

Analisi degli Effetti del Grado di Complementarità dei Marchi nelle Strategie di Co-Branding: Il Ruolo del Brand Ambassador nelle Percezioni dei Consumatori e nell'Intenzione d'Acquisto dei Prodotti Sportivi

Prof. Mazzù Marco Francesco

RELATORE

Prof. Costabile Michele

CORRELATORE

Andrea Chiappini

CANDIDATO

Indice:

Abstract:	4
Introduzione:	4
CAPITOLO I	6
1. Ascesa del marchio nel nuovo contesto economico.....	6
2. Innovazione e branding.....	8
3. Classificazione delle alleanze tra brand.....	9
4. Co-branding: contesto e definizioni.....	12
5. Vantaggi del co-branding.....	14
6. Rischi del co-branding.....	15
CAPITOLO II	18
1. Lo stato dell'arte: le prime ricerche sul co-branding.....	18
2. Come scegliere il giusto partner.....	20
3. Variabili moderatrici e mediatrici co-branding.....	22
4. Complementarità compatibilità' tra i partner.....	23
5. Co-branding nello sport.....	24
6. Gap e domanda di ricerca.....	26
CAPITOLO III	28
1. Introduzione all'analisi.....	28
2. L'influenza dello stile di vita: variabile di controllo.....	28
3. Variabile indipendente.....	29
4. L'influenza della complementarità dei brand nei confronti della purchase intention.....	29
5. L'influenza della complementarità nei confronti della comprensione del prodotto co-brand.....	30
6. L'influenza di un brand ambassador sulla relazione principale.....	31
7. Il ruolo dell'autoefficacia.....	32
8. Metodo e Risultati.....	33
8.1. Definizione e misurazione delle variabili.....	33
8.2. Data Analisi.....	34
8.3. Profilo dei rispondenti.....	34
8.4. Analisi Fattoriale: Affidabilità e Validità.....	35
8.5. Test delle Ipotesi ed effetto moderatore.....	35
9. Conclusioni.....	37

10. Implicazioni manageriali.....	39
11. Limiti e future ricerche	39
<i>References:</i>	<i>41</i>
<i>Sitografia:</i>	<i>44</i>
<i>Appendice A:</i>	<i>45</i>
<i>Appendice B:</i>	<i>47</i>
<i>Appendice C:</i>	<i>49</i>
<i>Appendice D:</i>	<i>51</i>
<i>Appendice E:</i>	<i>53</i>

Abstract:

Nel contesto del marketing globale, il co-branding e le partnership più in generale hanno acquisito sempre più rilevanza negli ultimi anni. Tuttavia, esiste ancora una lacuna nella letteratura in termini di analisi specifica di questa pratica nel settore sportivo, caratterizzato da peculiarità uniche. Questa tesi si propone di esplorare l'ambito del co-branding, ponendo l'attenzione sul dinamico mercato sportivo, dove le collaborazioni tra marchi sono sempre più diffuse e mostrano sempre di più performance di successo. Lo scopo primario di questo studio è investigare gli impatti generati dalla co-brand sulle decisioni d'acquisto dei consumatori, prestando particolare attenzione al ruolo dei brand ambassador in questo contesto e alla loro compatibilità con il prodotto. I risultati di questa tesi contribuiranno a migliorare la comprensione del ruolo cruciale del co-branding e dei brand ambassador nel mercato sportivo, fornendo preziose indicazioni per le aziende che intendono sfruttare appieno il potenziale di questa strategia. In un ambiente competitivo in costante mutamento, la capacità di instaurare legami emotivi con i consumatori attraverso il co-branding e l'influenza dei brand ambassador si rivela sempre più determinante per il successo di questa strategia.

"Le alleanze tra brand possono aprire nuove porte e portare innovazione nel mercato, consentendo alle aziende di raggiungere obiettivi che da sole sarebbero difficili da raggiungere." - Simon Mainwaring

Introduzione:

Le alleanze tra brand, come le leggendarie collaborazioni tra Nike e Jordan o tra Adidas e Yeezy, hanno sempre lasciato un'impronta indelebile nel panorama del mercato sportivo, generando alcune delle collaborazioni più iconiche della storia. Tuttavia, il concetto di co-branding è diventato oggetto di studio solo recentemente, con un notevole aumento della ricerca scientifica nella letteratura di settore.

Il mercato del co-branding è in costante crescita, raggiungendo un valore stimato di 100 miliardi di dollari nel 2022, secondo un rapporto di Grand View Research. Questo dato conferma l'importante impatto che il co-branding ha sul mercato dei beni di consumo.

Oltre agli aspetti finanziari e strategici legati all'allineamento delle risorse, agli accordi commerciali e alla durata delle partnership, sorgono numerosi e stimolanti interrogativi di ricerca. La presenza congiunta dei due brand nelle collaborazioni co-branding amplia l'area di indagine e solleva domande significative.

Nella letteratura esistente, molte questioni cruciali hanno già trovato risposta, mettendo in evidenza che il co-branding richiede una pianificazione e un'analisi approfondita, specialmente riguardo alle caratteristiche del partner e al valore del brand.

La presente ricerca affonda le radici nella curiosità di esplorare il co-branding, con un focus particolare sul mercato sportivo, dove tali collaborazioni sono in costante crescita e dove si trovano esempi di successo come Nike e Jordan, ma anche di insuccesso come Pepsi e Manchester United. È

proprio dall'insuccesso che scaturisce la mia curiosità: l'incapacità di brand globali, con un patrimonio di immagine e di equity considerevole, di creare una proposta di successo.

L'obiettivo principale di questa ricerca è analizzare come le caratteristiche dei brand coinvolti influenzino uno degli indicatori chiave di successo, cioè l'intenzione di acquisto dei consumatori, e studiare come i tratti individuali dei consumatori possano moderare questa relazione. La ricerca, infatti, si propone di equilibrare l'attenzione tra chi crea e comunica il prodotto e chi lo riceve.

L'altro obiettivo è quello di colmare il vuoto di letteratura relativo al ruolo del brand ambassador all'interno delle dinamiche del co-branding. Quando menzioniamo il "ruolo del brand ambassador," intendiamo esplorare in profondità non solo la sua semplice presenza o assenza nella collaborazione co-branding, ma piuttosto come le specifiche caratteristiche di questa figura e la sua compatibilità con entrambi i marchi coinvolti, così come con il prodotto congiunto, possano influenzare in modo significativo questa intricata relazione.

Il brand ambassador non è soltanto un elemento decorativo all'interno del processo di co-branding, ma rappresenta un elemento cruciale che può fungere da collegamento tra i valori, l'immagine e la percezione dei marchi coinvolti e il pubblico dei consumatori. La sua identità e l'allineamento con i valori dei marchi sono aspetti critici che possono determinare il successo o l'insuccesso di una collaborazione co-branding. Pertanto, la nostra ricerca si concentrerà sull'analizzare in profondità come le caratteristiche specifiche del brand ambassador possano esercitare un'influenza significativa sul corso della partnership co-branding e sulle percezioni dei consumatori relative al prodotto congiunto.

CAPITOLO I

1. Ascesa del marchio nel nuovo contesto economico

Il processo di mutamento strutturale innescato dalla recente crisi economica ha trasformato radicalmente il tessuto delle imprese, coinvolgendole in un'evoluzione che abbraccia diversi aspetti, non limitandosi solamente alla sfera economica e finanziaria. Questa trasformazione coinvolge profondamente anche le strategie aziendali e le dinamiche di marketing, portando ad un aumento significativo della complessità operativa.

In primo luogo, l'iper-proliferazione di prodotti, soprattutto nel contesto del mercato B2C, rappresenta uno dei fattori chiave di questa crescente complessità. Le imprese, per rimanere competitive, hanno ampliato in modo considerevole la loro gamma di prodotti per soddisfare le esigenze sempre più diversificate e sofisticate dei consumatori. Questa espansione dell'offerta ha generato un incremento esponenziale della gamma di prodotti e servizi offerti sul mercato, creando una sfida di gestione operativa e strategica.

Tuttavia, la proliferazione di prodotti ha portato con sé un'altra conseguenza significativa: l'aumento della competizione tra le imprese per la conquista e la fidelizzazione dei consumatori, sia a livello locale che globale. La concorrenza ha spinto le aziende a sviluppare strategie di marketing sempre più sofisticate e mirate, allo scopo di catturare l'attenzione dei consumatori e distinguersi nella folla dei competitor.

La complessità operativa delle imprese non è più limitata alla semplice produzione e distribuzione di beni o servizi, ma coinvolge ora aspetti come la gestione della catena di approvvigionamento, l'innovazione dei prodotti, l'adattamento alle mutevoli esigenze dei consumatori e la competitività su scala globale. Questa complessità richiede un'attenzione costante e un adattamento continuo alle dinamiche di mercato in evoluzione, costringendo le aziende a diventare organizzazioni più agili e capaci di prendere decisioni strategiche rapide e informate.

Nonostante i mercati dei consumatori si stiano ancora riprendendo dalla recessione indotta dalla pandemia, la spesa per i beni di consumo è aumentata notevolmente, mentre sono ancora contenute le spese per i servizi post-crisi (Statista, 2023).

Le misure fiscali hanno stabilizzato e aumentato i redditi delle famiglie, portando molte di esse ad accumulare risparmi in eccesso. L'accumulo di risparmi in eccesso e la limitata disponibilità hanno portato a pressioni inflazionistiche, che inizialmente si pensava sarebbero diminuite una volta che le economie si fossero riaperte. Con uno sguardo più a lungo termine sia gli effetti post pandemia, sia gli effetti della guerra ancora intangibili (si prevede che la crescita delle *revenues* globali dei beni di consumo diminuirà del 2-3%) influenzeranno le future scelte dei consumatori, che vivranno una recessione sottoforma di redditi ridotti (Statista, 2023).

Questo sottolinea ulteriormente l'importanza di distinguersi e concentrarsi sul principale asset immateriale di cui le aziende dispongono, ovvero il valore del brand.

In un mercato sempre più competitivo e affrontando le sfide di una pandemia globale, le aziende devono essere proattive nel costruire e preservare la reputazione del loro marchio. Una forte identità di marca può influenzare positivamente le percezioni dei consumatori, costruire la fiducia e la fedeltà dei clienti e persino sostenere i prezzi dei prodotti o servizi. Aker (1991) ha definito il marchio come un elemento aggiuntivo al prodotto che ne permette l'identificazione. Un marchio è considerato un'espressione poli visiva di un insieme di valori; questi valori si basano sulle impressioni riguardanti

il prodotto o servizio in questione, contribuendo a differenziarlo in modo desiderabile e motivando la decisione di acquisto (Blackett e Boad, 1999). I marchi comunicano la posizione del prodotto, migliorano le percezioni dei consumatori riguardo agli attributi del marchio e aumentano la fiducia nelle affermazioni del marchio (Erdem e Swait, 2001). Essi svolgono un ruolo sia come indizi associativi sia come predittivi sulle prestazioni del prodotto e sulle possibili azioni dei consumatori (Janiszewski e Osselaer, 2000). I consumatori tendono a percepire i prodotti da una prospettiva generale, associando al marchio tutti gli attributi e le soddisfazioni sperimentate durante l'acquisto e l'utilizzo del prodotto (Vasquez, Del Rio e Iglesias, 2002).

Investire in iniziative di branding e costruire partenariati con altre aziende possono essere strategie vincenti per accrescere il valore del marchio e ottenere una posizione più forte nel mercato. L'obiettivo deve essere quello di differenziarsi dai concorrenti proponendo una qualità superiore o creando un'immagine distintiva.

In questo contesto, il brand assume un ruolo centrale nelle strategie di marketing: consente all'azienda di creare un posizionamento unico per i propri prodotti, rendendoli facilmente riconoscibili e distinti rispetto alla concorrenza. I prodotti acquisiscono così un'identità propria, diventando un elemento chiave nella percezione dei consumatori.

Tra le molteplici strategie di differenziazione e riposizionamento che le aziende possono adottare per sopravvivere in un ambiente di iper-competizione, l'opzione di stabilire alleanze con altri brand o più marchi rappresenta un'opportunità preziosa. Collaborare con un partner può consentire ad entrambe le aziende di accedere a nuovi mercati, ampliare la base di clienti e condividere risorse e competenze complementari. Nel contesto dell'economia globale e dei sempre più stretti legami tra imprese, individui, idee e prodotti, le reti inter-organizzative stanno guadagnando sempre più importanza all'interno dei nuovi sistemi di mercato. Queste collaborazioni strategiche permettono alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo, poiché possono sfruttare sinergie e complementarità tra le diverse realtà coinvolte.

Non si tratta però di un fenomeno nuovo, poiché l'importanza delle reti d'impresa ha iniziato a emergere già negli anni '80 con l'avvento delle "alleanze strategiche". Questa prospettiva considera gli accordi tra imprese come un modo per ottenere un alto rendimento degli investimenti (Porter, 1986; Ohmae, 1989; Jarillo e Stevenson, 1991; Lorange, Roos e Bronn, 1992). Successivamente, le teorie sulla "società post-industriale" (Bell, 2013; Toffler, 2014) e sui "flussi economici globali" (Castells, 2005) hanno ulteriormente sottolineato l'importanza delle reti nell'economia contemporanea.

Tuttavia, nell'attuale contesto caratterizzato da elevata instabilità, il ruolo delle reti d'impresa nel generare sviluppo economico sta subendo significativi cambiamenti e richiede un nuovo posizionamento. La formazione di un'alleanza con altri marchi consolidati è diventata una strategia aziendale quando l'equity del marchio è diventato una misura essenziale del vero valore delle aziende. L'importanza della collaborazione diventa evidente quando si parla di massimizzare il valore economico, poiché per raggiungere questo obiettivo non è sufficiente sfruttare solo le opportunità esistenti, ma è anche necessario crearne di nuove.

Diversi studi hanno dimostrato che nei mercati altamente competitivi, le alleanze tra imprese diventano più frequenti. Tuttavia, va sottolineato che il bilanciamento tra competizione e collaborazione dipende dalle peculiarità del contesto e delle attività coinvolte. Gli studi riguardanti le alleanze imprenditoriali mostrano risultati contrastanti a seconda del contesto. Ci sono situazioni in cui le alleanze hanno avuto successo, generando benefici e sinergie tra le aziende coinvolte.

Tuttavia, ci sono anche casi in cui le alleanze hanno avuto esiti negativi, con difficoltà nella gestione delle relazioni e mancanza di risultati positivi. Il successo delle alleanze dipende da molteplici fattori, tra cui la complementarità delle risorse, una solida gestione e governance, e l'adeguata considerazione delle sfide specifiche del contesto in cui operano. Inoltre, la redditività potenziale di un'azienda in un determinato contesto non dipende solo dalla forza della concorrenza interna, ma anche dalle opportunità di cooperazione disponibili.

Aziende con programmi di partnership più maturi stanno registrando una crescita del fatturato complessivo quasi il doppio più veloce rispetto alle aziende con programmi meno maturi (Forrester Consultin, 2019). Nel contesto della globalizzazione, l'integrazione con altri attori rappresenta spesso un prerequisito fondamentale per assicurare alle imprese vantaggi competitivi strategici. Questa conclusione deriva da numerosi concetti moderni di gestione dello sviluppo socioeconomico della società e dell'economia.

Le imprese tradizionalmente si sono concentrate sulla crescita attraverso l'ottimizzazione delle vendite e del marketing. Nonostante il successo storico, le imprese stanno solo ora aumentando la loro attenzione sulla crescita attraverso le alleanze al fine di raggiungere e superare gli obiettivi futuri di crescita. Poiché le partnership stanno diventando sempre più cruciali per la crescita del fatturato, le organizzazioni devono sviluppare una strategia operativa e sfruttare gli strumenti e le migliori pratiche organizzative per garantirne il successo (Forrester Consultin, 2019).

2. Innovazione e branding

La ricerca economica basata su dati aggregati ha esaminato la connessione tra i marchi commerciali e l'attività innovativa. Questi studi si sono concentrati sull'analisi statistica di dati aggregati e hanno utilizzato i marchi come *proxy* per misurare l'innovazione. Ad esempio, un rapporto sponsorizzato dall'Unione Europea e dall'OCSE ha esaminato i collegamenti tra la spesa in ricerca e sviluppo (R&D), lo sviluppo tecnologico e il lancio di nuovi prodotti, utilizzando brevetti e attività di marchio come indicatori di "output innovativo".

I risultati hanno mostrato differenze tra settori, suggerendo che i marchi potrebbero essere utili per misurare l'innovazione in modo complementare rispetto ai tradizionali indicatori basati sugli investimenti in R&D. Un altro rapporto ha suggerito che i marchi svolgono un ruolo più importante in tipi specifici di innovazione, come l'innovazione nel settore dei servizi.

Tuttavia, questi studi hanno fornito informazioni aggregate e correlazioni tra l'attività di marchio e le misure proxy dell'innovazione senza approfondire la dinamica aziendale sottostante. Ciò ha portato a una comprensione limitata di come l'attività di marchio sia dinamicamente collegata all'innovazione. (Neil Wilkof, 2018).

La ricerca di David Teece ha affrontato la questione dell'innovazione e della gestione aziendale, sottolineando che le aziende innovative potrebbero non ottenere ritorni sostanziali a meno che non abbiano un forte regime di "appropriabilità" dei loro sviluppi. Questo significa che, se i diritti di proprietà intellettuale non sono sufficientemente protetti, le aziende con risorse complementari come capacità di produzione e distribuzione avranno maggiori probabilità di successo.

Teece ha citato l'esempio del mercato delle bevande cola in lattina per illustrare il concetto. Anche se RC Cola è stata la prima a lanciare tali prodotti, Coca-Cola e Pepsi Cola hanno ottenuto successo commerciale grazie a risorse complementari più forti. I marchi e i brand non sono considerati parte

del regime di appropriabilità di Teece, ma sono stati visti come asset complementari che possono contribuire al successo commerciale, soprattutto se integrati con altri asset complementari.

In sostanza, secondo Teece, un marchio forte da solo potrebbe non essere sufficiente per catturare i benefici dell'innovazione, ma può svolgere un ruolo cruciale nella commercializzazione dell'innovazione quando è associato ad altri asset complementari. Questo approccio mette in evidenza l'importanza della gestione strategica dei marchi nella dinamica aziendale. Uno dei risultati emersi dalla crescita del valore del marchio è stata l'attenzione sempre maggiore rivolta alle estensioni del marchio come elemento strategico per stimolare la crescita aziendale. Tuttavia, sebbene l'innovazione di prodotto basata su un marchio possa essere considerata una forma di estensione del marchio, è importante notare che non tutte le estensioni del marchio si traducono in un'innovazione. In realtà, solo un piccolo numero di tali estensioni può essere effettivamente considerato innovativo. Questo sottolinea l'importanza di comprendere come avvengono le estensioni del marchio a livello aziendale, poiché questo aspetto può offrire un'interessante prospettiva sulla relazione tra marchi e innovazione. Aaker ha stimato che l'89% delle nuove estensioni di prodotto sono estensioni di linea (ad esempio, un nuovo sapore), mentre il 5% sono estensioni di marca (il 5% sono nuovi marchi). Trattando tali estensioni del marchio come un indicatore proxy per l'innovazione di prodotto, l'approccio di Aaker si concentra sugli effetti possibili tra il marchio e il prodotto, che si tratti di un'estensione di linea (ad esempio, l'aggiunta di un altro colore per il prodotto dolciumi) o di una vera estensione del prodotto. In questo contesto, la discussione sulle estensioni del marchio è ricca di riferimenti all'importanza di un marchio forte come elemento essenziale nel processo di estensione del marchio. Un marchio forte è non solo una condizione necessaria per raggiungere un'estensione di marca di successo, ma anche per le estensioni di linea.

Nel cercare di comprendere la relazione tra i marchi e l'innovazione, un approccio che esamini in dettaglio la dinamica del processo risulta preferibile. Le aziende perseguono costantemente risultati favorevoli per i consumatori, che spesso derivano da nuovi prodotti o servizi di successo, in gran parte generati da iniziative innovative. La questione fondamentale riguarda l'entità in cui tali risultati possono essere attribuiti alla relazione tra i marchi e l'innovazione.

La caratteristica distintiva di questa interazione tra marchi e innovazione è l'interdipendenza tra i due concetti. I marchi possono influenzare la direzione dell'innovazione fornendo una guida strategica, mentre l'innovazione stessa può rafforzare ulteriormente la posizione del marchio. Come sottolineato da Brexendorf, Bayus e Keller, questa relazione non ha un inizio o una fine definiti, ma rappresenta una serie continua di eventi in cui marchi e innovazioni si influenzano reciprocamente, contribuendo a creare valore per l'organizzazione nel tempo.

L'uso dei marchi nell'innovazione è una pratica potente ma complessa. Le aziende devono valutare attentamente come sfruttare i propri marchi in base alle circostanze e agli obiettivi specifici. Le alleanze tra brand e il co-branding sono due strategie in cui la relazione tra i marchi può svolgere un ruolo cruciale, ma il successo dipende dalla pianificazione accurata, dalla comprensione delle dinamiche dei marchi e dall'attenzione alle esigenze dei consumatori.

3. Classificazione delle alleanze tra brand

Partendo da una prima definizione, le alleanze strategiche possono essere descritte come un tipo di cooperazione volontaria tra organizzazioni. Queste collaborazioni si caratterizzano per lo scambio di prodotti, la condivisione o co-sviluppo, lo sviluppo tecnologico o la fornitura di servizi, tutti

indirizzati verso un obiettivo comune di perseguire una serie di traguardi condivisi (Gulati, 1998). L'adesione a tali alleanze da parte delle imprese è in costante aumento e ciò è dovuto a diversi fattori, tra cui l'opportunità di realizzare innovazioni congiunte e di apprendere a livello organizzativo (Grant e Baden-Fuller, 2004), l'accesso a nuovi mercati (Kogut, 1991), la condivisione di rischi e costi (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996), nonché il miglioramento della visibilità e del riconoscimento pubblico (Baum e Oliver, 1991). Le alleanze consentono alle imprese di adattarsi nel proprio contesto di appartenenza, migliorando la governance e le strategie di mercato. In particolare, durante la crisi economica, le alleanze e il co-branding nello specifico dimostrano una maggiore efficacia nel fronteggiare momenti di emergenza. Numerose ricerche hanno evidenziato che la gestione della crisi trova negli accordi tra brand uno strumento strategico essenziale per crescere anche in periodi di elevata instabilità e incertezza economica (Gentili, 2022). Nella così detta economia dei *network*, si osserva una nuova spirale di sviluppo economico che procede di pari passo con la rivoluzione digitale. Questo scenario è caratterizzato da un'intensificazione della cooperazione e del coordinamento reciproco tra le imprese (Ustyzharina, Evsukov e Komarova, 2018). In generale, le alleanze si configurano come strumenti per gestire l'incremento dell'incertezza e della complessità nell'ambiente aziendale.

Nei mercati maturi, si è verificata una costante crescita accompagnata da sviluppi tecnologici senza precedenti, creando un clima di opportunità commerciali mai visto prima. Per molte aziende desiderose di progredire, la formazione di alleanze e *joint venture* con partner simili è un passo avanti, e il co-branding è una comune manifestazione di tali iniziative. Il co-branding comprende una vasta gamma di attività di marketing che coinvolgono l'uso di due o più marchi.

Ma cosa è esattamente il co-branding e cosa lo differenzia dalle partnership e da tutte le alleanze di branding? Perché è diventato così popolare tra aziende diverse? E quali implicazioni ha per il futuro del branding e del marketing?

La partnership e la strategia di co-branding sono concetti correlati, ma presentano alcune differenze chiave. Iniziamo con una prima distinzione: una partnership rappresenta una relazione collaborativa che si instaura tra due o più entità, come aziende o organizzazioni, con l'obiettivo di lavorare insieme verso obiettivi comuni. Queste partnership possono essere accordi formali o informali e spesso coinvolgono la condivisione di risorse, conoscenze e competenze. Il focus principale di una partnership si estende al di là delle attività di branding e marketing, concentrandosi sulla cooperazione generale e sulla sinergia. In altre parole, le partnership coinvolgono varie sfaccettature delle operazioni e strategie aziendali, come lo sviluppo congiunto di prodotti, la distribuzione, la ricerca o l'utilizzo di infrastrutture condivise.

Il co-branding, invece, rappresenta una specifica strategia di marketing in cui due o più marchi collaborano per creare e promuovere un prodotto, un servizio o una campagna di marketing congiunta. In questa strategia, l'accento principale è posto sull'utilizzo dei punti di forza e della reputazione dei marchi partecipanti per migliorare il valore percepito dell'offerta combinata. L'obiettivo chiave del co-branding è trarre vantaggio dall'associazione di più marchi, sfruttando le rispettive basi di clienti, il patrimonio di marca e il posizionamento nel mercato.

Il co-branding è una forma di cooperazione tra due o più marchi con un riconoscimento significativo da parte dei clienti, in cui vengono mantenuti tutti i nomi dei marchi dei partecipanti. Ha una durata di medio-lungo termine e il suo potenziale di creazione di valore netto è troppo limitato per giustificare la creazione di un nuovo marchio e/o una *joint venture* legale.

In sintesi, sebbene la partnership e il co-branding siano concetti collegati, si distinguono per il loro focus e obiettivi. Mentre una partnership si concentra sulla collaborazione più ampia tra le entità coinvolte, il co-branding si concentra specificamente sulla creazione di un'offerta congiunta che valorizzi i marchi partecipanti.

Esistono diverse tipologie di alleanza tra marchi escluso il co-branding:

- Promozioni congiunte (ad esempio, la zuppa Campbell's e i crackers salati Nabisco/Premium crackers; Varadarajan, 1986).
- Alleanze pubblicitarie (ad esempio, i cereali Kellogg's e il succo di frutta Tropicana; Samu et al., 1999).
- Dual branding (ad esempio, le stazioni di servizio Shell TM e Burger King - concetto shop-in-shop; Levin e Levin, 2000).
- Bundling (ad esempio, pacchetti misti di bevande analcoliche di marche diverse; Stremersch e Tellis, 2002).
- Brand extension: Estensione di un marchio a un nuovo prodotto sia in una nuova che in una esistente categoria di prodotti (ad esempio l'estensione del marchio BOSS da abbigliamento ai profumi);

Il *bundle* di prodotti è una strategia in cui due o più prodotti vengono venduti insieme per un unico prezzo. L'annuncio congiunto è caratterizzato dall'uso di due marchi in una campagna promozionale veicolata da un annuncio. La promozione congiunta rappresenta la cooperazione delle risorse promozionali condivise da due o più marchi. Il dual branding riguarda un'organizzazione in cui due marchi condividono la stessa posizione e i consumatori possono quindi acquistare i loro prodotti sotto lo stesso tetto. L'estensione del marchio si riferisce all'uso di un nome di marca esistente per lanciare un nuovo prodotto.

Diversi ricercatori hanno discusso che il co-branding e l'estensione del marchio sono simili nei loro scopi, ma il co-branding potrebbe essere una strategia più efficace poiché ha meno possibilità di diluire le attitudini verso i marchi partner e danneggiare l'immagine dei marchi alleati.

Come nella strategia di co-branding, le principali ragioni per utilizzare altre strategie di alleanza di marchi includono il miglioramento dell'immagine interdipendente che accompagna una collaborazione con un partner complementare e i benefici di segnalazione (Wernerfelt, 1988; Erdem e Swait, 1998). Secondo la teoria della segnalazione (*signalling theory*), la combinazione di due marchi fornisce ai consumatori una maggiore garanzia sulla qualità del prodotto, il che si traduce in valutazioni di prodotto più elevate e prezzi premium (Rao et al., 1999).

La peculiarità del co-branding è che rappresenta l'unico approccio in cui un singolo prodotto comprende contemporaneamente due o più marchi. Sebbene altre strategie di alleanza di marchi abbiano il vantaggio di poter prevenire la gravità potenziale degli effetti negativi di spill-over e ridurre la complessità, i benefici di tali strategie potrebbero non essere così forti come quelli dei prodotti co-branded.

Un utile modello decisionale che riassume queste differenti strategie sulla base degli obiettivi (breve/lungo termine) è quello elaborato da Bernd Helmig et al (2008). Gli autori elaborano il modello decisionale con l'obiettivo di fornire una matrice per valutare le diverse strategie di branding (Figura 1).

La matrice decisionale deve necessariamente includere un confronto equo dei costi associati, ossia le spese operative (OPEX) e le spese d'investimento (CAPEX), nonché i benefici (ricavi) e l'orizzonte temporale della strategia dei manager. L'entità dei ricavi inerenti a una strategia è rappresentata dalla dimensione del cerchio associato.

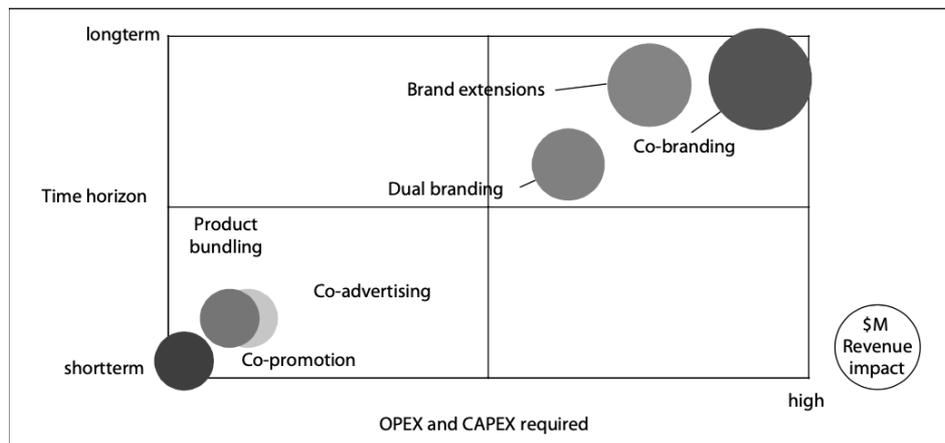


Figura 1 Decision matrix for branding strategies (Bernd Helming et al,2008)

In generale, i manager devono prendere decisioni riguardo alla strategia di branding da adottare, considerando se puntare su un approccio a breve termine o a lungo termine. Le strategie che coinvolgono promozioni di vendita congiunte (*Co-Promotion*), alleanze pubblicitarie (*Co-advertising*) offrono risultati rapidi poiché comportano costi di implementazione relativamente contenuti e gli effetti negativi di eventuali ripercussioni sono limitati dal breve periodo di collaborazione tra i marchi. D'altra parte, le strategie di dual branding, estensione del marchio e co-branding generano benefici a lungo termine. Ad esempio, una strategia di co-branding comporta costi di coordinamento e transazione più elevati rispetto a una strategia di estensione del marchio, che non richiede coordinamento tra i partner. Inoltre, gli effetti negativi di possibili influenze indesiderate saranno più significativi a causa dell'implicazione di due partner invece di uno solo. La scelta della strategia di branding dipenderà quindi dall'obiettivo a breve o lungo termine dell'azienda e dalle risorse disponibili per l'implementazione della strategia prescelta.

4. Co-branding: contesto e definizioni

Prima di delineare il co-branding come strategia di marketing e introdurre le sue diverse sfaccettature, è fondamentale avere una visione delle dimensioni di questo sottomercato e delle sue prospettive di crescita, prestando particolare attenzione ai settori specifici. Secondo un rapporto di Grand View Research, nel 2022 il mercato globale del co-branding è stato stimato in 100 miliardi di dollari. Le prospettive per questo settore sono estremamente positive, poiché si prevede che il mercato crescerà a un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 5,5% dal 2022 al 2028. Questa previsione indica che il mercato del co-branding raggiungerà un valore stimato di 137,4 miliardi di dollari entro il 2028, confermando ulteriormente l'importanza e la crescita continua di questa strategia nel panorama commerciale globale. Il co-branding continua a dimostrarsi una solida strategia per le aziende alla ricerca di vantaggi competitivi e di opportunità di crescita nei settori in cui i consumatori sono alla ricerca di prodotti unici, innovativi e convenienti.

Altri report invece hanno analizzato quelli che sono i settori dove questa strategia ha mostrato le performance migliori. Il co-branding ha contribuito a incrementare le vendite di prodotti di abbigliamento e accessori del 25%, mentre nel settore dei prodotti di bellezza si è registrato un aumento del 20%.

Inoltre, il rapporto ha evidenziato che il co-branding può rivelarsi altrettanto efficace nel potenziare le vendite nei settori in cui i consumatori cercano prodotti convenienti. Ad esempio, nel segmento alimentare, il co-branding ha favorito un aumento delle vendite del 15%, mentre nel settore dei prodotti per la casa si è registrato un incremento del 10%. Questi dati confermano l'importanza del co-branding come strategia vincente per le aziende che cercano di distinguersi e ottenere successo in mercati iper-competitivi (Pwc).

Con questo contesto informativo sul mercato e le performance del co-branding, possiamo ora esplorare in dettaglio le diverse definizioni e aspetti chiave di questa strategia di collaborazione tra marchi.

Esistono molte definizioni di co-branding a livello organizzativo, promozionale, di prodotto e di ingrediente.

Partirei da una definizione che riassume i molti elementi che caratterizzano questa strategia: il co-branding rappresenta una strategia di alleanza di marchi a lungo termine in cui un prodotto è identificato contemporaneamente da due marchi. Secondo questa definizione, le seguenti caratteristiche costituiscono i prodotti co-branded: In primo luogo, i marchi partecipanti dovrebbero essere indipendenti prima, durante e dopo l'offerta del prodotto co-branded (Ohlwein e Schiele, 1994). In secondo luogo, le aziende che possiedono i marchi dovrebbero implementare una strategia di co-branding intenzionalmente (Blackett e Russell 1999). Terzo, la cooperazione tra i due marchi deve essere visibile per i potenziali acquirenti (Rao (1997), e quarto, un prodotto deve essere combinato con i due altri marchi contemporaneamente (Hillyer e Tikoo, 1995; Levin et al., 1996).

Altre definizioni aiutano a definire meglio questa strategia; Keller, Apéria e Georgson (2008) affermano che il co-branding si verifica quando due o più marchi vengono combinati in un prodotto congiunto o vengono commercializzati insieme in qualche modo. Secondo Helmig, Huber e Leeflang (2008), il co-branding rappresenta "una strategia di alleanza di marchi a lungo termine in cui un prodotto viene marchiato e identificato contemporaneamente da due marchi". Park, Jun e Shocker (1996) definiscono il co-branding come l'accoppiamento di due o più prodotti di marca (marchi costituenti) per formare un prodotto separato e unico (marchio composito), mentre Blackett e Boad (1999) considerano il co-branding come il miglioramento reciproco di due marchi attraverso una stretta associazione di un prodotto o servizio.

Da queste definizioni è evidente come la maggior parte degli autori concordi sul fatto che il co-branding comporti la combinazione di due marchi partner per creare un singolo prodotto o offerta.

Esempi pratici evidenziano la presenza di varie forme di co-branding. Il co-branding verticale, comunemente definito come branding degli ingredienti (Desai e Keller, 2002), implica l'integrazione verticale dei prodotti all'interno di un unico prodotto, realizzata da produttori appartenenti a diverse fasi della catena del valore (ad esempio, Coca-Cola e NutraSweet; IBM e Intel).

Al contrario, il co-branding orizzontale è caratterizzato dalla produzione e distribuzione di un prodotto multimarca da parte di produttori che operano nella stessa fase della catena del valore. Inoltre, un prodotto co-branded può essere inserito in una categoria di prodotto in cui entrambi i produttori sono già presenti (ad esempio, telefoni cellulari Sony ed Ericsson), in una categoria in cui solo uno dei produttori è presente (ad esempio, una barretta di cioccolato ipotetica co-brandizzata da

Hershey's e Coca-Cola), o in una categoria in cui nessuno dei produttori attualmente offre prodotti (ad esempio, una bevanda allo yogurt ipotetica di Coca-Cola ed Evian).

Nei due scenari appena descritti, la strategia di co-branding diventa una strategia di estensione del marchio, che comporta l'introduzione di nuovi prodotti con lo stesso nome di marca nelle categorie di prodotto esistenti o nuove (estensioni di linea, come l'estensione di Beck's, da Beck's a Beck's Gold; Desai e Hoyer, 1993), o l'introduzione di nuovi prodotti in nuove categorie di prodotto (franchise/estensioni di marca, come l'estensione del marchio Dove di Unilever dal sapone e lozione per il corpo ai prodotti per lo shampoo; Tauber, 1981). Altre forme di co-branding includono il co-branding all'interno della stessa azienda, il co-branding di joint-venture, il co-branding con più sponsor e il co-branding al dettaglio (Kotler e Keller, 2012).

Le estensioni di marca classiche coinvolgono un solo marchio (mono-branding), mentre il co-branding include più marchi. A causa di questa distinzione, non è possibile trarre informazioni su come i consumatori utilizzano le loro attitudini e associazioni di marca per rispondere alle combinazioni di due o più marchi dagli studi sulle "estensioni di marca classiche" (Simonin e Ruth, 1998). Tuttavia, le estensioni di marca sono molto più comuni nella pratica e la relativa letteratura scientifica è molto più ampia e sofisticata (Aaker, 1990).

Sia la strategia di estensione del marchio che quella di co-branding cercano di rafforzare il marchio genitore e di estendere le percezioni del valore del cliente a un nuovo prodotto. Tuttavia, una strategia di co-branding potrebbe essere più vantaggiosa rispetto a una strategia di estensione del marchio, poiché un secondo marchio può apportare una percezione di valore aggiuntivo sia al prodotto co-branded che al marchio primario. Oltre a questo potenziale vantaggio, possono verificarsi effetti negativi se la combinazione dei due marchi non funziona o genera percezioni negative di valore (ad esempio, pubblicità negativa) su un marchio che si riversano sul marchio partner. Inoltre, la gestione dei prodotti co-branded comporta una maggiore complessità dal punto di vista operativo, poiché richiede l'allineamento degli interessi di almeno due stakeholder diversi. Qualsiasi decisione su quale delle diverse strategie sia preferibile richiede un'analisi dettagliata dei costi e dei benefici associati, basata su obiettivi di gestione specifici.

5. Vantaggi del co-branding

Come tutte le strategie di alleanza tra brand, anche il co-branding si porta con sé dei vantaggi, alcuni già citati sopra, e dei rischi che i manager devono necessariamente considerare prima di stabilire questa tipologia di partnership.

Il co-branding può offrire diversi vantaggi per il marketing di prodotto, come migliorare l'immagine e la reputazione del marchio, ampliare la portata di mercato e la base clienti, aumentare la differenziazione del prodotto e la proposizione di valore, e ridurre i costi e i rischi. Attraverso il co-branding, i marchi possono associarsi ad attributi positivi e valori dei loro partner, accedere a nuovi mercati e clienti, creare prodotti unici e innovativi e condividere i costi e i rischi dello sviluppo del prodotto, del marketing e della distribuzione. Questo può aiutarli a costruire credibilità e affidabilità, distinguersi dalla concorrenza e sfruttare le economie di scala.

Le alleanze tra brand offrono una serie di vantaggi significativi che possono contribuire in modo sostanziale al successo delle aziende coinvolte. Uno dei principali vantaggi è rappresentato dall'espansione del mercato, in quanto attraverso un'efficace alleanza, le aziende possono accedere a nuovi mercati e raggiungere un pubblico più ampio di potenziali clienti.

Un altro beneficio rilevante dell'alleanza tra brand è l'incremento del valore della marca. Associarsi a un marchio partner riconosciuto e rispettato può aumentare la fiducia e la percezione di qualità da parte dei consumatori, migliorando così l'immagine e l'*equity* del marchio coinvolto. Questo impatto positivo può contribuire alla costruzione di una reputazione solida e all'attrazione di una clientela fedele e affezionata. Le alleanze tra brand offrono anche l'opportunità di accedere a risorse complementari. Unendo le competenze e le risorse delle aziende coinvolte, è possibile raggiungere obiettivi comuni in modo più efficiente. Questo può includere competenze tecniche, risorse finanziarie, canali di distribuzione consolidati, *know-how* settoriale o l'accesso a tecnologie avanzate. Sfruttare queste risorse condivise può migliorare l'efficienza operativa, stimolare l'innovazione e consentire lo sviluppo più rapido di nuovi prodotti o servizi.

La condivisione delle spese relative allo sviluppo, al marketing e alla distribuzione tra aziende partner in alleanza può comportare una riduzione significativa dei costi e dei rischi per tutte le parti coinvolte. Un argomento che spesso si valuta nel determinare il successo o meno di una strategia di alleanza è il suo impatto sul valore azionario di un'azienda. La letteratura precedente ha dimostrato che utilizzare correttamente una strategia di co-branding aiuta le aziende a sfruttare il valore e l'equità del marchio. Analizzando il prezzo delle azioni prima e dopo gli annunci di eventi di co-branding negli Stati Uniti, l'introduzione di prodotti co-brandizzati influenza positivamente il valore delle azioni di un'azienda e come diverse caratteristiche della struttura del co-branding influenzino il valore delle azioni dell'azienda. I risultati suggeriscono che gli eventi di co-branding portano effettivamente a significativi rendimenti anormali, e un'alta integrazione (rispetto a una bassa integrazione) del co-branding e una lunga (rispetto a una breve) durata del co-branding possono generare rendimenti anormali significativamente più alti (Miao et al 2021).

Complessivamente, le alleanze tra brand rappresentano una strategia vincente per le aziende che desiderano ottenere benefici significativi e sviluppare un vantaggio competitivo nel mercato. La collaborazione tra marchi può generare un valore aggiunto, espandere le opportunità di business e migliorare l'immagine e la reputazione delle aziende coinvolte.

Tuttavia, come in ogni strategia di business, il co-branding presenta anche una serie di rischi e sfide che devono essere attentamente valutati e gestiti.

6. Rischi del co-branding

Uno dei principali rischi correlati al co-branding consiste nell'indirizzare eccessivamente l'attenzione sulle immediate ricompense finanziarie che l'accordo può sembrare offrire. Focalizzarsi sul breve termine rappresenta un fattore negativo per qualsiasi strategia, ma lo è ancora di più nel contesto del co-branding. Infatti, l'attività di co-branding deve essere considerata come un contributo alla crescita del valore di lungo termine del marchio, anziché come un modo per ottenere rapidamente guadagni sfruttando la reputazione positiva esistente, esponendo il marchio a rischi in una partnership dubbia. Spesso è opportuno per i proprietari dei brand accettare un modesto ritorno nelle fasi iniziali, consentendo che una porzione ragionevole dei profitti venga reinvestita per sviluppare il prodotto o il servizio co-branded. Una suddivisione equa dei profitti è altresì necessaria perché solo permettendo al partner di ottenere una ricompensa ragionevole dal progetto sarà motivato a sviluppare il co-branding come una relazione di lungo termine.

Un altro rischio che il co-brand si porta dietro è quello dell'incompatibilità delle personalità. Le imprese hanno personalità e, come gli esseri umani, non sempre riescono ad adattarsi a qualsiasi

brand. Le attitudini e i valori di un potenziale partner di co-branding possono differire significativamente da quelli della propria azienda e potenzialmente causare una divergenza che si porta con sé numerosi pericoli, aumentando notevolmente i rischi di *brand dilution*.

Un esempio di questa potenziale divergenza è la co-brand nata tra Kanye e Adidas. Il cantante si è alleato con Adidas nel 2015 per sviluppare una linea di calzature di alta gamma chiamata Yeezy. La combinazione del marchio personale di Kanye e il crescente segmento streetwear di Adidas ha portato a robusti guadagni aziendali e crescita del marchio. Tuttavia, il marchio ha tagliato i legami con Yeezy nell'ottobre 2022 a causa di commenti e comportamenti dannosi, che hanno causato una perdita di vendite di 655 milioni di dollari alla fine di quell'anno. Il marchio ha ripreso a vendere merchandising Yeezy nel maggio 2023, donando parte dei proventi a organizzazioni per la giustizia sociale. Sebbene inizialmente sia stata una partnership di co-branding eccellente per entrambi i partner, le divergenze tra i due attori hanno portato a ingenti perdite per gli attori coinvolti (Hubspot, 2023)

I rischi derivanti dall'incompatibilità delle personalità dei brand in una strategia di co-branding includono la perdita di coerenza nel messaggio di marca, il deterioramento dell'immagine del marchio, i conflitti interni, l'insoddisfazione dei consumatori e la cannibalizzazione delle vendite. È fondamentale che le aziende valutino attentamente la compatibilità dei brand coinvolti per mitigare questi rischi e massimizzare i benefici della collaborazione. Entrare in una partnership di co-branding richiede la condivisione delle reputazioni e dei rischi associati alla commercializzazione dei prodotti in modo unito. Nel collaborare per promuoversi, le aziende che fanno co-branding si affidano alle reputazioni positive di entrambe le aziende per avere successo. Se una delle aziende della partnership di marchio ha una reputazione negativa, ciò danneggerà le prestazioni di entrambe le aziende. Questo requisito di monitoraggio non è valido soltanto quando viene instaurata una co-brand ma va perseguito per tutta la durata dell'alleanza.

Tra gli altri elementi a cui bisogna porre attenzione prima e durante il co-branding c'è il tema della cannibalizzazione delle vendite: due marchi concorrenti potrebbero decidere di collaborare, ma ciò potrebbe portare a una diminuzione delle vendite individuali, poiché i consumatori potrebbero optare per il prodotto co-brandizzato piuttosto che quelli individuali. Un esempio concreto di cannibalizzazione legata al co-branding si è verificato tra le compagnie automobilistiche Toyota e Subaru. Nel 2012, queste due aziende hanno collaborato per creare due auto sportive, la Toyota 86 e la Subaru BRZ, che condividevano la stessa piattaforma e tecnologia di base. Entrambe le vetture hanno riscosso un grande successo e sono state elogiate dagli appassionati di guida per le loro prestazioni e maneggevolezza. Tuttavia, il lancio delle vetture co-brandizzate ha comportato un effetto di cannibalizzazione delle vendite per entrambi i marchi.

In molti mercati, i potenziali acquirenti delle due auto hanno trovato difficile scegliere tra la Toyota 86 e la Subaru BRZ, poiché le due vetture erano molto simili nelle caratteristiche tecniche e nel prezzo, di conseguenza, alcuni clienti hanno optato per l'acquisto di una delle due vetture, a discapito dell'altro marchio. Ciò ha portato a una situazione in cui le vendite delle due auto co-brandizzate hanno parzialmente sottratto clienti l'una all'altra, riducendo così il potenziale di vendita per entrambi i marchi. Nonostante il successo globale delle due auto sportive nel mercato delle prestazioni, la cannibalizzazione delle vendite ha avuto un impatto negativo sulle vendite individuali di Toyota e Subaru in questa specifica categoria di prodotti.

Questo esempio mette in luce come il co-branding, se non gestito con attenzione, possa comportare una competizione interna tra i brand coinvolti e portare a una riduzione delle vendite individuali anziché a una crescita complessiva del mercato. Pertanto, evidenzia l'importanza di una

pianificazione strategica e di una chiara differenziazione tra i prodotti co-brandizzati e quelli offerti singolarmente dai marchi per evitare il rischio di cannibalizzazione delle vendite.

Nonostante queste pratiche di successo dimostrino i vantaggi delle alleanze tra brand, nella pratica sono comuni le sfide e i fallimenti (Shan et al., 2022; Singh et al., 2016). Il rischio di un'associazione tra marchi risiede nella possibilità che il marchio principale venga penalizzato per eventi negativi causati o influenzati dal partner commerciale. Se tali eventi negativi non vengono gestiti in modo efficace, possono indebolire l'atteggiamento, la fiducia e le intenzioni comportamentali dei consumatori verso i brand coinvolti (Dutta & Pullig, 2011).

Tuttavia, sono tanti gli esempi di successo che spingono le aziende ad attuare questa strategia, soprattutto alla luce delle ragioni citate precedentemente.

Nel capitolo successivo, esploreremo la letteratura esistente sul co-branding, con un focus particolare sui prodotti sportivi e sulle caratteristiche dei marchi madre. L'obiettivo del capitolo sarà quello di creare il contesto per il nostro studio, il quale sarà presentato nel capitolo terzo. Analizzeremo le ricerche, gli studi e gli esempi relativi al co-branding al fine di comprendere le sfide, i benefici e le strategie utilizzate dalle aziende coinvolte. Questa revisione della letteratura ci permetterà di stabilire una base solida per la nostra ricerca e identificare le opportunità di contributo nel campo del co-branding nel contesto specifico dei prodotti sportivi.

CAPITOLO II

1. Lo stato dell'arte: le prime ricerche sul co-branding

I tanti studi che hanno approfondito questo fenomeno nascono dalla volontà di comprendere dunque come i consumatori riconciliano ed elaborano le informazioni rispetto a due prodotti che vengono venduti e consumati in un'unica unità. Questa peculiarità della strategia del co-branding, la rende diversa da tutte le altre strategie di branding come il dual branding e il product bundling dove non c'è una fusione totale tra i due marchi e il consumatore è libero di consumarli separatamente. Proprio questa diversità ha attirato verso questo fenomeno numerose ricerche.

Norris (1992) fu il pioniere nel formulare i potenziali benefici dei prodotti co-brand. In questa fase iniziale, gli studi sul co-branding si concentreranno maggiormente sull'aspetto economico e sui vantaggi di mercato per l'azienda, piuttosto che sui benefici in termini di brand equity che verranno esplorati dalle ricerche più recenti.

In particolare, Norris nel suo paper si focalizza su quelle che sono le “*ingredient Branded strategy*”, ovvero quella tipologia di co-branding verticale che si instaura tra fornitore e produttore dove entrambi hanno un mutuo vantaggio. Infatti, come cita l'autore, da un lato i fornitori hanno il vantaggio di stabilire contratti a lungo termine, dividere i costi di sviluppo e promozione, aumentare il margine netto; dall'altra parte la manifattura che trae vantaggio dalla riconoscibilità del marchio.

Dopo la sua ricerca, emersero due articoli di grande rilevanza: uno di Rao e Rueckert (1994) che esaminò i prodotti co-brand come segnale di qualità del prodotto e un secondo studio condotto da Hillyer e Tikoo (1995) che si concentrò sulla formazione e il cambiamento delle attitudini verso i prodotti co-brand.

In particolare nel primo articolo citato i due autori sviluppano un modello di decisione manageriale per analizzare i costi e benefici del co-branding.

I due autori presentano un modello che include indicatori di benefici e indicatori di costo, i quali i manager dovrebbero valutare attentamente prima di implementare qualsiasi strategia di alleanza tra marchi. Tra gli indicatori di benefici troviamo da un lato l'abilità dei compratori di valutare la qualità dei prodotti e dall'altra parte la sensibilità degli stessi alla qualità dei prodotti. In particolare, quest'ultima diventa rilevante proprio perché i consumatori differiscono per le loro percezioni di qualità. Il livello per cui i consumatori sono sensibili alla qualità dipende, secondo gli autori, da tre diversi fattori:

1. Il livello di variabilità della qualità nel mercato. Se la qualità non varia e i consumatori sono abituati sempre allo stesso standard di qualità allora i marchi non dovrebbero cercare di trasmettere l'alta qualità attraverso strategie di co-branding;
2. Il rischio associato ad una strategia sbagliata. Maggiore è il prezzo e il rischio percepito, maggiore sarà la sensibilità dei consumatori alla qualità dei prodotti.
3. Lo scarto di tempo tra l'acquisto e la rivelazione di qualità del prodotto. Per alcune categorie di prodotto la qualità non si rivela nel breve periodo (esempio di prodotti dove la durabilità è la qualità principale). In circostanze di questo tipo i consumatori saranno più prudenti e alleati credibili rappresentano un ottimo modo per rassicurare i consumatori.

Gli autori propongono questo modello decisionale per comparare le diverse tipologie di brand alliance e sottolineano come a seconda della natura del prodotto quali tipologie di alleanze siano più appropriate.

Per le prime ricerche quantitative si è dovuto aspettare al 1995 con Shocker. L'obiettivo dell'autore era di stimolare una nuova direzione di ricerca. Ciò viene realizzato dimostrando la rilevanza della teoria psicologica che finora non è stata applicata nel campo del marketing, nota come "teoria della combinazione di concetti" o "eredità degli attributi" di Hampton (1987) e Smith, et al. (1988) (Shocker 1995). Questa teoria viene utilizzata per suggerire come i concetti dei marchi possono combinarsi per creare il concetto di un prodotto co-brand.

La ricerca ha dimostrato che i consumatori cercano la coerenza cognitiva e che la combinazione concettuale (eredità degli attributi) e altre teorie possono catturare l'essenza degli euristici che utilizzano. È necessario condurre ulteriori ricerche per difendere in modo più rigoroso i criteri di complementarità tra marchio e prodotto, al fine di consentire a queste teorie di predire in modo efficace.

Partendo dalle premesse precedenti, Rao et al (1999) conducono uno studio che ha come obiettivo quello di dimostrare l'importanza delle alleanze di brand all'interno di determinati contesti: ovvero dove il prodotto in questione possiede un importante attributo non osservabile. Il punto di partenza degli autori è la *signaling theory* dell'economia dell'informazione (Spence 1973). Attraverso uno studio empirico, gli autori dimostrano che la credibilità del brand partner in una dinamica di alleanza diventa fondamentale per la percezione di qualità dei consumatori, soprattutto quando questa non è direttamente osservabile. Grazie al doppio marchio, i prodotti co-brand forniscono un segnale di qualità migliore rispetto a un prodotto mono-brand.

Un altro studio che va ad approfondire gli effetti potenziali dei singoli marchi sulla strategia di co-branding è quello di Levin (1996). In un momento in cui si sapeva ancora poco riguardo queste strategie, l'obiettivo dello studio è quello di descrivere come la brand image, la brand equity influenzano - e a loro volta sono influenzate - da strategie di branding come il dual branding, il product bundling e il co-branding.

Il punto di partenza degli autori è molto chiaro; nonostante si tratti infatti di strategie diverse per struttura e obiettivi, tutte queste forme di branding portano con sé un fattore comune: richiedono ai consumatori di effettuare una valutazione complessiva del prodotto sulla base di due valutazioni potenzialmente incoerenti.

Lo scopo della ricerca è quello di comprendere come i consumatori integrano diverse percezioni riguardanti due prodotti distinti fino a giungere a una decisione di acquisto. Inoltre, mira a capire in che modo le due immagini di marca si influenzano reciprocamente. La teoria che fa da sfondo alle conclusioni degli autori è la *balance theory* (Heider 1945,1948) ovvero la teoria per cui gli individui preferiscano cognizioni (credenze, atteggiamenti, idee, ecc.) equilibrate (ovvero coerenti) rispetto a quelle sbilanciate (cioè inconsistenti, incoerenti). Da qui l'ipotesi degli autori per cui se una strategia di co-branding prevede l'aggiunta di un marchio valutato negativamente, questo farà calare la valutazione complessiva della strategia e viceversa se il brand aggiunto è valutato positivamente dai consumatori.

Manipolando le caratteristiche dei due brand oggetto di studio (marchio di base e marchio supplementare entrambi manipolati in due livelli fittizio/famoso), i ricercatori si sono posti l'obiettivo di comprendere in che modo ciascun marchio oggetto della co-branding influisce sulle valutazioni del marchio comune. I risultati mostrano come le valutazioni del prodotto co-branded

sono state influenzate più dall'etichettatura del prodotto supplementare che dall'etichettatura del prodotto di base stesso e inoltre che l'aggiunta di un marchio noto ha effetti positivi sia su un marchio di base sconosciuto sia su un marchio di base noto.

Nonostante lo studio si limiti a una specifica categoria di mercato (alimentari), l'evidenza che sia il prodotto co-brand che il prodotto di base siano maggiormente influenzati dal marchio del partner anziché dal marchio di base richiama ancora più attenzione alla scelta di un partner adeguato e ai potenziali effetti reciproci.

Questa ricerca viene in qualche modo sostenuta da Voss e Tansuhaj (2002) che dimostrano come la valutazione di un prodotto co-brand migliora quando un marchio estero viene combinato con un marchio noto nazionale.

Vent'anni dopo le prime ricerche sulle strategie di co-branding la frammentazione della letteratura che collega motivazione e risultati de prodotti co-brand rende ancora difficile per i manager avere una comprensione chiara del fenomeno e dei suoi effetti. Le ricerche più recenti si sono invece focalizzate sull'atteggiamento e l'intenzione comportamentale nei confronti del prodotto co-brand (Chiambaretto, P. and Gurau, C. (2017).

2. Come scegliere il giusto partner

La selezione del partner rappresenta un aspetto fondamentale in ogni alleanza di co-branding, in quanto può determinare l'efficacia e il successo dell'alleanza stessa. Un partner adeguato può apportare numerosi vantaggi, come migliorare la complementarità delle risorse, penetrare nuovi segmenti di mercato, rafforzare la reputazione e l'affidabilità del marchio. Al contrario, una scelta errata del partner può provocare conflitti, mancanza di sinergie e danni all'immagine del marchio.

È comprensibile, quindi, che numerosi articoli siano dedicati a tale argomento, esplorando concetti e variabili diverse per affrontare la questione cruciale di "come scegliere il partner" nel processo di co-branding.

Per iniziare, è opportuno considerare le caratteristiche del potenziale partner. Secondo Newmeyer et al. (2014), tre sono i tratti chiave dei potenziali partner che giocano un ruolo nel problema della selezione: la complementarità tra gli attributi funzionali dei partner, la coerenza degli attributi dell'immagine del marchio e il livello di diversificazione dei portafogli prodotto dei partner stessi. Nel contesto del co-branding degli ingredienti, in cui ogni partner contribuisce con il proprio ingrediente chiave alla partnership, l'importanza dell'"ingrediente" risulta evidente. Questo tipo di co-branding si basa sulla condivisione delle caratteristiche più importanti e riconoscibili dei marchi dei partner (Desai and Keller, 2002). Un esempio di approccio a questa selezione del partner è rappresentato dallo studio di Venkatesh and Mahajan (1997), che analizza come selezionare il partner di marca più adatto, valutando l'utilizzo di componenti di marca ben conosciuti o di un componente senza marchio. La migliore opzione potrebbe sembrare quella di trovare un partner con un alto valore di equity che generi un trasferimento positivo dell'immagine del marchio, ma questo ragionamento può essere complicato e non sempre applicabile. Studi recenti indicano che selezionare un partner troppo diverso dall'azienda principale può generare incertezza tra i clienti e ridurre la credibilità dell'offerta congiunta (Geylani et al., 2008).

Nel co-branding, la sfida consiste nel trovare un partner che sia abbastanza diverso da creare qualcosa di nuovo, ma non così diverso da generare dissonanza e incertezza nel prodotto co-brandizzato (Newmeyer et al., 2014) Il concetto di "fit" è stato sviluppato per descrivere una corrispondenza

adeguata tra due marchi. La nozione di "*fit*" nel contesto delle alleanze di marca deve essere distinta dalla nozione di "*brand fit*" utilizzata nella letteratura sull'estensione del marchio. Quando si presenta un'associazione di marchi, emergono due diverse categorie di associazioni di marche. Nella letteratura sull'estensione del marchio, è improbabile che si verifichino problemi di "brand fit" come, ad esempio, incongruenza o incoerenza tra le immagini di marca, poiché le estensioni di marca coinvolgono un'unica marca. Al contrario, nelle alleanze di marchi, la ricerca precedente non ha chiarito in modo esplicito quali siano i fattori che determinano l'adattamento tra i marchi.

Esistono diverse terminologie utilizzate per descrivere tale concetto, tra cui congruenza (Sénéchal et al., 2014) e *match-up* (Ahn et al., 2009), tra gli altri. Indipendentemente dalla terminologia utilizzata, il concetto di fit è strettamente legato alle reti associative dei consumatori (Keller, 1993), attraverso le quali viene valutata la credibilità di una connessione tra due marchi. Un livello elevato di congruenza rappresenta una condizione essenziale per il successo di un prodotto co-brandizzato (James et al., 2006; Simonin and Ruth, 1998).

Concentrandoci sulle alleanze di co-branding mirate a raggiungere nuovi segmenti di mercato in termini di prezzo e prodotti, Thompson e Strutton (2012) esaminano come queste alleanze tra marchi possano influenzare in modo distintivo le valutazioni dei consumatori quando vengono utilizzate per estendere il marchio. In tale contesto, la scelta di un partner che rappresenti un marchio fortemente affine al nuovo target di mercato emerge come un elemento chiave nel processo di selezione (Thompson e Strutton, 2012).

Un altro aspetto evidenziato dagli studi precedenti sulle alleanze di co-branding è che la selezione del partner può riflettere la proiezione delle percezioni e delle valutazioni dei consumatori riguardo alla partnership specifica. In particolare, si ritiene che la "congruenza tra i partner" possa influenzare la valutazione del prodotto co-brandizzato da parte dei consumatori, e questa convinzione può guidare il processo di selezione del partner (Walchli, 2007). Inoltre, il concetto alla base del co-branding, specialmente la coerenza concettuale delle personalità di marca, che si dimostra essere un fattore predittivo dell'atteggiamento dei consumatori verso l'alleanza (Van Der Lans et al., 2014), può svolgere un ruolo significativo nella scelta del "miglior" marchio con cui collaborare.

Un approccio più economico vede nell'allineamento delle risorse e degli interessi l'elemento fondamentale nella scelta del partner (Overby, 2005). Gli autori sostengono che quando le aspirazioni sono allineate i problemi di contrattazione e opportunismo diminuiscono, per cui l'allineamento delle risorse non rappresenta né l'unico né tantomeno il criterio più importante nella scelta del partner.

Abbiamo dunque constatato l'importanza cruciale della scelta del partner in qualsiasi strategia di co-branding e come questa decisione possa talvolta influenzare il risultato complessivo della strategia stessa. Sarà interessante esplorare nei capitoli successivi le variabili che, una volta selezionato il partner, influenzano i risultati di questa alleanza.

3. Variabili moderatrici e mediatrici co-branding

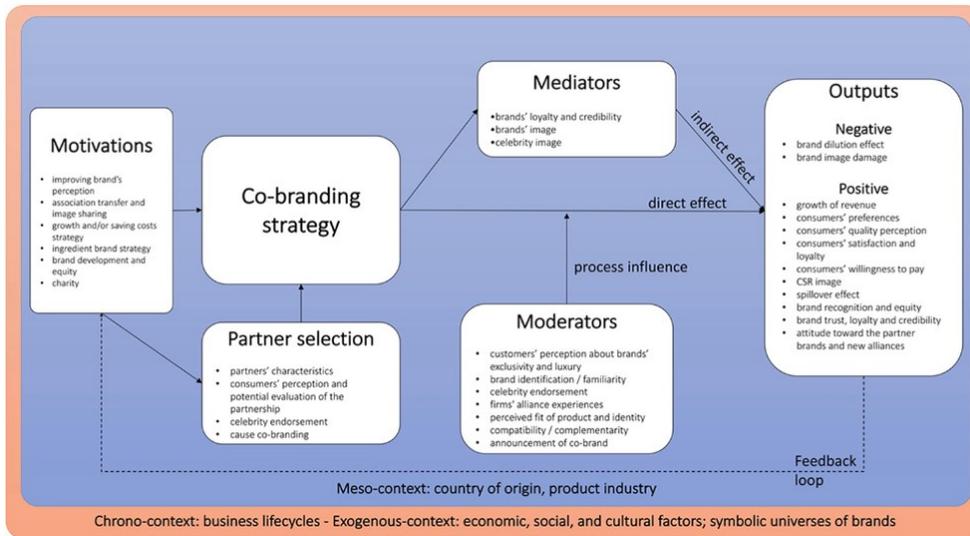


Figura 2 Framework literature review co-branding (Pinello et al., 2022)

In questo paragrafo il focus sarà sulle variabili moderatrici che la letteratura già offre. Con variabili moderatrice in questo caso intendiamo le variabili che modificano in intensità e direzione la relazione tra prodotto co-brand e diversi output che vedremo nel capitolo successivo.

Una delle variabili moderatrici più esplorate nella letteratura del co-branding è la brand familiarity. Secondo il modello della rete associativa (*associative network*, Collins e Loftus, 1975), quando una marca si allea con un marchio familiare, il processo di diffusione delle informazioni probabilmente si concentrerà sul richiamo di dati rilevanti per il marchio noto. Ciò avviene perché i consumatori hanno maggior facilità nell'accesso e nel ricordo delle informazioni sulle marche famose rispetto a quelle meno conosciute (Keller, 1993). Hillyer e Tikoo (1995) hanno suggerito che la valutazione del co-branding è correlata all'elaborazione delle informazioni riguardanti i marchi coinvolti. Se un marchio in particolare è familiare ai consumatori, il messaggio relativo a tale marchio sarà più facilmente elaborato (Lange e Dahlén, 2003). In altre parole, le associazioni di marca conservate nella mente dei consumatori per un marchio familiare offrono un ancoraggio chiaro sulla qualità o sul valore di quel marchio (Lange e Dahlén, 2003). Come risultato, il livello di conoscenza e familiarità con il marchio emerge come un fattore cruciale che influenza positivamente la valutazione delle alleanze di marca. (Klink e Smith, 2001; Simonin e Ruth, 1998).

Simonin e Ruth (1995) mostrano la familiarità del marchio in un'alleanza di marca provoca un effetto di *spillover* limitato e contribuisce parzialmente al successo dell'alleanza. Tuttavia, se entrambi i marchi coinvolti in una partnership sono familiari ai consumatori, essi contribuiscono in egual misura alla performance dell'alleanza e possono emergere effetti di *spillover* (Simonin e Ruth, 1998).

Un altro elemento che è stato considerato dalla letteratura è il *perceived fit*, da intendere nel caso del co-branding come il *fit* del singolo brand e il *fit* di entrambi i brand con il prodotto. Il grado di adattamento percepito tra i marchi assume un ruolo cruciale nella valutazione dell'efficacia delle strategie di co-branding (Del Vecchio, 2000; Dickinson e Heath, 2006; Uggla, 2004). Questo aspetto comporta importanti implicazioni manageriali sia nella selezione dei partner per le alleanze sia nella valutazione dei co-brand (Walchli, 2007).

A tal riguardo, Simonin e Ruth (1998) dimostrano che l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del prodotto di un'alleanza è influenzato positivamente sia dalla congruenza del singolo marchio che dalla congruenza di entrambi i marchi con il prodotto (Simonin e Ruth, 1998). Un importante studio che prende in considerazione sia il *perceived fit* che la *brand familiarity* è quello di Lin (2013). Gli autori vogliono dimostrare l'ipotesi per cui sia il *perceived fit* tra i marchi partner sia la *brand familiarity* hanno un effetto positivo significativo sull'intenzione di acquisto verso il co-brand.

I risultati dell'analisi hanno evidenziato che il grado di adattamento tra i brands funge da mediatore nella relazione tra la familiarità del marchio e l'intenzione di acquisto. In particolare, è emerso che un prodotto in co-branding familiare, caratterizzato da un elevato livello di adattamento tra i marchi, potrebbe influenzare direttamente o indirettamente i processi decisionali dei consumatori riguardo all'intenzione di acquistare il co-brand. Al contrario, nel caso di un prodotto in co-branding meno familiare, l'effetto positivo sull'intenzione d'acquisto si manifesta solo se i partecipanti percepiscono una buona compatibilità (*perceived fit*) tra i marchi coinvolti.

Altri studi invece hanno ribaltato la prospettiva, ponendo l'attenzione sugli effetti moderatrici del prodotto co-brand, in particolare del suo impatto sul valore complessivo dell'azienda.

L'annuncio dell'alleanza di co-branding può generare un effetto moderatore (Cao e Sorescu, 2013). Nello specifico, dopo la divulgazione di un nuovo prodotto in co-branding, si osserva un aumento più significativo dei prezzi delle azioni delle aziende rispetto agli annunci di nuovi prodotti a marchio singolo (Cao e Sorescu, 2013). Queste evidenze sottolineano ancora una volta l'importanza del co-branding non solo in ottica di prodotto e di differenziazione dell'offerta ma anche a livello di valore complessivo dell'azienda.

Gli autori non solo documentano che la reazione media del mercato azionario al lancio di un prodotto co-brand è di +1%, ma esaminano anche i fattori che determinano questa reazione del mercato azionario.

I risultati indicano che l'allineamento delle immagini dei due marchi, l'innovatività del prodotto e l'esclusività della partnership di co-branding contribuiscono in modo significativo all'aumento della reazione del mercato agli annunci di co-branding. Questi risultati offrono importanti linee guida per i dirigenti aziendali che desiderano aumentare il valore dell'azienda attraverso una co-branding. (Cao, Z., & Sorescu, 2013)

4. Complementarità compatibilità' tra i partner

La complementarità riveste un ruolo fondamentale nelle strategie di co-branding in quanto consente alle aziende partner di combinare in modo sinergico le proprie competenze, gli attributi di marca e le rispettive percezioni da parte dei consumatori. Questa può manifestarsi in vari modi, tra cui competenze tecniche, segmenti di mercato di riferimento, valori di marca e immagine percepita.

Sono diversi gli autori che hanno individuato quindi nella complementarità tra i brand un elemento cruciale per una strategia di co-branding. Denizci-Guillet e Tasci (2010) affermano che i concetti di "*fit*", "*compatibilità*" e "*complementarità*" che i consumatori utilizzano per basare le loro percezioni dei singoli marchi e il successo del prodotto co-brand dipenderà dalla consapevolezza e dalla familiarità dei consumatori con i singoli marchi.

Secondo Leuthesser, Kohli e Suri (2003), la complementarità dei prodotti rappresenta un fattore di grande importanza nel co-branding in quanto consente al prodotto co-brand di acquisire le qualità desiderabili da entrambi i marchi principali.

Park et al. (1996) hanno condotto uno studio per esaminare gli effetti della complementarità del prodotto sulle valutazioni di un co-branding, utilizzando l'ipotetico scenario di un'alleanza tra Godiva (cioccolatini ipercalorici) e Slim-Fast (prodotti per la perdita di peso). Le valutazioni degli attributi del marchio hanno confermato la complementarità tra i due marchi: Godiva è stata valutata positivamente per il gusto e la ricchezza, mentre Slim-Fast per il contenuto calorico e il valore. In termini di valutazione complessiva del marchio, Godiva ha ottenuto un'alta valutazione favorevole, mentre Slim-Fast ha ottenuto una valutazione significativamente inferiore.

Un'ipotetica estensione della miscela di torte dei due marchi da soli è stata giudicata simile alla marca madre:

il preparato per torte Godiva è stato percepito di buon gusto, ma calorico, mentre il preparato per torte Slim-Fast è stato percepito a basso contenuto di calorie e di scarso gusto. Invece, come gli autori volevano dimostrare, il prodotto co-brand ("Miscela per torte Slim-Fast di Godiva e "Torte Godiva mixate con Slim-Fast") sono stati giudicati in possesso degli attributi desiderabili di entrambi i marchi, cioè buon gusto e poche calorie.

Gli stessi autori hanno esaminato l'associazione tra Godiva e Haagen-Dazs (un marchio noto per i suoi gelati di alta qualità). Questa combinazione ha unito due prodotti con valutazioni globalmente positive, ma con una bassa complementarità (entrambi erano percepiti come prodotti dal gusto ricco e ad alto contenuto calorico). Le scelte dei soggetti coinvolti nello studio hanno rivelato che questa combinazione ha ottenuto risultati simili alle estensioni di uno dei due marchi dello studio precedente, ma non allo stesso livello del co-brand Godiva/Slim-Fast.

In sintesi, i risultati indicano che la complementarità dei prodotti può essere un elemento attrattivo nel co-branding. Ciò è dovuto al fatto che la complementarità e la compatibilità permette al prodotto co-brand di acquisire le qualità desiderabili di entrambi i marchi coinvolti e sfruttare dunque al massimo le caratteristiche della strategia.

5. Co-branding nello sport

La principale sfida nell'instaurare un'alleanza tra un brand sportivo e uno non sportivo consiste nel trovare un terreno comune tra i due brand (Lebar et al, 2005).

La scelta di formare un'alleanza con un brand sportivo offre l'opportunità di sfruttare le caratteristiche uniche che contraddistinguono quest'ultimi: l'abilità di evocare emozioni, la capacità di ispirare un senso di aspirazione e di creare una forte community.

Ci sono molti esempi di marchi sportivi che hanno adottato strategie di co-branding sia con altri marchi sportivi che con quelli non sportivi. Alcuni esempi nel campo dello sport includono le collaborazioni di Adidas con Stella McCartney, Puma con Ferrari, Adidas con Kanye West, Under Armour con JBL e probabilmente la più famosa tra tutte, quella tra Nike e Apple.

Nonostante il numero crescente di esempi, ci sono ancora poche ricerche sul co-branding che si concentrano specificamente sull'ambito sportivo. Come evidenziato nella tabella in Figura 2, solamente lo 0,5% degli articoli sulla tematica del co-branding presenti nella letteratura si focalizza sull'inclusione dei marchi sportivi.

Types of co-branding	(%)
Co-branding	55.30
Ingredient branding	12.60
Cause related marketing	11.60
Co-branding (services)	9.50
Co-marketing alliances	5.30
Endorsement	4.70
Co-branding (event)	4.70
Co-branding (sport)	3.20
Co-branding (arts)	0.50

Figura 3 Percentuale per il numero di articoli che discutono i diversi tipi di co-branding (Pinello et al.,2022)

Manca all'interno della letteratura una base di studi che si concentri sull'efficacia delle strategie di co-branding nel mercato sportivo. C'è ancora tanto da scoprire dietro le motivazioni e le percezioni dei consumatori rispetto a questa tipologia di prodotti.

Lo studio che seguirà questa parte dedicata alla revisione della letteratura è dedicato alla co-branding nel mercato sportivo. Nonostante la letteratura non offra un grand numero di studi, citerò di seguito alcuni paper o alcuni esempi pratici che posso contribuire a dare del contesto all'esperienza.

Lee et al (2021) conducono uno studio in questo ambito per esaminare l'impatto del co-branding sul comportamento dei consumatori nell'industria dello sport. L'obiettivo principale era analizzare le differenze nelle percezioni dei consumatori riguardo alla coerenza dell'immagine di sé e alla qualità percepita del prodotto, sia in condizioni di mono-branding che di co-branding. Inoltre, nella condizione di co-branding, sono state esaminate le relazioni tra la qualità percepita del prodotto, l'adattamento dell'immagine, la valutazione del prodotto e l'intenzione di acquisto. I risultati dello studio hanno dimostrato come le percezioni e le valutazioni dei consumatori erano statisticamente più elevate per il prodotto sportivo co-branding rispetto al prodotto sportivo mono-brand. Questo risultato è in linea con le precedenti ricerche (Rao et al, 1999) che già in passato avevano dimostrato come la qualità percepita dei prodotti co-brand risultava maggiore dei prodotti mono-brand. L'aggiunta che viene fatta in questo studio è quella di considerare anche altre variabili come come la congruenza dell'immagine di sé (*self image congruence*) che presenta sempre valori più alti per i prodotti co-brand rispetto ai marchi singoli; gli autori attribuiscono questo risultato a una sorta di estensione della teoria della segnalazione.

Un altro studio molto interessante che esamina l'impatto dei prodotti co-brand sportivi sull'attitudine e sull'intenzione di acquisto dimostra come entrambe le variabili siano influenzate dall'attitudine dei consumatori verso il brand madre (Know et al, 2008).

Lo studio si concentra sulle divise sportive scolastiche prodotte con una licenza da un marchio principale. L'obbiettivo era quello di esaminare l'effetto del marchio del produttore sulle vendite di tali prodotti.

Proprio per questo, i ricercatori hanno utilizzato un brand noto come Nike, ma anche un brand fittizio (Specs). Da questo studio sono emerse alcune implicazioni di marketing rilevanti. La prima inferenza riguarda l'importanza del nome del marchio del produttore nell'influenzare le attitudini dei consumatori e le intenzioni di acquisto riguardo all'abbigliamento sportivo di squadra: Nike ha ottenuto i punteggi più alti sia in termini di atteggiamento verso il marchio che di intenzione di acquistare l'abbigliamento. Di conseguenza, è fondamentale che i professionisti del marketing sportivo considerino il produttore quando stabiliscono le relazioni di licenza con potenziali clienti.

In secondo luogo, si è osservato che l'effetto del marchio del produttore si riduce tra le persone che si identificano fortemente con la propria squadra. Questo fenomeno può essere spiegato attraverso il condizionamento classico (Ivan Pavlov, 1890), in quanto l'alto livello di attitudine positiva verso la squadra sportiva preferita viene trasferito all'abbigliamento co-brand.

Viene dunque dimostrata l'esistenza di un link tra le percezioni simboliche e funzionali dei consumatori che possono essere create tramite un'alleanza tra marchi, fit tra i due marchi, e comportamenti del consumatore. Le percezioni dei consumatori nei confronti di un prodotto co-brand sportivo influenzano positivamente l'intenzione di acquisto e con conseguenti risultati finanziari positivi per gli stakeholder di entrambi i brands.

Un caso di studio molto interessante è la co-brand inserita all'intero di una sponsorship più profonda tra Adidas e la squadra della nazionale neozelandese di Rugby All Blacks. L'opportunità di creare un prodotto co-brand inserito all'interno di un rapporto più profondo nasce quando avviene il passaggio da uno scambio a una *tantum al voler instaurare una relazione a lungo termine*. Lo studio degli autori evidenzia che i marchi definiti corporate (Adidas) possono sviluppare relazioni di co-branding con marchi sportivi al fine di ridefinire l'identità del marchio, riposizionarlo discorsivamente e costruire una nuova *equity*. Il co-branding si basa sui valori fondamentali dei marchi, i quali a loro volta influenzano il tipo di campagna di comunicazione di marketing che può essere implementata e se viene a mancare questa coerenza tra valori dei marchi e comunicazione il prodotto co-brand non può essere percepito nella maniera corretta.

Altre ricerche sull'impatto del co-branding tra un brand sportivo e un brand fashion dimostrano che il genere svolge un ruolo importante nel determinare le percezioni e i comportamenti nei confronti del prodotto co-brand, con i maschi che hanno un atteggiamento più positivo rispetto alle femmine (Wu Chalip, 2013).

Inoltre, Lee et al studiano gli effetti del co-brand tra brand sportivi e altri brand (per i brand sportivi Nike, Sport Illustrated; per i brand non sportivi Pepsi e Apple). I risultati indicano che è necessario considerare l'effetto di compatibilità (*match-up effect*) tra la personalità del marchio e la corrispondenza nella categoria sportiva per selezionare un potenziale accordo di co-branding.

Altre ricerche che vanno ad esplorare l'effetto match-up sono state condotte nell'ambito del turismo sportivo (Xing Chali, 2006). Gli autori vogliono estendere i risultati esistenti sulle valutazioni dei consumatori del prodotto co-brand nell'ambito degli eventi sportivi. I risultati dello studio suggeriscono che l'associazione di un evento sportivo con la destinazione genera un trasferimento dell'immagine come la teoria del co-branding afferma (Brown et al, 2004).

6. Gap e domanda di ricerca

Dalle precedenti sezioni sono emerse numerose nozioni e molteplici interrogativi, i quali hanno talvolta trovato risposte nelle ricerche precedenti. Il fenomeno del co-branding, inteso come processo di co-creazione di un prodotto o di un'offerta congiunta, è ormai ampiamente diffuso in modo trasversale in tutti i settori industriali, fornendo così una vasta gamma di studi e esempi pratici applicabili a qualsiasi tipo di prodotto.

Tuttavia, il mercato sportivo rappresenta ancora un ambito da esplorare, soprattutto per quanto riguarda le alleanze tra brand. Come evidenziato in precedenza, il mercato sportivo si contraddistingue per la passione intensa e il coinvolgimento profondo dei consumatori, fattori che rendono ancora più interessanti le potenziali ricerche focalizzate sulle percezioni e i comportamenti

dei consumatori nei confronti di questo tipo di offerte, soprattutto quando il settore sportivo non è condiviso da entrambi i brand coinvolti.

Nella letteratura sul co-branding, un altro aspetto spesso trascurato è il ruolo cruciale della comunicazione nelle strategie di co-branding e il suo impatto sul risultato complessivo della strategia. La comunicazione rappresenta un elemento fondamentale per qualsiasi tipo di offerta e acquisisce un'importanza ancora maggiore quando l'offerta è congiunta tra due brand, poiché si accentua la necessità di creare un messaggio coerente e credibile per i consumatori. Da queste considerazioni nascono alcune domande a cui la ricerca si pone l'obiettivo di rispondere:

- RQ1; Quanto incide la complementarità tra i due brand nelle intenzioni e nelle percezioni dei consumatori?
- RQ2: Come l'associazione con un brand ambassador sportivo influenza la relazione chiave tra complementarità dei marchi e intenzione d'acquisto?
- RQ3: In che modo i tratti psicologici degli individui, come il livello di autoefficacia percepito, influisce sulla relazione principale?

L'obiettivo sarà contribuire alla crescente mole di ricerche esistenti sulla letteratura del co-branding, offrendo un punto di vista specifico nel contesto del settore sportivo e in particolare a un'alleanza tra un brand sportivo e uno non sportivo.

Nella Figura 4 viene illustrato il modello che riassume le variabili che faranno parte dell'esperimento nel capitolo successivo.

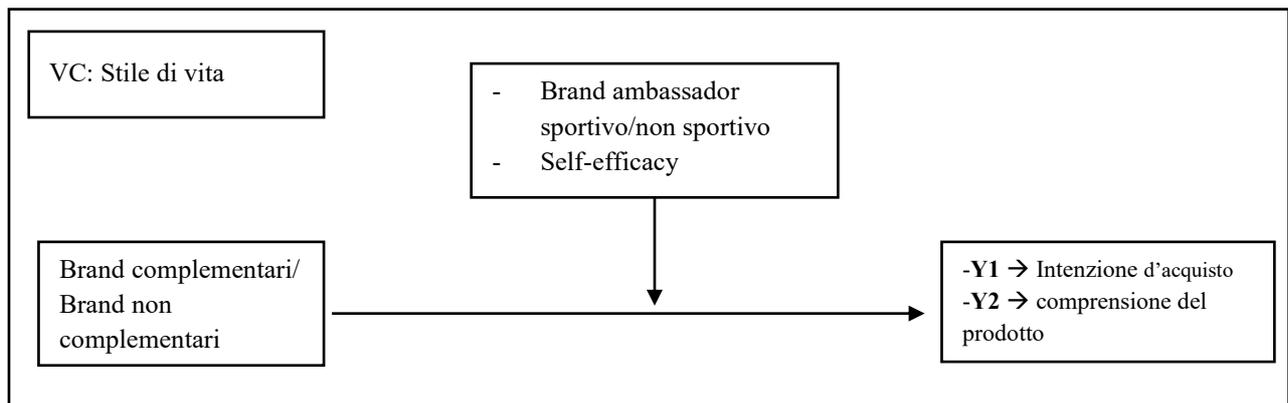


Figura 4 Modello concettuale che riassume il design dello studio per l'analisi del co-branding:

CAPITOLO III

1. Introduzione all'analisi

Nella terza e ultima sezione di questo lavoro, sarà effettuata un'analisi dettagliata delle variabili oggetto della ricerca. La prima parte di questo capitolo sarà dedicata all'introduzione delle variabili chiave che sono state esaminate nel contesto dello studio, comprese le fasi preliminari di pre-test. Inoltre, verranno illustrate le ipotesi formulate in base a tali variabili, delineando le aspettative che sono state stabilite prima di condurre l'esperimento.

Successivamente, nella seconda parte del capitolo, verranno esaminati in dettaglio i risultati emersi dall'esperimento condotto. Questa sezione permetterà di valutare in che misura le ipotesi formulate si sono dimostrate valide e quali contributi alla comprensione delle dinamiche dei prodotti co-brand siano stati forniti attraverso questa ricerca. Sarà un momento cruciale per valutare l'impatto delle variabili esaminate sul comportamento dei consumatori e trarre conclusioni significative dallo studio condotto.

2. L'influenza dello stile di vita: variabile di controllo

Al fine di ottenere una comprensione più dettagliata dei fattori che influenzano la variabile dipendente, è stata inclusa una variabile di controllo del modello sperimentale. Questa variabile di controllo è stata introdotta per isolare l'effetto della variabile indipendente sulla variabile dipendente, tenendo conto di un possibile fattore: lo stile di vita sportivo.

Poiché l'esperimento si concentra su un prodotto co-brand legato al mondo dello sport, è cruciale riconoscere che uno stile di vita sportivo può avere un impatto significativo sia sulla percezione del prodotto co-brand sportivo (variabile indipendente) che sulla prima variabile dipendente, cioè l'intenzione di acquisto. Questo è particolarmente rilevante perché le persone con uno stile di vita sportivo potrebbero manifestare una maggiore sensibilità e affinità verso i prodotti legati allo sport. Potrebbero anche adottare atteggiamenti e comportamenti di acquisto diversi rispetto a coloro che hanno uno stile di vita meno orientato allo sport.

Inoltre, lo stile di vita sportivo può essere correlato sia al prodotto sportivo in esame che alle caratteristiche psicologiche dei partecipanti che agiscono come moderatori nella nostra ricerca. Pertanto, controllando e considerando lo stile di vita sportivo come variabile di controllo, possiamo eliminare possibili fonti di confusione nella relazione tra il prodotto sportivo, gli effetti moderatori e l'intenzione di acquisto.

In sostanza, l'introduzione della variabile di controllo dello stile di vita sportivo consente di analizzare in modo più accurato e approfondito l'effetto della complementarità dei brand, della compatibilità del brand ambassador e delle caratteristiche psicologiche dei partecipanti sulla variabile dipendente dell'intenzione di acquisto. Questo approccio permette di ottenere risultati più attendibili e di comprenderne meglio l'impatto nella complessità delle dinamiche del comportamento dei consumatori nei confronti dei prodotti co-brand nel contesto sportivo. Ecco di seguito le ipotesi introdotte:

- H0: Il livello di coinvolgimento nello sport non è correlato alla purchase intention;
- H1: Il livello di coinvolgimento nello sport è correlato alla purchase intention;

3. Variabile indipendente

Nel contesto del nostro disegno sperimentale, la variabile indipendente è stata selezionata con grande cura, concentrandoci sulla sua importanza per esplorare la dinamica dei prodotti co-brand e comprendere meglio l'effetto della complementarità su due aspetti fondamentali: l'intenzione di acquisto (dependent variable 1) e la comprensione del concetto di prodotto composito (dependent variable 2). Questa scelta è stata cruciale per lo studio poiché mira esplorare come la complementarità tra i brand possa influenzare il comportamento dei consumatori e la percezione di un prodotto co-brand.

Per la selezione della variabile indipendente, sono state considerate tre marche ben note: Nike, Under Armour e McDonald's. Questa selezione è stata effettuata basandosi su una serie di considerazioni strategiche. In particolare, queste tre marche rappresentano una combinazione di marchi complementari e non complementari, consentendo così un'analisi esaustiva dell'effetto della complementarità, soprattutto nel contesto sportivo.

Nel corso dell'esperimento, sono stati creati due scenari distinti per valutare l'impatto della complementarità dei brand sulla percezione dei consumatori. Nel primo scenario, il prodotto co-brand è stato sviluppato da Nike e Under Armour, due marchi noti per la loro complementarità nel settore dell'abbigliamento sportivo. Nel secondo scenario, invece, il prodotto co-brand è stato creato da Nike e McDonald's, due brand generalmente considerati non complementari nel segmento dell'abbigliamento, poiché operano in settori molto diversi.

In sintesi, la scelta di Nike, Under Armour e McDonald's come variabile indipendente nel nostro disegno sperimentale è stata guidata dall'obiettivo di esaminare approfonditamente l'effetto della complementarità sulla percezione e l'intenzione di acquisto nei prodotti co-brand, nonché di investigare come questa complementarità possa influenzare la comprensione dei consumatori del concetto di prodotto composito. Nonostante le differenze nei settori in cui operano, Nike, McDonald's e Under Armour condividono importanti punti in comune che hanno contribuito al loro successo e alla loro influenza a livello globale.

4. L'influenza della complementarità dei brand nei confronti della *purchase intention*

Come abbiamo già visto nel capitolo precedente la complementarità svolge un ruolo fondamentale nelle percezioni e nei comportamenti dei consumatori rispetto a un prodotto co-brand. Essa permette alle aziende partner coinvolte nel co-branding di combinare in modo sinergico competenze, attributi di marca e percezioni dei consumatori.

La complementarità può manifestarsi attraverso diversi aspetti come competenze tecniche, segmenti di mercato, valori di marca e immagine percepita. Diversi autori hanno sottolineato l'importanza della complementarità tra i brand per una strategia di co-branding (Denizci-Guillet e Tasci, 2010; Leuthesser, Kohli e Suri 2003). Studi hanno dimostrato che la complementarità dei prodotti può influenzare positivamente le valutazioni dei co-branding, rendendo il prodotto co-brand attraente ai consumatori poiché possiede gli attributi desiderabili di entrambi i marchi coinvolti. Tuttavia, la complementarità tra i prodotti può variare a seconda dei brand coinvolti, influenzando la percezione complessiva del co-branding.

Come abbiamo visto in precedenza i prodotti sportivi sono caratterizzati da un elevato coinvolgimento, la forza del brand sportivo dipende spesso dalla sua capacità di stabilire un legame emotivo con il suo pubblico e di offrire prodotti e esperienze che riflettano i valori e l'identità dello

sport. Da qui l'ipotesi che, ancora di più in questo caso, la complementarità incide ancora di più sull'intenzione di acquisto dei consumatori.

Ecco di seguito le ipotesi:

- H0: La complementarità tra i brand coinvolti in una co-brand sportiva non ha un effetto significativo sull'intenzione di acquisto dei consumatori.
- H2: La complementarità tra i brand coinvolti in una co-brand sportiva influisce positivamente sull'intenzione di acquisto dei consumatori.

5. L'influenza della complementarità nei confronti della comprensione del prodotto co-brand

Il secondo obiettivo di ricerca è esaminare l'effetto della complementarità nella co-branding sulla percezione e sulla formazione del concetto di prodotto composito da parte dei consumatori, in linea con studi precedenti (Jo, 2007). Per raggiungere questo obiettivo, la scelta è stata quella di utilizzare una variabile dipendente specifica: la "*Composite Product Concept Formation Difficulty*" (Difficoltà nella Formazione del Concetto di Prodotto Composito).

La nostra scelta di concentrarci su questa variabile dipendente è guidata dalla volontà di approfondire come la complementarità o la mancanza di essa tra i marchi all'interno di un prodotto co-brand possa influenzare la percezione complessiva del prodotto e, di conseguenza, le intenzioni di acquisto dei consumatori.

In particolare, ci concentriamo sulla difficoltà nella formazione del concetto di prodotto composito poiché riteniamo che essa costituisca un indicatore cruciale per valutare la percezione dei consumatori nei confronti di prodotti che combinano marchi diversi e in che modo tale combinazione è percepita in funzione della complementarità o meno. Questo ci permetterà di esaminare le sfide cognitive che i consumatori possono affrontare nel processo di comprensione dei prodotti co-brand, contribuendo così a migliorare la comprensione delle dinamiche del comportamento d'acquisto in questo contesto. Di seguito le ipotesi:

- H0: Non esistono differenze significative nella "*Composite Product Concept Formation Difficulty*" tra i prodotti co-brand con marchi complementari e quelli con marchi non complementari.
- H3: Esistono differenze significative nella "*Composite Product Concept Formation Difficulty*" tra i prodotti co-brand con marchi complementari e quelli con marchi non complementari.

6. L'influenza di un brand ambassador sulla relazione principale

Nel contesto di questo studio, verrà anche considerata la variabile relativa alla presenza di un brand ambassador sportivo.

La letteratura ha abbondantemente evidenziato quanto sia saliente la scelta di un brand ambassador quando si intende comunicare un prodotto o un marchio e sempre di più le aziende utilizzano queste figure come megafono della brand identity. Tuttavia, questa figura assume una rilevanza ancor maggiore quando ci si trova ad affrontare la promozione di un prodotto co-branding. In tale contesto, non è più sufficiente solo un allineamento tra il brand ambassador e uno dei marchi coinvolti, ma è necessario garantire che entrambi i marchi siano in perfetta sintonia non solo tra loro, ma anche con il prodotto co-brand in questione. La complessità intrinseca nella promozione di un prodotto co-branding sorge dall'esigenza di coordinare e integrare due identità di marca distinte, ognuna con le proprie caratteristiche, valori e immagine. In questa situazione, la scelta di un brand ambassador diviene un'ardua sfida, poiché non solo deve essere in armonia con un singolo marchio, ma deve essere compatibile con entrambi i marchi coinvolti.

Nel contesto di un prodotto co-branding, non si tratta solo di assicurare che il brand ambassador sia un'adeguata rappresentazione di uno dei marchi, ma anche che possa fungere da catalizzatore per il messaggio congiunto e il valore distintivo del prodotto co-brand. Questa crescente complessità dettata dalla co-brand richiede una profonda comprensione delle sinergie tra i marchi, in quanto l'ambassador deve poter incarnare queste sinergie nel suo ruolo di comunicatore del prodotto co-brand.

Di conseguenza, la selezione di un brand diventa intrinsecamente più rischiosa e complessa, il rischio è quello di generare disallineamenti che potrebbero in qualche modo danneggiare il prodotto co-brand e l'*equity* di entrambi i marchi.

Per entrare più nel dettaglio dell'esperimento, essendo la complementarità o meno nell'ambito di un prodotto sportivo il focus dell'esperimento, è stata dunque inserita una variabile moderatrice che considera gli effetti moderatori del brand ambassador all'interno del modello precedentemente descritto.

Questa variabile verrà suddivisa in due categorie: brand ambassador sportivo e brand ambassador non sportivo. Questa suddivisione ci consentirà di esaminare come la compatibilità o l'incompatibilità tra il brand ambassador e il prodotto co-brand possano influenzare i risultati sulla variabile dipendente, ossia l'intenzione di acquisto.

Nel primo scenario, è stato scelto Giammarco Tamberi come brand ambassador sportivo. Tamberi è un altista italiano di grande successo, vincitore della medaglia d'oro ai Giochi Olimpici di Tokyo 2020 e campione del mondo ai mondiali di Budapest 2023. Nel secondo scenario, invece, è stato selezionato Alessandro Cattelan come brand ambassador non sportivo. Cattelan è noto come conduttore televisivo e radiofonico italiano, ed è una figura di spicco nel mondo dell'intrattenimento. Prima di procedere con lo studio sperimentale, abbiamo condotto un pre-test per verificare che il livello di riconoscibilità di entrambi i personaggi, Tamberi e Cattelan, fosse molto simile tra i partecipanti. Il pre-test è stato condotto coinvolgendo un campione di 60 partecipanti, tutti compresi nella fascia di età tra i 21 e i 35 anni. Durante questa fase preliminare della ricerca, abbiamo valutato due variabili chiave: la riconoscibilità del personaggio selezionato e la percezione di tale personaggio come figura legata allo sport. Questo passaggio è stato di importanza cruciale per garantire che eventuali disparità nei risultati non fossero attribuibili alla maggiore notorietà di uno dei due brand ambassador e, soprattutto, per evidenziare la differenza tra un personaggio considerato sportivo e uno considerato non sportivo.

Le ipotesi principali del nostro studio, basate su questa complessa combinazione di variabili indipendenti e moderatrici, includono:

- H0: La presenza di un brand ambassador sportivo non modererà l'effetto della complementarità dei marchi sulla purchase intention, in modo che la complementarità abbia un effetto maggiore quando è presente un brand ambassador sportivo;
- H7: La presenza di un brand ambassador sportivo modererà l'effetto della complementarità dei marchi sulla purchase intention, in modo che la complementarità abbia un effetto maggiore quando è presente un brand ambassador sportivo;
- H0: La presenza di un brand ambassador sportivo non modererà l'effetto della complementarità dei marchi sulla comprensione del prodotto congiunto, in modo che la complementarità abbia un effetto maggiore quando è presente un brand ambassador sportivo;
- H8: La presenza di un brand ambassador sportivo modererà l'effetto della complementarità dei marchi sulla comprensione del prodotto congiunto, in modo che la complementarità abbia un effetto maggiore quando è presente un brand ambassador sportivo;

7. Il ruolo dell'autoefficacia

Fino a questo punto, l'attenzione è stata rivolta principalmente alle caratteristiche dei due marchi coinvolti e all'impatto di un brand ambassador sportivo o meno, concentrandosi su chi veicola il messaggio e promuove il prodotto. Tuttavia, un passo ulteriore verso una comprensione più completa del processo di decisione d'acquisto può essere compiuto considerando le caratteristiche di chi riceve il messaggio e avvia il complesso processo decisionale.

In questa prospettiva, ho deciso di includere all'interno del modello un'ulteriore variabile moderatrice, ma questa volta incentrata sulla psicologia e sulle caratteristiche personali del consumatore. Si tratta dell'autoefficacia, un aspetto cruciale che riguarda la percezione dell'individuo sulla propria capacità di gestire con successo una determinata situazione o compito. Il concetto di autoefficacia (self-efficacy) deriva dalla teoria dell'autodeterminazione (Deci e Ryan, 1985) ed è un concetto chiave della psicologia sociale. Albert Bandura ha definito l'autoefficacia come la convinzione di una persona nella sua capacità di eseguire con successo una determinata attività. Insieme agli obiettivi che le persone si pongono, l'autoefficacia è uno dei più potenti predittori motivazionali su quanto bene una persona si comporterà in quasi qualsiasi attività, compreso l'atto di acquistare un prodotto. L'inclusione dell'autoefficacia come variabile moderatrice consentirà di esplorare come le percezioni personali di un individuo sulla propria capacità influenzino la relazione tra la complementarità dei marchi nel prodotto co-brand e l'intenzione di acquisto.

In altre parole, oltre a considerare il ruolo dei marchi e del brand ambassador nella persuasione e nell'influenza sulla decisione di acquisto, si darà spazio all'aspetto intrinseco del consumatore, che fa riferimento alle caratteristiche del ricevente del messaggio. Questo approccio consentirà di analizzare come le convinzioni personali riguardo alla propria capacità di compiere scelte informate possano modulare l'impatto delle variabili principali sul comportamento d'acquisto.

L'ipotesi potrebbe essere che l'effetto della compatibilità dei marchi sull'intenzione di acquisto varia in base all'autoefficacia. Ad esempio: Se una persona con un alto grado di autoefficacia, potrebbe essere più influenzata dalla compatibilità dei marchi, poiché crede di essere in grado di fare scelte informate e di riconoscere i benefici di un co-branding con marchi complementari.

D'altra parte, una persona con una bassa autoefficacia potrebbe essere meno influenzata dalla compatibilità dei marchi, poiché potrebbe sentirsi meno sicura nelle proprie capacità di fare scelte di acquisto efficaci. L'obiettivo sarà dunque quello di comprendere se effettivamente l'autoefficacia svolge il ruolo di moderatore nella relazione tra complementarità dei marchi intenzione d'acquisto.

- H0: Non c'è effetto di moderazione dell'autoefficacia sulla relazione tra la complementarità dei marchi nel prodotto co-brand e l'intenzione di acquisto/compressione del prodotto congiunto. In altre parole, l'autoefficacia non influisce sulla forza o sulla direzione di questa relazione;
- H9: L'autoefficacia modera la relazione tra la complementarità dei marchi nel prodotto co-brand e l'intenzione di acquisto/compressione del prodotto congiunto. In particolare, l'effetto della complementarità dei marchi sull'intenzione di acquisto varia in base al livello di autoefficacia dei consumatori;

8. Metodo e Risultati

Per questo studio, è stato condotto un sondaggio basato su questionari al fine di esaminare le ipotesi relative alla relazione principale e alle variabili moderatrici. Il campione comprendeva un totale di 208 questionari riguardanti l'intenzione di acquisto di prodotti co-brandizzati. La maggior parte dei partecipanti erano studenti universitari con un'età compresa tra i 21 e i 26 anni. Per la selezione dei partecipanti, è stata utilizzata la tecnica del "campionamento snowball", inizialmente coinvolgendo un gruppo di studenti che successivamente hanno condiviso il questionario con altri potenziali partecipanti.

L'obiettivo di questa ricerca era quello di comprendere come determinati fattori influenzassero le abitudini di consumo; pertanto, è stata data particolare importanza alle variabili dell'età e dello stile di vita universitario. Gli studenti universitari rappresentano una categoria demografica unica, spesso caratterizzata da comportamenti e preferenze distintive. Ciò che rende questa popolazione particolarmente interessante è la loro affinità ai brand, un elemento rilevante nell'analisi delle loro abitudini di consumo.

8.1. Definizione e misurazione delle variabili

Nel contesto di questo studio, le affermazioni del questionario sono state valutate su una scala Likert a sette punti, dove 1 indica un forte disaccordo e 7 un forte accordo. Le definizioni delle variabili sono state fornite nei seguenti termini. Per la misurazione della purchase intention è stata utilizzata una scala a tre item di tipo Likert a sette punti che misurano il grado in cui un consumatore intende acquistare un prodotto/servizio. Sebbene le affermazioni siano formulate in termini di un fornitore di servizi, sono adattabili per essere riformulate e utilizzate con altre entità. Voorhees, Brady e Horowitz (2006) hanno sviluppato la scala basandosi su misure ispirate a Zeithaml, Berry e Parasuraman

(1996). La affidabilità del costrutto per la scala è stata valutata al 97% (Voorhees, Brady e Horowitz, 2006). Inoltre, Voorhees, Brady e Horowitz (2006) hanno fornito prove a sostegno della validità convergente e discriminante della scala, con un valore medio delle variabili estratte (AVE) pari al 92%. Da notare che un modello di misurazione che includeva tutti i molteplici costrutti dello studio si è dimostrato adatto ai dati. L'altra scala utilizzata per misurare la variabile dipendente misurata è definita come "difficoltà nella formazione del concetto di prodotto composito", viene utilizzata per misurare quanto sia stato difficile per una persona sviluppare un concetto di un particolare prodotto descritto con elementi di altri due prodotti o marchi, ad esempio, nel caso di due brand presenti in un unico prodotto. La scala è stata denominata "difficoltà nella formazione del concetto" da Jo (2007). La fonte della scala non è stata dichiarata, ma sembra essere stata sviluppata da Jo stesso. L'autore ha esaminato come i consumatori formano concetti sui prodotti che vengono descritti con sia un nome principale che un sotto-brand. Sono stati condotti due studi, uno riguardante le automobili e un altro che coinvolgeva televisori. L'affidabilità è stata del 82% nel primo studio e del 92% nel secondo studio.

8.2. Data Analisi

Dopo che i dati sono stati raccolti e considerati come dati primari, si procede con l'analisi dei dati per elaborare i dati grezzi in dati pronti per essere utilizzati per il test delle ipotesi. In questa fase, è stato utilizzato il software IBM SPSS Statistics per l'analisi descrittiva del profilo dei partecipanti, per l'analisi dell'affidabilità dei costrutti e per il test delle ipotesi formulate. Prima di procedere con il test principale, è stato condotto un pre-test al fine di verificare che le due personalità selezionate come ambasciatori del marchio avessero livelli di riconoscibilità comparabili, ma presentassero stili di vita contrastanti. In particolare, l'obiettivo era ottenere che Tamberi venisse identificato come un atleta, mentre Cattelan no. Il pre-test ha riportato risultati positivi, consentendo così di avanzare con lo studio principale (consultare Appendice E, tabella e1).

8.3. Profilo dei rispondenti

Le informazioni demografiche sono riassunte in dettaglio nelle Tabelle 1 e 2. L'età media dei partecipanti al nostro studio è risultata essere di 25 anni, con l'81% del campione che appartiene alla Generazione Z (nati tra il 1997 e il 2002), sottolineando così la giovane età media dei partecipanti. La distribuzione per genere mostra che il 74% dei partecipanti è di genere maschile, mentre il 24% è di genere femminile, riflettendo una leggera predominanza maschile nel campione.

Prima di procedere con la configurazione dello studio principale, è stato condotto un processo di pulizia dei dati. Questo processo ha incluso l'identificazione e l'eliminazione di tutti i valori mancanti e anomali, garantendo che le analisi successive fossero basate su un dataset completo e affidabile.

Tabella 1

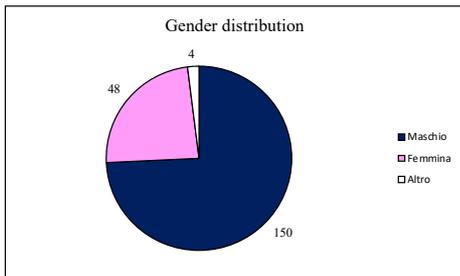
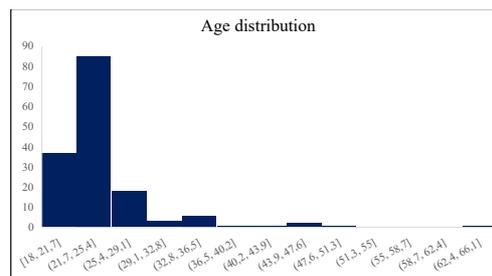


Tabella 2



8.4. Analisi Fattoriale: Affidabilità e Validità

Con lo scopo di semplificare il set di variabili e renderlo più gestibile, è stata condotta un'analisi fattoriale per ciascuna componente del nostro modello. L'obiettivo principale era esaminare la struttura sottostante dei dati e identificare i fattori latenti o le dimensioni nascoste che contribuiscono alla variazione osservata in ciascun elemento del modello. Questo passo è stato essenziale per migliorare la nostra comprensione della relazione tra le variabili e per ridurre la complessità del modello, consentendo una rappresentazione più chiara dei dati e dei concetti sottostanti. Come evidenziato dai grafici Scree Plot (si veda l'Appendice B), abbiamo estratto con successo 4 fattori con valori di eigenvalue superiori a 1. Questi fattori rappresentano nel modello la prima variabile dipendente (intenzione d'acquisto), la seconda variabile dipendente (comprensione del prodotto congiunto) e il moderatore (livello di autoefficacia). In aggiunta, è stata eseguita un'ulteriore analisi fattoriale al fine di sintetizzare la variabile di controllo "Stile di Vita. Questo passo preparatorio è stato effettuato per valutare successivamente la correlazione tra "Stile di Vita" e l'intenzione d'acquisto, consentendo così un controllo adeguato degli effetti della variabile di controllo.

Nonostante la validità e l'affidabilità fossero già state confermate dai creatori delle scale di misurazione, abbiamo comunque ripetuto l'analisi dell'affidabilità. I risultati hanno dimostrato che tutti i fattori estratti presentavano elevati livelli di affidabilità, con valori del coefficiente alfa di Cronbach compresi tra 0,8 e 0,9 (si veda l'Appendice B). Anche l'analisi del coefficiente di determinazione R^2 ha evidenziato risultati positivi in termini di bontà di adattamento ($R^2 > 0.5$).

8.5. Test delle Ipotesi ed effetto moderatore

Precedentemente all'esame delle ipotesi principali, è stata effettuata un'analisi di correlazione tra la variabile di controllo, ovvero lo "stile di vita sportivo," e l'intenzione d'acquisto del prodotto co-brandizzato. I risultati non hanno confermato l'ipotesi di una correlazione significativa tra le due variabili (consultare l'Appendice C, tabella C1). Pertanto, non è stato necessario includere questa variabile nel modello complessivo.

Lo step successivo è stato quello di testare le ipotesi relative agli effetti diretti della variabile indipendente. Inizialmente tramite due test di campioni dipendenti sono state testate i primi due effetti principali (H2, H3), ovvero gli effetti della manipolazione della variabile indipendente (complementarità/non complementarità) sulle due variabili dipendenti (intenzione d'acquisto/comprensione del prodotto congiunto). Il test t- di Student, noto anche come t-test, è stato condotto per confrontare le medie di due gruppi e osservare se ci sono differenze significative. Come

mostrano i risultati (Vedi Appendice C, tabella c2; c3) è emersa una significativa differenza ($p < .001$) nei valori delle variabili dipendenti con la complementarità dei marchi che influisce positivamente su entrambe.

La tabella 3 riassume le medie delle variabili dipendenti intenzione d'acquisto (Y1) e comprensione del prodotto congiunto (Y2) e mostra come ci sia effettivamente un effetto diretto della complementarità tra i brand:

Tabella 3

Manipolazione X:	Avg Intenzione d'acquisto	Avg Comprensione del prodotto
Complementari	5,6	5,7
Non complementari	2,3	2,6

Vengono quindi dimostrate le ipotesi H1 e H3, per cui esiste una differenza significativa tra i gruppi: la media del gruppo con brand complementari è maggiore di 3,3 nel caso dell'intenzione di acquisto e di 3,1 nel caso della comprensione del prodotto congiunto. L'indice di Cohen, che supera il valore di 1 in entrambi i casi, ha evidenziato una notevole differenza tra le medie delle distribuzioni in termini di deviazioni standard, indicando così una dimensione dell'effetto considerevole e significativa in entrambi i contesti.

Lo step successivo è stato quello di dimostrare i due effetti di moderazione, dove le ipotesi possono essere riassunte in questo modo:

- La presenza di un brand ambassador sportivo modera la relazione principale e in particolare influisce in maniera positiva sia sull'intenzione d'acquisto che sulla comprensione del prodotto congiunto (H7; H8);
- Il livello di autoefficacia modera la relazione principale e in particolare alti livelli di autoefficacia influiscono in maniera positiva sia sull'intenzione d'acquisto che sulla comprensione del prodotto congiunto (H9);

Per fare questo sono state condotte quattro analisi di regressione multivariata, la prime due sono state condotte per dimostrare l'effetto moderatore del brand ambassador sportivo sia sull'intenzione d'acquisto che sulla comprensione del prodotto congiunto.

Come mostrano i risultati (Vedi Appendice D, tabella d1) si osserva un effetto significativo dell'interazione ($p < .001$) il che indica che c'è effettivamente un effetto di moderazione.

La tabella 4 riassume le medie della variabile dipendente intenzione d'acquisto e mostra come ci sia effettivamente un effetto di moderazione della variabile brand ambassador:

Tabella 4

Y1= intenzione d'acquisto	Brand Amb non sportivo	Brand ambassador sportivo
Non Complementari	2.89	1,77
Complementari	4.89	6,45

Nello scenario in cui il brand ambassador non è sportivo la differenza tra le medie della variabile dipendente è pari a 2, nello scenario in cui il brand ambassador è sportivo la differenza tra le medie della variabile dipendente è pari a 4,68. L'effetto di moderazione è quindi dimostrato per cui la presenza di un brand ambassador sportivo influisce in maniera positiva sull'intenzione d'acquisto quando i due brand sono complementari.

Di sotto nella tabella 5, mostra invece le medie della seconda variabile dipendente (comprensione del prodotto congiunto) e mostra come anche in questo caso ci sia un effetto di moderazione:

Tabella 5

Y1= comprensione del prodotto	<i>Brand Amb non sportivo</i>	<i>Brand ambassador sportivo</i>
<i>Non Complementari</i>	3,01	2,16
<i>Complementari</i>	5,12	6,41

In particolare, nello scenario in cui il brand Ambassador non è sportivo la differenza tra le medie della variabile dipendente è pari a 2,11, nello scenario in cui il brand Ambassador è sportivo la differenza tra le medie della variabile dipendente è pari a 4,25.

Al contrario, non è emerso alcun effetto di moderazione per il secondo moderatore (H9). Anche in questo caso, è stata condotta un'analisi di regressione multivariata, ma l'interazione tra il Moderatore2 (self-efficacy) e la variabile dipendente non ha raggiunto un livello di significatività statistica ($p = 0.089$).

9. Conclusioni

L'ambizioso obiettivo di questa ricerca era fornire ulteriori contributi nel campo del co-branding che potrebbero assistere le aziende nell'aumentare la loro competitività e migliorare le prospettive di successo di questa strategia. In particolare, lo studio si è concentrato sulla comprensione di come la reciproca complementarità dei due marchi coinvolti in un prodotto co-brand, all'interno del settore del mercato sportivo, possa influenzare le percezioni e i comportamenti dei consumatori, e come il brand ambassador possa svolgere un ruolo significativo in questo contesto.

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, lo studio conferma l'effetto positivo della complementarità dei marchi sull'intenzione d'acquisto (y_1) e sulla comprensione del prodotto co-brand (y_2), dimostrando così i due effetti principali della manipolazione (H2, H3). Questa scoperta può avere rilevanza significativa per le aziende, soprattutto quando applicata nel contesto del mercato sportivo, in cui spesso aspetti come la complementarità non vengono considerati. Tuttavia, ciò non implica che ogni tentativo di co-branding con marchi non complementari tra loro o non complementari al prodotto congiunto sia destinato al fallimento. Piuttosto, solleva importanti riflessioni sulle considerazioni fondamentali da effettuare prima di intraprendere questa strategia. È cruciale valutare quanto siano importanti per il consumatore finale la coerenza, la complementarità e la compatibilità tra i marchi e il prodotto congiunto. Queste considerazioni possono fare la differenza nel successo o nell'insuccesso del co-branding e dovrebbero essere attentamente ponderate dalle aziende prima di procedere.

Nella seconda parte dell'analisi, emerge inoltre un interessante aspetto: il ruolo di moderazione del brand ambassador (H7; H8). In particolare, si evidenzia che la presenza di un brand ambassador sportivo ha un effetto di moderazione significativo sulla relazione tra la complementarità dei marchi e l'intenzione d'acquisto, così come sulla comprensione del prodotto congiunto. Questo significa che la complementarità dei marchi ha un impatto più positivo sulla purchase intention e sulla

comprensione del prodotto congiunto quando è presente un brand ambassador sportivo, in questo caso rappresentato da Giammarco Tamberi.

Queste scoperte hanno espanso la letteratura del co-branding. Nel primo capitolo, abbiamo esaminato come diversi autori abbiano già condotto approfondimenti sulla complementarità e compatibilità dei prodotti co-brand in vari settori, come il mercato alimentare (Park et al., 1996) e il mercato automobilistico (Deloitte). Tuttavia, fino a questo momento, nessuno ha indagato specificamente nel settore sportivo, un ambito che, come abbiamo sottolineato in diverse occasioni, è caratterizzato da un profondo coinvolgimento emotivo e da un forte senso di appartenenza verso i principali attori del settore.

Oltre a esaminare un aspetto comportamentale dei consumatori, come l'intenzione di acquisto, l'introduzione di una seconda variabile dipendente, la comprensione del prodotto, rappresenta un'analisi più approfondita del processo decisionale. La rilevanza della variabile "comprensione del prodotto congiunto" deriva dal fatto che rappresenta una fase precedente rispetto alle intenzioni dei consumatori. In questa fase, i consumatori stanno ancora formando le proprie opinioni e atteggiamenti nei confronti del prodotto. Questo risultato è significativo soprattutto se considerato insieme a studi precedenti che hanno già evidenziato come una maggiore comprensione del prodotto possa favorire l'adozione di atteggiamenti positivi da parte dei consumatori verso il prodotto (Wang, Li e Zhang, 2016).

Tuttavia, la vera innovazione di questa ricerca rispetto agli studi precedenti è stata l'inclusione del brand ambassador all'interno di questa dinamica. I risultati confermano l'ipotesi che la presenza di un brand ambassador sportivo, in coerenza con le caratteristiche del prodotto co-brand, moderi la relazione principale (H2), aumentando l'effetto positivo della complementarità rispetto alla situazione in cui il brand ambassador non è sportivo. Questa scoperta risponde alla nostra seconda domanda di ricerca, ossia in che modo l'associazione con un brand ambassador sportivo influisca sulla relazione chiave tra complementarità dei marchi e intenzione d'acquisto.

Dai risultati emerge chiaramente come l'associazione tra un brand ambassador sportivo e un prodotto co-brand sportivo abbia un impatto positivo sull'intenzione d'acquisto e sulla comprensione del prodotto co-brand.

Questi risultati si collocano in un contesto di ricerca dedicato ai brand ambassador: ricerche precedenti hanno dimostrato che relazioni solide tra brand ambassador e consumatori possono aumentare l'intenzione d'acquisto dei consumatori (Park, Lee, Kim, 2016), mentre altri studi si sono concentrati sul ruolo dei brand ambassador nel creare un senso di autenticità e coinvolgimento che può incrementare il valore percepito del prodotto (Zhang, Fang e Wu, 2017). Il vero elemento di novità della ricerca è stato appunto l'approccio nei confronti della figura del brand ambassador. È stata presa in considerazione non solo la presenza o meno di questa figura, ma anche in che modo le sue caratteristiche e la sua compatibilità con il prodotto co-brand potessero influenzare la percezione dei consumatori. Questo è particolarmente rilevante in un contesto di prodotto co-brand, dove due marchi collaborano per creare un prodotto condiviso. L'approccio descritto, diverso dai precedenti, ha dimostrato che la scelta del brand ambassador non riguardava solo la celebrità stessa, ma anche come questa figura si integrava con entrambi i marchi coinvolti. La sua capacità di rappresentare autenticamente i valori del prodotto co-brand e di coinvolgere emotivamente i consumatori nel contesto sportivo è stata cruciale. Considerare il brand ambassador non solo come una figura di notorietà, ma come un elemento chiave nella creazione di un'identità coerente per il prodotto co-brand rappresenta il finding principale di questa ricerca.

10. Implicazioni manageriali

Da un punto di vista manageriale sono diversi gli insight che possono risultarsi utili per i decision maker all'interno delle aziende.

In primis, è giusto sottolineare come si tratti di una ricerca nuova per quanto riguarda il mercato sportivo. I manager che operano in questo settore così peculiare possono considerare la strategia del co-branding come una strategia valida per aumentare l'attrattività dei prodotti, riconoscendo la saliente importanza nella scelta del partner. Abbiamo infatti già visto come nella letteratura sia appurato che la scelta del giusto partner dipenda da una miriade di fattori, alcuni più legati al brand come la compatibilità e il "fit" tra i due marchi, ad altri elementi più strategici come l'allineamento delle risorse e del know how. Lo studio ha confermato e arricchito il tema della selezione del partner, sottolineando l'importanza della complementarità dei marchi nel determinare l'intenzione d'acquisto dei consumatori nei prodotti co-brand, soprattutto quando quest'ultimo è un prodotto sportivo. Questo risultato è di grande rilevanza per i manager che lavorano nell'ambito del co-branding e soprattutto nell'ambito sportivo, poiché sottolinea la necessità di selezionare partner con marchi complementari per massimizzare l'attrattività dei prodotti co-brand. È chiaro che la notorietà da sola del partner, come nel caso del nostro esperimento con McDonald's, non è sufficiente a giustificare un investimento di questa portata. La vera novità in ambito manageriale è un approccio innovativo nei confronti del ruolo del brand ambassador, questo approccio diverso ha dimostrato che la scelta del brand ambassador non riguarda solo la celebrità in sé, ma anche come questa celebrità si integra con entrambi i marchi coinvolti. La sua capacità di rappresentare autenticamente i valori del prodotto co-brand e di coinvolgere emotivamente i consumatori è stata identificata come un fattore chiave per il successo del co-branding.

In conclusione, questa ricerca ha fornito importanti indicazioni per i manager che lavorano nel settore del co-branding, mettendo in evidenza l'importanza della complementarità dei marchi e della compatibilità del brand ambassador con il prodotto congiunto.

11. Limiti e future ricerche

I principali di questa ricerca possono essere riassunti in tre punti: generalizzabilità, scelta delle variabili, limitazioni nel campione. Il primo punto è legato al fatto che la ricerca è stata condotta in un settore specifico, con caratteristiche ben precise. I risultati potrebbero non essere direttamente generalizzabili ad altri settori o a contesti culturali diversi. È importante considerare che le dinamiche del co-branding possono variare notevolmente in base al contesto e in base ai brand coinvolti e questo rappresenta inevitabilmente una limitazione in termini di generalizzazione dei risultati.

Inoltre, la selezione dei marchi coinvolti nello studio (Nike, Under Armour e McDonald's) e delle figure di brand ambassador (Cattelan, Tamberi) è stata effettuata con l'obiettivo di assicurare un livello equiparabile di riconoscibilità e reputazione. Tuttavia, è essenziale considerare che la percezione dei consumatori verso i brand può variare in base alle loro esperienze e conoscenze pregresse. Soprattutto nel caso di marchi globali, è presumibile che tutti i partecipanti abbiano una conoscenza consolidata e questa può influenzare le abitudini di consumo. Pertanto, future ricerche potrebbero prendere in considerazione la possibilità di monitorare o valutare le percezioni e le attitudini pregresse dei partecipanti in relazione ai marchi selezionati.

È altresì rilevante notare che il secondo effetto di moderazione (H9), ossia quello correlato ai livelli di autoefficacia, non è risultato essere significativo, aprendo la strada a ulteriori studi che esplorino le caratteristiche psicologiche sia del comunicatore che del ricevitore del messaggio.

Infine, la dimensione del campione utilizzato nella ricerca, composto da circa 200 partecipanti, potrebbe essere considerata relativamente ridotta. Una tecnica di campionamento probabilistica e una dimensione del campione più ampia avrebbero potuto contribuire a una maggiore generalizzazione dei risultati e a una maggiore robustezza delle conclusioni. Nonostante la ricerca porti con sé numerosi insight, è giusto riconoscere delle limitazioni che possono diventare opportunità di studio per una migliore comprensione del co-branding e di tutte le sue sfaccettature.

References:

- Ahn et al., (2009), Ahn, S., Kim, H. and Forney, J.A. (2009) 'Co-marketing alliances between heterogeneous industries: examining perceived match-up effects in product, brand and alliance levels', *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 6, pp.477–485.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- Blackett, T. and Russell, N. (1999), "What is co-branding. In: T. Blackett and B. Boad (eds.)", *Co-Branding: The Science of Alliance*, London: Palgrave Macmillan, pp. 1-21.
- C. Whan Park, Michael S. McCarthy, and Sandra J. Milberg (1993), "The Effects of Direct and Associative Brand Extension Strategies on Consumer Response to Brand Extensions", in *NA - Advances in Consumer Research Volume 20*, eds. Leigh McAlister and Michael L. Rothschild, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 28-33.
- Cao, Z., & Sorescu, A. (2013). *Wedded bliss or tainted love? Stock market reactions to the introduction of cobranded products*. *Marketing Science*, 32(6), 939-959.
- Chiambaretto, P. and Gurau, C. (2017), (Chiambaretto, P. and Gurau, C. (2017), "David by goliath: what is co-branding and what is in it for SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 31 No. 1, pp. 103-122.
- Denizci Guillet, B., & Tasci, A. D. (2010). *Travelers' takes on hotel—Restaurant co-branding: Insights for China*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(2), 143-163.
- Desai, K. K., & Hoyer, W. D. (1993). *Line extensions: a categorization and an information processing perspective*. *ACR North American Advances*.
- Desai, K. K., & Keller, K. L. (2002). *The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility*. *Journal of marketing*, 66(1), 73.
- Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). *Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study*. *Journal of Marketing*, 70(1).
- Forrester Consultin (2019), *Invest in partnerships to drive growth and competitive advantage*, Thought leadership paper, June 2019.
- Gentili, L. (2022). *A shared identity: Brand alliances and anti-crisis strategies*. *Science & Philosophy*, 10(1), 121-137.
- Geylani et al., 2008; Yang et al., 2009, Geylani, T., Inman, J.J. and Ter Hofstede, F. (2008) 'Image reinforcement or impairment: the effects of co-branding on attribute uncertainty', *Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp.730–751.
- Helmig, B., Huber, J. A., & Leeflang, P. S. (2008). *Co-branding: The state of the art*. *Schmalenbach Business Review*, 60, 359-39.
- Hillyer, C. and Tikoo, S. (1995), "Effects of Co-Branding on Consumer Product Evaluations", *Advances in Consumer Research*, 22, pp. 123-127.
- Hillyer, C., & Tikoo, S. (1995). *Effect of cobranding on consumer product evaluations*. *Advances in consumer research*, 22(1).
- Hubspot, 2023.
- Jiu-Ying Zhang, Ming-Hui Wang, e Yu-Wen Chen, 2014. *The Influence of Product Knowledge on Purchase Intentions: The Moderating Role of Product Involvement*, *Journal of Business Research*.
- Karasek III, R., & Bryant, P. (2012). *Signaling theory: Past, present, and future*. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 91.

- Keller, K. L., Apèria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Pearson Education.
- Keller, K.L. (1993) 'Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity', *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, p.1.
- Kwon, H. H., Kim, H., & Mondello, M. (2008). *Does a Manufacturer Matter in Go-branding? The Influence of a Manufacturer Brand on Sport Team Licensed Apparel*. *Sport Marketing Quarterly*, 17(3).
- Leuthesser, L., Kohli, C., Suri, R.(2003). *2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand*. *The Journal of Brand Management* 11 (1).
- Levin, A. M., Davis, J. C., and Levin, I. P. (1996), "Theoretical and Empirical Linkages between Consumers Responses to Different Branding Strategies", *Advances in Consumer*.
- Lin, Y.C. (2013), "Evaluation of co-branded hotels in the Taiwanese market: the role of brand familiarity and brand fit", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 346-364.
- M. Levin, J. Charlene Davis, and Irwin Levin (1996) , "Theoretical and Empirical Linkages Between Consumers' Responses to Different Branding Strategies", in *NA - Advances in Consumer Research Volume 23*, eds. Kim P. Corfman and John G. Lynch Jr., Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 296-300.
- Miao, M., Zhang, J., & Wang, T. (2021). *The Impact of Co-branding on Firm Stock Value*. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 10(1), 1-6.
- Motion, J., Leitch, S., & Brodie, J.R. (2003). *Equity in corporate co-branding the case of Adidas and the All Blacks*. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1080-1094.). *Blackett e Boad* (1999).
- Munroe, P. T. (2007). *Cognitive balance theory (Heider)*. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
- Neil Wilkof, *Branding, co-branding and innovation: expectations and limitations*, *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, Volume 13, Issue 8, August 2018, Pages 611–624
- Newmeyer et al., (2014), Newmeyer, C.E., Venkatesh, R. and Chatterjee, R. (2014) 'Cobranding arrangements and partner selection: a conceptual framework and managerial guidelines', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, No. 2, pp.103–118.
- Norris, Donald G. (1992), *Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries*, *Journal of Consumer Marketing* 9, 19-3.
- Ohlwein, M. and Schiele, T. P. (1994), "Co-Branding", *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23, pp. 577-578.
- Overby, M. L. (2005). *Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners*. DRUID - Danish Research Unit for Industrial Dynamics. DRUID Working Paper No. 05-07.
- Park, C. W., Jun, S. Y., & Shocker, A. D. (1996). *Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects*. *Journal of marketing research*, 33(4), 453-466.
- Park, Cheol & Jun, Sung & Shocker, Allan. (1996). *Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects*. *Journal of Marketing Research*. 33. 453.
- Pinello, C., Picone, P. M., & Mocciano Li Destri, A. (2022). *Co-branding research: where we are and where we could go from here*. *European Journal of Marketing*, 56(2), 584-621.
- Rao, Akshay R., Lu Qu, and Robert W. Rueckert (1999), *Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally*, *Journal of Marketing Research* 36, 258-268.
- Ruekert, R. W., & Rao, A. (1994). *Brand alliances as signals of product quality*. *Sloan management review*, 36(1), 87-97.
- Samu, S., Krishnan, H. S., & Smith, R. E. (1999). *Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementarity and promotional strategies*. *Journal of Marketing*, 63(1), 57-74.

- *Sénéchal et al., (2014), Sénéchal, S., Georges, L. and Pernin, J.L. (2014) 'Alliances between corporate and fair trade brands: examining the antecedents of overall evaluation of the co-branded product', Journal of Business Ethics, Vol. 124, No. 3, pp.365–381.*
- *Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1995). Bundling as a strategy for new product introduction: Effects on consumers' reservation prices for the bundle, the new product, and its tie-in. Journal of business research, 33(3), 219-230.*
- *Statista (2023), eCommerce Report.*
- *Stremersch, S., & Tellis, G. J. (2002). Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing. Journal of marketing, 66(1), 55-72.*
- *Varadarajan, P. R. (1986). Horizontal cooperative sales promotion: A framework for classification and additional perspectives. Journal of Marketing, 50(2), 61-73.*
- *Voss, Kevin E. and Patriya Tansuhaj (1999), A Consumer Perspective on Foreign Market Entry: Building Brands Through Brand Alliances, Journal of International Consumer Marketing 11, 39-58.*
- *Walchli, S. B. (2007). The effects of between-partner congruity on consumer evaluation of co-branded products. Psychology & Marketing, 24(11), 947-973.*
- *Washburn et al., (2000), Washburn, J., Till, B. and Priluck, R. (2000) 'Co-branding: brand equity and trial effects', Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 7, pp.591–604.*
- *Yu, H., Robinson, G., & Lee, D. (2021). To partner or not? A study of co-branding partnership and consumers' perceptions of symbolism and functionality toward co-branded sport products. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 22(4), 677-698.*

Sitografia:

- [Statista.com](https://www.statista.com)
- [Linkedin.com](https://www.linkedin.com)
- [Marketline.com](https://www.marketline.com)
- [Nielsen.com](https://www.nielsen.com)
- [ReportLinker.com](https://www.reportlinker.com)
- [Grandviewresearch.com](https://www.grandviewresearch.com)
- [PwC.com](https://www.pwc.com)
- [Deloitte.com](https://www.deloitte.com)

Appendice A:

- Statistiche descrittive

Analisi variabile Age:

Tabella A1

Statistiche		
Quanti anni hai?		
N	Valido	202
	Mancante	0
Media		25,0198
Mediana		23,0000
Modalità		23,00
Deviazione std.		6,19176
Varianza		38,338
Asimmetria		2,930
Errore standard della asimmetria		,171
Intervallo		45,00
Minimo		18,00
Massimo		63,00

Tabella A2

Quanti anni hai?					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	18,00	2	1,0	1,0	1,0
	19,00	3	1,5	1,5	2,5
	20,00	6	3,0	3,0	5,4
	21,00	34	16,8	16,8	22,3
	22,00	23	11,4	11,4	33,7
	23,00	52	25,7	25,7	59,4
	24,00	15	7,4	7,4	66,8
	25,00	15	7,4	7,4	74,3
	26,00	15	7,4	7,4	81,7
	27,00	6	3,0	3,0	84,7
	28,00	1	,5	,5	85,1
	29,00	7	3,5	3,5	88,6
	32,00	4	2,0	2,0	90,6
	33,00	5	2,5	2,5	93,1
	34,00	1	,5	,5	93,6
	35,00	1	,5	,5	94,1
	36,00	1	,5	,5	94,6
	38,00	1	,5	,5	95,0
	42,00	2	1,0	1,0	96,0
	43,00	1	,5	,5	96,5
44,00	1	,5	,5	97,0	
45,00	1	,5	,5	97,5	
47,00	2	1,0	1,0	98,5	
48,00	1	,5	,5	99,0	
50,00	1	,5	,5	99,5	
63,00	1	,5	,5	100,0	
Totale		202	100,0	100,0	

Tabella A3

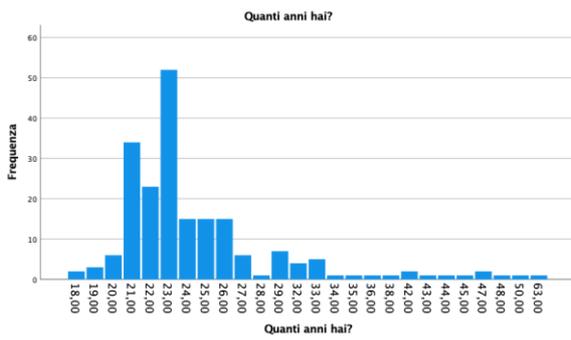
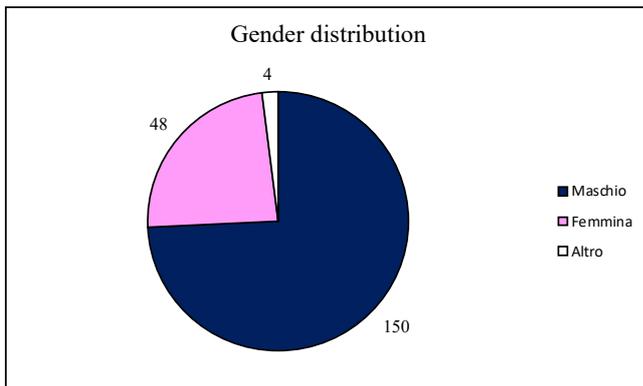


Tabella A4

Puoi indicare il tuo sesso?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	1	150	74,3	74,3	74,3
	2	48	23,8	23,8	98,0
	3	2	1,0	1,0	99,0
	4	2	1,0	1,0	100,0
Totale		202	100,0	100,0	

Tabella A5



Appendice B:

DV1 intenzione d'acquisto:

Tabella B1

Matrice dei componenti^a

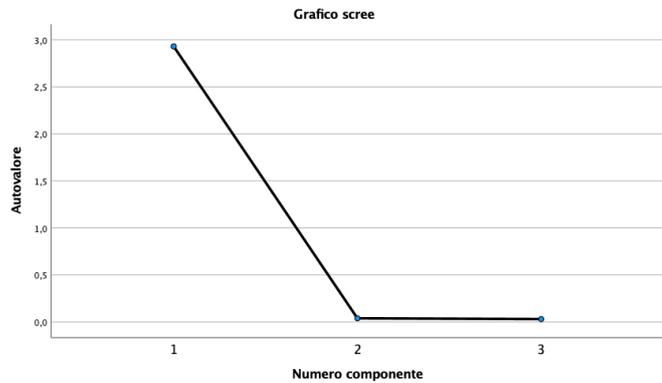
	Componente 1
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - Mi piacerebbe provare il prodotto.	,987
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - Mi piacerebbe acquistare il prodotto.	,988
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - Mi piacerebbe cercare informazioni sul prodotto mostrato nella pubblicità.	,989

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,988	,988	3



DV2 Comprensione del prodotto:

Tabella B2

Matrice dei componenti^a

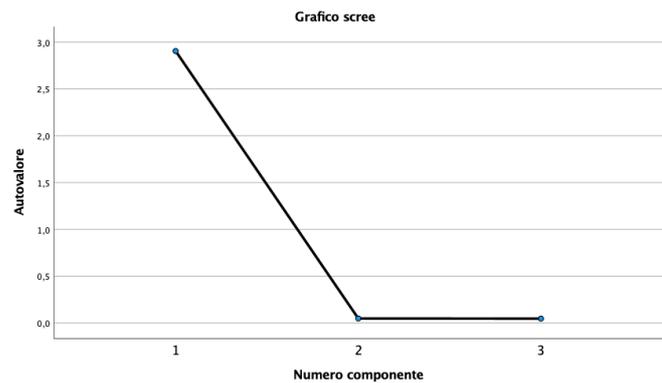
	Componente 1
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - La valutazione del prodotto descritto in precedenza è stata facile	,984
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - Il prodotto precedente sembra avere due marchi separati tra loro	,984
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - L'elaborazione dei due nomi dei brand per la valutazione è stata piuttosto immediata	,984

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,984	,984	3



VC Stile di vita sportivo:

Tabella B3

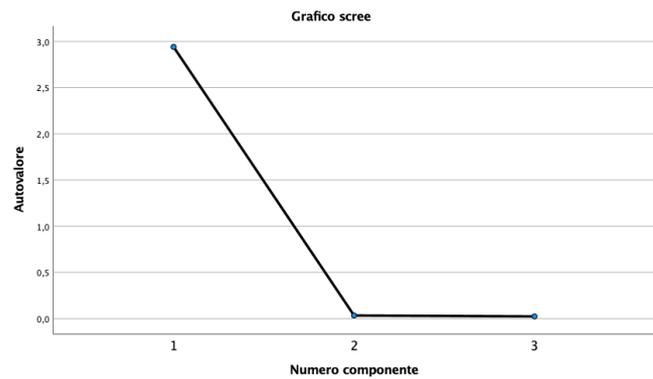
Matrice dei componenti^a

	Componente 1
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni - Mi piace fare sport con gli amici o in gruppo	,905
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni - Seguo regolarmente eventi sportivi in televisione o dal vivo	,913
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni - Partecipo regolarmente a esercizi fisici o attività sportive	,947
Per favore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni - Do priorità allo sport e alle attività fisiche nella mia routine quotidiana	,929

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.
a. 1 componenti estratti.

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,941	,942	4



MOD2: Autoefficacia:

Tabella B4

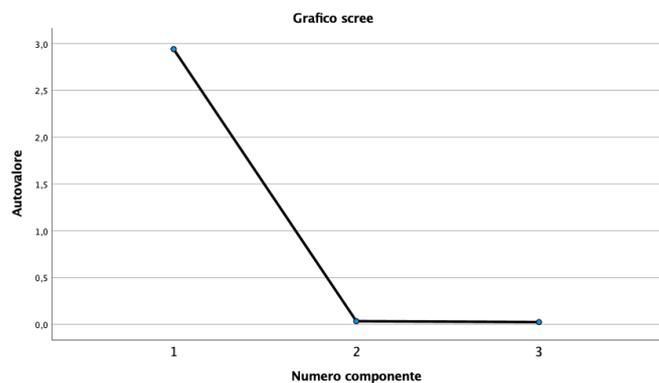
Matrice dei componenti^a

	Componente 1
Perfavore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - Sono sicuro/a della mia capacità di raggiungere i miei obiettivi.	,989
Perfavore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - Mi sento competente nel gestire le situazioni difficili.	,991
Perfavore indica il grado con cui sei d'accordo/non sei d'accordo con le seguenti affermazioni. Ricorda non esistono risposte sbagliate! - Credo di avere il controllo sulla mia vita e sulle mie scelte.	,991

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.
a. 1 componenti estratti.

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,988	,988	3



Appendice C:

Test H1:

Tabella C1

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	3,458	,612		5,647	<,001
	CV	,110	,115	,067	,956	,340

a. Variabile dipendente: DV1

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadro	R-quadro adattato	Errore std. della stima
1	,067 ^a	,005	,000	2,09531

a. Predittori: (costante), CV

Test H2:

Tabella C2

Statistiche gruppo

	IV	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
DV1	,00	100	2,3233	1,25838	,12584
	1,00	102	5,6961	1,22236	,12103

Test campioni indipendenti

Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze				Test t per l'eguaglianza delle medie							
DV1	Varianze uguali presunte	F	Sign.	t	gl	Significatività		Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
						P unilaterale	P bilaterale			Inferiore	Superiore
	Varianze uguali non presunte	,038	,845	-19,323	200	<,001	<,001	-3,37275	,17455	-3,71693	-3,02856
				-19,317	199,523	<,001	<,001	-3,37275	,17460	-3,71704	-3,02845

Dimensioni effetto campioni indipendenti

DV1	Standardizzati ore ^a	Stima del punto	Intervallo di confidenza 95%		
			Inferiore	Superiore	
	D di Cohen	1,24032	-2,719	-3,101	-2,334
	Correzione di Hedges	1,24500	-2,709	-3,089	-2,325
	Delta di Glass	1,22236	-2,759	-3,226	-2,287

a. Il denominatore utilizzato per stimare le dimensioni dell'effetto.
 D di Cohen utilizza la deviazione standard raggruppata.
 La correzione Hedges utilizza la deviazione standard raggruppata, più un fattore di correzione.
 Il delta di Glass utilizza la deviazione standard del campione del gruppo di controllo.

Test H3:

Tabella C3

Statistiche gruppo

	IV	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
DV2	,00	100	2,5800	1,21219	,12122
	1,00	102	5,7582	,98298	,09733

Test campioni indipendenti

Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze				Test t per l'eguaglianza delle medie							
		F	Sign.	t	gl	Significatività P unilaterale	Significatività P bilaterale	Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
										Inferiore	Superiore
DV2	Varianze uguali presunte	,952	,330	-20,486	200	<,001	<,001	-3,17817	,15514	-3,48409	-2,87225
	Varianze uguali non presunte			-20,444	190,277	<,001	<,001	-3,17817	,15546	-3,48481	-2,87153

Dimensioni effetto campioni indipendenti

		Standardizzati ore ^a	Stima del punto	Intervallo di confidenza 95%	
				Inferiore	Superiore
DV2	D di Cohen	1,10241	-2,883	-3,276	-2,486
	Correzione di Hedges	1,10657	-2,872	-3,263	-2,477
	Delta di Glass	,98298	-3,233	-3,754	-2,707

- a. Il denominatore utilizzato per stimare le dimensioni dell'effetto.
D di Cohen utilizza la deviazione standard raggruppata.
La correzione Hedges utilizza la deviazione standard raggruppata, più un fattore di correzione.
Il delta di Glass utilizza la deviazione standard del campione del gruppo di controllo.

Appendice D:

Test H7:

Tabella D1

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadro	R-quadro adattato	Errore std. della stima
1	,869 ^a	,756	,752	1,04346

a. Predittori: (costante), IV_MOD1, MOD1, IV

ANOVA^a

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	666,498	3	222,166	204,046	<,001 ^b
	Residuo	215,583	198	1,089		
	Totale	882,081	201			

a. Variabile dipendente: DV1

b. Predittori: (costante), IV_MOD1, MOD1, IV

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	2,891	,149		19,395	<,001
	IV	2,016	,210	,482	9,609	<,001
	MOD1	-1,113	,209	-,266	-5,334	<,001
	IV_MOD1	2,662	,294	,557	9,062	<,001

a. Variabile dipendente: DV1

Test H8:

Tabella D2

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadro	R-quadro adattato	Errore std. della stima
1	,868 ^a	,754	,751	,96676

a. Predittori: (costante), IV_MOD1, MOD1, IV

ANOVA^a

Modello		Somma dei quadrati	gl	Media quadratica	F	Sign.
1	Regressione	568,046	3	189,349	202,594	<,001 ^b
	Residuo	185,055	198	,935		
	Totale	753,100	201			

a. Variabile dipendente: DV2

b. Predittori: (costante), IV_MOD1, MOD1, IV

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	3,014	,138		21,821	<,001
	IV	2,106	,194	,545	10,839	<,001
	MOD1	-,850	,193	-,220	-4,396	<,001
	IV_MOD1	2,102	,272	,476	7,724	<,001

a. Variabile dipendente: DV2

Test H9:

Tabella D3

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.
1	(Costante)	,100	,169		,592	,555
	IV	,047	,423	,011	,111	,912
	MOD2s	,845	,058	,766	14,493	<,001
	IV_MOD2	,132	,089	,185	1,485	,139

a. Variabile dipendente: DV1

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.
1	(Costante)	,238	,134		1,770	,078
	IV	1,151	,336	,298	3,423	<,001
	MOD2s	,891	,046	,874	19,205	<,001
	IV_MOD2	-,121	,071	-,184	-1,709	,089

a. Variabile dipendente: DV2

Appendice E:

Pre-test:

Tabella E1

Report			
FL_9 - Block Randomizer - Display Order Scenario1		SP2	FM2
1	Media	4,6154	4,8077
	N	26	26
	Deviazione std.	,85215	,40192
Totale	Media	4,6154	4,8077
	N	26	26
	Deviazione std.	,85215	,40192

Report			
FL_9 - Block Randomizer - Display Order Scenario2		SP2	FM2
1	Media	1,2308	4,6923
	N	26	26
	Deviazione std.	,51441	,47068
Totale	Media	1,2308	4,6923
	N	26	26
	Deviazione std.	,51441	,47068

Ringraziamenti:

*Alla mia fantastica Famiglia,
Ad Adele, Giuseppe e Maria sempre nei miei pensieri,
Ai miei Amici.*

Un ringraziamento speciale a Elisa, Francesco, Gennaro e Alex, con i quali ho condiviso questi mesi di lavoro.