

12th International Marketing Trends Conference
Paris, 17th-19th January 2013

Fabio Cassia

Università degli Studi di Verona
Dipartimento di Economia Aziendale
via dell'Artigliere, 19
37129 Verona – Italy
Tel.: 045 8028689
e-mail: fabio.cassia@univr.it

Ingredient branding: un'opportunità accessibile alle imprese produttrici di componenti prive di marchio forte?

Abstract

Several companies operating at intermediate levels of the supply chains (hence in B2B contexts) are trying to exploit the potential of the ingredient branding strategy (the co-branding strategy according to which the ingredient brand is associated to the brand of the end product), to reduce both pressures on prices and risks of commoditization. A few studies on this issue are available, suggesting that the only way for the ingredient suppliers to start an ingredient branding strategy is investing to create a sufficient level of brand awareness among consumers. In this way they can stimulate consumers' preference toward those products including the branded component. This perspective is questioned by the fact that some ingredients' producers with a lack of the resources needed for the mentioned investments were nonetheless able to enter ingredient branding agreements.

Drawing on this inconsistency, the purpose of this paper is to explore the factors that are able to explain the feasibility and the success of such projects, focusing on the relational dynamics between the ingredient supplier and the buyer.

To reach such purpose, this paper includes a literature review on both the B2C aspects (in terms of consumers' perceptions) and the B2B aspects (in terms of buyer-seller relationships) of the ingredient branding strategy. An empirical in-depth analysis of two case studies is included, as well. The results highlight some specific points which characterize the ingredient branding agreements involving ingredient suppliers lacking both a strong (B2C) brand and the resources needed for building brand awareness among consumers.

The implications of this analysis seem to be particularly relevant: the ingredient branding strategy could help SMEs to grow through the internal exploitation of their innovative ingredients, instead of selling their patents (as it usually happens) to larger firms or to enter unbranded outsourcing agreements.

Keywords: *ingredient branding, business-to-business, cobranding, buyer-seller relations.*

Abstract

Nel tentativo di ridurre le pressioni sui prezzi e i crescenti rischi di commoditizzazione dei propri prodotti, alcune imprese che operano su stadi intermedi delle filiere (quindi nel B2B)

stanno attingendo alle potenzialità della strategia di ingredient branding, cioè a quella specifica strategia di co-branding che consiste nell'apposizione del proprio brand (il brand di ingrediente o componente, appunto) sul prodotto finale, accanto al brand del prodotto stesso. I pochi studi scientifici sull'argomento sembrano suggerire che per i produttori di componenti l'unico modo per avviare operazioni di ingredient branding sia di attivare ingenti investimenti iniziali per creare un sufficiente livello di notorietà del proprio marchio presso i consumatori finali, stimolando la loro preferenza verso quei prodotti che contengono la specifica componente brandizzata. Tale prospettiva è tuttavia messa in discussione dalla constatazione che alcuni fornitori di componenti privi delle risorse necessarie per realizzare tali investimenti hanno comunque avuto accesso ad accordi di ingredient branding.

Prendendo avvio da tale incongruenza tra gli studi disponibili e le realtà citate, il presente lavoro si propone di esplorare i fattori alla base della fattibilità e del successo di tali iniziative, focalizzandosi sulle dinamiche relazionali che coinvolgono il fornitore della componente e l'impresa cliente.

Allo scopo di raggiungere l'obiettivo indicato, il lavoro include tanto una revisione critica della Letteratura sugli aspetti B2C (in termini di percezioni dei consumatori) e sugli aspetti B2B (in termini di dinamiche fornitore-cliente) dell'ingredient branding, quanto una verifica empirica basata sull'analisi in profondità di due casi. Dai risultati emergono alcuni elementi che caratterizzano e distinguono i processi di avvio e sviluppo di strategie di successo di ingredient branding che coinvolgono imprese fornitrici di componenti, prive di un marchio forte e delle risorse per la promozione massiccia del marchio sul mercato finale.

Le implicazioni pratiche dell'analisi paiono rilevanti: l'ingredient branding potrebbe divenire strumento di crescita per molte PMI, rendendole capaci di puntare alla valorizzazione interna di "ingredienti" particolarmente innovativi, in alternativa alla (frequente) cessione dei relativi brevetti a grandi imprese e alla fornitura di componenti "unbranded" all'interno di accordi di outsourcing.

Keywords: *ingredient branding, business-to-business, cobranding, relazioni fornitore-cliente.*

1. Introduzione, obiettivi e struttura del lavoro

La necessità di uscire dalla spirale di crescente commoditizzazione e competizione di prezzo che caratterizza frequentemente gli stadi della filiera non a contatto con il cliente finale ha spinto e spinge diverse imprese che operano in tali fasi intermedie alla ricerca di soluzioni

strategiche e di marketing in grado di incrementare la quantità di valore aggiunto creato e trattenuto (Hillebrand e Biemans, 2011). Tali imprese forniscono tipicamente componenti e beni intermedi che vengono venduti agli operatori dei successivi stadi della filiera, i c.d. OEM (Original Equipment Manufacturer, cioè i produttori dei beni rivolti a consumatori finali o industriali) che tendono ad attivare forti pressioni sul prezzo di acquisto di tali componenti (spesso considerate come semplici voci di costo per la produzione dei propri beni finiti): ne consegue che gli OEM siano in grado di acquisire una quota elevata del valore aggiunto prodotto nella filiera, mentre le imprese a monte ne riescano a trattenere una porzione molto limitata (Kotler e Pfoertsch, 2010). Tale divario si amplia ulteriormente quando le relazioni di potere e dipendenza tra i soggetti citati sono particolarmente sbilanciate in favore dell'OEM, come nel caso di una piccola e media impresa (PMI) che rifornisce un OEM di notevoli dimensioni (Emerson, 1962).

Per tentare di modificare a proprio favore gli equilibri evidenziati, le imprese negli stadi intermedi della filiera possono utilmente attingere, tra le varie alternative strategiche e di marketing, alla soluzione dell'ingredient branding (Ghosh e John, 2009), che consiste nella “creazione di equity del brand di un ingrediente o componente di prodotto, attraverso la promozione [...] rivolta al consumatore finale” (Norris, 1993, p. 14)¹. Attraverso l'ingredient branding, il produttore della componente, saltando uno o più stadi della filiera, agisce direttamente sul consumatore finale creando notorietà di marca e comunicando le motivazioni per le quali la presenza della propria componente, anziché di alternative “unbranded”, è in grado di incrementare la performance del prodotto finale. Nei casi di successo, tale attività di comunicazione induce la preferenza da parte del consumatore verso quei prodotti finali che includono la componente “brandizzata”: tale preferenza “costringerebbe” l'OEM ad incorporare nel proprio prodotto l'ingrediente o componente², con evidenti benefici per il fornitore della componente stessa che, sulla spinta di un brand forte e riconosciuto, vedrebbe consolidate le proprie posizioni di mercato grazie alla relazione più stretta con l'OEM e potrebbe in alcuni casi anche aumentare il prezzo di vendita del proprio prodotto.

Alcuni lavori scientifici, sulla scia anche e soprattutto di casi eclatanti come quello di Intel, hanno negli ultimi vent'anni studiato il fenomeno dell'ingredient branding; tuttavia la

¹ Per completezza, va rilevato che l'ingredient branding può coinvolgere non solo prodotti rivolti al consumatore finale ma anche prodotti destinati al business-to-business (ad esempio un macchinario, in cui la presenza di una componente elettrica viene evidenziata attraverso l'ingredient branding). Tali casi sono più raramente presi in considerazione dalla Letteratura; due eccezioni significative sono gli studi di Erelles, Stevenson, Srinivasan e Fukawa (2008) e di Ghosh e John (2009). Nel presente lavoro, dove non diversamente specificato, si fa riferimento ad iniziative che coinvolgono prodotti destinati al consumatore finale.

² Nel prosieguo del lavoro i termini ingrediente e componente saranno considerati come sinonimi.

conoscenza disponibile sull'argomento appare ancora molto limitata e, in parte, distorta. Il presente lavoro, oltre a presentare una rassegna sistematica della Letteratura sull'ingredient branding, si propone pertanto di fornire un contributo specifico a quest'area di studi.

In particolare, questo paper intende studiare i fattori alla base della fattibilità e del successo di accordi di ingredient branding che coinvolgono un OEM con una notevole forza sul mercato business-to-consumer (B2C) e un fornitore di ingrediente non dotato di un marchio affermato (sul mercato B2C) e privo anche delle risorse per investire per la creazione ex-novo di tale marchio. Tale verifica appare particolarmente interessante in quanto, da un lato, consente di colmare, in parte, un importante vuoto conoscitivo della Letteratura e, dall'altro, presenta implicazioni pratiche molto rilevanti.

Per quanto riguarda la Letteratura, gli studi disponibili non hanno in genere preso in considerazione la possibilità per le imprese citate di avviare un'iniziativa di ingredient branding, attribuendo di fatto a sole poche grandi imprese l'opportunità di attingere alla strategia in parola. Le varie analisi prevedono che il processo di ingredient branding debba prendere avvio da consistenti investimenti in comunicazione e promozione sul consumatore, effettuati dal fornitore della componente: tali investimenti avrebbero lo scopo di indurre o "costringere" l'OEM a collaborare avviando attività congiunte di co-branding (a partire dall'apposizione, sul packaging e sul prodotto stesso, del marchio della componente accanto a quello dell'OEM). In presenza di limitate risorse finanziarie, non ci sarebbe quindi la possibilità di sostenere una massiccia campagna di comunicazione ex-ante sul consumatore finale. Dall'altro lato, non sono state chiarite le ragioni per le quali un OEM con un'elevata forza di mercato potrebbe concedere un accordo di ingredient branding³ a un'impresa con un'immagine debole.

Tale impostazione è supportata, nella larga maggioranza dei lavori, dall'analisi di soli casi nei quali i fornitori delle componenti sono imprese di grandi dimensioni quali, ad esempio, Intel, Nutrasweet e Dupont. Solo Ghosh e John (2009), nel loro lavoro, prendono in esame imprese fornitrici di componenti le cui dimensioni sono mediamente pari a un decimo rispetto a quelle dell'OEM⁴ con cui interagiscono; si tratta, però, di uno studio limitato a condizioni di filiera e settoriali specifiche (gli autori considerano solo OEM che non producono beni B2C, ma

³ Con accordo di ingredient branding "si intende l'obbligo legale che prevede di utilizzare il marchio del fornitore della componente sul prodotto finale e/o sul materiale comunicazionale dell'OEM in affiancamento al marchio dell'OEM" (Ghosh e John, 2009, p. 597).

⁴ Nel lavoro citato non vengono forniti ulteriori dettagli in proposito e non sono pertanto chiare le dimensioni assolute delle imprese.

attrezzature e macchinari per altre imprese business-to-business -B2B- e che operano in settori nei quali sono richiesti investimenti elevati di progettazione e adattamento delle componenti).

La tematica indicata appare meritevole di un' esplorazione in profondità anche per altre ragioni, legate alle sue implicazioni pratiche. Innanzitutto, va osservato che spesso le PMI business-to-business si trovano nelle condizioni indicate in precedenza, cioè sono prive di marchio forte riconosciuto sul mercato finale e non sono in grado di sostenere gli investimenti per raggiungere tale traguardo. Pare, quindi, particolarmente interessante comprendere se le imprese citate potrebbero comunque in alcuni casi avere accesso all'ingredient branding: esso potrebbe, infatti, divenire strumento determinante proprio per la crescita interna delle PMI. E' questo, ad esempio, il caso delle numerose PMI che, dopo aver ideato una componente o un prodotto intermedio innovativo, scelgono sovente di cedere i relativi brevetti ad altre (grandi) imprese o che vengono direttamente acquisite da esse. Al contrario, attraverso l'ingredient branding, le PMI citate potrebbero valorizzare e commercializzare con efficacia la componente, senza cederne la proprietà. Infine, l'analisi suggerita appare di particolare rilievo non solo nella prospettiva aziendale ma anche in un'ottica macro, per quei paesi, come l'Italia, con una marcata presenza di imprese (spesso piccole e medie) industriali "unbranded" operative negli stadi intermedi delle filiere e che incontrano crescenti difficoltà nel creare e trattenere valore aggiunto.

Sulla base di queste premesse, il presente lavoro intende individuare ed esplorare i fattori che spiegano la fattibilità e il successo di iniziative di ingredient branding che coinvolgono una un'impresa fornitrice della componente priva di marchio affermato (sul mercato B2C) e delle risorse per crearlo e un OEM con elevata forza e notorietà sul mercato finale. In una diversa prospettiva, tale domanda di ricerca permette anche di rispondere al seguente quesito: quali sono le condizioni e i fattori che possono spingere un OEM con elevata forza e notorietà sul mercato finale a concedere un accordo di ingredient branding a un'impresa fornitrice della componente non dotata di un marchio affermato (sul mercato B2C) e delle risorse per crearlo? Il presente studio consente, inoltre, di fornire un ulteriore contributo alla Letteratura esistente, attraverso lo studio delle percezioni dirette delle imprese partecipanti all'ingredient branding, con particolare riferimento agli elementi relativi al governo della relazione tra fornitore della componente e OEM.

La quasi totalità degli studi sull'ingredient branding adotta, infatti, la sola prospettiva B2C, cioè valuta l'impatto dell'abbinamento dei due marchi (di ingrediente e di prodotto) sulle preferenze del consumatore, attraverso ricerche su campioni di consumatori (o studenti).

Tuttavia va sottolineato che, in assenza di un sufficiente livello di cooperazione “a monte” tra fornitore di componente e OEM, il successo dell’ingredient branding appare compromesso fin dall’inizio, tanto che l’OEM potrebbe non solo rifiutarsi di inserire nel proprio prodotto la componente brandizzata, ma potrebbe altresì decidere di reagire integrandosi a monte e producendo la componente al proprio interno (Norris, 1993). Appare, quindi, di particolare utilità colmare tale vuoto conoscitivo⁵ relativo ad aspetti tipici delle relazioni business-to-business (Gummesson, 2005; Fiocca, Snehota e Tunisini, 2009), verificando le percezioni delle imprese partecipanti in merito alla loro relazione con la controparte e alle connesse decisioni (relative, ad esempio, alla ripartizione -tra fornitore e OEM- degli investimenti di promozione e alla scelta di un eventuale accordo di esclusiva). Il presente lavoro fornisce dunque, indirettamente, un contributo anche alla comprensione di tali aspetti, nella consapevolezza che è necessario approfondire anche la prospettiva B2B, accanto a quella B2C, per ottenere una visione complessiva della strategia di ingredient branding.

Con lo scopo di rispondere ai quesiti di ricerca precisati, il prosieguo del lavoro è articolato secondo il seguente percorso: innanzitutto viene presentata una revisione critica della Letteratura sull’ingredient branding; in seguito viene introdotta la metodologia adottata nello studio empirico e vengono presentati i risultati dell’analisi; infine, sono discusse alcune implicazioni, unitamente ad alcune riflessioni conclusive.

2. La Letteratura sull’ingredient branding

Mentre gli accordi di ingredient branding stanno trovando una crescente applicazione nella pratica delle imprese, il numero di studi scientifici sull’argomento appare assai limitato (Norris, 1992; Ghosh e John, 2009). Allo scopo di presentare una revisione complessiva della conoscenza acquisita sull’ingredient branding, è stata effettuata una ricerca bibliografica tramite, innanzitutto, l’inserimento di parole chiave (ingredient branding, ingredient co-branding, branded component, component branding) nel database EBSCOHost Business Source Premier: la ricerca ha restituito 8 articoli. Ad essi è stato aggiunto anche un lavoro di Saunders e Watt del 1979 che, seppur senza utilizzare né nel titolo né nel testo l’espressione “ingredient branding” o similari, tratta chiaramente di tali tematiche e che, a nostro avviso, può essere considerato a livello cronologico come il primo studio (rimasto, peraltro, isolato fino agli anni ’90) sull’argomento.

⁵ Tra le poche eccezioni in proposito va citato il lavoro di Ghosh e John (2009), i quali però valutano solo una delle decisioni relative al governo delle relazioni tra fornitore e OEM (la scelta dell’OEM tra un contratto di ingredient branding e l’opposto contratto “white box”, che prevede l’inserimento della componente senza indicarne il marchio) e in condizioni di filiera e settoriali ben specifiche, come indicato in precedenza.

La tabella 1 propone innanzitutto una sintesi dei 9 articoli individuati, evidenziandone per ciascuno gli obiettivi, i risultati e alcuni dettagli relativi all'analisi empirica.

Articolo	Rivista	Obiettivi dello studio	Principali risultati ottenuti	Verifica empirica (metodologia, campioni e settori)
Saunders e Watt (1979)	Industrial Marketing Management	Analizzare la capacità dei consumatori (e di un gruppo di esperti) di percepire differenze di posizionamento tra diversi brand di ingredienti in concorrenza tra loro (nel caso specifico tra brand di filati - es. Lycra- intesi come ingredienti di capi tessili).	I consumatori, pur riconoscendo i diversi brand di filati, non sono in grado di percepire differenze di posizionamento tra di essi. Di conseguenza, il brand dell'ingrediente non è da solo in grado di differenziare il prodotto tessile nel quale è contenuto. Inoltre le percezioni dei consumatori sono del tutto diverse da quelle degli esperti del settore di riferimento.	Interviste tramite questionario a un campione di 100 donne e a 29 esperti (buyer) del settore tessile per valutare il posizionamento percepito di 8 brand di filati tra i più noti nel mercato di riferimento (ad esempio, Acrilan e Polyester).
Norris (1992)	J. of Consumer Marketing	Individuare i beneficiari e i benefici della strategia di ingredient branding, gli eventuali rischi e gli step per una corretta implementazione.	L'ingredient branding è una strategia che comporta benefici per tutte le parti coinvolte: fornitore di componente, OEM, retailer e consumatore. E' il fornitore di componente ad avviare la strategia citata, attraverso una campagna di comunicazione sul consumatore finale. La disponibilità di adeguati capitali iniziali insieme all'innovativà della componente divengono requisiti-barriere per accedere all'ingredient branding.	Riflessioni teoriche.
Norris (1993)	J. of Business and Industrial Marketing	Esaminare la strategia di ingredient branding di Intel nel settore dei processori per computer.	Lo studio descrive le attività di ingredient branding alla base del successo di Intel, seguendo lo schema dei 6 stadi di attuazione dell'ingredient branding già descritto dall'autore nel suo lavoro del 1992: 1.ricerche sul comportamento del consumatore; 2. promozione diretta al consumatore; 3.collaborazione promozionale con l'OEM; 4.expansione della base di OEM che usano la componente; 5.collaborazione in attività non promozionali con l'OEM; 6.continuazione della promozione diretta al consumatore.	Analisi descrittiva basata su dati secondari.
Venkatesh e Mahajan (1997)	Marketing Science	Sviluppare un modello analitico per definire la combinazione e il prezzo ottimali di un bundle composto da un prodotto principale (branded	Il modello sviluppato suggerisce che la combinazione tra prodotto principale brandizzato e componente brandizzata è superiore in termini di price premium e ricavi rispetto alle altre alternative in cui il prodotto e/o la componente è unbranded.	Lavoro prevalentemente teorico con lo sviluppo del modello analitico e una successiva applicazione alla combinazione tra un computer inteso come prodotto principale

		o unbranded) e un ingrediente (branded o unbranded), con la conseguente stima dei profitti per ciascuna delle combinazioni possibili.	La sola presenza di una componente brandizzata di per sé può non condurre a price premium; ciò si verifica, ad esempio, nel caso di incoerenza percepita tra i due brand coinvolti.	(Compaq o unbranded) e un processore come ingrediente (Intel 486 o unbranded), valutata da un campione di 192 studenti.
McCarthy e Norris (1999)	J. of Product and Brand Management	Verificare se l'inserimento di una componente con brand molto noto in un prodotto con un brand con elevata o media notorietà sia in grado di migliorare le valutazioni dei consumatori.	La presenza della componente con brand forte migliora gli atteggiamenti dei consumatori verso il prodotto, anche se ciò non si traduce sempre in un miglioramento dei comportamenti (intenzioni di acquisto, disponibilità a pagare prezzi superiori per il prodotto). I benefici sono maggiori per i prodotti con brand di media qualità che vengono "trainati" verso l'alto dalla componente, con un miglioramento della loro forza competitiva e la possibile chiusura del "gap" nei confronti del leader di mercato.	Due esperimenti (su campioni di studenti), aventi come stimoli, da un lato, due marchi di burro di arachidi (prodotto principale) e un marchio di arachidi (ingrediente) e, dall'altro, due marchi di salsa messicana per tortillas (prodotto principale) e un marchio di pomodori (ingrediente).
Vaidyanathan e Aggarwal (2000)	J. of Product and Brand Management	Comprendere la direzione (positiva o negativa) degli impatti per ciascuno dei due brand partecipanti ad una strategia di ingredient branding, coinvolgente una private label (con scarsa o nulla notorietà) per il prodotto principale e un brand forte per l'ingrediente.	L'ingredient branding tra una private label debole e un brand forte d'ingrediente porta benefici al prodotto senza danneggiare il brand d'ingrediente. Anzi, per i consumatori sensibili al valore (in termini di value for money) l'abbinamento migliora anche le percezioni del brand d'ingrediente.	Esperimento su un campione prevalentemente di studenti. Lo stimolo utilizzato sono i cereali di una private label sconosciuta a cui, come ingrediente, viene aggiunta l'uvetta di un produttore con marchio forte. Il confronto tra le due condizioni sperimentali (prodotto con e senza brand d'ingrediente) avviene sotto l'ipotesi di parità di prezzo di vendita.
Desai e Keller (2002)	J. of Marketing	Verificare il gradimento dei consumatori verso il prodotto derivante dall'ingredient branding (anche nella forma del self-branded ingredient, cioè di brand di componente posseduto dallo stesso OEM) e l'utilità di tale strategia per estendere i brand.	L'ingredient branding con un brand di componente di un fornitore esterno è più gradito ai consumatori rispetto a quello basato su componenti self-branded. Tuttavia, se dopo aver operato l'iniziativa di ingredient branding, l'impresa intende utilizzare lo stesso co-brand per entrare in nuove categorie di prodotto (category extension), può essere preferibile puntare su componenti self-branded sin dall'inizio.	Esperimento (su campioni di studenti), avente come stimoli 6 brand reali (appartenenti alle categorie: prodotti alimentari, beni per la persona, detersivi).
Erevelles, Stevenson, Srinivasan e	Industrial Marketing Management	Sviluppare un modello analitico econometrico in	L'accordo di ingredient branding genera vantaggi sia per il fornitore di componente che per	Modelizzazione econometrica.

Fukawa (2008)		grado di spiegare le motivazioni che conducono ad accordi di ingredient branding nei mercati B2B.	l'OEM. Il fornitore rafforza la propria posizione competitiva rispetto ai concorrenti che offrono componenti simili; il prodotto dell'OEM risulta più vendibile per via del marchio di componente e l'OEM può inoltre ricevere dal fornitore contributi per la comunicazione e un'eventuale riduzione del prezzo di acquisto della componente.	
Ghosh e John (2009)	J. of Marketing Research	Studiare i fattori che portano l'OEM e il fornitore di componente a scegliere un contratto di "ingredient branding", anziché a inserire la componente senza indicazione del brand (contratto "white box") per prodotti destinati ad acquirenti B2B.	La scelta di un contratto di ingredient branding è più probabile e utile se il marchio della componente aggiunge valore al prodotto finale e se il fornitore di componente ha dovuto sostenere investimenti significativi per adattare l'ingrediente allo scopo di inserirlo nel prodotto dell'OEM. Nel caso di una scelta errata del tipo di contratto ("white box" anziché ingredient branding o viceversa) si verificano esiti negativi, in termini di opportunismo nella relazione tra fornitore e OEM.	Analisi su 191 accordi contrattuali tra fornitori di componenti e OEM nei settori dei macchinari elettrici e non elettrici e delle attrezzature per trasporti (settori in cui le componenti sono il risultato di elevati investimenti in progettazione).

Tabella 1 – Sintesi dei principali studi scientifici sull'ingredient branding.

Fonte: nostra elaborazione.

In aggiunta agli articoli riportati nella tabella 1 è stato consultato il libro del 2010 di Kotler e Pfoertsch, intitolato "Ingredient branding. Making the Invisible Visible" e, allo scopo di avere una visione più completa del fenomeno di interesse, si è attinto ad ulteriori articoli che, pur non focalizzandosi esclusivamente sull'ingredient branding, ne accennano o ne fanno riferimento più o meno esplicitamente o forniscono elementi teorici utili alla sua comprensione. Tra di essi, ad esempio, vanno menzionati i lavori di Collesei e Checchinato (2008) sulle alleanze di marketing, quelli di Rao e Ruekert (1994) e di Simonin e Ruth del 1998 sulle alleanze di marca (di cui l'ingredient branding rappresenta un caso specifico⁶), quello del 2011 di Hillebrand e Biemans sulle relazioni tra imprese a diversi stadi della stessa filiera e diversi studi sul più ampio fenomeno del c.d. business-to-business branding⁷.

Di seguito vengono sintetizzati criticamente i principali risultati raggiunti dalla ricerca,

⁶ Nello specifico, alcuni autori come Kotler e Pfoertsch sostengono che l'ingredient branding costituisce un sottoinsieme del cobranding, caratterizzato dal fatto che le imprese partner partecipanti a tale attività operano a livelli diversi della stessa filiera. Da un punto di vista dei contenuti della relazione tra le imprese partner, va tuttavia sottolineato che l'ingredient branding si caratterizza generalmente per una maggiore complessità rispetto ad altre operazioni di cobranding, nei termini in cui prevede una collaborazione non solo di marketing, ma anche a livello "più tecnico" nell'area della Ricerca e Sviluppo, e così via.

⁷ Per una revisione di tali studi di veda: Cassia e Magno (2012).

operando una suddivisione tra quelli che riguardano prevalentemente gli aspetti B2C dell'ingredient branding e quelli che trattano dell'ingredient branding in prevalenza da un punto di vista B2B. Si rende, però, innanzitutto necessario introdurre alcune precisazioni terminologiche e classificazioni allo scopo di consentire un'analisi coerente dei diversi lavori.

2.1 Alcune precisazioni terminologiche e classificazioni

L'analisi dei diversi studi evidenzia, da un lato, un generale accordo circa il significato di "ingredient branding", inteso come brandizzazione di una componente all'interno di un prodotto attraverso l'attività di comunicazione sul consumatore finale (Norris, 1992; Norris, 1993; Kotler e Pfoertsch, 2010); dall'altro lato, invece, meno chiari ne appaiono i confini concettuali, per via di definizioni più o meno restrittive adottate dai diversi autori.

Secondo la prospettiva più ampia, ben esemplificata da Kotler e Pfoertsch (2010), il concetto di ingredient branding comprende tanto i casi nei quali il fornitore vende la componente brandizzata all'OEM (e la componente dunque segue un percorso di tipo B2B2C, cioè passa attraverso l'OEM per giungere, incorporata nel prodotto, al consumatore) quanto quelli nei quali il fornitore vende la componente direttamente al consumatore finale, ad esempio attraverso il mercato dei ricambi (e dunque si delinea uno scambio B2C tra fornitore e consumatore senza passare per l'OEM).

Nella prospettiva più restrittiva, invece, l'ingredient branding comprende solo percorsi di tipo B2B2C, nei quali le componenti sono fisicamente incorporate nel prodotto dell'OEM, sono necessarie al suo corretto funzionamento (Ghosh e John, 2009) e non sono vendute direttamente al consumatore finale (Norris, 1993). La distinzione non è di poco conto poiché, come osserva Norris (1993, p. 15), nel caso in cui si tratti di prodotti e brand "venduti dal produttore anche direttamente al consumatore come prodotti finali⁸, l'ingredient branding non riflette né l'impegno necessario né il rischio connessi alla creazione di brand equity per un prodotto che è destinato esclusivamente a divenire componente di un prodotto di altre imprese".

La seconda impostazione, più restrittiva, appare condivisibile ed in grado di riflettere la complessità per le imprese fornitrici di ingredienti collocate negli stadi intermedi della filiera e prive di accesso diretto al mercato finale. Al contrario la prospettiva più ampia è qualificabile più correttamente come strategia di branding multicanale (attraverso contemporaneamente i percorsi B2B2C e B2C), che fa leva sul fatto che l'impresa ha un

⁸ Si pensi, ad esempio a un software per computer che viene incorporato da alcuni OEM nei propri computer in fase di produzione, ma che può essere anche acquistato dal consumatore.

proprio accesso ai consumatori finali con il risultato che la promozione del brand è finalizzata non solo (o tanto) a “costringere” l’OEM a incorporare nel prodotto la componente specifica, ma anche ad aumentare direttamente le vendite delle componenti sui mercati B2C (come quello dei ricambi). Sulla base di queste considerazioni, in questo lavoro si è deciso di adottare l’impostazione più restrittiva.

Un secondo aspetto che richiede alcune precisazioni è la distinzione tra casi nei quali l’iniziativa di ingredient branding è avviata dal fornitore di componente e casi nei quali è avviata dall’OEM.

Secondo alcuni autori (ad esempio, Saunders e Watt, 1979; Norris, 1992; Norris, 1993) l’ingredient branding viene tipicamente avviato dal fornitore di componente (si tratta del c.d. *supplier-initiated ingredient branding*), il quale decide di investire nella promozione dell’ingrediente sul consumatore finale e, solo successivamente, coinvolge l’OEM. Secondo Norris (1992; 1993), il fornitore della componente seguirebbe così sei fasi tipiche del processo di ingredient branding: 1. ricerca sul comportamento del consumatore per identificare il posizionamento potenziale della componente; 2. promozione diretta del proprio marchio al consumatore; 3. collaborazione promozionale con l’OEM; 4. espansione della base di OEM che usano la componente; 5. collaborazione in attività non promozionali con l’OEM (R&S, ecc.); 6. continuazione della promozione diretta al consumatore⁹.

Secondo altri studiosi (ad esempio, Vaidyanathan e Aggarwal, 2000; Desai e Keller, 2002; Ghosh e John, 2009) l’iniziativa è, al contrario, assunta dall’OEM alla ricerca di una componente con un marchio in grado di aggiungere valore e differenziazione al proprio prodotto (si tratta del c.d. *manufacturer-initiated ingredient branding*).

Kotler e Pfoertsch (2010) giungono, persino, a suggerire l’utilizzo di due termini distinti per indicare le due alternative citate: si parlerebbe di *Ingredient Branding* o *Inbranding* quando è il fornitore della componente a dare l’impulso all’operazione e *Inverse Ingredient Branding* in caso contrario.

Premesso che piuttosto che considerare le due ipotesi come alternative sarebbe forse più efficace intenderle come due estremi di un continuum, pare di potere affermare che la prima alternativa intesa in senso stretto (come suggerito da Norris, 1992; 1993) e che prevede un ingredient branding avviato dal produttore di componente con un comportamento antagonistico rispetto all’OEM (cioè basato su massicci investimenti in comunicazione sui

⁹ Tale processo ideale appare, peraltro, incompleto nei termini in cui, ad esempio, non prende in considerazione le modalità di selezione e eventuali percorsi di accreditamento degli OEM ai quali il fornitore concederà l’utilizzo del marchio della propria componente.

consumatori per “costringere” l’OEM a incorporare la componente) sia limitata a pochi casi e perlopiù a grandi imprese (non a caso la grande maggioranza dei lavori fa riferimento agli stessi casi di tre grandi imprese: Intel, Nutrasweet e DuPont con Lycra). Nel complesso, anziché soffermarsi sulla prevalenza di un soggetto sull’altro nell’avvio dell’ingredient branding, potrebbe essere utile una concettualizzazione che, in una prospettiva più cooperativa, veda nella convergenza dei benefici per i due soggetti partecipanti lo stimolo iniziale all’apertura della collaborazione.

Sulla base di queste precisazioni, nei prossimi paragrafi vengono sintetizzati e commentati i risultati della ricerca relativa all’ingredient branding nelle due prospettive di analisi del fenomeno, quella B2C e quella B2B.

2.2 I risultati degli studi sugli aspetti B2C dell’ingredient branding

L’obiettivo degli studi nella prospettiva dell’ingredient branding come prevalente fenomeno B2C è quello di verificare l’impatto di tale strategia in termini di percezioni dei consumatori nei confronti del prodotto “co-brandizzato” (ad esempio, Desai e Keller, 2002) e, più raramente, nei confronti del brand della componente (ad esempio, Saunders e Watt, 1979; Vaidyanathan e Aggarwal, 2000).

A tale scopo le analisi attingono ampiamente alla Letteratura sull’efficacia delle alleanze tra marche e del co-branding (McCarthy e Norris, 1999; Vaidyanathan e Aggarwal, 2000; Walchli, 2007; Busacca, Bertoli e Apostolo, 2008; Merz, He e Lusch, 2009), di cui l’ingredient branding è inteso come un caso specifico. Sulla scia di questa Letteratura, diverse analisi si propongono di fare luce su alcune condizioni che rendono più o meno di successo l’associazione dei due brand (di componente e di prodotto) agli occhi del consumatore, a partire dalla coerenza di posizionamento e dal livello di notorietà di tali brand (ad esempio, Vaidyanathan e Aggarwal, 2000). Per quanto riguarda quest’ultimo punto, va osservato che gli studi sull’ingredient branding tendono a considerare solo casi nei quali l’impresa fornitrice della componente e il relativo brand di ingrediente sono forti e godono di buona notorietà (tabella 2), tanto che Norris (1993, p.23) giunge ad affermare che “tale strategia [l’ingredient branding] sembra funzionare in modo ottimale se il produttore di componente è leader in quota di mercato”.

Ciò mette in luce un evidente limite nelle conoscenze attuali sul fenomeno; il presente lavoro si propone proprio di contribuire a colmare, almeno in parte, tali carenze analizzando casi nei quali la forza/notorietà dell’azienda produttrice dell’ingrediente e del suo marchio, al momento dell’avvio dell’operazione di ingredient branding, è bassa.

Forza/notorietà dell'OEM e del suo marchio			
		Bassa	Alta
Forza/notorietà dell'azienda produttrice dell'ingrediente e del suo marchio	Alta	Venkatesh e Mahajan (1997) Vaidyanathan e Aggarwal (2000)	Norris (1992) Norris (1993) Venkatesh e Mahajan (1997) ¹⁰ McCarthy e Norris (1999) Desai e Keller (2002) ¹¹
	Bassa	Quadrante non attivo	GAP nella Letteratura

Tabella 2 – Classificazione dei principali studi sull'ingredient branding come fenomeno B2C in base ai rapporti di forza tra il brand dell'OEM e della componente (al momento dell'inizio dell'operazione).
Fonte: nostra elaborazione.

Di fatto, dunque, gli studi sull'ingredient branding nella prospettiva B2C si risolvono nel verificare se l'inserimento di una componente con marchio forte sia in grado di migliorare gli atteggiamenti verso il prodotto dell'OEM. In generale (ed in modo abbastanza prevedibile) i risultati dei lavori forniscono una risposta positiva a tale quesito: l'aggiunta di una componente con brand affermato (e alta qualità percepita) è in grado di migliorare le percezioni complessive del prodotto dell'OEM, specialmente quando quest'ultimo possiede un brand mediamente forte (McCarthy e Norris, 1999) o poco forte, come nel caso di marche private dei retailer ai primi stadi di sviluppo (Vaidyanathan e Aggarwal, 2000). In questi casi, l'effetto aggiuntivo dell'ingrediente può consentire addirittura all'OEM di migliorare la propria posizione competitiva, riducendo in tutto o in parte il gap che lo separa dal leader di mercato. In aggiunta e più sorprendentemente, anche il brand della componente pare in alcuni casi beneficiare dell'iniziativa nonostante l'abbinamento avvenga con marchi meno forti (Vaidyanathan e Aggarwal, 2000).

Effetti più ridotti, ma comunque positivi, sulle percezioni dei consumatori si verificano anche nel caso in cui l'ingrediente con brand affermato sia inserito nel prodotto di un OEM che già possiede, a sua volta, un marchio forte (McCarthy e Norris, 1999).

¹⁰ Nel loro lavoro, che assume la prospettiva più ampia dei bundle di prodotto rispetto a quella dell'ingredient branding, gli autori considerano, a scopo di confronto, due casi aggiuntivi in cui la componente è totalmente unbranded (marchio di fantasia) e non viene in alcun modo promossa (né autonomamente né in co-branding con l'OEM) al consumatore finale: questi casi non vengono qui considerati in quanto non rientrano nella fattispecie di ingredienti "branded" né nell'immediato né in prospettiva (l'intenzione non è quella di promuovere nell'immediato o nel futuro la presenza della componente e il suo marchio).

¹¹ Dello studio di Desai e Keller (2002) non viene preso in considerazione il caso di ingredienti "self branded", cioè di ingredienti che vengono brandizzati con un marchio creato dalla stessa azienda che detiene anche il marchio del prodotto principale. Questi casi costituiscono una fattispecie del tutto particolare di ingredient branding, in quanto in tali iniziative l'OEM produce e brandizza al tempo stesso sia il prodotto che la componente, senza dovere interagire con un fornitore di componente.

Le analisi evidenziano anche che l'ingredient branding può rivelarsi uno strumento utile sia per introdurre più agevolmente sul mercato prodotti nuovi (Norris, 1992) che per supportare l'OEM ad arricchire (almeno temporaneamente) i significati del proprio marchio, facilitandone l'estensione verso nuove categorie di prodotto (Desai e Keller, 2002).

In generale, inoltre, si osserva che i risultati migliori si ottengono se la componente: è molto innovativa o presenta vantaggi rilevanti rispetto alle alternative disponibili (Norris, 1992; 1993); è nota ed ha una propria forza (Desai e Keller, 2002); è critica per la performance del prodotto finale (Kotler e Pfoertsch, 2010).

I risultati rivelano però anche un'apparente contraddizione: mentre l'ingredient branding determina quasi sempre un miglioramento degli atteggiamenti (qualità percepita, fiducia, ecc.) dei consumatori, più raramente tali percezioni si traducono in maggiori intenzioni di acquisto o nella disponibilità a pagare prezzi premium rispetto a prodotti privi della componente brandizzata (McCarthy e Norris, 1999). Nel loro studio, Vaidyanathan e Aggarwal (2000) partono persino dal presupposto che il prezzo del prodotto debba rimanere lo stesso anche dopo l'aggiunta della componente e Norris (1993) afferma che anche per il fornitore della componente sarebbe difficile riuscire a vedersi riconosciuto un premium price dall'OEM. Su questi punti, paiono dunque rendersi necessari futuri approfondimenti, partendo dal presupposto che l'alleanza tra le marche non può che essere creata con l'intento di creare un livello superiore di valore (Simonin e Ruth, 1998) che, una volta riconosciuto dal consumatore, viene ripartito tra fornitore della componente e OEM.

In aggiunta, vanno menzionate due ulteriori riserve circa l'efficacia dell'ingredient branding. In primo luogo, quando diverse imprese produttrici di ingredienti in concorrenza tra loro optano per l'ingredient branding, l'eccessivo affollamento di marche risultante potrebbe generare confusione nel consumatore che non sarebbe più in grado di distinguere i diversi posizionamenti (Saunders e Watt, 1979). La seconda riserva riguarda il fatto che l'ingredient branding non sarebbe in grado di migliorare la brand equity dell'OEM nel lungo periodo, poiché l'OEM si limiterebbe a prendere a prestito la forza dell'ingrediente e tale contributo verrebbe meno una volta cessato l'abbinamento tra i due marchi (Desai e Keller, 2002).

In conclusione, dunque, gli studi che considerano prevalentemente gli aspetti B2C dell'ingredient branding ne mettono in luce gli effetti positivi sulle percezioni e, in misura più limitata, sui comportamenti dei consumatori, ma solo con riferimento a casi nei quali la componente è contraddistinta da un marchio forte.

2.3 I risultati degli studi sugli aspetti B2B dell'ingredient branding

Il numero di studi sugli aspetti B2B dell'ingredient branding, cioè focalizzati sulla relazione tra il fornitore della componente e l'OEM, e i relativi risultati sono molto più limitati. Tali analisi prendono in considerazione, da un lato, la ripartizione dei benefici tra i due soggetti e, dall'altro, le modalità di governo delle loro relazioni.

Per quanto riguarda il primo punto, l'ingredient branding produce benefici sia per il fornitore della componente che per l'OEM (Norris, 1992; Erevelles, Stevenson, Srinivasan e Fukawa, 2008), ma non sempre in misura equivalente per i due soggetti (Venkatesh e Mahajan, 1997). Questo sbilanciamento si potrebbe verificare per diverse motivazioni, tra cui la prevalenza di uno dei due brand sull'altro (Venkatesh e Mahajan, 1997). Del resto, come rilevano Kotler e Pfoerstch (2010, p. 21), nel caso di ingredient branding “pare evidente che non sia realizzabile una partnership perfettamente equa nel lungo periodo”.

Per quanto riguarda il secondo punto, le modalità di governo delle relazioni tra il fornitore della componente e l'OEM, l'aspetto più rilevante trattato negli studi è quello contrattuale. Ghosh e John (2009) rilevano che il contratto di ingredient branding, cioè quel contratto che prevede l'indicazione sul prodotto e la promozione del marchio della componente, produce effetti positivi sulla relazione (accresce la fiducia e l'impegno reciproco) in alcuni casi specifici, ma non in altri. In particolare, il contratto di ingredient branding sarebbe una scelta ottimale nel caso in cui il fornitore della componente debba sostenere elevati costi di sviluppo e di adattamento allo scopo di rendere il proprio ingrediente compatibile con il prodotto dell'OEM. In questi casi, attraverso l'accordo di ingredient branding, l'OEM concede una garanzia al fornitore di componente, che sarebbe di conseguenza motivato ad investire nella relazione e nello sviluppo di componenti specifiche. Nei casi restanti sarebbe preferibile un contratto “white box”, che prevede l'inserimento della componente senza l'indicazione del suo marchio.

Infine, Norris (1992) rileva che il contratto di esclusiva (che prevede per l'OEM la possibilità di usare in esclusiva l'ingrediente nella sua categoria di prodotto), nonostante la sua scarsa diffusione, potrebbe essere uno strumento utilizzabile dal fornitore della componente per assicurarsi la collaborazione dell'OEM.

Nonostante la rilevanza delle relazioni tra fornitore della componente ed OEM ai fini del buon esito dell'iniziativa di co-branding, si rileva dunque una scarsità di contributi su tale aspetto. In aggiunta, si rileva la quasi totale assenza (salvo l'eccezione dello studio di Ghosh e John che si avvalgono di un questionario a risposta chiusa) di dati primari raccolti presso gli OEM o i fornitori di componente coinvolti in operazioni di ingredient branding. Lo studio

presentato nelle prossime pagine consente, in parte, di colmare anche tali lacune.

3. Metodologia

La ricerca realizzata allo scopo di rispondere alla domanda di ricerca si è basata sul metodo dei casi, che, tra le varie metodologie disponibili, “si dimostra la più utile, quando la ricerca si propone di rispondere a domande sul ‘come’ e sul ‘perché’” (Pervez e Grønhaug, 2002, p.173), cioè quando la conoscenza sull’argomento di interesse è ancora ridotta (Eisenhardt, 1989). L’obiettivo principale del metodo dei casi è dunque quello di “capire gli attori, le interazioni, i sentimenti e i comportamenti che avvengono nel tempo con riferimento a uno specifico processo” (Woodside, 2010, p.6). In particolare, gli studi relativi alle relazioni business-to-business (come quelle tra OEM e fornitore di componente) attingono ampiamente alla metodologia dei casi di studio ed, anzi, la sua diffusione è in crescita continua (Beverland e Lindgreen, 2010). All’interno dell’ampia varietà di approcci ricompresi nel metodo dei casi, il presente lavoro ha utilizzato la metodologia dell’intervista lunga o *long interview*, che prevede di (Woodside, 2010): a) intervistare il rispondente faccia a faccia per un periodo di tempo in genere pari o superiore alle due ore; b) intervistare il rispondente nel proprio ambiente; c) utilizzare domande semi-strutturate o aperte, seguendo l’emergere di aspetti di interesse e inattesi; d) registrare l’intervista; e) verificare, per quanto possibile, le risposte attraverso il confronto con altri documenti o osservazioni; f) sviluppare descrizioni in profondità dei casi. Tale metodologia è sembrata la più appropriata, considerato il ridotto livello iniziale di conoscenza sul fenomeno e l’assenza di un elevato numero di casi di studio a cui attingere.

Per quanto riguarda proprio il numero dei casi da includere nell’analisi, sebbene la maggior parte degli studi in ambito di marketing industriale si basi su di un solo caso (Beverland e Lindgreen, 2010), si è preferito selezionare due casi, in grado di descrivere situazioni estreme e quindi potenzialmente in grado di contribuire maggiormente alla comprensione del fenomeno di interesse (Eisenhardt, 1989). Per quanto riguarda la selezione dei casi, va segnalato che la ricerca descritta in questo lavoro è parte di un più ampio progetto di ricerca sull’argomento, articolato anche in workshop con imprese e confronti con associazioni imprenditoriali. Attraverso tali momenti di confronto è stato possibile individuare i due casi di interesse e avviare i contatti per lo svolgimento delle interviste. In particolare, sono stati scelti due casi di OEM che hanno ad oggi compiuto scelte opposte: nel primo caso sono stati avviati diversi accordi di ingredient branding, mentre nel secondo si è preferito per ora non avviarne. Più in generale, la scelta di raccogliere informazioni dagli OEM, oltre che a motivi di accessibilità degli intervistati, risponde anche alla volontà, come indicato in precedenza, di

comprendere quali sono i fattori che spiegano la disponibilità o meno di un OEM a concedere accordi di ingredient branding a imprese fornitrici della componente e prive di marchio forte. Le interviste, realizzate presso le sedi delle due imprese, hanno seguito i requisiti previsti dalla metodologia dell'intervista lunga, compresa la registrazione del colloquio, che è stato poi trascritto allo scopo di codificare i temi ricorrenti e rilevanti. Prima di giungere alla presentazione dei risultati ottenuti, appare utile presentare alcuni brevi dettagli circa i due casi considerati.

Caso 1

Si tratta di un maglificio sportivo, leader a livello mondiale nel settore del ciclismo, con un marchio molto forte e riconosciuto nel mercato di riferimento. L'intervista è avvenuta con il Managing Director dell'azienda, alla quale è stato chiesto anche di indicare un caso recente di ingredient branding di particolare successo con un'impresa fornitrice di componente e priva di un marchio affermato sul mercato B2C. Il caso discusso nell'intervista ha riguardato l'accordo di ingredient branding con un'impresa che realizza un trattamento che, applicato su diversi tessuti, li rende antiacqua.

Caso 2

Si tratta di una multinazionale molto nota, con presenza in Italia e attiva nei settori farmaceutico, dei prodotti per l'agricoltura e delle materie plastiche. Dell'azienda è stato intervistato il responsabile di uno dei poli produttivi in Italia. L'azienda è anche attiva come produttore di ingredienti in alcuni accordi di ingredient branding, ma è stata intervistata in qualità di OEM.

4. Risultati

Di seguito vengono presentati i risultati dell'analisi, aggregati per macro-temi ricorrenti. Nello specifico vengono evidenziati i fattori che paiono spiegare la fattibilità e il successo degli accordi di ingredient branding che coinvolgono un'impresa fornitrice di componente non dotata di un marchio affermato (sul mercato finale) e priva delle risorse per crearlo e un OEM con elevata forza e notorietà sul mercato finale.

(Bilanciamento dei) benefici per l'OEM e il fornitore della componente

Il primo elemento, che emerge con chiarezza dalle informazioni raccolte, in grado di spiegare l'avvio e il successo delle operazioni sotto analisi è la presenza di vantaggi reciproci per entrambi i partner, anche se non necessariamente perfettamente bilanciati.

“Ci deve essere sempre un'operazione di valorizzazione in cui entrambi alla fine devono

ottenere un risultato la cui somma non può essere 1+1, deve esserci un valore aggiunto per l'azienda, per chi ci mette il marchio principale (come potremmo essere noi), e per chi ci mette la componente frutto di attività di innovazione. Tutti e due devono avere un vantaggio in modo corretto, trasparente". (caso 2)

La possibilità di trarre beneficio dall'innovatività della componente sembra essere il vantaggio più marcato per l'OEM:

"Anche per noi le iniziative di ingredient branding creano vantaggi perché di solito le facciamo con quel genere di prodotti innovativi che hanno un plus e che noi vogliamo che il pubblico riesca a riconoscere". (caso 1)

Per il fornitore della componente, i benefici più evidenti che emergono sono la visibilità sul mercato finale e l'accesso ai consumatori dell'OEM.

"E' chiaro che noi ci rivolgiamo a un settore piuttosto specifico, quello dell'utente finale che va in bicicletta [...] All'interno di quella fascia il nostro brand è molto riconosciuto e apprezzato e per questo il brand che ci segue nell'ingredient branding riceve molti vantaggi [...] Queste aziende invece di passare attraverso una filiera molto lunga, con il tessitore ecc., possono arrivare direttamente all'utente finale facendo ingredient branding con noi, avvantaggiandosi anche del fatto che nel nostro settore spesso il negoziante è la parte "debole" della catena, in quanto il cliente ha più conoscenza del negoziante e richiede prodotti ben specifici."

"Quindi per il nostro partner, scegliere un market leader come noi ha dei grandi vantaggi in termini di visibilità. In aggiunta, grazie alla nostra esperienza di marketing diretto, siamo spesso anche in grado di dare consigli di marketing all'altra azienda." (caso 1)

E', dunque, necessario che esistano benefici reciproci, anche se non necessariamente bilanciati in modo perfetto; anzi, emerge la percezione dell'OEM di cedere più benefici rispetto a quelli ricevuti, ma tale situazione è ritenuta accettabile, e quasi inevitabile, entro certi limiti:

"Così in un certo senso trainiamo il brand del fornitore e allo stesso tempo diamo un valore aggiunto al nostro prodotto finale e l'immagine di entrambi alla fine viene rafforzata perché chiaramente il prodotto finito ha un plus e il marchio della componente viene innalzato [...] Si verifica così un abbinamento positivo tra l'immagine innovativa e aggressiva del fornitore e il traino della grande impresa, già affermata presso i consumatori".

"Ma in genere secondo me diamo più valore noi all'altro brand che non viceversa: questo non vuol dire che noi non ne prendiamo, però diamo una gran mano al brand accessorio. Del resto il nostro prodotto viene acquistato principalmente per il nostro brand, poi ovviamente se si aggiunge una componente innovativa aumenta anche il valore".

"Trovare le sinergie è la cosa più difficile, ed è necessario che i partecipanti non misurino i vantaggi per sé in maniera "ragionieristica", ma in generale ci deve essere un rapporto win-win" (caso 1)

Tuttavia uno squilibrio eccessivo non sarebbe accettabile dall'OEM che, qualora ciò si verificasse, non sarebbe disponibile ad avviare l'ingredient branding:

“L'azienda che non è altrettanto conosciuta come noi ha tutto l'interesse ad utilizzare questo marchio per farsi conoscere. Fatte queste premesse, se l'accordo non toglie visibilità e credibilità ai nostri principi e ai nostri valori, e magari ne aggiunge, ben venga, ma non sarebbe possibile che noi facessimo solo da tramite per altri”. (caso 2)

Collaborazione “a monte” tra OEM e fornitore della componente

Il secondo elemento esplicativo dell'esistenza e del buon esito delle iniziative di ingredient branding sotto analisi è la presenza di una stretta collaborazione tra l'OEM e il fornitore della componente, che prende avvio prima dell'operazione vera e propria di ingredient branding e valica l'ambito del marketing, coinvolgendo l'area della Ricerca e dello Sviluppo (R&S). Tale fattore, emerso con forza dalle interviste, mostra l'esistenza di un percorso inverso rispetto a quello osservato in Letteratura: nel caso di imprese fornitrici di ingredienti prive di marchi affermati (sul mercato B2C), la collaborazione tra l'OEM e il fornitore della componente non prende avvio dall'area promozionale per poi estendersi, nel lungo periodo, ad altre attività come la R&S. Al contrario, nei casi osservati si rileva che la collaborazione “industriale” volta alla creazione e/o allo sviluppo della componente e del prodotto è un pre-requisito chiave per la successiva attività di ingredient branding:

“Non può essere un'operazione solo di marketing, cioè deve esserci qualcosa in più, il valore deve essere evidente e il settore coinvolto deve essere un settore nel quale noi crediamo [...] A monte, per essere un'operazione valida, secondo me, ci deve essere una base industriale: una ricerca di un prodotto, il tentativo di entrare in un nuovo campo in cui l'impresa principale ha già un piede ma non vuole entrare direttamente. Penso a operazioni in cui un'impresa grande come la nostra vede nell'impresa che fornisce la componente un aspetto innovativo importante e prima a monte c'è un accordo, magari una partnership per lo sviluppo della ricerca di un prodotto e poi, quando dovesse cominciare a dare i primi frutti, allora tutte e due vedono la necessità di farsi conoscere”.

“Insomma l'ingredient branding deve essere funzionale a valorizzare sempre per entrambi un accordo che evidentemente deve stare a monte”. (caso 2)

“E' stato uno sviluppo portato avanti anche su sollecitazione nostra. Il fornitore ha sviluppato il prodotto sulla base delle nostre bozze di prodotto e abbiamo collaborato durante questo processo. In queste operazioni il prodotto è migliorabile e personalizzabile e si collabora”. (caso 1)

Forme contrattuali e meccanismi formali a tutela dell'OEM

Nei casi analizzati, la disponibilità dell'OEM a concedere il co-branding di ingrediente al fornitore della componente sembra essere legata anche alla presenza di alcuni meccanismi formali a tutela dell'OEM stesso. Su questo punto le informazioni raccolte nei due casi non

concordano: mentre nel primo caso lo strumento prescelto è il contratto di esclusiva (i cui effetti positivi si prolungano anche oltre la sua scadenza), nel secondo caso è ritenuta auspicabile una partecipazione azionaria dell'OEM nell'azienda fornitrice:

“Abbiamo concordato un periodo di circa due anni di esclusiva per il settore ciclo e, forti dell'esclusiva, abbiamo investito per lanciare il brand. Anche se ora non abbiamo più l'esclusiva, il fatto di averlo introdotto per primi, di averlo portato avanti, di averlo fatto conoscere, ha creato un vantaggio che rimane per un po' di tempo. Continuiamo a mettere i due loghi, anche se non abbiamo più in essere politiche di comunicazione di co-branding con il fornitore [...] Nel passato si pensava che per mettere insieme i due marchi fosse necessaria una fusione tra imprese o una partecipazione societaria, ora non è più così e le proprietà non coincidenti non devono essere un freno”. (caso 1)

“Nel farmaceutico come grande impresa si cerca di fare delle partnership industriali con aziende più piccole, focalizzate su determinate ricerche per alcune componenti basate su un sostegno, e spesso una partecipazione societaria. Nel momento in cui la ricerca porterà ad un risultato, i vantaggi dovranno essere reciproci e il grande marchio metterà tutta la potenza di commercializzazione e anche l'azienda che ha fatto ricerca potrà farsi conoscere, mentre da sola non avrebbe avuto le risorse economiche per la promozione”. (caso 2)

Compartecipazione agli investimenti in comunicazione

Nella fase della campagna di ingredient branding vera e propria, un ulteriore elemento importante in grado di spiegare il successo dell'iniziativa è la compartecipazione agli investimenti di comunicazione da parte del fornitore della componente:

“Abbiamo lanciato anche tutta una serie di pubblicità e di eventi tramite cui abbiamo presentato il prodotto con i due marchi in contemporanea e con l'altra azienda abbiamo condiviso sia le campagne sia parte dei costi”. (caso 1)

“C'è tutta una catena di investimenti aggiuntivi che l'azienda che fornisce la componente evita tramite la collaborazione perché ci pensa l'azienda grande con la sua forza di mercato, ma naturalmente l'azienda piccola ha una compartecipazione agli investimenti”. (caso 2)

Coerenza tra l'OEM e il fornitore della componente e flessibilità nella relazione

L'ultimo elemento (non in ordine di importanza) che emerge con chiarezza dalle informazioni raccolte è la necessità di una coerenza sia d'immagine e valori che più in profondità, in quanto è necessaria una gestione flessibile dell'iniziativa di ingredient branding, considerato che non tutte le attività di promozione e similari possono essere definite ex-ante, ma si evolvono anche in base ai risultati di mercato dell'operazione:

“Se ci sono filosofie molto diverse non ha nessun senso e il prodotto è una contraddizione. Per noi è importante mostrare qualcosa di innovativo, per cui ci deve essere l'immagine di innovazione da parte nostra, ma anche da parte dell'altra azienda. Ci deve essere un posizionamento di prezzo simile, molto coerente e ci deve essere una logica di comunicazione che entrambe le aziende condividono.”

“Il co-branding va gestito e può andare attraverso step molto diversi: man mano che si vede

che il prodotto funziona si decide di investire sempre di più e di promuoverlo". (caso 1)

Nel complesso i casi analizzati mostrano che esiste la possibilità per imprese produttrici di componenti prive di marchi affermati sul mercato B2C di accedere, a condizioni ben precise, ad accordi di ingredient branding con OEM dotati di marchi consolidati. Allo stesso tempo i risultati descritti evidenziano alcune specificità e divergenze rispetto a quanto affermato dalla Letteratura sintetizzata e commentata in precedenza: tali aspetti vengono discussi nel prossimo paragrafo.

5. Discussione e implicazioni manageriali

L'analisi ha evidenziato che l'accesso ad accordi di ingredient branding con OEM con marchi consolidati non è precluso alle imprese fornitrici di componenti e non dotate (al momento dell'avvio di tali accordi) di marchi riconosciuti sul mercato finale ma, allo stesso tempo, ha anche evidenziato come tale opportunità possa concretizzarsi tipicamente nel caso in cui le componenti siano particolarmente innovative e risultato di specifici investimenti in R&S.

Tale constatazione porta a concludere che le possibilità citate non sussistano, dunque, indistintamente per tutte le imprese che operano ai livelli intermedi della filiera e che le stesse opportunità siano legate anche al settore di attività delle imprese stesse. Le evidenze emerse consentono allo stesso tempo di osservare che, almeno per le imprese più innovative, l'assenza di un marchio consolidato sul mercato B2C non deve essere intesa come un ostacolo insormontabile per le iniziative di co-branding del tipo analizzato.

Tale risultato lascia intravedere implicazioni utili anche per le (piccole e) medie imprese business-to-business che spesso, non essendo dotate delle risorse per costruire la notorietà di marca sul mercato B2C, si limitano a cedere componenti innovative in versione "unbranded" o ad optare per la vendita dei brevetti relativi. Al contrario, l'ingredient branding in collaborazione con un OEM consolidato potrebbe consentire un percorso graduale di crescita interna e di valorizzazione dei propri ingredienti sul mercato finale, dove la media impresa potrebbe godere dell'effetto di traino del marchio dell'OEM. Per raggiungere tale obiettivo, l'implementazione dell'ingredient branding segue fasi diverse rispetto a quelle standard, individuate da Norris (1992) ed adatte a produttori di componenti con marchi già affermati o con risorse sufficienti per affermarli sul mercato B2C. Infatti, nel caso di fornitori di componenti senza marchi forti, l'attuazione dell'ingredient branding non inizia con gli investimenti in comunicazione sul mercato finale, ma passa attraverso un'antecedente relazione "industriale" con l'OEM, finalizzata allo sviluppo del prodotto. Più nello specifico,

l'analisi svolta pare mettere in evidenza un percorso articolato in quattro fasi (figura 3), ordinate in sequenza inversa rispetto a quanto indicato dalle ricerche precedenti.

Sequenza tradizionale (Norris, 1992) per imprese fornitrici di componenti, con risorse sufficienti per la promozione massiccia del marchio sul mercato finale	Sequenza per imprese fornitrici di componenti, prive di un marchio forte (a livello B2C) e delle risorse per la promozione massiccia del marchio sul mercato finale
1. ricerca sul comportamento del consumatore per identificare il posizionamento potenziale della componente	1. collaborazione nello sviluppo del prodotto e in altre attività non promozionali con l'OEM, resa possibile dal fatto che l'OEM percepisce l'utilità per sé di promuovere il fornitore di componente
2. promozione diretta del proprio marchio al consumatore	2. progettazione e implementazione della collaborazione promozionale con l'OEM, in seguito al buon esito dello sviluppo del prodotto
3. collaborazione promozionale con l'OEM	3. in base ai risultati di mercato, aggiornamento continuo dell'iniziativa di ingredient branding in coordinamento con l'OEM
4. espansione della base di OEM che usano la componente	4. in caso di successo, il marchio della componente raggiunge una propria visibilità e può più facilmente avviare accordi di ingredient branding anche con altri OEM
5. collaborazione in attività non promozionali con l'OEM (R&S, ecc.)	
6. continuazione della promozione diretta al consumatore	

Tabella 3 – Confronto tra la sequenza “tradizionale” di implementazione dell’ingredient branding e quella emersa nell’analisi empirica svolta.

Fonte: nostra elaborazione.

La figura 3 indica, inoltre, come nel caso di buon esito dell'operazione, al termine dell'iniziativa di ingredient branding (ad esempio, al termine del contratto di esclusiva), il marchio della componente avrà acquisito una propria riconoscibilità (attraverso l'effetto di trascinamento del marchio dell'OEM): ciò consentirà di accedere con maggiore facilità ad eventuali altri progetti di ingredient branding con altri OEM.

Nel complesso, l'analisi sottolinea come nei casi esaminati, a differenza di quanto usualmente indicato in Letteratura, lungo tutte le varie fasi della progettazione e dell'implementazione della strategia di ingredient branding prevalga l'aspetto cooperativo tra OEM e fornitore di componente e come tale collaborazione sia centrale per il buon esito finale del progetto di ingredient branding.

6. Conclusioni, limitazioni e ricerca futura

L'obiettivo del presente lavoro è stato quello di indagare se la strategia di ingredient branding potesse essere accessibile anche alle imprese sprovviste di un marchio affermato sul mercato

B2C (e non dotate delle risorse necessarie per una massiccia campagna di promozione), individuando i fattori alla base della fattibilità e del successo di tali operazioni. L'analisi ha fornito una risposta positiva al quesito di ricerca, permettendo anche di individuare una sequenza di implementazione dell'ingredient branding specifica per i casi indicati (tabella 3). E', però, evidente che si tratta solo di un primo studio e l'argomento, un po' sorprendentemente trascurato dalla Letteratura, richiederà ulteriori approfondimenti, nella consapevolezza che l'ingredient branding può offrire opportunità ben superiori (rispetto a quelle fino ad ora sfruttate) di creazione e acquisizione di valore aggiunto alle imprese che si collocano negli stadi intermedi delle filiere.

Infine vanno segnalati i diversi limiti del presente studio, a cominciare dal ridotto campione di casi considerati: futuri studi potranno estendere le analisi a nuovi accordi di ingredient branding¹², con particolare attenzione alle medie imprese, con riferimento alle quali si potrebbe studiare, in una prospettiva longitudinale, l'impatto dell'ingredient branding sui loro percorsi di crescita. In aggiunta, appare di particolare utilità esplorare la fase iniziale di creazione di contatti tra l'OEM e il fornitore della componente, fase che si colloca a monte rispetto alla sequenza individuata (nella parte destra della tabella 3). Nel complesso, si segnala infine la necessità di adeguati studi del fenomeno nella prospettiva B2B, così da avere una visione più approfondita sia delle relazioni tra l'OEM e il fornitore della componente che dell'ingredient branding in generale.

Bibliografia

- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010), "What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 56-63.
- Busacca, B., Bertoli G., & Apostolo M. (2008), "Dominanza della marca e successo del co-branding: una verifica sperimentale" in J.C. Andreani, U. Collesei (a cura di), *Atti del VII Congresso Internazionale "Marketing Trends"*, Venezia, Ca' Foscari, 17-19 gennaio 2008.
- Cassia, F., & Magno F. (2012), "Business-to-business branding: a review and assessment of the impact of non-attribute-based brand beliefs on buyer's attitudinal loyalty", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 29, No. 3, pp. 242-254.

¹² Al solo scopo di segnalare la vivacità di alcune imprese in questo senso, si segnala ad esempio il recente accordo di ingredient branding tra il produttore di cucine Stosa e il produttore di sistemi di movimento Grass: <http://www.grass.at/grass-stosa.html?&L=4>.

- Collesei, U., & Checchinato, F. (2008), "Le alleanze di marketing nelle imprese italiane", *Micro & Macro Marketing*, vol. 18, No. 2, pp. 201-219.
- Desai, K.K., & Keller, K.L. (2002), "The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, pp. 73-93.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Emerson, R. M. (1962), "Power - Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp.31-41
- Erevelles, S., Stevenson, T.H., Srinivasan, S. & Fukawa, N. (2008), "An analysis of B2B ingredient co-branding relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 8, pp. 940-952.
- Fiocca, R., Snehota I., & Tunisini, A. (2009), *Marketing business to business*, Milano, McGraw-Hill.
- Ghosh, M. & John, G. (2009), "When should original equipment manufacturers use branded component contracts with suppliers?", *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 5, pp. 597-611.
- Gummesson, E. (2005), *Il marketing relazionale. Gestione del marketing nel network di relazioni*, Hoepli, Milano.
- Hillebrand, B., & Biemans, W.G. (2011) "Dealing with downstream customers: an exploratory study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp.72–80.
- Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2010), *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*, Springer, Berlin Heidelberg.
- McCarthy, M.S., & Norris, D.G. (1999), "Improving competitive position using branded ingredients", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 267–285.
- Merz, M.A., He, Y., & Vargo, S.L. (2009), "The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 3, pp. 328-344.
- Norris, D.G. (1992) "Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp.19–31.
- Norris, D.G. (1993), "Intel Inside. Branding a component in a business market", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 14-24.
- Pervez, P.N. & Grønhaug K. (2002), *Research methods in business studies. A practical guide*, 2nd Edition, Prentice Hall, London.

- Rao, A., & Ruekert, R.W. (1994), "Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 87-97.
- Saunders, J.A. & Watt, F.A.W. (1979), "Do brand names differentiate identical industrial products?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 114-123.
- 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*, Vol. 35, No. 1, pp. 30-42.
- Vaidyanathan, R., & Aggarwal, P. (2000), "Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9, No. 4 pp. 214-228.
- Venkatesh, R., & Mahajan, V. (1997), "Products with Branded Components: An Approach for Premium Pricing and Partner Selection", *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 146-165.
- Walchli, S.B. (2007), "The effects of between-partner congruity on consumer evaluation of co-branded products", *Psychology & Marketing*, Vol. 24, No. 11, pp. 947-973.
- Woodside, A.G. (2010), *Case Study Research. Theory, Methods, Practice*. Emerald, Bingley, UK.