000
	3	,711*	,174	,003
	4	1,969*	,164	,000
	5	1,134*	,166	,000
	6	1,418*	,229	,000
	7	1,448*	,192	,000
	8	1,667*	,179	,000
	2	1	-2,293*	,163
3		-1,582*	,182	,000
4		-,324	,172	,841
5		-1,160*	,175	,000
6		-,875*	,236	,012
7		-,845*	,200	,002
8		-,626*	,187	,034
3		1	-,711*	,174
	2	1,582*	,182	,000
	4	1,258*	,183	,000
	5	,422	,185	,511
	6	,707	,243	,128
	7	,737*	,209	,019

	8	,956*	,197	,000
4	1	-1,969*	,164	,000
	2	,324	,172	,841
	3	-1,258*	,183	,000
	5	-,835*	,176	,000
	6	-,551	,236	,476
	7	-,521	,201	,272
	8	-,302	,188	,965
5	1	-1,134*	,166	,000
	2	1,160*	,175	,000
	3	-,422	,185	,511
	4	,835*	,176	,000
	6	,285	,238	,999
	7	,314	,203	,976
	8	,534	,190	,161
6	1	-1,418*	,229	,000
	2	,875*	,236	,012
	3	-,707	,243	,128
	4	,551	,236	,476
	5	-,285	,238	,999
	7	,030	,257	1,000
	8	,249	,247	1,000
7	1	-1,448*	,192	,000
	2	,845*	,200	,002
	3	-,737*	,209	0,19
	4	,521	,201	,272
	5	-,314	,203	,976
	6	-,030	,257	1,000
	8	,219	,213	1,000
8	1	-1,667*	,179	,000
	2	,626*	,187	,034
	3	-,956	,197	,000
	4	,302	,188	,965
	5	-,534	,190	,161
	6	-,249	,247	1,000
	7	-,219	,213	1,000

(*) The mean difference is significant at the .05 level.

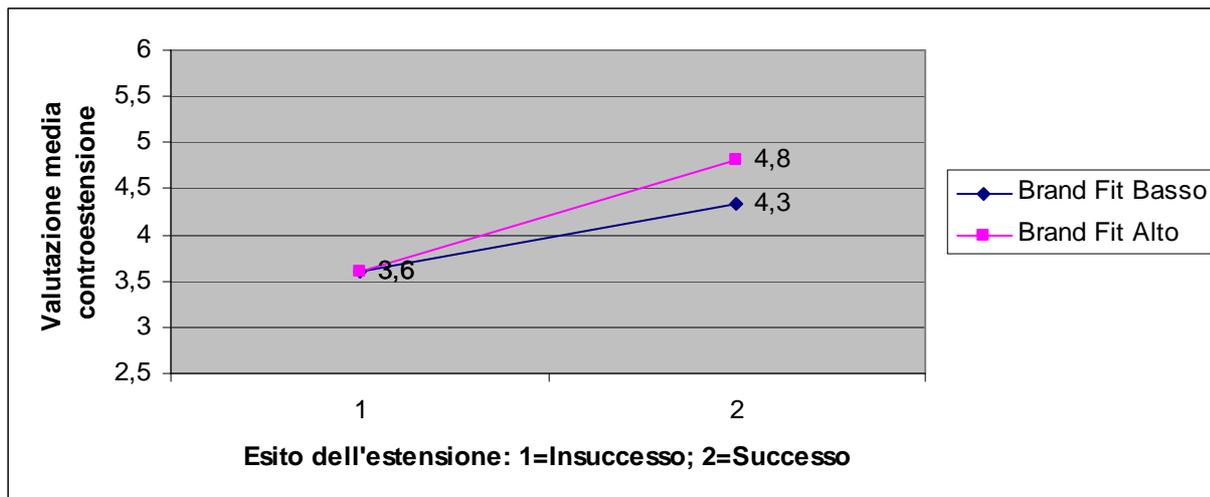
Legenda:

- 1= Successo dell'estensione, Product fit alto, Brand fit alto
- 2= Insuccesso dell'estensione, Product fit alto, Brand fit alto
- 3= Successo dell'estensione, Product fit alto, Brand fit basso
- 4= Insuccesso dell'estensione, Product fit alto, Brand fit basso
- 5= Successo dell'estensione, Product fit basso, Brand fit alto
- 6= Insuccesso dell'estensione, Product fit basso, Brand fit alto
- 7= Successo dell'estensione, Product fit basso, Brand fit basso
- 8= Insuccesso dell'estensione, Product fit basso, Brand fit basso

La mancata conferma dell'ipotesi *H2* non implica ovviamente che l'impatto delle due tipologie di consonanza percettiva sulla valutazione della controestensione sia irrilevante. Dall'analisi della varianza emergono infatti, come sopra evidenziato, vari effetti esercitati da tali variabili. La figura 2 illustra l'interazione fra l'esito dell'estensione e il brand fit. L'effetto principale dell'esito dell'estensione si nota dall'inclinazione positiva delle linee, mentre l'effetto principale del brand fit si evince dal fatto che la linea corrispondente alla situazione di alto brand fit si colloca sopra quella

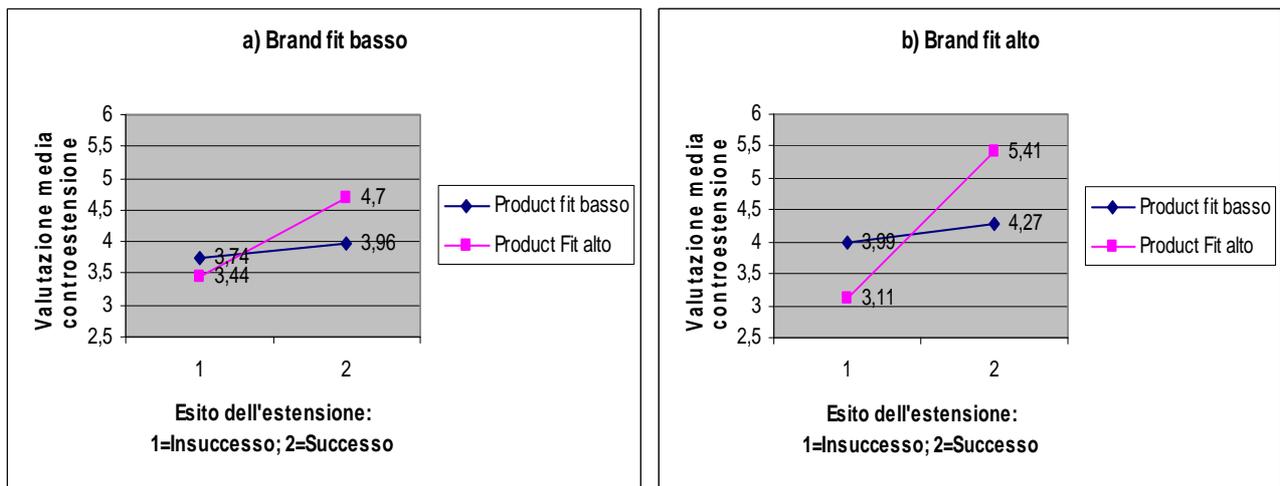
relativa al basso brand fit. In caso di insuccesso della co-branded extension, la variabile dipendente (ossia la controestensione) ottiene la medesima valutazione indipendentemente dal livello di brand fit. L'interazione di secondo livello fra esito dell'estensione e brand fit traspare dal cambiamento nell'inclinazione delle linee: quella corrispondente ad alto brand fit è più inclinata e ciò significa che l'esito dell'estensione influenza maggiormente la valutazione della controestensione quando il brand fit è elevato.

Figura 2. – *Interazione fra esito dell'estensione e brand fit*



La figura 3 sintetizza l'interazione di terzo livello fra le variabili indipendenti considerate nel presente studio. Quando la consonanza fra le immagini delle marche coinvolte nel co-branding è bassa (sezione *a* della figura 3), il product fit esercita un effetto (positivo) sulla valutazione della controestensione solo se la co-branded extension ha successo. Nella situazione contraria, infatti, la differenza fra i valori ottenuti dalla variabile dipendente non è statisticamente significativa. Invece, se il brand fit è elevato (sezione *b* della figura 3), il product fit influenza la valutazione della controestensione sia nel caso di successo che di insuccesso dell'estensione iniziale. In particolare, quando l'esito è positivo e il product fit risulta elevato, la valutazione espressa dai consumatori sulla controestensione aumenta in modo significativo; in ipotesi di insuccesso, la controestensione viene invece valutata meglio se il product fit è basso.

Figura 3. – *Interazione di terzo livello fra esito dell'estensione, product fit e brand fit*



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 esistenti fra le marche che danno vita a un accordo di co-branding per realizzare l'estensione in una nuova categoria sono in grado di esercitare sulla valutazione espressa dai consumatori nei confronti del prodotto lanciato quale controestensione. Tale impatto è stato indagato sia nell'ipotesi che la brand extension iniziale sia risultata di successo sia nell'ipotesi contraria.

L'analisi svolta ha consentito di confermare le ipotesi *H1a* e *H1b* e dunque il ruolo fondamentale esercitato dai due tipi di consonanza percettiva ai fini del successo di una successiva controestensione nella categoria di appartenenza della marca che svolge il ruolo di *header* nell'accordo di co-branding. Viene inoltre confermata l'influenza esercitata su tale valutazione dall'esito della brand extension iniziale, già rilevato da Kumar (2005a, b). In caso di successo di tale estensione, la presenza di elevata consonanza percettiva fra le marche autrici del co-branding comporta di fatto un incremento del sottoinsieme di attributi che vengono trasferiti al nuovo prodotto, il quale viene in tal modo ad avvicinarsi all'estensione realizzata individualmente dalla marca *header*, con il conseguente positivo impatto sulla valutazione della successiva controestensione. Di converso, l'insuccesso dell'estensione co-branded concorre a rafforzare la separatezza fra le categorie, con l'effetto di rendere più difficile la controestensione, giacché l'insuccesso induce i consumatori a mantenere distinte le categorie, quale che sia la loro consonanza.

Da quanto precede consegue dunque che, per una marca che realizza un'estensione, il rischio di dover fronteggiare una successiva reazione di controestensione di successo da parte di una marca appartenente alla categoria "invasa" è massimo nel caso in cui la brand extension, favorevolmente accolta dal mercato, sia realizzata mediante un accordo di co-branding con un

partner nei confronti del quale esista elevata consonanza percettiva sia in termini di prodotto che di immagine. Nel contempo, tale rischio si colloca sui livelli in assoluto più bassi quando la controestensione viene lanciata in risposta a un'estensione co-branded che, pur in presenza della massima consonanza percettiva fra i partner, non è stata coronata dal successo. Pertanto se è vero che, come rilevato da ricerche precedenti, le probabilità di successo del co-branding sono positivamente influenzate dal grado di consonanza percettiva fra le marche che danno vita al medesimo, la nostra ricerca dimostra altresì che ciò incrementa considerevolmente il rischio che l'eventuale controestensione sia valutata positivamente dai consumatori. Di ben poca consolazione è il fatto che, ove l'estensione co-branded caratterizzata da elevata consonanza percettiva non sia positivamente accolta dal mercato, anche la valutazione dell'eventuale controestensione ne rimane pregiudicata.

Per quanto riguarda le situazioni di consonanza parziale, dall'analisi condotta si rileva che, sia in caso di successo che di insuccesso dell'estensione iniziale, la presenza del solo brand fit o del solo product fit non influenza la valutazione della controestensione espressa dai consumatori. Sul piano operativo, il caso di maggior interesse è però quello concernente l'esito positivo dell'estensione iniziale, non parendo molto probabile che – nel concreto operare delle imprese – l'insuccesso di un nuovo prodotto in co-branding stimoli a una reazione di controestensione.

Orbene, in caso di successo dell'estensione co-branded, dall'interazione di terzo livello fra le variabili indipendenti risulta che, in situazioni di basso brand fit, la valutazione della controestensione è migliore allorché il co-branding ha luogo fra marche altamente consonanti in termini di prodotto. Anche quando l'estensione co-branded (di successo) viene sviluppata da marche con elevato brand fit la controestensione ottiene dai consumatori un giudizio migliore se le marche presentano un elevato livello product fit: in questo caso, però, l'impatto del product fit su tale giudizio è maggiore.

In sintesi, per aumentare le probabilità di successo dell'estensione co-branded è necessario garantire una consonanza fra marche; se tale consonanza è massima (alto brand fit e alto product fit), l'eventuale controestensione ottiene però le valutazioni migliori. Si è quindi in presenza di un trade off fra l'esigenza di massimizzare le suddette probabilità di successo e la necessità di minimizzare i rischi di reazione competitiva. Tutto ciò induce a privilegiare una delle due tipologie di consonanza percettiva, ma quale?

Gli effetti di interazione fra le variabili evidenziano che l'impatto del product fit sulla valutazione della controestensione è maggiore in caso di elevato brand fit. A questo si aggiunge il fatto che il brand fit, a differenza del product fit, esercita comunque anche un effetto principale sulla variabile dipendente. Pertanto, sembrerebbe opportuno, per la marca ospitante che attiva l'accordo

di co-branding, affrontare il trade off sopra indicato scegliendo un partner altamente consonante in termini di prodotto, ma con immagine diversa, ancorché, ovviamente, non contrastante. Tale scelta potrebbe comprimere in parte il gradimento dell'estensione, ma sembrerebbe in grado di ridurre, in misura statisticamente significativa, anche il gradimento dell'eventuale controestensione.

La ricerca di cui si è dato conto in questo lavoro non è esente da *limiti metodologici*, che possono costituire spunti per la ricerca futura.

Innanzitutto, essa è stata svolta mediante l'effettuazione di un'indagine di laboratorio, sicché il giudizio sul nuovo prodotto lanciato quale controestensione si arresta 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 attuata dall'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 e della validità esterna delle evidenze emerse.

Inoltre, non si è considerato l' "extension fit", ossia la compatibilità fra la categoria in cui opera la marca *header* e quella in cui viene lanciata l'estensione co-branded: vari studi (Thorbjornsen, 2005; Kalamas *et al.*, 2006; Pruppers *et al.*, 2007) hanno rilevato come tale aspetto sia rilevante nell'influenzare il giudizio dei consumatori sul nuovo prodotto, per cui essa potrebbe influenzare anche la valutazione della controestensione. Parimenti, un altro limite è rappresentato dal fatto che non è stato testato l'atteggiamento dei consumatori ("pre-attitude") nei confronti delle marche che danno vita all'accordo di co-branding, aspetto che – influenzando la valutazione del nuovo prodotto co-branded (Simonin e Ruth, 1998) – potrebbe influire anche sui giudizi in merito alla controestensione.

Sarebbe inoltre interessante comparare le valutazioni attribuite alle controestensioni a seconda che la medesima marca ricopra il ruolo di *header* oppure di *modifier* nell'accordo di co-branding, come pure comparare le valutazioni sulla controestensione espresse allorché essa abbia luogo in risposta a una precedente estensione (al di là dell'esito della stessa) con quelle formulate allorché la stessa marca realizzi un'analogo estensione in assenza di una first extension.

Al di là dei limiti evidenziati, le implicazioni manageriali derivanti dall'esperimento condotto, che necessitano comunque di ulteriori verifiche, appaiono di particolare interesse, in

quanto rivalutano di fatto l'importanza del product fit, al quale vari studi precedenti hanno attribuito un ruolo secondario rispetto al brand fit, seppure con riferimento a un diverso problema di ricerca.

Bibliografia delle opere citate

- 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.
- 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., Apostolo M. (2007), *Dominanza della marca e successo del co-branding: una verifica sperimentale*, in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), *Atti del VII Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Venezia, 17-19 gennaio.
- 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. (2009), "Consumer Evaluation of Brand Extension: the Impact of Brand Relationship Quality and Naming Strategy" in *Esic Market Journal* , n. 1.
- 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.
- Chaudhuri A., Holbrook M. (2001), *The Chain Effects from Brand Trust and Brand Effects to Brand Performance: the Role of Brand Loyalty*, "Journal of Marketing", vol 65, pp. 81-93.
- Checchinato F. (2007), *Co-branding*, Padova, Cedam.
- Cohen J.B., Basu K. (1987), *Alternative Models of Categorization: Toward a Contingent Processing Framework*, "Journal of Consumer Research", vol 13, March, pp. 455-72.
- Dhar R., Sherman S.J. (1996), *The Effect of Common and Unique Features in Consumer Choice*, "Journal of Consumer Research", vol. 23 (3), pp. 193-204.
- Farquhar P.H. (1989), *Managing Brand Equity*, "Marketing Research", September.
- 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.
- Gurhan-Canli Z., Maheswaran D. (1998), *The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement*, "Journal of Marketing Research", vol. 35, pp. 464-73.

- 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.
- Kalamas M., Cleveland M., Loroche M., Laufer R. (2006), *The Critical Role of Congruency in Prototypical Brand Extension*, "Journal of Strategic Marketing", vol. 14, n. 3, pp. 193-210.
- Kapferer J.N., Laurent G. (1993), *Further Evidence on the Consumer Involvement Profile: Five Antecedents of Involvement*, "Psychology and Marketing", vol. 10 (4), pp. 347-55.
- Kumar P. (2005a), *Brand Counterextensions: the Impact of Brand Extension Success versus Failure*, "Journal of Marketing Research", vol. XLII, may, pp. 183-94.
- Kumar P. (2005b), *The Impact of Cobranding on Consumer Evaluation of Brand Counterextensions*, "Journal of Marketing", vol. 69, july, pp. 1-18.
- Loken B., Roedder J. (1993), *Diluting Brand Beliefs: When do Brand Extension Have a Negative Impact*, "Journal of Marketing", n. 57, pp. 71-84.
- Morrin M. (1999), *The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes*, "Journal of Marketing", vol. 36, n. 4, pp. ??
- Meyers-Levy, Tybout A. (1989), *Schema Congruity as a Basis of Product Evaluation*, "Journal of Consumer Research", vol. 16, June, pp. 39-54.
- Park C.W., Milberg S., Lawson R. (1991), *Evaluation of Brand Extension: the Role of Product Future Similarity and Brand Concept Consistency*, in "Journal of Consumer Research", vol. 18, september, pp. 185-93.
- 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.453-66.
- Pruppers R., Ouwersloot H., Dawar N. (2007), *Which fit do Consumer Use in Composite Brand Extensions?*, "Advances in Consumer Research", North American Conference Proceedings, vol. 34, pp. 207-208.
- 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.
- 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 Cobranding*, "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.
- Thorbjornsen H. (2005), *Brand Extension: Brand Concept Congruency and Feedback Effects Revisited*, "Journal of Product & Brand Management", vol. 14/4, pp. 250-57.
- Tversky A. (1977), *Features of Similarity*, "Psychological Review", vol. 84, n. 4, pp. 327-52.
- Vescovi T., Checchinato F. (2005), *Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding*, "Mercati e Competitività", n. 1, pp. 57-77.
- Yoo B.C., Donthu N. (2001), *Developing and Validating a Multidimensional Consumer-based Brand Equity Scale*, "Journal of Business Research", vol. 52 (1), pp. 1-14.