

Prof. Gennaro Iasevoli
Associato di Strumenti e Strategie della Comunicazione d'Impresa
Università LUMSA di Roma
iasevoli@lumsa.it

CO-BRANDED IMAGE : LA VALUTAZIONE DELLA COERENZA TRA I BRAND PARTNERS NELLE ALLEANZE DI MARKETING

Premessa

Secondo recenti studi condotti sulle strategie perseguite dalle imprese con l'obiettivo di far crescere e consolidare il proprio business, risulta che l'alternativa della cooperazione - e più specificamente il ricorso ad alleanze nell'ambito delle attività di marketing - si configura come un fenomeno con cui i manager saranno chiamati a confrontarsi con sempre maggiore frequenza. Molto spesso, la decisione di ricorrere ad un'alleanza di co-marketing, rappresenta il principale percorso seguito per individuare nuovi ambiti competitivi o nuovi posizionamenti di prodotto.

Eppure, nonostante i dati evidenzino che il fenomeno delle alleanze di marketing e del *co-branding* rappresenti uno di quelli strategicamente sempre più rilevanti nell'ambito delle politiche di marketing, dal lato della dottrina si rileva un interesse piuttosto limitato e focalizzato soprattutto sugli aspetti organizzativi del fenomeno e meno su quelli strategici. In questo ambito, l'obiettivo che si pone il contributo è quello di analizzare innanzitutto il quadro concettuale in cui si inseriscono le alleanze di marketing; successivamente, si approfondiscono le problematiche connesse al livello di sintonia e coerenza che dovrebbe esistere tra i brand coinvolti nell'alleanza. In particolare, partendo dagli elementi che in un'ottica della clientela possono essere percepiti in un brand (attributi, benefici e valori), attraverso una ricerca empirica, si cercherà di comprendere a che livello del “codice genetico” di una marca si deve realizzare la sintonia e la coerenza tra i brand coinvolti nella partnership

1. Le Brand Alliances in letteratura

Nel tempo, l'attenzione rivolta a queste forme di rapporti tra imprese è via via cresciuta grazie anche all'aumentare della loro diffusione e della loro importanza all'interno delle pratiche di marketing; conseguentemente esse sono diventate oggetto di studio e approfondimento anche da parte della dottrina, sviluppando un dibattito in alcuni casi piuttosto acceso. Innanzitutto, si è rimarcato il loro significato paradigmatico, in quanto tali alleanze (di marketing) determinano un diverso modo di intendere il rapporto che l'impresa intrattiene con l'ambiente esterno, che non è più unicamente descritto come ambiente indifferenziato (soprattutto dal lato della concorrenza), ma piuttosto come un “sistema” di imprese sistemiche vitali (Golinelli, 2000) con cui si possono intrattenere rapporti di scambio e cooperazione di varia natura.

In particolare, Marcati (1995), analizzando il tema degli accordi¹ di marketing, evidenzia proprio un intenso sviluppo qualitativo e quantitativo di tale forma di collaborazione tra le imprese e sottolinea inoltre il ruolo crescente e la significativa valenza strategica che questo percorso strategico sta assumendo nel tempo.

¹ In questa sede i termini alleanze, accordi, partnership sono utilizzati in maniera analoga sebbene nella realtà i singoli termini possono rappresentare forme con intensità collaborativa differente.

Lo sviluppo a livello empirico del fenomeno ha determinato sicuramente una proliferazione terminologica per descrivere quello che in molti casi era lo stesso fenomeno: alleanze di marketing, marketing collaborativo, co-marketing, marketing simbiotico, *joint marketing*, eccetera.

Probabilmente il primo studioso che si è occupato di alleanze contestualizzate alle attività di marketing è Adler che nel 1966 affronta il tema della simbiosi² negli studi d'impresa e dei vantaggi che quest'ultima trae nello sviluppare forme di *symbiotic marketing*. In particolare, l'Autore definisce quest'ultimo come quelle <<alleanze di risorse o programmi fra due o più organizzazioni indipendenti con lo scopo di aumentare il potenziale di mercato di ciascuna di esse>> (p.60). Sebbene si possa affermare con elevata probabilità che tutte le relazioni di tipo economico siano di tipo “simbiotico” - dal momento che almeno in teoria ogni singolo attore coinvolto nella relazione dovrebbe acquisire un vantaggio (di vario genere) nello stringere una collaborazione con terzi -, Adler ha il grande merito di aver per primo sottolineato che la cooperazione tra imprese relativamente alle attività di marketing va ben oltre il “tradizionale” accordo tra un'impresa produttrice e l'intermediario commerciale.

Sono passati circa quarant'anni da quel primo pionieristico studio ed evidentemente il fenomeno delle alleanze di marketing si è nel frattempo molto evoluto diventando al tempo stesso più complesso e variabile nel corso degli anni. Probabilmente, la definizione che meglio sintetizza l'oggetto in esame è quella proposta da Rao e Ruekert (1994) e da Simonin e Ruth (1998, p.30), che per primi si sono occupati in maniera sistematica del tema e per i quali un'alleanza tra marche “implica un'associazione di breve o di lungo periodo tra due o più marche individuali, prodotti e/o altri elementi distinti della proprietà”.

Analizzando più specificamente il tema in esame sembrerebbe che gli studi della dottrina stiano seguendo due diversi macro filoni in relazione all'orientamento con cui sono stati affrontati: il primo si pone nell'ottica delle imprese (ad esempio, Norris, 1992, 1993; Rao e Ruekert, 1994; eccetera) mentre l'altro assume l'orientamento del consumatore (ad esempio, Grossman, 1997; Collinso e Tikoo, 1995; Park, Jun e Shocker, 1996; Simonin e Ruth, 1998; Vaidyanathan e Aggarwal, 2000; eccetera).

In termini operativi, tali studi hanno descritto principalmente i vantaggi potenziali che possono derivare dall'utilizzo dell'alleanza tra marche, e al tempo stesso sono stati anche molto importanti per stabilire i costrutti su cui sono state impostate le successive ricerche. Tuttavia, i risultati evidenziati non sempre hanno fornito informazioni puntuali – anche perché in alcuni casi non intendevano fornirle – sul consumatore e su come quest'ultimo valuta questa specifica forma d'offerta.

In particolare, riguardo le ricerche circa il comportamento dei consumatori nei confronti delle *brand alliances*, si possono richiamare alcuni risultati interessanti; ad esempio, Park e altri (1996) investigando in un esperimento l'efficacia delle alleanze tra marche, scoprirono che, associando due marche con attributi di prodotto complementari, gli attributi del prodotto *co-branded* sembravano essere percepiti meglio rispetto a ciò che si sarebbe ottenuto in un'azione di “*single brand*”. Inoltre, evidenziarono che il prodotto *co-branded* sembrava presentare una percezione migliore degli attributi del prodotto anche quando la partnership era rappresentata da due marche complementari. Tuttavia, le motivazioni sottostanti che spingono i consumatori ad attuare specifici comportamenti o a modificare le loro percezioni non furono approfondite nello studio; inoltre, i consumatori venivano considerati come delle unità con un forte approccio razionale al fenomeno, cosa che non sempre è vera nella realtà.

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

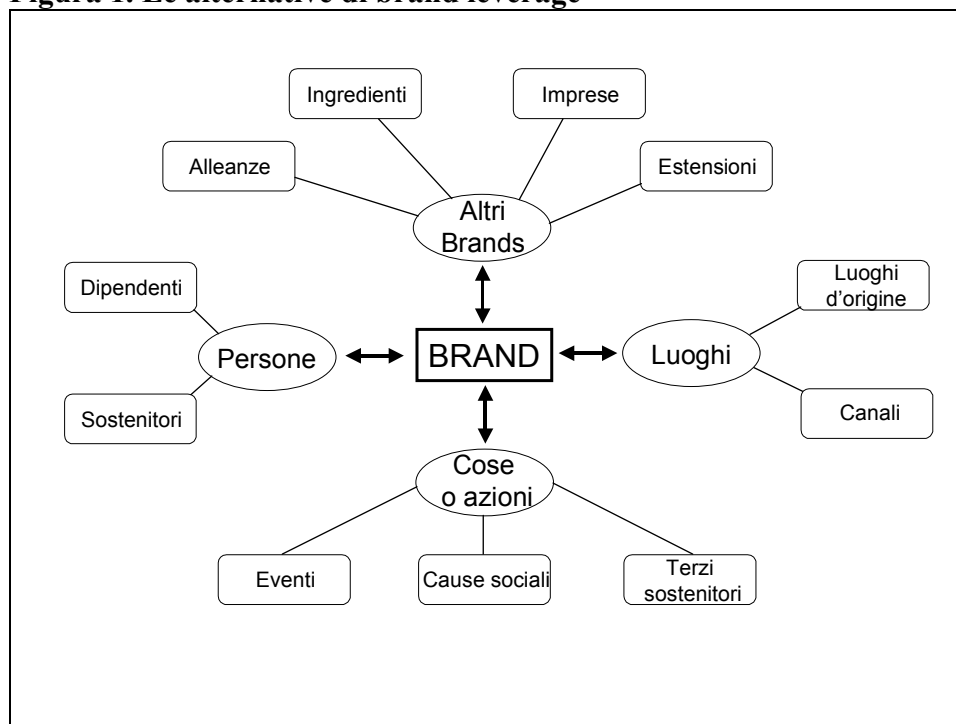
² Il tema della simbiosi è oggetto di grande attenzione da parte di tutti quei ricercatori che si occupano di studiare i fenomeni del mondo naturale. Pur rimandando a questi testi per un approfondimento del tema, in questa sede facciamo riferimento alla simbiosi come quella forma in cui due organismi dissimili vivono insieme, associandosi anche intimamente, per perseguire scopi e benefici comuni.

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

In un altro studio Grossman (1997), approfondendo gli eventuali condizionamenti che le offerte *co-branded* possono generare nelle attività pubblicitarie, aveva evidenziato che la leva comunicazione deve essere gestita diversamente rispetto alle altre leve, dal momento che non necessariamente richiede un'integrazione fisica dei prodotti.

Simonin e Ruth (1998) approfondirono, anch'essi con un esperimento empirico, il tema delle valutazioni sull'offerta *co-branded* ed in particolare quanto esse “si ripercuotono” sulle valutazioni riguardanti le singole marche coinvolte nell'alleanza. I due studiosi studiarono anche quanto la familiarità che i consumatori hanno nei confronti della marca incide nel sistema generale di relazioni, includendo le possibili conseguenze dell'alleanza sulle singole marche. I risultati rivelarono che gli atteggiamenti dei consumatori nei confronti dell'offerta *co-branded* influenzano le impressioni che successivamente si avranno sulle marche coinvolte. Evidenziarono, inoltre, che ogni marca della partnership non ottiene necessariamente gli stessi risultati quando entra a far parte di un'alleanza. In un successivo studio impostato su di una ipotetica alleanza tra marche, Vaidyanathan e Aggarwal (2000) arrivarono a risultati simili a quelli testati da Simonin e Ruth; tuttavia, nonostante gli importanti risultati, l'obiettivo perseguito in queste ricerche era quello di approfondire il tema della scelta tra marche piuttosto che quello del consumo di marche, laddove nel primo caso il focus è sul prodotto mentre nel secondo è sul consumatore.

La Keller, partendo dal presupposto che è estremamente importante analizzare le associazioni emotive che il prodotto e la marca sono in grado di generare nella mente di una persona, e conseguentemente la capacità di avere un impatto più intenso e stretto nella relazione che si instaura nel tempo tra il cliente e l'impresa, si occupa di *brand alliance* nell'ambito delle alternative disponibili per valorizzare appieno le potenzialità di una marca. Recentemente (2003, p.595), ha rimarcato il concetto che una delle aree da esplorare ulteriormente circa la gestione strategica del *brand* è quella che riguarda il *brand-leveraging process*, vale a dire gli effetti sui consumatori generati dall'unione della marca a una persona, un luogo ad un cosa o a un'altra marca (figura 1). Analizzare il processo di sfruttamento della marca, e quindi come un *brand* si associa ad altri elementi (tra cui anche altri *brands*), richiede un'attenta analisi di ciò che i clienti conoscono della marca e soprattutto come tale conoscenza si lega alla marca e si traduce in influenza su altre variabili. Molte ricerche si sono occupate di valutare come la conoscenza della marca si genera nella memoria delle persone e degli effetti generati sul piano cognitivo, attitudinale e comportamentale; in particolare, su quest'ultimo punto l'oggetto delle ricerche passate era rappresentato maggiormente dagli aspetti tangibili e direttamente connessi al prodotto/marca, mentre le più recenti stanno cercando di analizzare anche gli effetti collegati alle risorse intangibili connesse al prodotto, che possono riguardare il cosiddetto “codice genetico” del *brand*.

Figura 1. Le alternative di brand leverage

Fonte: adattato da Keller (2003)

Sebbene sia passato ormai qualche anno e numerosi filoni di ricerca sono stati approfonditi, probabilmente è ancora vero quanto affermarono Park e altri (1996, p. 465) i quali argomentarono che la «ricerca necessita di accertare l'importanza della coerenza tra le marche e i prodotti oggetto delle strategie di extension»; anche Simonin e Ruth (1998, p.40), a proposito delle alleanze tra marche, suggerirono: «ancora molto potrebbe essere compreso investigando la dimensione riguardante la coerenza tra le categorie di prodotti nel contesto delle *brand alliances*. Di più, esplorando le dimensioni sottostanti la congruenza dell'associazione di due o più marche in un'alleanza di marketing si potrebbe migliorare la comprensione delle *brand alliances* e la loro efficacia».

Questa specificazione trova riscontro empirico anche da una recente ricerca condotta in Italia dalla società Richmond Italia su un campione di 100 imprese industriali, dalla quale emerge che almeno a livello di dichiarazioni, la valenza strategica attribuita alle attività di co-marketing supera quella meramente tattica; inoltre, è molto sentita, tra le principali motivazioni che spingono le imprese a percorrere la strada dell'alleanza, la coerenza tra le caratteristiche dei marchi partner.

Nonostante queste considerazioni, raramente nelle ricerche si è cercato di approfondire il ruolo della coerenza tra le categorie, i prodotti e le marche in una *brand alliance*; probabilmente, il motivo risiede nel fatto che in passato il fenomeno delle alleanze di marketing rappresentava un'alternativa ridotta e minimale rispetto alle altre alternative strategiche.

2. Il concetto di coerenza nelle strategie di brand leverage

Come è stato anticipato, la percezione dei consumatori circa il livello di coerenza rappresenta un'importante informazione nell'ipotesi in cui si vuole valorizzare il potenziale di una marca introducendo ad esempio una *line extension*³ o una *brand extension*⁴, con o senza la presenza di

³ La *line extension* si concretizza in uno sviluppo della gamma attraverso il lancio di nuove versioni di prodotto (in termini di formati, formulazioni, versioni, eccetera).

marchi partner. Per quanto riguarda il concetto di coerenza, esso può essere fatto risalire a Tauber (1981, p. 38) che considerava quest'ultima come <<un miglioramento della percezione riguardante il know how, l'efficacia e l'immagine>>, specificando inoltre che l'esistenza di una buona coerenza dovrebbe essere un vantaggio per l'impresa che effettua l'estensione e che avrebbe generato vantaggi pari a quelli che si potrebbero ottenere ricorrendo ad una forma di franchising; in particolare, lo studioso riteneva che si ottiene una coerenza percepita positiva quando il nuovo prodotto rientra nelle aspettative del consumatore e quando quest'ultimo lo valuta come logico (Tauber 1988, p. 28).

Sono passati ormai circa vent'anni da tale definizione e senza dubbio si può affermare che vi è una generale condivisione nel considerare la coerenza come strategica nell'azioni di *brand leverage* (siano esse *single brand* o *co-branded*); al contrario, non sempre sembra esserci una generale accettazione riguardo l'analisi delle sue dimensioni (Muroma e Saari, 1996; Bhat e Reddy, 1997). In particolare, analizzando la letteratura, se ne deduce che la coerenza include una molteplicità di dimensioni, ma in genere le tre maggiormente richiamate sono:

1. la somiglianza, che rappresenta il concetto più frequentemente correlato alla dimensione di coerenza (Muroma e Saari, 1996; Bhat e Reddy, 1997). La cosiddetta *similarity* in genere si riferisce all'intensità con cui le categorie merceologiche dei prodotti esistenti e di quelli nuovi possono essere associate in termini di caratteristiche funzionali, di attributi tangibili e intangibili (Aaker e Keller, 1990; Boush e Loken, 1991; Park e altri, 1991; Broniarczyk e Alba, 1994). Inoltre, si afferma che quanto maggiore è tale somiglianza tanto superiori saranno gli effetti positivi o negativi che l'estensione rifletterà sulla nuova offerta;
2. la tipicità, che è stata spesso menzionata come una dimensione della coerenza (Farquhar e altri, 1990; Boush e Loken, 1991; Gurhan-Canli e Maheswaran, 1998). Può essere definita come rappresentativa della categoria oggetto di estensione e della marca originaria (Nedungadi e Hutchinson, 1985), oppure come <<il grado con cui gli elementi della categoria possono rappresentare il profilo della marca che effettua l'estensione>> (Gurhan-Canli e Maheswaran, 1998, p. 486); evidentemente, in questa dimensione rientrano anche i benefici distintivi che una marca effettivamente è in grado di soddisfare;
3. il collegamento al *concept* della marca che effettua l'estensione (Aaker e Keller, 1990; Farquhar e altri, 1990; Boush e Loken, 1991; Park e altri, 1991; Gurhan-Canli e Maheswaran, 1998). In altri termini si tratta di valutare la coerenza in base a quanto i consumatori ritengono che esista una più o meno intensa “concordanza del concept” tra quello della marca già esistente e quello della nuova offerta derivante dall'estensione; addirittura, secondo alcuni tale concordanza può essere considerata importante al pari della somiglianza tra la categoria del prodotto esistente e quella del prodotto nuovo (Park e altri, 1991; de Magalhães Serra e altri, 1999). In realtà, la coerenza riguardante il *brand concept* è chiaramente differente rispetto alla somiglianza dal momento che nella prima situazione in genere è l'immagine di marca ad influenzare le percezioni dei consumatori, mentre nella seconda situazione l'immagine è vista come effetto della somiglianza tra le caratteristiche del prodotto, degli attributi o dei vantaggi.

E' anche vero che la somiglianza, la tipicità e il collegamento al *concept* sono spesso confusi tra loro e secondo alcuni non sembra esserci una reale distinzione tra i tre concetti (Muroma e Saari, 1996).

⁴ La definizione utilizzata in questa sede è in linea con quella utilizzata anche da Vaidyanathan e Aggarwal (2000, p.215) i quali utilizzano il termine *brand extension* esclusivamente per riferirsi a quelle politiche competitive che prevedono l'uso di una marca pre-esistente per introdurre una nuova offerta (o prodotto) in una differente classe merceologica o competitiva. Altri invece, preferiscono utilizzare il termine *category extension* per riferirsi alla combinazione marca attuale-business nuovo (si veda Busacca, 2000, p.148).

Per quanto attiene, invece, le differenti modalità con cui analizzare e interpretare la coerenza, sintetizzando i differenti approcci Bhat e Reddy (1997) propongono che quest’ultima sia esprimibile attraverso due dimensioni prevalenti, vale a dire:

1. la somiglianza tra la categoria del prodotto della marca originaria e quella relativa al prodotto dell’estensione (*product category fit*);
2. la somiglianza tra l’immagine della marca originaria e quella relativa al prodotto dell’estensione (*brand image fit*).

Il concetto non si discosta di molto da quanto proposto da Milberg (2000) il quale ritiene che si possono identificare due differenti concetti di coerenza e cioè:

- il primo è quello che riguarda l’associazione esistente tra il prodotto originario della marca e quello oggetto dell’estensione (*fit physique*);
- il secondo, invece, interessa il collegamento tra il prodotto dell’estensione e il *concept* della marca (*fit concept*).

Più specificamente, è possibile anche valutare la coerenza distinguendo la situazione in cui sono analizzate e coinvolte le risorse tangibili rispetto a quella che coinvolge le risorse intangibili; in particolare, riguardo la prima categoria si possono individuare tre differenti gradi di equilibrio (Kapferer, 1995): 1) l’estensione della marca può essere percepita come una continuità, un trasferimento del know how d’impresa su un nuovo mercato che non necessariamente è vicino a quello di partenza; 2) l’estensione di marca può essere percepita come un prodotto vicino, relativamente simile a quello degli altri prodotti già commercializzati con la marca; 3) l’estensione può presentare apparentemente una discontinuità che non presenta sinergie tecnologiche o di attributi fisici in comune con quelli presenti nei prodotti di origine della marca.

Parallelamente, per gli attributi intangibili è possibile delineare tre differenti scenari nelle politiche di estensione di una marca: 1) l’estensione della marca può apparire come un prodotto che presenta dei benefici simili a quelli di origine; 2) l’estensione della marca presenta pochi elementi convergenti con i prodotti di origine; 3) l’estensione non presenta alcuna similarità con i prodotti di origine.

2.1 Gli effetti e l’analisi della coerenza nei processi di *brand leverage*

La decisione dell’impresa di valorizzare appieno il potenziale generativo delle marche presenti nel suo portafoglio, deve essere opportunamente accompagnata dall’analisi degli effetti generati dalla coerenza tanto sulla marca che effettua l’estensione (cosiddetta *core brand*) tanto sull’oggetto stesso dell’estensione.

In particolare, con riferimento alla prima categoria di effetti, Aaker (1990) ritiene che se si introduce una estensione di marca con una buona coerenza, indirizzata al giusto segmento di mercato e riguardante qualche categorie trainante e di interesse del mercato, la *core brand* dovrebbe giovare dell’estensione e conseguentemente accrescere il proprio valore. Ugualmente, la personalità e l’immagine della *core brand* possono essere accresciuti in virtù di un’estensione che esprime appieno i valori simbolici associati alla marca stessa (Hankinson e Cowking, 1992; Sherrington, 1995): infatti, la maggioranza della letteratura esaminata propone che la condizione più importante per il miglioramento della marca è che vi sia una buona coerenza tra l’oggetto dell’estensione e la *core brand*.

Anche gli studi di Keller e di Aaker dimostrano che le azioni di *brand extension* “similari” (o coerenti) non solo hanno un’influenza diretta sulla valutazione della marca esistente, ma possono influenzare negativamente le eventuali azioni di estensione future; sullo stesso piano anche gli studi di Loken e Roedder-John (1993). Infatti, una errata estensione può creare delle associazioni dannose e disorientare i clienti potenziali (Ries e Trout, 1986; Loken e Roedder, 1993; Park altri;

1993, 1996), creando al tempo stesso dei potenziali punti di debolezza; inoltre può nel lungo periodo determinare anche una diluizione⁵ del potenziale generativo e del valore della marca. In definitiva si può affermare che una strategia di estensione con una buona coerenza rafforzerà la marca originaria al contrario provocherà una diluizione del suo valore (*brand equity*).

Indipendentemente dai suoi effetti sulla *core brand*, si può affermare che la coerenza può generare delle conseguenze anche sull'oggetto della strategia di estensione; specificatamente, nell'estendere una marca, una buona coerenza è stata misurata come importante per le valutazioni dei consumatori sulla *line* o sulla *brand extension*. Affinché i consumatori esprimano un parere favorevole nei confronti di una estensione, è necessario che la marca originaria presenti un buon livello di coerenza anche con il nuovo prodotto (Aaker e Keller, 1990; Ambler e Styles, 1997; Barrett e altri, 1999), dal momento che, migliorando il grado di coerenza, aumentano le possibilità di estendere la marca verso nuove categorie (Muroma e Saari, 1996). Su questo aspetto, numerosi studi hanno dimostrato che le attitudini verso una estensione sono più favorevoli quando i consumatori percepiscono il legame con la marca originaria in maniera coerente e positiva (Aaker e Keller, 1990; Sunde e Brodie, 1993; Bottomley e Doyle, 1996).

In altri termini, allorché un'impresa decida di lanciare una nuova categoria di prodotti utilizzando una marca già presente nel suo portafoglio, è interessante identificare quali relazioni marca-cliente si trasferiscono sulla nuova offerta. Su questo aspetto, Milberg (1988) identifica almeno tre differenti effetti delle strategie di estensione della marca misurati secondo il livello della coerenza percepita tra la situazione di partenza e quella conseguita tramite l'azione di *brand leverage*:

- 1) la staticità, ovvero quando l'azione di estensione non ha procurato nessun effetto tanto sulla marca di origine che sulla nuova offerta;
- 2) la diluizione, laddove la nuova estensione ha causato un depauperamento del valore della marca che potrebbe precludere future azioni della stessa o addirittura penalizzare fortemente la stessa *core brand*;
- 3) la fortificazione, quando la nuova proposta, essendo percepita positivamente dal mercato rafforza il valore del *brand*.

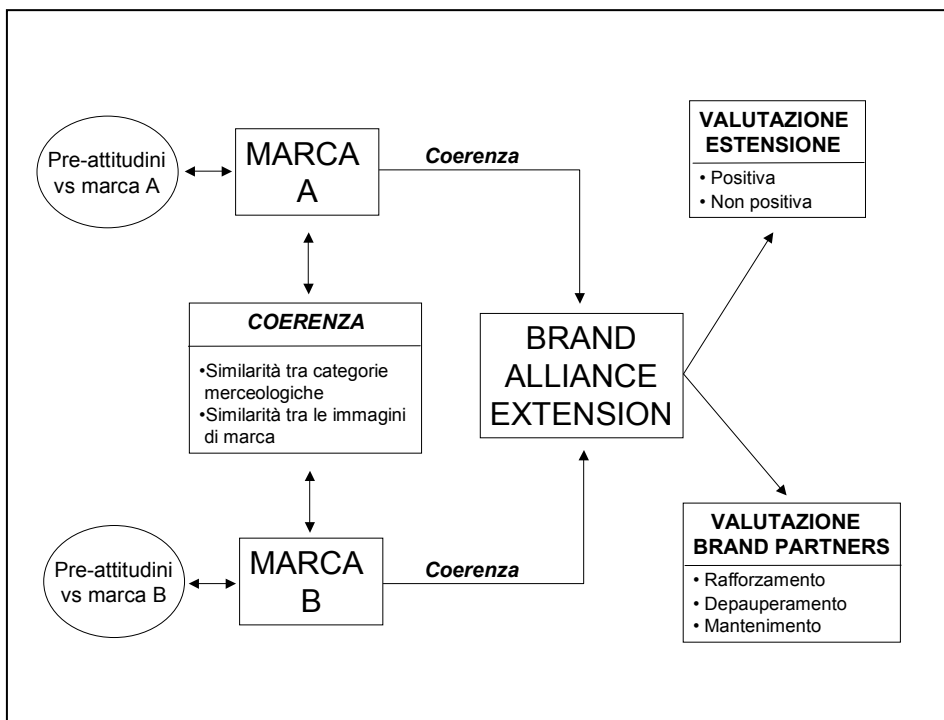
Nell'analizzare gli effetti determinati dal livello di coerenza, è opportuno domandarsi e valutare cosa accade laddove l'estensione sia il frutto di un'alleanza di marketing avviata dall'impresa. Il quesito si pone dal momento che, come è stato dimostrato (Samu S., Krishnan S. e Smith R., 1999), anche le alleanze tra marche possono essere rappresentate – tramite le risorse semantiche – nella memoria degli individui.

In altri termini, si tratterebbe di verificare se l'accordo comporta una diluizione del potenziale generativo (coerenza errata) delle marche coinvolte piuttosto che un accrescimento delle stesse (coerenza elevata). Evidentemente, il problema della valutazione della coerenza si acuisce per il semplice fatto che i livelli di coerenza da analizzare sono due e non uno come invece accade per le strategie *single brand* (coerenza tra la core brand e l'oggetto dell'estensione) (figura 2)⁶:

- coerenza tra le marche coinvolte nella partnership. Tale coerenza nella figura 2 è rappresentata dall'unione della marca A con la marca B;
- coerenza tra le marche e l'oggetto dell'estensione. Tale coerenza è rappresentata dal confronto tra la marca A e l'oggetto dell'estensione e analogamente per la marca B.

⁵ La diluizione è definita come <<il cambiamento negativo nelle credenze del consumatore>> (Roedder., 1998) ed accade quando le associazioni generate dall'estensione sono in contraddizione con ciò che credono e pensano i consumatori della marca principale (Loken e Roedder, 1993; Park e altri, 1993; Roedder e altri, 1998).

⁶ Con riferimento a questo argomento alcuni inseriscono anche una terza tipologia di coerenza che è quella che interessa il confronto tra le categorie merceologiche a cui appartengono le singole marche partner.

Figura 2. Le differenti tipologie di coerenza nelle alleanze di marketing


Sebbene il tema sia di grande attualità e interesse soprattutto per quelle imprese impegnate in alleanze di marketing, raramente sono stati efficacemente approfonditi gli effetti della coerenza in questo ambito⁷. Tale lacuna può essere fatta risalire al fatto che nelle prime ricerche sul tema della coerenza, si prendevano in esame quasi esclusivamente le ipotesi di estensione della marca attuate in maniera autonoma dall'impresa escludendo o limitando al minimo l'alternativa dell'alleanza; inoltre, in passato la coerenza veniva studiata soltanto attraverso la dimensione della somiglianza degli elementi tangibili, escludendo ad esempio la somiglianza tra l'immagine della marca e della sua estensione. Da questa prospettiva, le strategie di estensione *single brand*, avendo quasi sempre una coerenza positiva, di fatto limitano l'interesse dei ricercatori a esplorare in maniera più approfondita cosa accade nelle alleanze di marketing.

Invece, come è stato sottolineato, soprattutto con riferimento alla prima tipologia di coerenza (quella tra marche), devono esistere un'immagine e dei valori coerenti tra la marca principale e la marca partner (Cegarra e Michel, 2000). Evidentemente, la natura di questa coerenza può variare in ragione del profilo stesso dell'alleanza; in questo ambito è possibile distinguere differenti tipologie di *co-branding* tra cui anche quella definita di *co-denominazione* che a sua volta si suddivide in due diverse alternative:

- il *co-branding funzionale* (definito anche *Composite Branding Alliance* da Park e altri) che consiste nell'unione di due o più marche per la commercializzazione di un unico prodotto; tale unione è esplicitamente percepibile al cliente anche in virtù della collaborazione su attributi tangibili e fisici presenti nell'offerta. Ad esempio, possono rientrare in questa categoria gli accordi sviluppati dalla *Intel* con i produttori di PC per inserire il microprocessore all'interno del computer, oppure quello tra *Philips* e *Nivea* per la costruzione di un rasoio elettrico in grado di erogare anche una crema per la rasatura;
- il *co-branding concettuale* (definito anche come *co-naming*) che invece prevede l'unione di un marchio ad un'offerta, associando a quest'ultima attributi o benefici di natura prevalentemente simbolica; è piuttosto frequente che in una simile alleanza uno dei due marchi abbia un peso maggiore nell'offerta congiunta ovvero che “ospiti” un altro marchio nel proprio packaging per fini contingenti e talvolta limitati nel tempo. Ad esempio, è

⁷ Probabilmente, la ricerca più approfondita sul tema è quella condotta da Simonin e Ruth 1998.

possibile riscontrare offerte che propongono iniziative di *cross selling* su marche non presenti nel portafoglio aziendale o ancora di iniziative promozionali (concorsi, raccolta a punti, eccetera) in cui i premi sono offerti da altre imprese; in genere queste ultime ottengono, in cambio del premio offerto una certa visibilità sul packaging dei prodotti *co-branded* o sulla comunicazione attivata dall'impresa organizzatrice dell'accordo.

Rispetto a queste differenti tipologie, si sostiene che la coerenza di fronte ad un'alleanza di *co-naming* funzionale deve essere prevalentemente di natura fisica. Questa assunzione si basa sul presupposto che – in questo tipo di alleanza - i consumatori, nel valutare il prodotto *co-branded*, osservano innanzitutto quanto le categorie dei prodotti che hanno creato la partnership sono tra di loro coerenti; successivamente, i consumatori analizzano la tipicità delle marche alleate e infine essi comparano (più o meno inconsciamente) le immagini percepite delle marche. In altri termini, la valutazione della coerenza avviene in maniera discendente, nel senso che prima si analizza la somiglianza fisica, poi la tipicità e infine il *concept*.

Al contrario, quando l'alleanza è di natura concettuale allora il consumatore adotta un processo valutativo di natura ascendente, nel senso che prima tende a verificare la coerenza relativa al *concept (fit concept)*, quindi la tipicità e infine la coerenza di natura fisica.

Se da un punto di vista teorico tale processo rappresenta una metodologia corretta di analisi, dal lato dell'applicabilità trova una certa difficoltà nel fatto che i manager in genere gestiscono un brand attraverso le variabili ad essa associate; inoltre, sembrerebbe non risolvere il problema della scelta della marca partner. Infatti, quando anche le categorie merceologiche fossero coerenti, all'interno di essa potrebbero essere numerose le marche presenti e non è detto che tutte siano adatte per partecipare ad un'alleanza di marketing; in altri termini non si può automaticamente accettare l'ipotesi che in presenza di categorie coerenti anche le marche lo siano.

Quindi il problema dell'analisi della coerenza deve essere focalizzato sulle dimensioni che sono percepite dai consumatori e su come vengono associate ad una marca.

3. L'identificazione delle dimensioni della marca in un'ottica di co-branded

Da una rilettura dei differenti filoni di ricerca sembrerebbero emergere numerose dimensioni più o meno direttamente associabili ad una marca ed in particolare⁸:

- la conoscenza, intesa come identificazione e riconoscimento della marca stessa e conseguentemente dei bisogni da essa soddisfatti;
- gli attributi⁹, che si riferiscono ad alcune caratteristiche collegate direttamente alle performance del prodotto (*product-related*) o indirettamente (*brand-related*) che si possono presentare in forma tangibile e intangibile;
- le conseguenze¹⁰, ovvero la comprensione da parte dei consumatori delle potenzialità di una marca nel soddisfare (o non soddisfare) specifiche esigenze. Queste ultime possono essere classificate in due macro classi: 1) conseguenze funzionali e 2) conseguenze psico-sociali. Evidentemente, gli esiti funzionali o psico-sociali possono essere interpretati dai consumatori sia come benefici desiderabili sia come rischi percepiti o conseguenze negative.
- l'immagine, intesa dal punto di vista degli elementi grafici e decorativi della marca, siano essi concreti o astratti;

⁸ Una recente sintesi è riportata in Keller 2003.

⁹ Questi sono stati definiti come <<caratteristiche direttamente percepibili e collegate al prodotto e rappresentano la fonte diretta dell'utilità del consumatore>> (Dalli e Romani 2000, p.84).

¹⁰ Le conseguenze in pratica rappresentano gli esiti derivanti dall'acquisto o dall'uso di un prodotto che possiede determinati attributi.

- i valori, vale a dire, le associazioni che i consumatori fanno tra le caratteristiche del prodotto e le proprie personali motivazioni o interessi di vita. I valori, spesso attribuiti a spinte emotive e di profonda concettualizzazione, rappresentano in numerose situazioni le reali motivazioni che spingono le persone ad acquistare uno specifico marchio. Una delle classificazioni più note in tema di valori è quella proposta da Rokeach (1973) dalla quale emerge una distinzione tra due gruppi prevalenti: 1) valori strumentali, intesi come modalità di comportamento preferite dai consumatori e 2) valori terminali, ovvero situazioni di vita o stati psicologici che il consumatore aspira a raggiungere. E’ bene sottolineare che nonostante la classificazione proposta presupponga una sorta di scala incrementale dove si acquisiscono (o soddisfano) prima i valori strumentali e successivamente quelli terminali, in realtà non si può escludere che entrambi possano giocare un ruolo determinante nei processi di acquisto e consumo;
- i sentimenti, che riguardano il grado di affezione che una persona può manifestare più o meno inconsciamente nei confronti delle informazioni disponibili su una marca;
- le attitudini, intese come sintesi dei giudizi e di una generale valutazione nei confronti delle informazioni disponibili su una marca;
- le esperienze, derivanti dai comportamenti di acquisto e consumo o da qualsiasi altro episodio collegato ad una marca.

Aaker (1997) invece, analizzando 114 possibili profili di personalità e incrociando tali informazioni con la percezione di 37 marche famose ha individuato cinque dimensioni prevalenti che sembrano catturare lo spazio percepito di un brand la cosiddetta “personalità di marca”¹¹. In particolare, tali fattori sono:

- la sincerità, che si ricollega ai concetti di realistico, onesto, onesto, salutare, eccetera;
- la capacità di stimolare ed eccitare, nel senso di audace, brioso, immaginativo, aggiornato;
- la competenza, da intendersi come credibilità, intelligenza, di successo, ecc.;
- la sofisticatezza, che si ricollega ai concetti di prodotto di classe, per certi stili di vita, ecc.;
- la robustezza, cioè duraturo, forte, resistente alle intemperie, ecc.

In realtà, riguardo queste dimensioni il problema non sembrerebbe tanto quello di accertarsi della loro presenza in una marca quanto quello di identificarne correttamente le singole caratteristiche ed anche le modalità con cui si interconnettono tra di loro; infatti, i metodi utilizzati per analizzare le dimensioni di una marca, non sempre sono in grado di esprimere il reale potenziale della marca stessa, anche sotto l’aspetto semantico. Il problema si acuisce nel momento in cui si devono valutare le opportunità e i rischi connessi ad una strategia di *co-branding leverage* (Iasevoli, 2002): infatti, in aggiunta alle valutazioni connesse ai ritorni della azione di *brand extension* i manager dovranno anche porsi il problema se le marche coinvolte nell’alleanza presentano una buona coerenza e sintonia semantica e valoriale positiva.

In questo ambito, il quesito che si pone è innanzitutto connesso alla individuazione delle modalità con cui queste dimensioni sono percepite e memorizzate dal cliente e con cui si formano la coerenza e la sintonia nella mente del consumatore.

Precedenti ricerche sull’analisi di categorie merceologiche (Mervis e Rosch, 1981) suggeriscono che i consumatori strutturano il processo cognitivo richiamando prevalentemente tre tipologie di informazioni: 1) le informazioni sulla categoria merceologica, 2) le informazioni sulla tipologia di prodotto ed infine 3) le informazioni sulla marca e sui relativi attributi. In particolare, tale processo cognitivo può essere descritto attraverso due differenti modelli interpretativi (Samu, Krishnan e Smith, 1999): quello definito *top-down* e quello *bottom-up*. Il primo in particolare prevede che i consumatori processano innanzitutto le informazioni (ad esempio enfatizzate in una pubblicità)

¹¹ Quest’ultima può essere intesa come il << sistema di caratteristiche umane associate ad una marca >> (Aaker, 1997, p. 347).

sulla categoria merceologica, quindi passano al livello di marca ed infine approfondiscono le informazioni sulle caratteristiche dell’abbinamento marca-prodotto. Al contrario, il processo *bottom-up* inizia con l’analisi delle informazioni riguardanti il livello degli attributi associati al prodotto, sale verso le informazioni relative alla marca e infine si ferma all’analisi delle informazioni riguardanti il livello della categoria merceologica.

Entrambi i modelli possono essere rappresentati tramite il modello teorico delle risorse semantiche o modello neuronale, in cui la memoria in genere è rappresentata schematicamente come un insieme di “nodi” - che riproducono altrettanti elementi informativi memorizzati dalla mente umana - e legami che esprimono le relazioni che uniscono i differenti nodi (Nelson e altri, 1993). Riferito al mondo dei prodotti e delle marche, ciascun nodo può rappresentare una dimensione informativa dell’offerta (attributi, caratteristiche tangibili, elementi intangibili, eccetera) che si unisce ad un altro nodo tramite delle connessioni logiche, più o meno intense (infatti, i collegamenti tra nodi possono presentare un’intensità diversa da individuo a individuo e anche variabile nel tempo). Evidentemente, più i legami tra i differenti nodi sono forti, più il passaggio dal nodo di partenza ad altri nodi sarà immediato e facile per l’individuo; ad esempio, nell’ipotesi in cui un consumatore debba acquistare uno scooter, la marca Vespa gli richiamerà sensazioni, personaggi, luoghi in modo più o meno inequivocabile rispetto ad altre marche.

Molto spesso questi collegamenti sono idealmente rappresentabili in linea diretta nel senso che effettivamente si può individuare una catena mezzi-fini ovvero attributi-conseguenze-valori. Il modello della *catena mezzi-fini* è stato largamente utilizzato per la comprensione di come i consumatori percepiscono autonomamente le conseguenze relative all’uso dei prodotti (Gutman, 1982 e 1997; Olson e Reynolds, 1983; Reynolds e Gutman, 1988; Valette-Florence e Rapacchi, 1991, Grunert, 1995). Molto brevemente, questo modello implica che la comprensione soggettiva di un prodotto è fondata sulle associazioni tra *gli attributi del prodotto*¹² e le categorie cognitive centrali quali i *valori*; questi ultimi possono motivare il comportamento e creare interessi negli attributi del prodotto, che di solito non sono intrinsecamente interessanti.

Basandosi su tali principi concettuali, il punto di partenza del processo che coinvolge la sfera cognitiva è rappresentato dalle percezioni degli attributi da parte dei consumatori (i mezzi, appunto); successivamente, in base ai benefici e ai possibili utilizzi che i consumatori associano agli attributi, si individuano le cosiddette “conseguenze”. Infine, i valori sono estratti analizzando le relazioni tra le conseguenze e il sistema di valori personali (Reynolds e Guttman, 1988; Genger e Reynolds, 1995).

Il presupposto su cui si fonda questa teoria è che il significato di un concetto per il consumatore non rappresenta un *assioma*, ma dipende da altri concetti a cui esso è collegato. In particolare, mettendo in relazione – tramite le conseguenze¹³ - gli attributi alla più astratta categorie cognitive dei valori si possono costruire e identificare le catene delle differenti associazioni¹⁴. Teoricamente, una catena può essere costituita dai seguenti elementi: l’attributo concreto e tangibile del prodotto, l’attributo astratto o intangibile del prodotto, la conseguenza funzionale, la conseguenza psicologica, i valori strumentali, i valori terminali. Evidentemente, la lunghezza delle catene può variare da situazione a situazione, anche in considerazione di quanti attributi del prodotto sono collegati realmente alle categorie cognitive (i valori appunto), e di quanto i consumatori sono coinvolti nell’acquisto e nell’uso del prodotto (Celsi e Olson, 1988; Pietro e Olson, 1993).

¹² Questi sono stati definiti come <<caratteristiche direttamente percepibili e collegate al prodotto e rappresentano la fonte diretta dell’utilità del consumatore>> (Dalli e Romani 2000, p.84).

¹³ Le conseguenze in pratica rappresentano gli esiti derivanti dall’acquisto o dall’uso di un prodotto che possiede determinati attributi; possono essere classificate in due macro classi: 1) conseguenze funzionali e 2) conseguenze psico-sociali. Evidentemente, gli esiti funzionali o psico-sociali possono essere interpretare dai consumatori sia come benefici desiderabili sia come rischi percepiti o conseguenze negative.

¹⁴ E’ opportuno specificare che le catene mezzi-fini rappresentano soltanto uno schema rappresentativo utilizzato dai ricercatori che si occupano di identificare i fenomeni di consumo e di mercato, ma non rappresentano necessariamente il processo consapevolmente utilizzato dai consumatori negli acquisti di tutti i giorni.

Questa rappresentazione che a prima vista sembra piuttosto facilmente rilevabile e rappresentabile, nella realtà incontra notevoli difficoltà di costruzione dal momento che i consumatori – se intervistati - raccontano esplicitamente soltanto una piccola parte delle ragioni che li spingono ad effettuare specifici acquisti. Le risposte molto spesso sono focalizzate su attributi tangibili del prodotto o su elementi “razionalmente” rilevabili, quali ad esempio il prodotto, le performance, eccetera. Come molteplici ricerche hanno dimostrato, se si chiede ai consumatori di raccontare e descrivere un prodotto in genere questi ultimi partono proprio dagli elementi tangibili dell’offerta (Wansink e al., 1994), laddove non sempre sono questi i fattori che realmente sottostanno ad una decisione d’acquisto.

In linea di principio le catene *mezzi-fini* possono essere costruite con differenti modalità, ma senza dubbio la tecnica definita *laddering* (letteralmente scalare o smagliare) ha dimostrato una specifica utilità soprattutto nell’individuazione di questi aspetti cognitivi non immediatamente identificabili, ma che invece possono indurre il consumatore finale ad adottare o meno un determinato comportamento di acquisto e consumo.

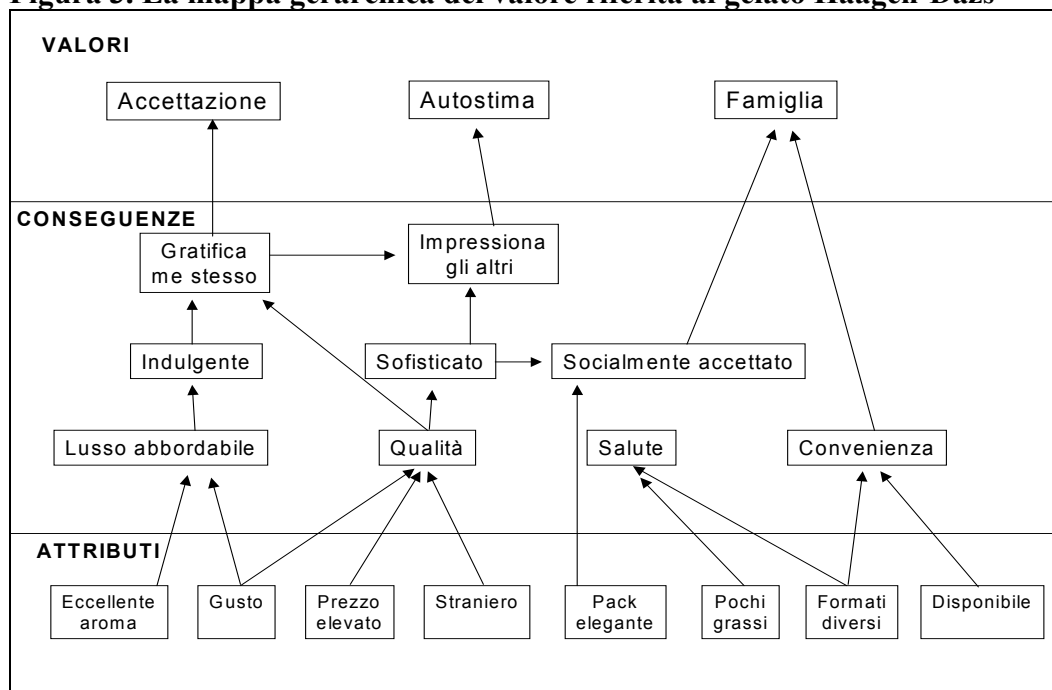
E’ anche vero che, come è stato sottolineato dallo stesso Oliver (1997), la tecnica del *laddering* può portare gli intervistati a rispondere con frasi stereotipate e conseguentemente riduce la possibilità di far emergere tendenze nuove o i cosiddetti segnali deboli.

Tuttavia, un bravo intervistatore proprio partendo dagli attributi tangibili può risalire agli elementi di natura psicologica che spiegano le “conseguenze” che i consumatori associano ad essi; sia utilizzando domande dirette del tipo “Perché hai acquistato tale prodotto?” sia utilizzando variazioni proposte da altri (Oliver, 1997; Bagozzi e Dabholkar, 1994; Bagozzi e Edwards, 1998) quali “Perché il prodotto è importante per te?” oppure “Perché il prodotto dovrebbe avere quelle specifiche caratteristiche?”, è possibile evidenziare informazioni che riguardano la sfera emotiva e attitudinale del consumatore, fino ad arrivare alla scoperta del sistema di valori che guida gli acquisti¹⁵. E’ ormai noto che la maggior parte degli individui può incontrare una certa difficoltà a esprimere in maniera chiara e univoca le proprie esperienze o idee; in particolare, può accadere che non si vuole dar notizia di certi fatti o idee o che non si abbia la capacità di esprimere i fenomeni perché questi ultimi sono vaghi, inaccessibili o inconsci. Rispetto a queste situazioni è possibile immaginare che esistono tre piani sovrapposti attraverso i quali si arriva dal razionale-consapevole all’inconscio (Butazzi e Penati, 1982) Al primo stadio troviamo quelle informazioni di cui l’individuo è consapevole e di cui è disposto a renderle “pubbliche”; al secondo livello vi sono quelle informazioni su cui si incontrano difficoltà nel palesarle e nel discuterle. Infine, al terzo livello il bagaglio informativo della persona non solo non è comunicato ma potrebbe essere anche “represso”, nel senso che si ha una certa paura nel divenirne consapevole.

Successivamente, i dati raccolti sono codificati, ovvero si raggruppano le risposte in categorie, e quindi si procede alla costruzione della “Matrice delle Corrispondenze”¹⁶; sulla base di quest’ultima si potrà costruire una mappa che descrive gerarchicamente (*hierarchical value map*) i vari passaggi che portano alla definizione del valore o dei valori associati a una marca (nella figura 3 è riportato un esempio di mappa riferita alla marca di gelati *Haagen-Dazs*). La mappa inoltre è in grado di rappresentare sinteticamente e graficamente gli attributi, le conseguenze e i valori maggiormente rilevanti per il cliente e in tal senso facilitare il compito di chi deve valutare la coerenza tra due o più marche coinvolte (o potenzialmente coinvolgibili) in un’alleanza. In particolare, partendo dagli elementi che in un’ottica della clientela possono essere percepiti in un brand (attributi, benefici e valori), si deve comprendere a che livello del “codice genetico” di una marca si deve realizzare la sintonia e la coerenza tra i brand coinvolti nella partnership.

¹⁵ E’ opportuno specificare che prima di specificare una serie di conseguenze e i valori ad esse connesse può essere necessario porre anche oltre 10-20 domande, dal momento che il processo è molto correlato al grado di coinvolgimento che gli intervistati hanno nel prodotto oggetto della ricerca. L’intervista, tradotta in termini temporali, alla fine dovrebbe durare tra i 30-40 almeno.

¹⁶ Tale Matrice consiste nella determinazione dei coefficienti di correlazione esistenti tra le differenti relazioni attributi-conseguenze e conseguenze-valori.

Figura 3. La mappa gerarchica del valore riferita al gelato Haagen-Dazs


Se si accetta l'ipotesi di Cegarra e Michel, ovvero che la coerenza deve variare in ragione della tipologia di alleanza, e personalmente aggiungerei anche della durata della stessa¹⁷, si deve verificare a che livello e su quali elementi della catena mezzi-fini è opportuno garantire una coerenza tra le marche coinvolte nell'alleanza.

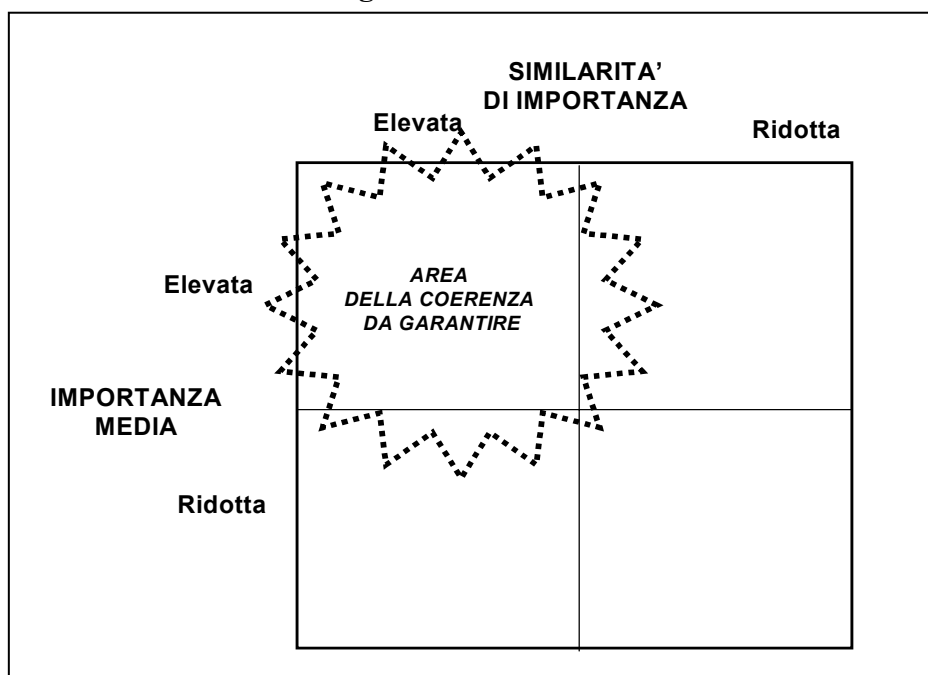
Nel raccogliere tali informazioni, si possono utilizzare differenti approcci ma senza dubbio quello che più efficacemente è in grado di supportare le decisioni in tema di scelta del brand-partner “ideale” è quello basato sulle percezioni dei consumatori. In tal senso le informazioni dovranno non solo essere raccolte direttamente dai consumatori ma dovranno anche tenere in debita considerazione che questi ultimi, nei loro processi di scelta, attribuiscono un'importanza variabile ai differenti elementi della catena mezzi-fini. In particolare, una corretta stima dell'importanza deve prevedere la valutazione delle seguenti variabili, e cioè:

- il livello di importanza, ovvero quanto la variabile (attributo, beneficio, valore) gioca o meno un ruolo determinante nei processi di selezione e acquisto dei consumatori relativamente alle categorie dei brand che partecipano all'alleanza. In particolare, per ottenere tale informazione si possono intervistare i consumatori circa l'importanza attribuita alle singole variabili e successivamente, sulla base dei valori attribuiti alle due o più categorie coinvolte nell'alleanza, determinare per ciascuna di esse l'importanza media;
- il livello di similarità, ovvero quanto l'importanza attribuita alle singole variabili (attributi, benefici, valori) varia o meno relativamente alle categorie dei brand che partecipano all'alleanza. In particolare, per ottenere tale informazione si può calcolare lo scostamento in valore assoluto tra i livelli di importanza attribuiti ai singoli elementi delle due (o più) categorie dell'alleanza; di fronte ad uno scostamento basso o addirittura nullo, si deduce che la variabile presenta un livello di importanza analogo per entrambe le categorie coinvolte nell'alleanza.

¹⁷ Infatti, è evidente che a fronte di un'alleanza di brevissimo periodo eventualmente limitata a una sola iniziativa promozionale (si pensi ai premi offerti da un'impresa in un concorso organizzato da un'altra impresa), la coerenza può anche essere di lieve entità e limitata a qualche singolo elemento della mappa; laddove in un'alleanza di lungo periodo è opportuno che la coerenza si più intensa e riferita a più dimensioni descritte nella mappa.

Una volta stimato il livello di importanza e di similarità si potrà costruire una matrice come quella descritta nella figura 4, da cui emerge che la coerenza deve sussistere innanzitutto tra quelle variabili che presentano un'elevata importanza media per il cliente e che al tempo stesso evidenziano un livello elevato di similarità dell'importanza (ovvero che lo scostamento dell'importanza attribuita alle variabili delle categorie è minimo o addirittura nullo).

Figura 4: L'identificazione degli elementi della catena mezzi-fini su cui garantire la coerenza nelle alleanze di marketing

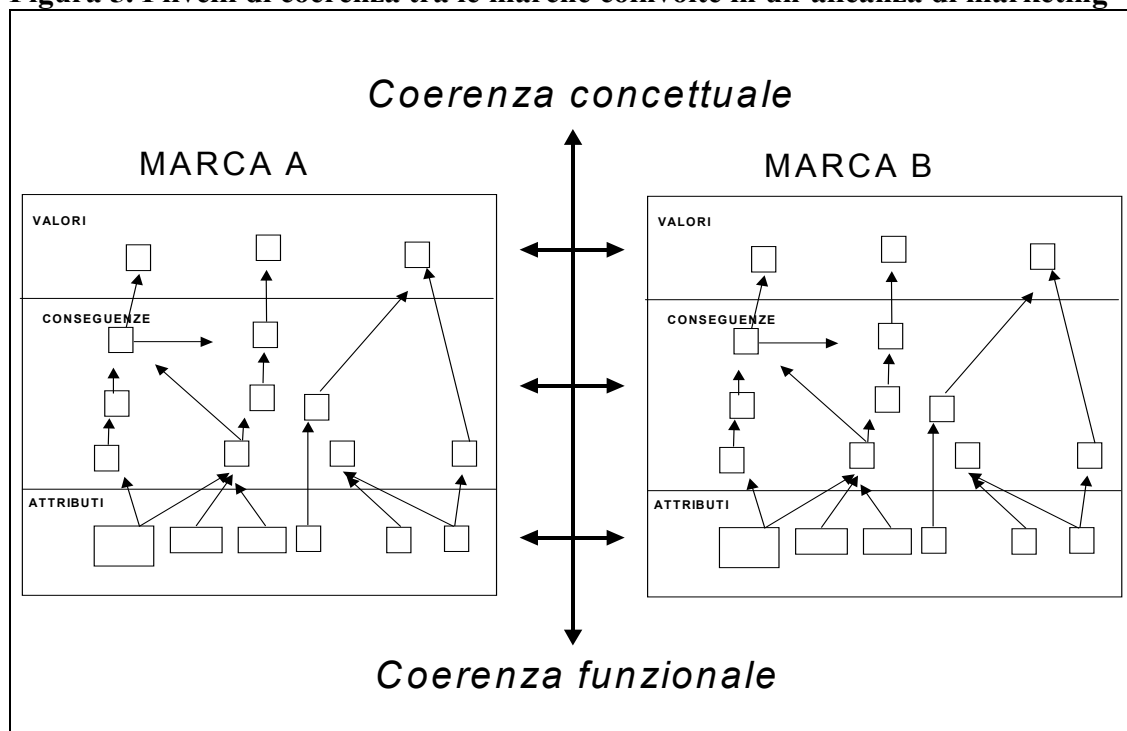


Con riferimento ai risultati espressi dalla matrice, idealmente qualsiasi variabile della catena mezzi-fini (sia esso attributo, conseguenza o valore) può ricadere nell'“Area della coerenza da garantire”; tuttavia in termini operativi si possono ipotizzare alcune specifiche situazioni (figura 5):

- 1) nell'area ricadono la maggior parte degli attributi essendo la *brand alliance* prevalentemente di natura fisica (coerenza funzionale);
- 2) nell'area ricadono la maggior parte dei valori, dal momento che l'alleanza è di natura prevalentemente concettuale (coerenza concettuale);
- 3) nell'area ricadono tutti gli elementi della catena mezzi-fini (coerenza globale);
- 4) nell'area ricadono solo alcuni attributi e/o conseguenze e/o valori (coerenza parziale o trasversale).

Evidentemente rispetto a tali differenti situazioni, l'aspetto che più interessa le imprese è la valutazione dell'offerta *co-branded* da parte dei consumatori; in tal senso, si potrebbe anche verificare una situazione in cui l'offerta congiunta pur ricevendo un positivo e generalizzato apprezzamento dal mercato presenta un livello di coerenza (sia essa funzionale o concettuale) positivo e limitato ad una parte ristretta del codice genetico della marca (coerenza parziale). In tal senso si pone il quesito di selezionare l'approccio più efficace e conseguentemente identificare la tipologia di coerenza da adottare (concettuale-funzionale), nonché il livello di coerenza accettare (globale-parziale); il problema non è di poco conto perché, come è comprensibile, l'una o l'altra alternativa influenzeranno le decisioni relative alla scelta del partner con cui potenzialmente avviare l'alleanza.

Figura 5. I livelli di coerenza tra le marche coinvolte in un'alleanza di marketing



4. La valutazione della coerenza: una ricerca empirica sulla co-branding image nelle differenti tipologie di alleanze

Nonostante numerose ricerche testimonino l'importanza e la validità delle alleanze tra marche, si è spesso trascurata o semplicemente accennata quella che dovrebbe essere la regola da presiedere nella valutazione riguardante la partecipazione o meno ad un'alleanza di marketing e nella selezione del partner, ovvero che: *le immagini dei partner coinvolti presentino una coerenza positiva su uno o su tutte le variabili che caratterizzano il profilo delle marca proponente.*

Proprio con l'obiettivo di colmare questa lacuna cognitiva, sono state fissate alcune ipotesi successivamente sottoposte a verifica tramite una ricerca empirica condotta su un campione di 60 unità¹⁸ su due differenti tipologie di accordi (funzionale e concettuale): e cioè:

- H1. le alleanze sono distinguibili in base alle variabili della catena mezzi-fini;*
- H2. nelle alleanze di natura concettuale, la coerenza deve riguardare quasi esclusivamente gli attributi presenti nei prodotti partner;*
- H3. nelle alleanze di natura funzionale, la coerenza deve riguardare quasi esclusivamente i valori associati ai prodotti partner;*
- H4. i giudizi sull'offerta co-branded sono influenzati positivamente dalla coerenza.*

Per rispondere al primo quesito, sono state innanzitutto individuate delle alleanze che a primo impatto presentassero delle caratteristiche differenti; in particolare, la prima è rappresentata da un'offerta congiunta che, come percezione esterna, sembra essere di natura funzionale¹⁹. La

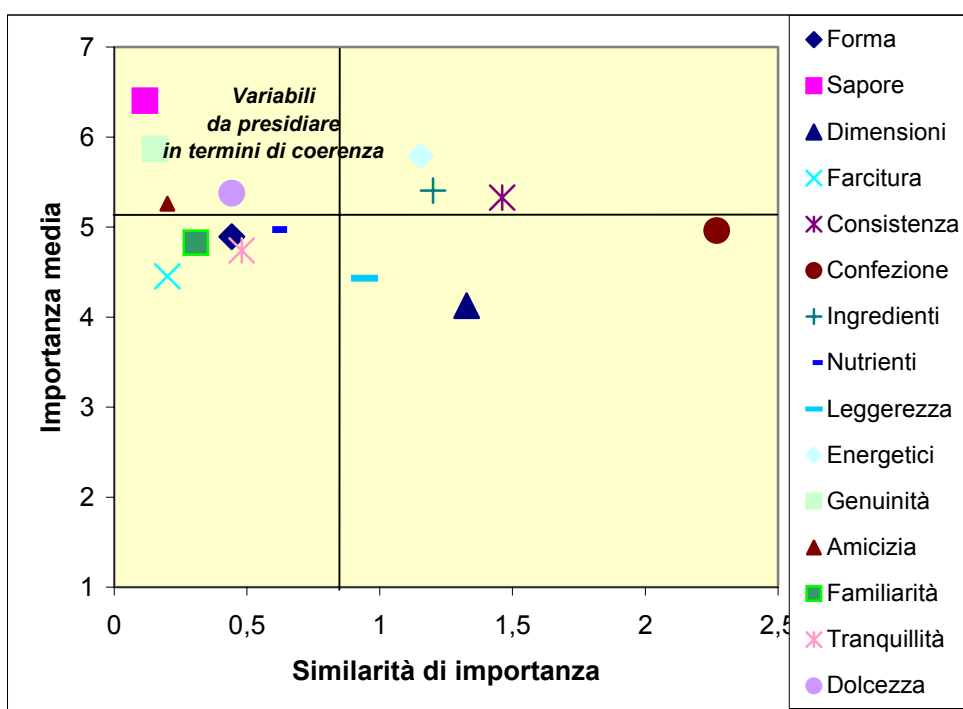
¹⁸ In particolare, il campione era rappresentato da uomini (40%) e da donne (60%); nel 48% dei casi aveva un'età compresa tra i 31 e i 35 anni e nel 37% dei casi era uno studente, mentre nel 27 svolgeva un lavoro impiegatizio.

¹⁹ L'offerta in questione è rappresentata dal gelato *Ringo-Sanson* frutto dell'unione dei due marchi, il primo operante nel settore dei biscotti, il secondo in quello dei gelati.

seconda tipologia, al contrario, sembra rientrare prevalentemente nella categoria delle alleanze concettuali, trattandosi di due imprese che operano in settori merceologici completamente distanti²⁰. Una volta selezionate le categorie dei prodotti coinvolti nelle alleanze, sono stati individuati gli elementi tangibili e intangibili associabili ai prodotti e più approfonditamente gli attributi, i benefici e i valori delle quattro categorie merceologiche oggetto dell'indagine. Durante tale fase - operativamente condotta su un campione limitato di consumatori ed in cui si è fatto ricorso alla metodologia della catena mezzi-fini - sono emerse alcune importanti considerazioni che confermano le ipotesi iniziali. In particolare, analizzando le variabili associate alle due categorie oggetto della prima tipologia di alleanza (funzionale) è emerso nell'ottica dei consumatori gli attributi, le conseguenze e i valori della prima categoria (biscotti) sono piuttosto simili a quelli della seconda (gelati)²¹.

Al contrario, in un'alleanza concettuale, le variabili si sovrappongono in misura decisamente ridotta, nel senso che gli attributi, le conseguenze e i valori associati alla prima categoria (automobili) sono raramente presenti anche nella seconda tipologia (abbigliamento e calzature sportive)²². In altri termini, si può affermare che nelle alleanze funzionali gli attributi associati ad una categoria sono con molta probabilità presenti anche nelle categorie dei prodotti partner; mentre, nelle alleanze concettuali, sono prevalentemente i valori e le conseguenze ad essere contestualmente presenti nelle catene mezzi-fini dei prodotti partecipanti.

Figura 5. Variabili da presidiare in termini di coerenza nelle alleanze tra la categoria dei gelati e quella dei biscotti (alleanza funzionale)



²⁰ L'offerta in questione è rappresentata dalla *Renault Clio-Reebok* frutto dell'unione dei due marchi, il primo operante nel settore delle auto, il secondo in quello dell'abbigliamento e delle calzature sportive.

²¹ Più specificamente sono stati individuati 8 attributi presenti sia nella catena mezzi fini dei biscotti che in quella dei gelati (dolcezza, forma, sapore, dimensioni, farcitura, consistenza, ingredienti), 3 conseguenze (nutribilità, leggerezza ed energia) e 4 valori (amicizia, genuinità, familiarità e tranquillità).

²² Più specificamente sono stati individuati 2 attributi presenti sia nella catena mezzi fini delle automobili che in quella dell'abbigliamento-calzature sportive (prezzo e stile), 3 conseguenze (comodità, innovatività e stabilità) e 4 valori (giovinezza, prestigio, libertà e sportività).

Con riferimento al secondo e terzo quesito, ovvero se la coerenza delle alleanze funzionali deve interessare prevalentemente gli attributi mentre la coerenza nelle alleanze concettuali deve riguardare prevalentemente i valori, sono stati raccolti dei giudizi dai clienti circa l'importanza assegnata alle variabili identificate e più specificamente su quelle presenti contestualmente in entrambe le categorie partecipanti all'alleanza; in particolare, i dati raccolti sono stati elaborati al fine di costruire due mappe simili a quella riportata in figura 4, una per l'alleanza funzionale (alleanza tra una marca di gelati e una di biscotti) e una per quella concettuale (alleanza tra una marca di automobili e una di abbigliamento-calzature sportive).

Come emerge dall'analisi della figura 5 – in cui è approfondito il caso dell'alleanza funzionale - nell'*Area delle variabili da presidiare in termini di coerenza* ricadono due attributi (sapore e dolcezza) e due valori (amicizia e genuinità); nel caso dell'alleanza concettuale, le variabili da coordinare sono rappresentate da un beneficio (comodità) e da un attributo (prezzo). Pertanto, se ne può dedurre che le ipotesi due e tre non sono confermate dai riscontri empirici ovvero che nelle alleanze funzionali la coerenza deve riguardare prevalentemente gli attributi mentre nelle alleanze concettuali la coerenza deve riguardare prevalentemente i valori; invece, sembrerebbe emergere la necessità di una coerenza trasversale limitata soltanto ad alcune variabili presenti nelle catene mezzi-fini dei prodotti partner.

Infine, per quanto riguarda la quarta ipotesi si è effettuato un confronto tra i giudizi attribuiti ai singoli brand partecipanti all'alleanza e il giudizio del prodotto *co-branded*; in particolare, come emerge dalla tabella 1, in cui sono riportati sia la media dei giudizi relativi alle variabili su cui è richiesta una maggiore coerenza che il giudizio del prodotto *co-branded*, si osserva in quasi tutti i casi una differenza positiva o nulla. In tal senso, sembrerebbe affermarsi un ruolo positivo svolto dalla coerenza sui giudizi espressi dai consumatori relativamente al prodotto *co-branded*.

Tabella 1: Differenza tra il giudizio attribuito al prodotto *co-branded* e la media dei giudizi attribuiti ai singoli *brands*

VARIABILE	GIUDIZIO PRODOTTO CO-BRANDED	MEDIA DEI GIUDIZI ATTRIBUITI AI SINGOLI BRANDS	DIFFERENZA
Sapore	5,5	5,3	0,2
Genuinità	4,8	4,2	0,6
Amicizia	4,4	4,6	-0,2
Dolcezza	5,4	5,4	0
Forma	4,9	5	-0,1
Familiarità	4,3	4,3	0
Nutriente	5,1	5	0,1

Conclusioni

Dalle considerazioni svolte emergono alcune osservazioni, che in parte rappresentano delle possibili risposte a quesiti rilevati, in parte rappresentano delle basi di partenza per successivi approfondimenti. I principali contributi emersi dal presente studio possono essere evidenziati nei seguenti:

- ✓ si sottolinea il ruolo significativo della coerenza nelle alleanze tra marche;
- ✓ si identificano gli effetti di una coerenza positiva o negativa;
- ✓ si definiscono differenti tipologie di coerenza in ragione delle caratteristiche dell'alleanza (concettuale e funzionale) e delle modalità attraverso cui individuare le variabili su cui garantire un elevato livello di coerenza;
- ✓ è la prima ricerca che si pone il quesito di verificare empiricamente il ruolo della coerenza in un'offerta *co-branded* e a dimostrare come quest'ultima incida sulle percezioni dei consumatori.

Tuttavia, all'interno del quadro generale descritto si rilevano - tra le altre - alcune questioni di carattere organizzativo e manageriale che richiederebbero un approfondimento futuro e sulle quali sembra opportuno concentrarsi:

- ✓ la necessità di validare il modello proposto per l'analisi della coerenza con ricerche empiriche più ampie e con campioni più numerosi e rappresentativi delle differenti tipologie di alleanze;
- ✓ un altro elemento fondamentale da chiarire è quello pertinente la possibilità di identificare tecniche più snelle che non richiedono necessariamente e contemporaneamente il ricorso ad indagini qualitative (*laddering*) e quantitative (per la stima della coerenza percepita);
- ✓ assume valenza critica anche la necessità di approfondire le forme di governo da adottare e più specificamente se esse debbano o meno cambiare in conseguenza delle diverse tipologie di alleanza e di coerenza da ricercare.

I quesiti che ne discendono richiedono un'analisi multidisciplinare del fenomeno oggetto di studio che dovrebbero favorirne ulteriormente lo sviluppo e il livello di comprensione.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1990), "Brand extensions: 'the good, the bad, the ugly' ", *Sloan Management Review*, Vol. 31, pp. 47-56.
- Aaker, D. e Keller, K. (1990), "Consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 45, January, pp. 27-41.
- Aaker D. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press
- Aaker D., Keller H. (1992), "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, February.
- Aaker D. (1996), *Building strong brands*, The Free Press.
- Aaker, J.L. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, August, pp. 347-56.
- Adler L. (1966), "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, Nr. 45
- Alba, J.W. and Hutchinson, J.W. (1987), "Dimensions of consumer expertise", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, March, pp. 55-9.
- Ambler, T. e Styles, C. (1997), "Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 222-34.
- Bagozzi, R.P. e Dabholkar, P.A. (1994), "consumer recycling goals and their effect on the decision to recycle: a means-end chain analysis", *Psychology and Marketing*, July-August, 313-340.
- Bagozzi, R.P. e Dabholkar, P.A. (2000), "Discursive psychology: an alternative conceptual foundation means-end chain theory", *Psychology and Marketing*, Vol. 17 No. 7, July, pp. 535-86.
- Barrett, J., Lye, A. e Venkateswarlu, P. (1999), "Consumer perceptions of brand extensions: generalising Aaker and Keller's model", *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol. 4, pp. 1-21.
- Bhat, S. e Reddy, S.K. (1997), "Investigating the dimensions of the fit between a brand and its extension" in LeClair, Bottomley, P.A. e Doyle, J.R. (1996), "The formation of attitudes towards brand extensions: testing and generalising Aaker's and Keller's model", in BeraÁcs, J., Bauer, A. and Simon, J.
- Boush, D.M. e Loken, B. (1991), "A process-tracing study of brand extension evaluation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, February, pp. 16-28.
- Broniarczyk, S.M. e Alba, J.W. (1994), "The importance of the brand in brand extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, May, pp. 214-28.
- Celsi, R. e Olson, J. (1988), "The role of involvement in attention and comprehension processes", *Journal of Consumer Research*, September, p. 210-224.
- Cherubini S. (1999), "Tendenze e dimensioni del co-marketing sportivo", in Cherubini S., Canigiani M. (a cura di), *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, F. Angeli.
- Cherubini S., Iasevoli G. (2000), "Co-marketing. Tipologie, potenzialità e applicazioni", Atti del convegno "Le tendenze del Marketing in Europa", Dicembre, Università Ca' Foscari Venezia.
- Cegarra J, Michel G. (2000), *Co-branding : clarification du concept et proposition d'un modèle d'évaluation*, html.panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/2000.
- Collesei U. (1995), "La strategia di posizionamento del prodotto", in Valdani E. (a cura di), *Marketing*, Utet.
- Court D., Leiter M., Loch M. (1999), "Brand leverage", *The McKinsey Quarterly*, Nr. 2.

- Dalli D., Romani S. (2000), *Il comportamento del consumatore*, Franco Angeli.
- de Magalhaães Serra, E., Vieira, J.M.C. and Gonzalez, J.A.V. (1999), "Brand extensions effects on attitudes and brand beliefs", in Hildebrandt, L., Annacker, D. and Klapper, D. (Eds), *Marketing and Competition in the Information Age, Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy*, CD-ROM.
- De Vita P. (2000), "Organizzare il co-marketing", *Sviluppo & Organizzazione*, Settembre.
- Desai K., Keller K. (2002), "The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility", *Journal of Marketing*, Nr. 66.
- Dull S., Mohn W., Noren T. (1995), "Partners", *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4
- Dyer J., Kale P e Singh H. (2001), "How to make strategic alliances work", *Sloan Management Review*, summer.
- Eminente G., Iasevoli G. (1994), "Il processo di costituzione di una joint venture: strumenti di programmazione, attuazione e controllo", *Auditing*, settembre.
- Farquhar, P.H. (1989), "Managing brand equity", *Marketing Research*, Vol. 1, September, pp. 24-33.
- Farquhar, P.H., Herr, P.M. e Fazio, R.H. (1990), "A relational model for category extensions of brands", *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, pp. 856-60.
- Glynn, M.S. e Brodie, R.J. (1998), "The importance of brand specific associations in brand extension: further empirical results", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7 No. 6, pp. 509-18.
- Golinelli G. M. (2000), *L'impresa sistema vitale* (tomo I, II e III), Cedam.
- Grossman, R. P. (1997) "Co-branding in advertising: developing effective associations". *Journal of Product and Brand Management*. 191-201.
- Gu`rhan-Canli, Z. e Maheswaran, D. (1998), "The effects of extensions on brand name and enhancement", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, November, pp. 464-73.
- Guiltman J. (1987), "The price bundling of services: a normative approach", *Journal of Marketing*, Nr. 51.
- Gutman, J. (1982), "A means-end chain model based on consumer categorization process", *Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 60-72.
- Gutman, J. (1997), "Means-end chains as goal hierarchies", *Psychology and Marketing*, Vol. No. 6, September, pp. 545-60.
- Han, J.K. e Schmitt, B.H. (1996), "Product-category dynamics and corporate identity and brand extensions: a comparison of Hong Kong and US consumers", *Journal of International Marketing*, Vol. 5 No. 1, pp. 77-92.
- Hankinson, P. e Cowking, P., (1992), *Branding in Action: Cases and Strategies for Profitable Brand Management*, McGrawHill, London.
- Hillyer, C. e Tikoo, S. (1995) "Effect of Cobranding on Consumer Product Evaluations", *Advances in Consumer Research*, 123-127.
- Iasevoli, G. (2000), *Il valore del cliente*, F. Angeli.
- Iasevoli, G. (2000 bis), "Customer Club e lo sviluppo della customer loyalty", *Micro & Macro Marketing*, agosto.
- Iasevoli, G. (2002), "Accordi di marketing e valutazione delle strategie di co-branding leverage", *Atti del Convegno, Le Politiche di Branding*, Università di Pisa, dicembre.
- Iasevoli, G. (2003), *Le Alleanze di Marketing*, F. Angeli.
- Keller, K. e Aaker, D.A. (1992), "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, pp. 35-50.
- Keller, K. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 1-22.
- Keller K. (1998), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River-Prentice Hall.
- Keller K. (2003), "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer research*, vol. 29, March, p.595-600
- Loken B., Roedder J. (1993), "Diluting Brand Beliefs: when do brand extension have e negative impact?", *Journal of Marketing*, Nr. 57.
- Loken, B. e Roedder John, D. (1993), "Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 71-84.
- Marcati A. (1997), «Accordi di Marketing», in Valdani E. (a cura di), *Marketing*, UTET.
- Michell M. (1996), *Les effets de réciprocité de l'extension de marque sur la catégorie cognitive de la marque*, html.panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/, 1996.
- Morgan R., Hunt S. (1994), "The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Nr. 58.
- Muroma, M. e Saari, H. (1996), "Fit as a determinant of success", in Bera`cs, J., Bauer, A. e Simon, J., *Marketing for an Expanding Europe, Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy*, pp. 1959-63.
- Nedungadi, P. e Hutchinson, J. (1985), "The prototypicality of brands: relationships with brand awareness, preference and usage", *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, pp. 498-503.
- Nelson D.L., Bennet D., Schreiber T., McKinney V. (1993), "Implicit Memory: effects of networks size and interconnectivity on cued recall", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 19.

- Norris, D. (1992) "Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries", *Journal of Consumer Marketing*, 9(3):19-31.
- Norris, D. (1993) "'Intel Inside': Branding a component in a business market", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 8(1):14-24.
- Oliver R. (1997), *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*, McGraw-Hill.
- Olson, J.C. and Reynolds, T.J. (1983), "Understanding consumers' cognitive structures: implications for advertising strategy", in Percy, L. e Woodside A., *Advertising and Consumer Psychology*, Lexington Books.
- Park, C.W., Lawson, R. e Milberg, S. (1989), "Memory structure of brand names", *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, pp. 726-31.
- Park C., McCarthy S., Milberg S. (1993), "The effects of direct and associative brand extension strategies on consumer response to brand extension", *Advances in Consumer Research*, Nr. 20.
- Park, C. e Srinivasan, V. (1994), "A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, May, pp. 271-88.
- Park, C.W., Jun, S.Y. e Shocker, A.D. (1996), "Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, November, pp. 453-66.
- Park, C.W., McCarthy, M.S. e Milberg, S.J. (1993), "The effects of direct and associative brand extension strategies on consumer responses to brand extensions", *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, pp. 28-33.
- Park, C.W., Milberg, S. e Lawson, R. (1991), "Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, September, pp. 185-93.
- Peter, J., e Olson, J. (1996), *Consumer behaviour and marketing strategy*, Irwin.
- Rao A., Ruekert R. (1994), "Brand alliances as signals of product quality", *Sloan Management Review*, Nr. 36.
- Reynolds, T.J. e Gutman, J. (1988), "Laddering theory, method, analysis, and interpretation", *Journal of Advertising Research*, February/March, pp. 11-31.
- Ries, A. e Trout, J. (1986), *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw Hill, New York.
- Roedder John, D., Loken, B. and Joiner, C. (1998), "The negative impact of extensions: can flagship products be diluted?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, June, pp. 19-32.
- Samu S., Krishnan S. e Smith R. (1999), "Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementary and promotional strategies", *Journal of Marketing Research*, 35.
- Signorelli S. (1988), *Strategie di coalizione*, Isedi.
- Simomin B., Ruth J. (1998), "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spill over effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, Nr. 35.
- Smith, D.C. e Andrews, J. (1995), "Rethinking the effect of perceived fit on customers' evaluations of new products", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-14.
- Sullivan, M. W. (1992), "Brand extensions when to use them", *Management Science*, Vol. 38 No. 6, pp. 793-806.
- Sunde, L. e Brodie, R.J. (1993), "Consumer evaluations of brand extensions: further empirical results", *International Journal of Research In Marketing*, Vol. 10, pp. 47-53.
- Tauber, E.M. (1981), "Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names", *Business Horizons*, Vol. 24 No. 2, pp. 36-41.
- Tauber, E.M. (1988), "Brand leverage: strategy for growth in a cost control world", *Journal of Advertising Research*, August/September, pp. 26-30.
- Vaidyanathan R., Aggarwal P. (2000), "Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label", *Journal of product and brand management*, Nr. 4.
- Valdani E. (2000b), "Creare valore attraverso il co-marketing", *Sviluppo & Organizzazione*, Settembre.
- Valetteflorence, P. e Rapacchi, B. (1991), "Improvements in means-end chain analysis using graph-theory and correspondence analysis", *Journal of Advertising Research*, Vol. 31 No. 1, February-April, pp. 30-45.
- Venkatesh R., Mahajan V., Muller E. (2000), "Dynamic co-marketing alliances: when and why do they succeed or fail?", *Intern. J. of Research in Marketing*, Nr. 17.
- Wahburn J., Till B., Priluck R. (2000), "Co-branding: brand equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing*, Nr. 17.
- Wansink, B., Ray, M.L. e Batra, R. (1994), "Increasing cognitive response sensitivity", *Journal of Advertising*, Vol. 23 No. 2, June, pp. 62-74.
- Wilson, L.O. e Norton, J.A. (1989), "Optimal entry timing for a product line extension", *Marketing Science*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-17.
- Yadav M., Monroe K. (1993), "How buyer perceive saving in a bundle price", *Journal of Marketing Research*, Nr. 30.