

OPPORTUNITÀ E PROBLEMI NELLO SVILUPPO DI UNA STRATEGIA DI CO-BRANDING

Tiziano Vescovi – Francesca Checchinato***

1. Introduzione

Nell'attuale contesto di mercato la gestione aziendale presenta elevati livelli di complessità, sia con riferimento ad aspetti economico-finanziari, sia con riferimento ad aspetti organizzativi, strategici e di marketing. Una delle cause di tale complessità può essere letta nella crescente proliferazione di prodotti, nel ruolo è sempre più preponderante degli *asset* intangibili e nell'aumento della competizione tra imprese per la conquista dei consumatori e il mantenimento dei clienti sia a livello locale che globale. Le aziende si trovano quindi a competere sulla varietà dell'offerta per riuscire a soddisfare pienamente i numerosi e mutevoli bisogni dei consumatori, cercando di differenziare i prodotti grazie ad una qualità superiore o ad un'immagine distintiva, sviluppando una proposta di valore che risulti più appetibile rispetto a quella dei concorrenti. In tale contesto la marca diventa lo strumento cardine delle strategie di marketing poiché permette all'impresa di creare un posizionamento distintivo dell'offerta, i cui prodotti assumono un'immagine differenziata rispetto a quelli della concorrenza e divengono facilmente identificabili. La marca, inoltre, assolve il ruolo di garante della qualità dei prodotti, diminuendo il rischio percepito dai consumatori in fase d'acquisto e fornendo all'impresa una base per l'introduzione di nuovi prodotti.

La gestione della marca è un processo complesso che richiede un'attenta analisi di tutti i suoi elementi e di una strategia di marketing scrupolosa-

* *Professore Associato presso il Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Cà Foscari di Venezia, San Giobbe – Cannaregio 873 – 30121 Venezia – e-mail: vescovi@unive.it, tel. 041 2348741.*

** *Ricercatrice presso il Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Cà Foscari di Venezia, San Giobbe – Cannaregio 873 – 30121 Venezia – e-mail: checchin@unive.it.*

mente pianificata affinché venga mantenuta la coerenza necessaria tra i suoi elementi e tra le varie iniziative promozionali e di comunicazione. L'immagine di marca che ne emerge deve essere chiara, facilmente distinguibile e ricca di significato per gli utilizzatori. Le criticità di gestione e l'importanza assunta dalla marca negli ultimi venti anni hanno dato vita ad una copiosa e interessante produzione di contributi riguardanti numerosi aspetti ad essa relativi (Vicari, 1995; Aaker, 1997; Kapferer, 1997; Keller, 2003b), ma un'area che risulta ancora poco approfondita e che necessita ancora di numerosi studi e ricerche, soprattutto per la notevole diffusione che sta registrando, riguarda il *co-branding*. A partire da tale osservazione della realtà e della ancora limitata letteratura specifica (Rao e Ruekert 1994; Busacca e Bertoli 2003, 2004; Iasevoli 2003, 2004), che per la maggior parte si è occupata di studiare la reazione comportamentale del consumatore di fronte alle alleanze di marca (Hillyer e Tikoo 1995; Park et al. 1996; Baumgarth 2000 e 2003), si è cercato di comprendere i motivi che spingono il *management* ad adottare una politica di questo tipo, in modo da comprendere gli obiettivi per i quali tale strategia viene utilizzata, non trascurando i rischi che ne possono derivare e che devono essere considerati, affrontati e ridotti prima di intraprenderla.

2. Il concetto di co-branding tra teoria e prassi

In letteratura sono presenti numerose definizioni di *co-branding*, all'interno delle quali il raggio d'azione del fenomeno assume differenti dimensioni che non rendono semplice stabilire i confini entro cui può essere ascritto. In particolare, alcuni (Cegarra e Michel, 2001; De Pelsmacker et al., 2001) tengono distinte le alleanze di marca in cui vi è la co-definizione e co-firma di un nuovo prodotto dalle situazioni in cui due o più marche vengono associate nell'ambito del solo contesto di comunicazione o promozione, ritenendo che solo nel primo caso si possa parlare realmente di *co-branding*. Altri autori non fanno esplicito riferimento alla leva di marketing utilizzata congiuntamente, definendo il fenomeno in questione come l'associazione tra marche in uno "sforzo comune di marketing" (Kapferer, 1997) o in un "contesto di marketing" (Grossman, 1997) o, ancora, "tra due o più marche che vengono in qualche modo proposte insieme nel mercato" (Keller, 2003b). Altri autori, riconoscendo diverse dimensioni delle alleanze di marca, ritengono che si possano distinguere due tipi di *co-branding* (Jobber, 2004):

- *product-base co-branding*, che si può ulteriormente distinguere in:
 - *parallel co-branding*, quando due o più marche vengono equamente combinate per dare vita ad un nuovo prodotto e si può citare come esempio il caso di Philips e Nike che hanno creato una linea di letto-

ri MP3 e di Cd player appositamente studiati per essere utilizzati durante lo sport.

- *ingredient co-branding*, che si manifesta quando la marca di un fornitore viene esplicitamente evidenziata come ingrediente specifico e ben identificabile di un determinato prodotto. In questa strategia assume particolare rilevanza la qualità del prodotto della marca invitata, che ha il compito di differenziare la qualità dell'intero prodotto rispetto ai concorrenti della stessa categoria. L'esempio generalmente riportato in letteratura è Intel, un altro esempio può essere il tonno Star all'olio d'oliva Monini.
- *communication-based co-branding*, che si può distinguere in:
 - *joint advertising*, che consiste nell'appaiare due marche a livello pubblicitario per ottenere una maggiore visibilità o credibilità. L'esempio maggiormente citato in questo caso è quello della comunicazione congiunta tra una marca di detersivi e una marca di lavatrici come Dash e Whirpool;
 - *joint promotion*, che si verifica quando due o più marche collaborano per un breve periodo a livello promozionale per ottenere un incremento delle vendite.

Secondo Blackett e Boad (1999) il *co-branding* è "una forma di cooperazione tra due o più marche che godono di una significativa riconoscibilità da parte dei consumatori, nella quale vengono apposti i nomi delle marche dei partecipanti".

Sebbene le definizioni proposte non permettano di attribuire un significato univoco al termine *co-branding*, che può o meno essere inteso quale sinonimo di alleanze di marca, sembra essere condiviso il concetto base secondo cui la combinazione di due marche, sia relativa agli attributi del prodotto, sia relativa ad aspetti immateriali e presentata solamente a livello di comunicazione, aumenti il valore percepito del prodotto da parte dei consumatori.

Anche nella prassi il concetto sembra non avere un'unica connotazione: dall'indagine da noi svolta è emersa una molteplicità di modi di intendere il fenomeno. Secondo alcuni si può parlare realmente di *co-branding* solo quando le marche coinvolte nell'alleanza attribuiscono un nuovo nome – frutto della combinazione dei singoli nomi di marca o un nome completamente nuovo, ma con le marche coinvolte nel ruolo di endorsement – al prodotto, perché solo in questo caso si può immaginare una potenziale estensione futura, e quindi una reale combinazione tra il valore delle marche, secondo altri il *co-branding* consiste nello sviluppo di un nuovo prodotto in cui saranno apposti i due marchi senza che venga attribuito ad esso un nuovo nome, per altri ancora il *co-branding* può riguardare tanto lo sviluppo di un nuovo prodotto quanto lo sviluppo di una campagna di comunicazione in cui appaiono i due marchi, infine, in una definizione di più

ampio respiro riportata da alcuni, ogni qualvolta si abbiano due marche esposte insieme si può parlare di *co-branding*. Tale risultato sembra peraltro coerente con un'indagine condotta da Stewart (1995) tra i clienti dell'agenzia AAI Consultants di Londra, che ha evidenziato come le interpretazioni di cosa sia il *co-branding* siano assai diverse tra loro.

La molteplicità di interpretazioni sia nella letteratura sia nella prassi aziendale fa propendere per una definizione del fenomeno allargata e comprensiva delle varietà di applicazioni, che permetta di analizzarlo nelle sue diverse forme. Gli obiettivi perseguiti e i rischi sostenuti assumono di conseguenza sfumature diverse in funzione del livello di intensità della alleanza tra marche e al variare nell'attuazione operativa delle iniziative comuni.

Per *co-branding* si intende allora un'alleanza tra due o più marche che vengono presentate contestualmente al consumatore dando luogo ad un nuovo prodotto o ad un prodotto percepito come nuovo o migliore dal consumatore grazie al supporto e alla presenza di un'altra marca (marca invitata) alla marca principale (marca ospitante). Ad esempio, il supporto a livello di comunicazione di *Benetton*, leader nell'abbigliamento di capi colorati, all'efficacia della candeggina *Ace Gentile Vivactive*, la cui proposta di valore è la salvaguardia dei colori durante il lavaggio, può far percepire il prodotto come migliore rispetto al caso in cui tale supporto non fosse presente. L'apposizione del marchio *Gore-Tex* in una tuta da sci *The North Face*, può contribuire ad enfatizzare la qualità del prodotto e rappresentare, in alcuni casi, la causa stessa che fa propendere per l'acquisto. Come si può notare da questi due esempi, nel primo caso il collegamento tra le marche è avvenuto solo a livello di comunicazione, mentre nel secondo caso ha riguardato la realizzazione del prodotto che è stato costruito utilizzando un componente di qualità, riconoscibile, e garantito dal produttore; in entrambi i casi la presenza della marca invitata modifica il valore del prodotto percepito.

3. Obiettivi e rischi del *co-branding*

3.1. La ricerca

Attraverso una ricerca esplorativa, si è cercato di comprendere da un lato le ragioni per le quali le imprese adottano strategie di *co-branding*, gli obiettivi che spingono le imprese ad affiancare le loro marche accanto ad altre, e dall'altro i problemi che possono insorgere e causare il fallimento della strategia, che rappresentano i rischi che l'impresa si trova a sostenere. Si è cercato inoltre di sondare quali strumenti vengano utilizzati per la misurazione dei risultati della strategia di *co-branding*. Si sono intervistati, in un contesto internazionale, consulenti esperti di marca, responsabili di

agenzie di comunicazione e manager di imprese che avessero attuato progetti di *co-branding*. L'eterogeneità degli intervistati, che rappresentano differenti categorie di attori presenti nel mercato, è stata scelta al fine di avere un ampio quadro del fenomeno, che desse la possibilità di valutare le diverse prospettive e le differenti visioni degli attori coinvolti nel processo di *co-branding*.

Le interviste svolte sono state di tipo semi-strutturato, così da permettere agli interlocutori di rispondere liberamente e approfonditamente alle varie questioni sollevate, ma in modo da costruire una traccia di riferimento comune che permettesse il confronto tra le varie opinioni e il raggiungimento degli obiettivi conoscitivi proposti.

I contenuti principali delle interviste hanno riguardato i seguenti aspetti base:

- Obiettivi da raggiungere attraverso la politica di *co-branding*
- Motivazioni della scelta di porre in gioco un asset così importante come la marca
- Problemi e rischi incontrati nello sviluppo e nell'attuazione della strategia
- Descrizione e valutazione dei risultati ottenuti. ✓

Le interviste sono state integrate con informazioni relative a casi aziendali, report di marketing, altre fonti d'impresa e attraverso la discussione con studiosi di diversi paesi europei, in grado di offrire una visione internazionale del fenomeno.

3.2. *Obiettivi dello sviluppo della strategia*

Le principali ragioni per le quali le imprese decidono di accostare una delle loro marche ad un'altra, appartenente ad un'altra impresa o a una differente unità dell'impresa stessa, vanno ricercate nel contesto di mercato in cui esse operano. Innanzitutto, il crescente affollamento dei mezzi di comunicazione e la contestuale frammentazione dell'audience rendono sempre più difficile per l'azienda dare ai prodotti un'immagine distintiva e forte che le permetta di emergere rispetto ai concorrenti: la presenza di più marche consente di ottenere più grande attenzione e una maggiore fiducia da parte dei clienti, che può tradursi in un aumento delle vendite. La presenza di una marca che gode già di reputazione positiva e di fedeltà da parte di una base clienti permette, infatti, all'altra marca di farsi conoscere da un target diverso e di trarre beneficio dell'atteggiamento favorevole di cui è oggetto la marca partner. Inoltre, la fase di ricerca e sviluppo che precede il lancio di un nuovo prodotto, quella di introduzione nel mercato e quella di ottenimento di un livello accettabile di notorietà e di riconoscimento da

parte dei consumatori richiedono in genere tempi lunghi, mentre i costi dei relativi investimenti sono crescenti. Questo spinge le imprese a ricercare *partner* che permettano di ridurre il *time to market*, di condividere l'onere degli investimenti, di mettere in comune competenze e immagini consolidate.

Le ragioni che spingono il *management* all'adozione di una strategia di *co-branding* sono numerose, ma sembra si possano distinguere in due grandi categorie che riguardano da un lato aspetti di marketing, legati alle strategie di sviluppo e gestione della marca, e dall'altro aspetti di convenienza economica, legati sia ad obiettivi di aumento dei ricavi sia di diminuzione dei costi.

Per quanto riguarda gli obiettivi di marketing che vengono perseguiti attraverso l'attuazione di una strategia di *co-branding*, dalla ricerca è emerso che l'alleanza con un'altra marca può essere adottata principalmente per:

- estendere la marca in mercati difficili, sviluppando nuovi prodotti dal posizionamento unico, grazie alla combinazione dell'immagine, del valore percepito e degli attributi di più marche;
- rafforzare o modificare il posizionamento della marca grazie alle associazioni con la marca *partner*.

Per quanto riguarda l'adozione della strategia di *co-branding* per entrare in nuovi mercati, è stato fatto notare come sia necessario distinguere tra diverse situazioni che dipendono dalla contiguità del business in cui opera il *partner* e dalla categoria del nuovo prodotto rispetto a quelle tradizionali delle marche coinvolte. A nostro avviso tali differenze possono essere ricondotte ai tipi di estensione di marca ben noti, già presenti nella letteratura sulla *brand extension* (Aaker e Keller, 1990 e 1992; Busacca 1995; Aaker 1997). La strategia di *co-branding* può essere infatti adottata per entrare in nuove categorie di prodotto e in nuovi mercati, grazie alla credibilità, all'immagine o alle conoscenze del mercato fornite dalla marca *partner* (*category extension*), sviluppando nuovi prodotti all'interno della stessa categoria (*line extension*) grazie all'utilizzo di nuove versioni del prodotto sviluppate in collaborazione con altre marche o di nuovi ingredienti dal marchio già conosciuto, che da un lato ne aumentano la visibilità e dall'altro rassicurano il consumatore offrendogli un ulteriore parametro noto di valutazione pre-acquisto¹, oppure sviluppando prodotti dal posizionamento più elevato, grazie all'utilizzo di componenti di qualità superiore garantita dalla presenza di un'altra marca (*vertical extension*). Queste differenze assumono un notevole significato in termini di potenziali rischi di fallimento della strategia.

1. Per un approfondimento relativo alle modalità di estensione della linea di prodotti co-branded si veda il contributo di Desai e Keller (2002)

Sempre restando all'estensione della marca, ma prescindendo dal tipo, le principali ragioni che spingono un'impresa all'adozione di un'alleanza di *co-branding* possono riguardare:

- il desiderio di lancio di un prodotto completamente nuovo sul mercato in contesti in cui l'impresa non può agire da sola a causa della sua immagine, dell'affollamento del mercato che non le permetterebbe di emergere, o della mancanza delle necessarie competenze;
- la necessità di modificare un prodotto esistente, che va ad affiancarsi a un prodotto precedentemente commercializzato, ampliando la gamma d'offerta della marca. Tale sviluppo può essere attuato, grazie alla presenza di un'altra marca, cambiando il design e l'estetica della versione del prodotto già sul mercato, agendo su alcuni attributi secondari o su componenti periferiche del prodotto, come l'offerta di particolari servizi aggiuntivi, allo scopo di attirare l'attenzione di nuovi clienti o per fornire nuove motivazioni d'acquisto ai clienti già acquisiti.

Di fronte a una innovazione tecnologica, l'obiettivo per il quale viene adottata la strategia di *co-branding* – in luogo di un semplice accordo per lo sfruttamento della tecnologia senza l'utilizzo del marchio – è quello di rendere visibile al consumatore la collaborazione tra le due imprese per la realizzazione di un prodotto unico, dal valore complessivo superiore alla somma delle parti. Si pensi ad esempio al sistema Senseo co-firmato da Philips e Douwe Egberts, la cui campagna di lancio enfatizzava proprio la complementarità delle competenze delle due aziende². In alcuni casi, inoltre, l'alleanza con un'altra marca potrebbe essere una scelta obbligata per l'impresa, che pur preferendo agire da sola è costretta ad apporre sul prodotto il duplice logo a causa della strategia del fornitore di tecnologia o di componenti, che impone la presenza del suo marchio.

Nel caso di modifica del prodotto si può invece far riferimento all'esempio offerto dalla collaborazione tra *Axion Bank*³ e *Mobistar*⁴ che hanno lanciato insieme "Tempo in Axion", una carta telefonica GSM prepagata ad un prezzo particolarmente conveniente dedicata esclusivamente ai clien-

2. Philips e Douwe Egberts (azienda del gruppo Sara Lee, è leader del mercato del caffè in Olanda e in Belgio e presente in numerosi Paesi tra i quali la Francia, il Regno Unito, la Spagna e gli Stati Uniti) hanno creato una macchina per il caffè che funziona con cialde appositamente studiate (Senseo), grazie all'ideazione di nuova tecnologia per la sua preparazione. La campagna TV è visibile in <http://www.douwe-egberts.be/befr/Retail/Divertissement/SpotsTV>.

3. Axion Bank è una marca lanciata nel 1994 da Dexia Bank rivolta ai giovani di età compresa tra i 10 e i 24 anni.

4. Mobistar è il secondo operatore di telefonia mobile in Belgio. Rispetto al leader Proximus, il cui target principale è il segmento business, Mobistar rivolge la sua offerta al segmento consumer e alle famiglie.

ti di *Axion*, ragazzi tra i 10 e i 24 anni, a condizioni più favorevoli grazie alla *partnership*. Per quanto riguarda la modifica estetica o di specifici attributi secondari numerosi esempi sono presenti nel settore delle auto, dove gli interventi di *design* o quelli legati agli accessori sono particolarmente frequenti (si pensi alle recenti Fiat Panda-Alessi, alla "Citroën C2 DeeJay powered by Sony Xpl_d", alla Citroën C3 by D&G o alla Renault Clio-Nokia).

Nei mercati molto affollati, in cui i consumatori hanno un'ampia scelta e la competizione tra marche è alta, l'estensione attraverso il *co-branding* potrebbe rivelarsi una strategia utile. Nel settore dei gelati un consumatore che desideri un gusto "bacio"⁵ può scegliere tra vari tipi e varie marche, ma l'offerta del gelato Motta al Bacio Perugina si differenzia sicuramente dalle altre perché garantisce il valore rappresentato dallo storico marchio Perugina.

Tra le soluzioni volte all'obiettivo di estensione della marca vanno annoverate quelle di *product bundling*⁶. In questi casi, infatti, l'obiettivo dell'impresa è la creazione di un'offerta *cross-sell* in grado di arricchire la sua gamma e di soddisfare bisogni complementari, riunendo sotto un unico *packaging* co-firmato due differenti marche di prodotto. Il consumatore solitamente può acquistare anche separatamente i prodotti, ma attraverso tale strumento l'impresa può modificare le occasioni d'acquisto e d'uso. Un esempio sono le confezioni natalizie di panettone/pandoro e bottiglia di spumante o liquore (Melegatti e Cinzano o Bauli e Limoncè) o la più recente confezione Nutella-Estathe.

È necessario sottolineare che gli obiettivi perseguiti dalle singole imprese coinvolte nello sviluppo comune di nuovi prodotti o nella modifica di prodotti esistenti possono essere diversi (Iasevoli, 2003). Si pensi, ad esempio, a *Philishave Cool Skin*, rasoio elettrico arricchito di emulsione idratante Nivea: per Philips l'obiettivo era quello di portare un'innovazione di prodotto nella sua gamma di rasoi elettrici, mentre per Nivea era legato all'ingresso nel mercato della cosmesi maschile.

Per quanto riguarda invece gli obiettivi di marketing che riguardano il rafforzamento del posizionamento esistente o alla modifica dello stesso, si è notato come essi possano essere raggiunti grazie sia ad azioni sul prodotto sia ad alleanze di sola comunicazione. Come è stato sottolineato nel corso delle interviste dagli esperti, le azioni sul prodotto spesso sono affiancate da una campagna di comunicazione, che fa percepire al consumatore le caratteristiche e l'unicità dell'offerta. Ad esempio Lancia, che utilizza amplificatori *Bose* sui suoi modelli di auto, solo comunicando tale scelta può ottenere i benefici del *co-branding*. Il *communication co-branding*, pur an-

5. Per gusto "bacio" si intende un gusto al cioccolato e nocciola.

6. In questo caso si intendono iniziative a carattere permanente e non legate ad azioni promozionali e presenti sul mercato solo in tale occasione.

dando a modificare la percezione del prodotto, non implica interventi diretti sugli attributi materiali, è inoltre di più semplice realizzazione e implica minori legami di lungo periodo con altre marche.

La presenza di una seconda marca nel messaggio, oltre che per ottenere una maggiore *brand awareness*, può essere volta a:

- rafforzare le associazioni già presenti nella marca, enfatizzandone quindi il posizionamento;
- creare associazioni che la marca non possiede attraverso l'appropriazione di quelle della marca *partner*. Il *co-branding* in questo caso permette di creare, in tempi brevi e con investimenti contenuti, nuove associazioni di marca che, se sviluppate autonomamente, potrebbero richiedere uno sforzo notevolmente superiore⁷.

Un beneficio che affianca le iniziative di *co-branding*, siano esse volte all'ingresso in nuovi mercati o alla maggiore penetrazione di quelli esistenti, ma che talvolta rappresenta l'obiettivo stesso per il quale viene adottato, è l'incremento della *brand awareness* grazie all'effetto leva procurato dalla marca *partner*. Questo obiettivo sembra essere particolarmente rilevante nelle strategie di marketing internazionale. Se si fa riferimento a marche globali, infatti, l'impresa può decidere di stipulare un'alleanza con una marca molto conosciuta nei Paesi in cui essa è poco nota. In uno dei casi aziendali analizzati è emerso, infatti, che l'internazionalizzazione del prodotto *co-branded* in questione ha permesso di raggiungere livelli elevati di conoscenza della marca in quei Paesi in cui la notorietà del *partner* era superiore, poiché il nuovo prodotto ha fatto riconoscere la marca a consumatori che precedentemente l'avevano ignorata.

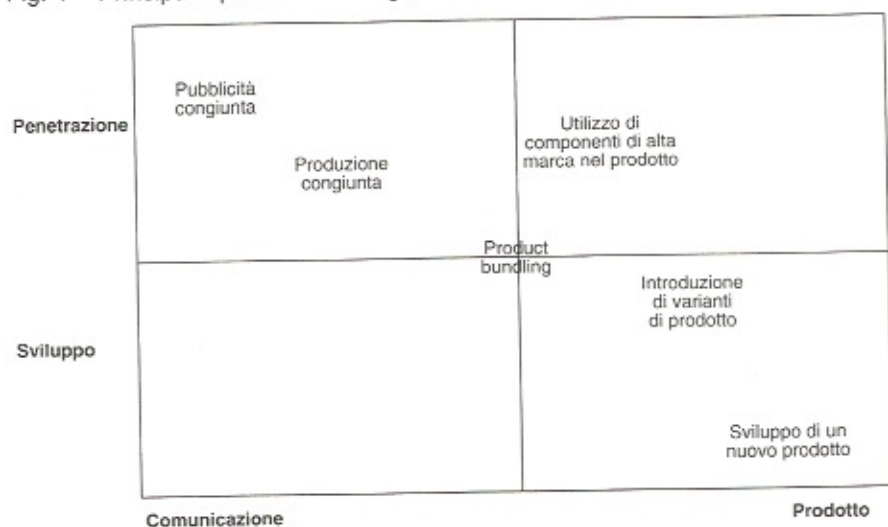
Nell'intento di sintetizzare gli obiettivi perseguiti dalle imprese in relazione alle soluzioni adottate, si propone una matrice che permetta una più semplice interpretazione e analisi delle strategie di *co-branding*. Le dimensioni utilizzate sono:

- obiettivi di mercato, suddivisi in: maggiore penetrazione nel mercato esistente e sviluppo nuovo mercato;
- tipo e intensità dell'alleanza suddivisa in: alleanza di comunicazione e alleanza di prodotto.

Per entrambe le dimensioni sono stati scelti due poli, con la precisazione che nel secondo non si evidenzia una scelta alternativa tra comunicazione e prodotto, ma di una focalizzazione, poiché non è pensabile alcuna politica di *co-branding* priva di attività di comunicazione. Relativamente agli obiettivi di tipo economico-finanziario che spingono le imprese ad adottare

7. Per un approfondimento relativo allo sviluppo di nuove associazioni grazie al collegamento con entità esterne si rimanda al contributo di Keller (2003a).

Fig. 1 – Principali tipi di *co-branding*, obiettivi e strategie



il *co-branding*, nella ricerca sono emersi soprattutto riferimenti alla riduzione dei tempi di introduzione di un nuovo prodotto sul mercato. La presenza di un'altra marca già nota, infatti, aumenta le probabilità che i consumatori acquistino il prodotto, riducendo la durata delle prime fasi del ciclo di vita e permettendo all'impresa di ottenere il ritorno degli investimenti in tempi più brevi. È stato fatto notare come anche la fase di ricerca e sviluppo possa essere più breve, e per questo meno onerosa, grazie alla condivisione sia delle competenze e del *know-how* tecnologico, sia di una maggiore conoscenza delle esigenze dei consumatori. A livello di comunicazione e promozione, invece, si è riscontrato che molte delle campagne in cui sono presenti due o più marche non nascono da specifiche motivazioni di marketing, ma dall'esigenza di condividere i costi di comunicazione e questo è tanto più vero quanto più limitate sono le dimensioni e la popolarità delle imprese proprietarie delle marche. In questo contesto il ruolo chiave viene giocato dalle agenzie di comunicazione che sono spesso chiamate a trovare una marca *partner* per i loro clienti che soddisfi le esigenze di comunicazione, che abbia un'immagine coerente e che allo stesso tempo sia disposta ad essere accostata ad un'altra. Un ulteriore obiettivo di tipo economico-finanziario che può spingere l'impresa a realizzare iniziative di *co-branding* riguarda la possibilità di ottenere royalties dall'utilizzo della marca da parte di altre aziende. Questo sembra essere l'obiettivo principale perseguito dalle imprese che assumono il ruolo di *ingredient brand*, che forniscono la garanzia e l'immagine della loro marca, in luogo della loro semplice presenza, in cambio di un pagamento addizionale da parte del-

l'impresa ospitante. Se l'ottenimento di royalties di questo tipo sembra una fonte di ricavi non trascurabile e facilmente raggiungibile, è necessario sottolineare che, per poter realizzare questa strategia è indispensabile che la marca secondaria sia conosciuta e goda del favore dei consumatori, ciò implica inevitabilmente il sostenimento di investimenti in comunicazione.

Dalle interviste emerge quindi un quadro complesso, in cui il *co-branding* viene utilizzato tanto come strategia indiretta di *brand extension*, quanto come strumento di supporto al posizionamento e alla comunicazione di marca, ma anche quale mezzo che permette di raggiungere obiettivi di convenienza economica. Accanto a tali opportunità, però, emergono anche numerosi rischi che vanno attentamente valutati in modo da evitare che facili ottimismo conducano a situazioni di fallimento delle iniziative.

3.3. Problemi e rischi nello sviluppo del *co-branding*

La letteratura relativa al *co-branding* sembra far emergere un punto chiave: il rischio di fallimento di un'iniziativa di questo tipo non è elevato e tale evidenza è stata confermata anche dalla ricerca. Grazie alla collaborazione tra aziende, infatti, oltre ad attrarre e conquistare il consumatore con la presenza di due o più marche, si condividono le conoscenze di marketing e dei rispettivi mercati sviluppando più efficaci strategie e programmi. Questo tuttavia non elimina del tutto le possibilità di fallimento.

Secondo gli intervistati, le imprese che attuano il *co-branding* sembra siano sottoposte a tre tipi principali di rischio:

- problemi di marketing;
- problemi di *management*;
- problemi economico-finanziari.

Alcuni contributi (Farquhar 1994; Iasevoli, 2004) presenti nella letteratura relativa al *co-branding* hanno affrontato, tra gli altri, anche il tema dei rischi e in particolare alcuni (Simonin e Ruth 1998; McCharty e Norris 1999; Washburn et al. 2000) si sono focalizzati sul problema relativo all'effetto di *feedback* sulle singole marche causato dalle nuove associazioni che vengono a crearsi. Come si è visto, il *co-branding* viene adottato anche per ottenere dalla marca partner determinate associazioni d'immagine che la marca ospitante non possiede. Le associazioni portate da una marca sono però numerose e spesso non tutte desiderate. Dalle informazioni fornite da una delle aziende intervistate relative allo sviluppo di un prodotto in *co-branding*, emerge che la strategia seguita ha contribuito a modificare sostanzialmente la percezione globale della marca, le cui associazioni d'immagine sono ora assai differenti grazie all'acquisizione di parte di quelle della marca partner. In questo caso il risultato risponde a uno degli

obiettivi perseguiti, ma si evidenzia come gli effetti del *co-branding* non si limitano al prodotto o alla comunicazione sviluppate in *partnership*, finendo per incidere anche sull'immagine specifica delle singole marche coinvolte.

Questo problema è tanto più sentito quanto più l'immagine della marca *partner* può subire facilmente modificazioni: se durante il periodo dell'alleanza una delle marche viene coinvolta in situazioni che ne danneggiano l'immagine o la reputazione, si verificano associazioni negative imprevedute che possono essere trasferite anche alle altre marche. Alcuni degli intervistati hanno sottolineato che se si tratta di una situazione "win-win", in cui entrambe le marche sono solide e affermate e beneficiano della collaborazione, non si corrono rischi di questo tipo. Tale situazione vincente si verifica a seguito di un'accurata indagine preventiva volta ad appurare la reputazione dell'impresa e della marca da associare, che dovrà essere priva di evidenze negative, sia immediate, sia in prospettiva futura.

In generale si potrebbe affermare che intraprendere una strategia di *co-branding* con partner non adeguati potrebbe causare una diluizione del valore della *brand equity*, soprattutto nel caso in cui le due marche non abbiano lo stesso peso. Seppure questo sia stato segnalato come potenziale rischio da alcuni degli intervistati, è utile segnalare che alcune delle ricerche presenti in letteratura (Washburn, Bill e Priluck, 2000) hanno invece affermato che una marca forte associata con una marca più debole non viene danneggiata da una caduta d'immagine di quest'ultima.

Un altro rischio che si corre nel perseguire una strategia di alleanza di marca è quello di creare una percezione confusa nel consumatore che potrebbe non capire il motivo della duplice marca o ritenere le due marche appartenenti alla stessa impresa. Sebbene in alcuni casi di *co-branding*, soprattutto nel settore *food*, le marche presenti appartengano spesso alla stessa impresa, in altri casi non è così e aver indotto tale convinzione potrebbe rivelarsi dannoso per il valore della marca e per la sua gestione. Quando si attua una strategia di *co-branding* si deve innanzitutto valutare se il consumatore percepirà maggior valore nell'unione di più marche. Se il *co-branding* è stato attuato primariamente in risposta ad obiettivi economico-finanziari, soprattutto quelli relativi alla condivisione dei costi di comunicazione, tale rischio è più evidente poiché la focalizzazione strategica sposta l'equilibrio dal beneficio al consumatore alla riduzione dei costi per l'impresa.

Un altro rischio in termini di marketing riguarda la perdita di controllo nella gestione della marca. Gli elementi del marketing mix devono, infatti, rispondere a una logica multidimensionale volta al perseguimento del punto di ottimo globale, che non deve entrare in conflitto con l'ottimo delle singole marche coinvolte. Questo significa che strumenti e attività che potrebbero beneficiare una determinata iniziativa di *co-branding* o una delle marche, ma contemporaneamente danneggiarne un'altra, non potranno es-

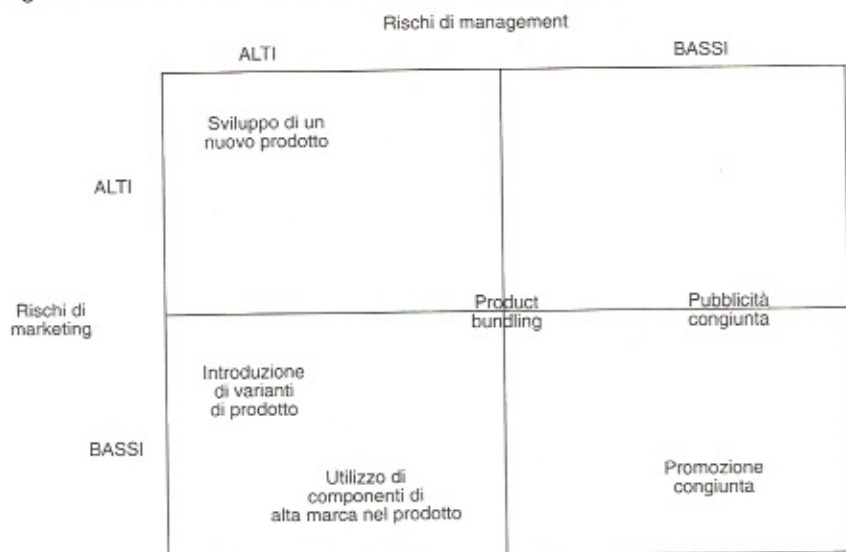
sere utilizzati e che alcune azioni che una delle due marche vorrebbe effettuare, potrebbero non essere attuate perché l'altra si oppone. Il problema è maggiormente sentito nei casi di collaborazione di medio-lungo periodo, che prevedono la pianificazione di molteplici azioni di marketing, mentre si presenta in modo limitato nelle azioni promozionali congiunte, soprattutto se di tipo spot.

Particolarmente sentito nel caso di sviluppo di nuovi prodotti è il rischio di cannibalizzazione dei prodotti esistenti. Tale rischio può manifestarsi anche nelle situazioni di *brand extension*, ma nel *co-branding* appare più grave poiché i prodotti che provocano la cannibalizzazione non sono sotto il diretto controllo dell'impresa, ma fanno parte dell'alleanza e quindi le decisioni correttive che li riguardano (promozioni, modifiche di prezzo, comunicazione ecc.) sono sottoposte ad accordi con il partner, che potrebbe perseguire strategie alternative rispetto a quelle desiderate dall'impresa. Per valutare il problema in genere si utilizza l'indice di controllo della cannibalizzazione del prodotto e si calcola il valore incrementale necessario a superare questo effetto (VIC)⁸, ma nel caso di un prodotto *co-branded* l'ottica di marketing deve prevalere su quella strettamente economica, anche nei casi in cui il margine complessivo del nuovo prodotto sia molto più elevato di quello cannibalizzato. Su tale successo, infatti, l'impresa non detiene il pieno controllo e il futuro del business dipende anche da decisioni di un'altra organizzazione, con elevati livelli di rischio. L'impresa, in questi casi, deve considerare anche l'ipotesi che il *partner* potrebbe seguire comportamenti opportunistici e rompere l'alleanza o sviluppare prodotti simili, sfruttando la notorietà del prodotto *co-branded*, causando conseguenze non trascurabili sulla percezione dei consumatori e probabilmente *brand switching* di una parte dei suoi clienti.

I problemi relativi alla gestione del *co-branding* riguardano poi aspetti interni all'impresa, che non dipendono dalle risposte del consumatore alla strategia e non incidono direttamente sulla *consumer brand equity*, ma che sono altrettanto determinanti per il successo della strategia e che quindi vanno affrontati. Uno dei principali rischi segnalati dalla ricerca riguarda la possibilità che si creino situazioni di conflittualità nella relazione tra le parti, causando una gestione non ottimale o addirittura il fallimento del progetto di *co-branding*. Come si è precedentemente accennato, il *co-branding* può essere utilizzato come strategia per la *category*, per la *line* e per la *vertical extension*. La strategia di *line extension* sembra però essere la più rischiosa poiché è più probabile che il *partner* possa diventare nel medio periodo un concorrente: la marca *partner* è spesso presente in mercati vicini o possiede caratteristiche tali da potersi estendere con i suoi prodotti nel mercato del *partner*. In questo contesto, le informazioni necessarie non

8. Per un approfondimento sull'indice di controllo della cannibalizzazione del prodotto si veda Vescovi (1990).

Fig. 2 – Matrice di rischio di marketing e di management



sempre vengono condivise, e questo porta ad uno sfruttamento solo parziale delle potenzialità della strategia. Informazioni quali le preferenze dei clienti sono fondamentali per lo sviluppo di un programma di *co-branding*, ma sono altrettanto importanti per le singole imprese le quali non vogliono rischiare di fornirle ad un potenziale concorrente. Malgrado tali rischi, però, molte aziende si alleano anche con *partner* “pericolosi” dando vita a strategie indirette di *line extension*.

Il successo di una strategia di questo tipo dipende in larga misura anche dalle persone coinvolte. Nelle interviste è stato sottolineato questo aspetto evidenziando che, se il *co-branding* viene utilizzato come strategia di medio-lungo periodo e non si limita ad una singola campagna pubblicitaria, assume una notevole importanza il *turnover* del personale, in particolare ai vertici della funzione marketing. Le imprese coinvolte nell’alleanza di marca non adottano le stesse modalità di gestione e non hanno la stessa cultura organizzativa. Questo può creare problemi di coordinamento che diminuiscono all’aumentare della reciproca conoscenza tra il personale delle due imprese. Un altro problema, dovuto anche alla perdita di controllo della marca, è legato alla possibilità che si manifesti un calo di motivazione da parte del *management* a causa della complessità di gestione: ogni singola azione da attuare può richiedere numerosi livelli di discussione, contrattazione e approvazione che possono determinare un drastico calo della creatività e delle iniziative proposte dai singoli e dal gruppo coinvolto.

Infine, per quanto riguarda i rischi economico-finanziari, non vanno sottovalutati i costi di transazione e i costi per il controllo. Uno dei principali

problemi, infatti, riguarda la mancata presa di coscienza dell'insorgere di questi costi che aumentano a causa dell'incremento della complessità. Gestire e organizzare il *co-branding* può rivelarsi molto complesso, soprattutto quando l'impresa che lo attua è presente in più Paesi e deve coordinare le politiche di marca a livello locale e globale con quelle di altre marche. Il numero di interazioni necessarie alla presa di decisioni diventa molto più elevato e anche il controllo dei risultati potrebbe rivelarsi più complicato, soprattutto per quanto attiene ai risultati di comunicazione. In ultima analisi, l'impresa si trova davanti ad un *trade-off* tra costi di gestione, transazione e controllo e benefici legati ai minori costi sostenuti per lo sviluppo dell'iniziativa a cui si aggiungono i maggiori margini attesi.

4. La valutazione dei risultati

Se la misurazione dei risultati delle iniziative di marketing, e di comunicazione in particolare, rappresenta un momento critico per l'impresa a causa della numerosità delle variabili che possono influenzarne la veridicità, la misurazione delle iniziative di *co-branding* risulta ancor più complessa. Essa, infatti, può riguardare il progetto stesso di *co-branding*, così come i riflessi che esso ha provocato sulla *parent brand*, può riferirsi al raggiungimento degli obiettivi dell'uno o dell'altro partner ed essere giudicata positiva anche solo per uno di loro.

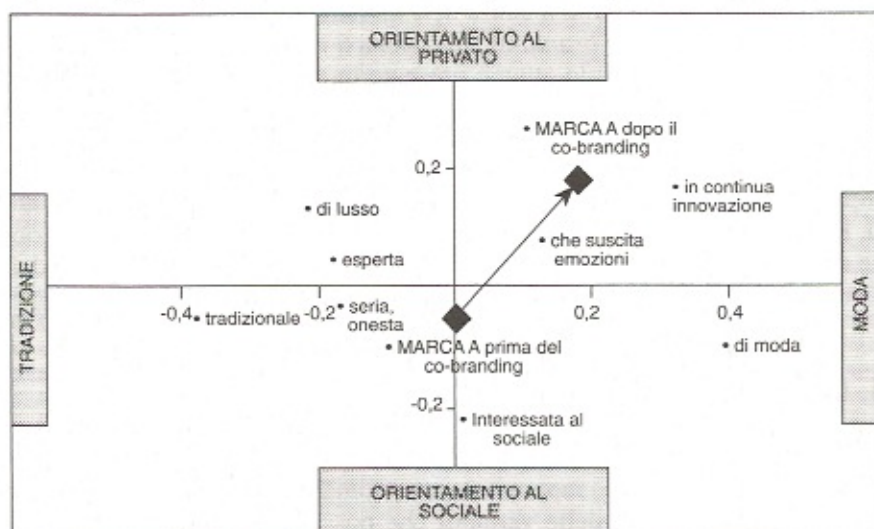
La valutazione dei risultati, inoltre, comporta il coinvolgimento delle due imprese sia in fase di definizione degli indicatori da utilizzare per giudicare l'esito della collaborazione, al momento dell'accordo, sia in fase di verifica vera e propria dei risultati ottenuti. È importante che in fase di definizione dell'accordo vengano definite le modalità di valutazione dei risultati e le variabili da utilizzare per decretare l'esito del progetto poiché ad esse potrebbe essere legata la ripartizione degli utili, la decisione di investire ulteriormente nell'alleanza dando vita a nuove iniziative comuni, o di abbandonare la partnership, ritenendola non adeguata alla strategia di marca.

Dalla ricerca condotta sono emerse numerose opinioni in merito alla misurazione dei risultati e agli indicatori che è possibile adottare per valutarne l'esito; essi possono essere suddivisi in base alle finalità della misurazione e al tipo di indici utilizzati. Per quanto riguarda le finalità, è necessario distinguere tra:

- misurazione dei risultati dell'iniziativa di *co-branding*;
- misurazione della *brand equity* a seguito dell'accordo e confronto con quella precedente⁹.

9. Per ulteriori approfondimenti relativi alla misurazione della *brand equity* si rimanda a Aaker (1991) Busacca e Bertoli (2002) e Goodchild e Callow (2001).

Fig. 3 – Mappa di percezione della marca A¹⁰ prima e dopo la scelta di *co-branding*



Un'ulteriore distinzione che è emersa dalla ricerca riguarda la natura degli indicatori che possono essere sia di tipo commerciale, prevalentemente quantitativi, sia di comunicazione, prevalentemente qualitativi. Gli indicatori cosiddetti commerciali, quali l'andamento delle vendite e della quota di mercato sia a volume che a valore, sono di tipo oggettivo e di semplice controllo da parte dell'impresa, anche se non permettono di valutare l'impatto complessivo dell'iniziativa di *co-branding*.

Gli indicatori definiti di comunicazione, misurano l'esito dell'iniziativa di *co-branding* sulla percezione dei consumatori, valutano quindi l'efficacia del *co-branding*. Tali indicatori richiedono però uno sforzo maggiore per i partner poiché implicano lo svolgimento di indagini mirate sul consumatore, sia prima sia dopo l'iniziativa. Uno degli indicatori più importanti per valutare la riuscita del progetto è l'*awareness proposition* che indica il grado di comprensione da parte dei consumatori della proposta di valore. Uno dei rischi di marketing, infatti, riguarda la possibilità di creare confusione nella percezione che il consumatore ha dell'alleanza e delle marche coinvolte, l'uso di tale indice si rivela di ausilio nello sviluppo di eventuali azioni di comunicazione correttive. Determinante risulta inoltre l'utilizzo di mappe di percezione della marca (fig. 3) che permettono il confronto delle percezioni del consumatore prima e dopo l'iniziativa di *co-branding*. Questo strumento

10. Trattandosi di un caso reale in corso di attuazione, l'impresa ha chiesto il mantenimento dell'anonimato.

risulta più importante se obiettivo dell'impresa è la creazione di nuove associazioni utilizzando quelle possedute dalla marca partner.

Il tipo di indicatori da utilizzare dipenderà dagli obiettivi che l'impresa intende perseguire grazie all'alleanza e dall'intensità della stessa. In generale, per le iniziative che implicano un'alleanza poco profonda e legata ad una singola azione comune, il monitoraggio dei risultati riguarderà principalmente aspetti commerciali, mentre per iniziative che implicano investimenti e prevedono lo sviluppo di più iniziative comuni esso verterà principalmente su indicatori riguardanti l'efficacia comunicativa del *co-branding*.

5. Considerazioni conclusive

Dall'analisi della letteratura e dalla ricerca effettuata emergono alcuni aspetti che possono consentire di tracciare alcuni punti di riferimento nella costruzione di una strategia di *co-branding*.

Il quadro in cui matura la collaborazione di marca è quello delle alleanze strategiche, modalità di sviluppo e di innovazione che incontra sempre maggiore diffusione a causa della sua flessibilità, anche se la sua realizzazione trova spesso difficoltà e ostacoli di compatibilità strategica e culturale tra le imprese protagoniste. Per quanto riguarda il *co-branding*, l'alleanza presuppone il rispetto di due condizioni di coerenza: *coerenza strategica*, cioè diversità di mercati o di competenze in cui si possiede una forte reputazione e la cui unione potrebbe portare a vantaggi competitivi reciproci; *coerenza di immagine*, cioè la presenza di valori di riferimento percepiti dal mercato come compatibili, anche se non identici, riguardanti le marche coinvolte nell'alleanza. La diversa combinazione di questi fattori definisce il quadro di compatibilità in cui può essere sviluppato il *co-branding* (fig. 4).

Occorre poi ricordare che si tratta essenzialmente di una strategia di comunicazione, seppure a volte sconfini nelle politiche di prodotto, e come tale va giudicata nel suo complesso. Ciò impone di valutarne i risultati non solo in un'ottica di breve periodo, solitamente focalizzata nella ricerca dell'aumento delle vendite del prodotto a doppia marca, ma piuttosto sia necessario considerare quali effetti l'alleanza possa portare nel medio periodo soprattutto in relazione all'immagine di marca per entrambi i partner. Il risultato sarà tanto più differenziato per gli alleati quanto maggiore è la diversità di immagine al momento di avvio. In alcuni casi ciò potrebbe portare a comportamenti di tipo opportunistico che finirebbero per squilibrare la collaborazione.

Non si può poi dimenticare che il *co-branding* riduce l'indipendenza di scelta sulla marca da parte dell'azienda, la quale finisce così per rinunciare, nella costruzione del valore, al pieno controllo su di un asse fondamentale, quello dell'immagine. La singola impresa, nella complessità dei comporta-

Fig. 4 – Matrice di coerenza delle strategie di *co-branding*

ALTA	<p>OPPORTUNITÀ RISCHIOSA</p> <p>co-branding potenzialmente buono con rischio di immagine</p>	<p>BUONA ALLEANZA</p> <p>stazione ottimale di co-branding</p>
COERENZA STRATEGICA (sinergie potenziali)	<p>ALLEANZA IMPOSSIBILE</p> <p>nessuna compatibilità o vantaggio competitivo congiunto</p>	<p>BUONA POSSIBILITÀ</p> <p>compatibilità ma vantaggi differenziati per partner</p>
BASSA	BASSA	ALTA
	COERENZA IMMAGINE (compatibilità di valori)	

menti competitivi e di mercato che di volta in volta deve affrontare e che non può totalmente prevedere al momento dell'accordo, dovrà comunque agire in accordo con il partner nelle politiche di marca, sfiorando o incontrando situazioni di incompatibilità strategica o di conflitto. Ciò vale anche in reciprocità, per cui si potrebbe trovare coinvolta in strategie che non gradisce o che impattano negativamente sul suo posizionamento.

Il *co-branding* sembra una soluzione utile soprattutto a chi persegue l'obiettivo di riposizionarsi o di acquisire nuova reputazione, piuttosto che a chi desidera entrare in nuovi mercati. Si può quindi ipotizzare che vi siano delle strategie di breve periodo, finalizzate soprattutto a sfruttare qualche opportunità di mercato, spesso temporanea, attraverso prodotti nuovi o rinnovati, anche solo in modo cosmetico, e ciò è perseguibile con facilità quando le due marche sono di pari forza e di buona compatibilità di immagine. Si tratta quindi di un uso tattico del *co-branding*.

Vi sono poi strategie di lungo periodo, dove la posta in gioco è il riposizionamento di immagine e l'acquisizione di nuova o diversa reputazione, che presuppongono disparità di condizioni iniziali che dovranno nel corso dell'alleanza trovare un equilibrio vantaggioso per entrambi i partner. È la situazione di maggiore difficoltà e rischio, anche se quella di maggiore profondità strategica, dove il successo dipende dal combinarsi di obiettivi diversi ricercati da parte dei partner di marca. È una condizione di potenziale squilibrio, che deve essere valutata attentamente al momento della decisione e monitorata accuratamente durante lo svolgersi della strategia. La relazione appare meno problematica quando esiste una parità di forza e di posizione nei rispettivi mercati degli alleati.

Complessivamente si può affermare che il *co-branding* è un sistema di alleanza strategica che offre vantaggi indubbi:

- è estremamente flessibile, poiché può riguardare il lancio di nuovi prodotti, la modifica o il restyling di prodotti esistenti, la rimodulazione dell'immagine e il riposizionamento nei mercati in cui le imprese partner operano, la costruzione di reputazione in nuovi mercati;
- è adatto a diversi contesti, permettendo di agire sulle politiche di comunicazione, di prodotto, di distribuzione; può essere utilizzato per azioni competitive o per rafforzare l'immagine di marca; può svilupparsi contemporaneamente su più fronti di mercato con diversi partner e soluzioni;
- ha durata temporanea e non costringe a forme di integrazione permanenti; la durata può essere modulata sulla base degli obiettivi definiti dai partner, in base alla valutazione dei rischi che si è effettuata, secondo il variare delle condizioni competitive e di mercato;
- consente l'isolamento e la puntualità della collaborazione su prodotti specifici, su mercati particolari, su momenti definiti, tali che gli effetti dell'alleanza non siano così pervasivi come in altri casi, anche se possono filtrare parzialmente.

Nelle strategie di *co-branding*, come in tutte le occasioni di alleanza strategica, occorre che venga a manifestarsi una convenienza reciproca anche se non esattamente speculare, che rimanga equilibrata nella durata della partnership. Ciò richiede la presenza di strumenti di controllo e valutazione, che siano forse più puntuali di quanto finora sia stato messo in campo e che consentano valutazione degli effetti su diversi archi temporali e sia sulle attività operative sia sulle strategie di marketing.

Bibliografia

- Aaker D.A., 1997, "Should you take your brand to where the action is?", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 135-142.
- Aaker D.A. e Keller K.L., 1992, "The effects of sequential introduction of brand extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, pp. 35-50.
- Aaker D.A. e Keller K.L., 1990, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 27-41.
- Aaker D.A., 1991, *Managing Brand Equity*, New York, Free Press
- Baumgarth C., 2000, "Effects of Brand- and Product-Fit on evaluation of Cobranding", *Proceedings, 29th EMAC Conference*, Rotterdam.
- Baumgarth C., 2003, "Success factors of cobranding", *Proceeding, 32nd EMAC Conference*, Glasgow.
- Bertoli G. e Busacca B., 2002, "Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione" in Andreani J. e Collese U., a cura di, *Atti del II Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing - Parigi, 25-26 gennaio 2002*, Venezia.
- Blackett T. e Boad B., 2000, *Co-branding. The Science of Alliances*, Londra, McMillan.

- Busacca B., 1995, "Le strategie di estensione della marca" in Vicari S., *Brand Equity*, Milano, Etas.
- Busacca B., Bertoli G., 2004, "L'analisi delle interazioni fra marche negli accordi di co-branding", SDA Bocconi, *Working Paper* n° 79.
- Busacca B., Bertoli G., 2003, "Co-branding e valore della marca", in Andreani J.C. Collesei U., a cura di, *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Venezia, 28-29 novembre.
- Cegarra J.J. e Michel G., 2001, "Co-branding: clarification du concept", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 16, N 4, pp. 57-69.
- De Pelsmacker P., Geuens M. e Van den Bergh J., 2001, *Marketing Communication*, Gosport, Prentice Hall.
- Desai K.K. e Keller K.L., 2002, "The Effect of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing*, January, pp. 73-93.
- Farquahr P.H., 1994, "Strategic challenges for branding", *Marketing Management*, Vol 3, N 2, pp. 8-15
- Goodchild J., Callow C., 2001, *Brands visions & values*, Padston, John Wiley & Sons
- Grossman R.P., 1997, "Co-branding in Advertising: Developing Effective Association", *Journal of Product and Brand Management*, N.3, pp. 464-473.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1995, *Alla conquista del futuro*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Hillyer C. e Tikoo S., 1995, "Effects of Co-branding on Consumer Product Evaluation", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp123-7.
- Iasevoli G., 2003, "Co-branded image: la valutazione della concorrenza tra i brand partner nelle alleanze di marketing", in Andreani J.C. Collesei U., a cura di, *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Venezia, 28-29 novembre.
- Iasevoli G., 2004, *Le alleanze di marketing*, Milano, FrancoAngeli.
- Jobber D., 2004, *A principles and practice of Marketing*, New York, McGraw-Hill.
- Kapferer, 1997, *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page.
- Keller K. L., 2003, "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer Research*, vol.29, March, pp. 595-600.
- Keller K. L., 2003, *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall International Edition.
- McCarthy M.S. e Norris D.G., 1999, "Improving competitive position using branded ingredients", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 8, n. 4, pp. 267-285.
- 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*, November pp. 453-67.
- Rao A.R. e Ruekert R.W., 1994, "Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 87-97.
- Simonin B.L. e Ruth J.A., 1998, "Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effect of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*, n. 2, pp. 30-42.
- Stewart A.L., 1995, "Cobranding just starting in Europe", *Marketing News*, 2/13/95, Vol. 29 Issue 4, p. 5.
- Vescovi T., 1990, *Il marketing del prodotto*, Padova, Cedam.
- Vicari S., 1995, *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Milano, Egea.
- Washburn J., Till B. e Priluck R., 2000, "Co-branding: brand equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing*, n. 17.
- Yoshino M.Y., Rangan U.S., 1995, *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press.

Abstract

Tiziano Vescovi, Francesca Checchinato, **Opportunities and threats in developing co-branding strategies**

Branding represents one of the most powerful marketing tools companies try to enlarge and to strengthen even by mean of alliance strategy. The paper focuses the different interpretations related to the co-branding concept existing in academic literature and in management practice, proposing a wider point of view, including several operational solutions, that facilitates the analysis of its different forms.

An explorative research has been conducted aiming to understand the opportunities companies identify in order to adopt a co-branding strategy and the threats that such a strategy can create, heading to failure. Moreover, the research investigates also the control tools normally used in measuring the co-branding outcomes. Within an international context, managers using co-branding strategies, brand consultants, and advertising consultants have been interviewed about their experience. Consistency conditions have been identified in best practices, concerning strategy and image, reducing the risk of failure in co-branding strategy.

Keywords: branding, marketing strategies, marketing communication.