

A shared identity: Brand alliances and anti-crisis strategies

(Un'identità condivisa: alleanze di brand e strategie anti-crisi)

Luigi Gentili*

Abstract

This article aims to examine the phenomenon of co-branding and its development in the contemporary economy. With the expansion of business networks and the consequent value creation, partnership ties between companies show a leap in performance. This phenomenon was also due to the development of an inter-organizational shared identity, which increases the levels of competitiveness. After defining co-branding and exposing its benefits and risks, the article highlights its growth opportunities. Co-branding enables companies to reposition themselves in their context, improving governance and market strategy. A strong identity for business networks means increasing their recognition and appreciation. The relationship with the current economic crisis also highlights the ability of co-branding to cope more effectively with emergencies. As evidenced in literature, co-branding during a crisis is an essential and strategic means which allows the firms in an identity network to grow even if the instability and uncertainty of the economy are high. In this paper, through the examination of some case histories, a co-branding model is developed as a prism that shows six strategic assets: speed, customization, flexibility, ease, dialogue and convergence. These factors have determined a successful performance during the crisis, and their positive effects will have a clear impact even after the emergency period.

Keywords: co-branding; brand identity; crisis management; business networks; economic development.[†]

* Istituto Pantheon – Design & Technology (Rome, Italy); CEIMA – Centro Studi per l’Innovazione Manageriale (Rome Italy); luigi.gentili@ceima.eu.

[†] Received on April 20, 2022. Accepted on June 25. Published on 30, 2022. doi:10.23756/sp.v10i1.766. ISSN 2282-7757; eISSN 2282-7765. ©The Authors. This paper is published under the CC-BY licence agreement.

Sunto

Il seguente articolo si prefigge di analizzare il fenomeno delle alleanze di brand e il loro sviluppo nell'attuale contesto economico. Con l'ampliarsi del lavoro di rete, e la creazione di valore che ne deriva, i legami di partnership tra le imprese evidenziano un salto prestazionale. Ciò avviene anche attraverso la creazione di un'identità condivisa, che ne rafforza la competitività. Dopo la definizione di co-branding, e l'esposizione dei benefici e dei rischi, vengono considerate le opportunità di crescita che ne derivano. Queste alleanze consentono alle reti tra imprese di riposizionarsi nel proprio contesto di appartenenza, migliorando la governance e le strategie di mercato. Anche la relazione con l'attuale crisi economica evidenzia la capacità del co-branding di fronteggiare con maggiore efficacia i momenti di emergenza. Come evidenziato in numerose ricerche, la gestione della crisi trova nelle alleanze di brand uno strumento strategico essenziale per crescere anche se l'instabilità e l'incertezza dell'economia sono elevate. Attraverso l'esame di alcuni case-histories, viene elaborato un modello di co-branding. Si tratta di un prisma dove sono evidenziati sei asset strategici: velocità, personalizzazione, flessibilità, facilità, dialogo e convergenza. Sono questi i fattori che hanno determinato una performance di successo durante la crisi. I risvolti positivi che ne derivano avranno un impatto evidente anche dopo il periodo di emergenza.

Parole chiave: co-branding; brand identity; gestione della crisi; reti d'impresa; sviluppo economico.

1. Introduzione

La recente crisi economica ha accelerato il mutamento strutturale che investe il mondo delle imprese. Le reti inter-organizzative acquistano una rilevanza sempre maggiore all'interno dei nuovi sistemi di competitività. Ciò è dovuto principalmente all'estendersi dell'economia globale e ai legami sempre più intensi tra imprese, persone, idee e merci. Non si tratta certo di un fenomeno nuovo: l'importanza delle reti d'impresa è legato ad un trend già in atto dagli anni ottanta. L'interesse economico per i network prende avvio con il filone delle "alleanze strategiche", dove lo sviluppo di accordi tra imprese è visto come una modalità in grado di generare un alto tasso di rendimento degli investimenti (Porter, 1986; Ohmae, 1989; Jarillo e Stevenson, 1991; Lorange, Roos e Bronn, 1992). Saranno poi le tesi sulla "società post-industriale" (Bell, 2013; Toffler, 2014) e sui "flussi economici globali" (Castells, 2005) a dare un ulteriore impulso nell'enfatizzare la rilevanza attribuita ai network nell'economia contemporanea. Oggi, con il nuovo trend economico internazionale, cambia tuttavia il ruolo che le reti d'impresa assolvono nel generare lo sviluppo economico, congiuntamente al loro ri-posizionamento in un contesto ad elevata instabilità.

Dal punto di vista produttivo, le partnership diventano un elemento imprescindibile per creare un vantaggio competitivo. Per le imprese esiste la probabilità quattro volte maggiore di avviare una crescita economica attraverso un investimento in partnership, con i ricavi che crescono due volte più veloci rispetto a quelle realtà dipendenti da un assetto organizzativo tradizionale (Forrester Consultin, 2019). In un'economia globale, saper creare un vantaggio competitivo significa garantire flessibilità ed adattamento ai cambiamenti del mercato, grazie a processi di integrazione inter-organizzativa. (Meshkova e Sargievskaya, 2020). I network si propagano lungo i percorsi creati dalle catene di produzione, amplificando gli effetti del miglioramento tecnologico (McNerney et al., 2021). Si tratta di una crescita economica su cui influisce anche la capacità che hanno le reti di impresa di incidere sui flussi di informazione e la condivisione dei rischi produttivi. (Breza et al., 2019). Nell'economia dei network si assiste ad una nuova spirale dello sviluppo economico, che procede di pari passo con la rivoluzione digitale, dove si intensifica la cooperazione e il mutuo coordinamento tra le imprese (Ustyzharina, Evsukov e Komarova, 2018). Quella che emerge è un'imprenditorialità fortemente condizionata dalla tecnologia, ma che implica anche la formazione di reti sociali, territorialmente localizzate (Chen et al., 2018).

Con la globalizzazione sono i legami economici che creano ricchezza, e la loro importanza acquista un peso più importante del processo produttivo in sé (Gentili, 2019). Per le imprese non si tratta più di produrre qualcosa in modo indipendente, ma di integrare la propria attività per mezzo di scambi economici inter-funzionali e inter-gestionali. I legami economici creano valore attraverso le interdipendenze multiple che si instaurano tra organizzazioni legate da rapporti di complementarità. La crescita si raggiunge grazie al valore-legame generato (Gentili, 2021), ovvero all'interdipendenza finanziaria, commerciale e produttiva che si crea tra una molteplicità di organizzazioni, tra loro integrate in modo aperto e interattivo. Si tratta di un processo che segna il passaggio dal capitalismo tradizionale al globalismo. Le interdipendenze, ormai globalizzate, legano ogni realtà economica entro una trama planetaria di relazioni diffuse e ramificate. Sono le reti inter-organizzative, e non le singole aziende, che costituiscono le cellule su cui si basa la struttura degli attuali sistemi economici. Le reti, però, congiuntamente al trend economico, stanno evolvendo, evidenziando nuove esigenze di governance. Più che semplici reti di tipo contrattuale, meccaniche e fredde – come lo sono la maggior parte delle partnership in una prima fase del loro ciclo di vita –, si avverte anche per i network l'esigenza di interdipendenze più coinvolgenti, calde, edificate attraverso la condivisione di valori. Come è stato rilevato dalla ricerca sul campo, (Assoreti, 2021), le reti inter-organizzative sentono l'esigenza di una propria identità, superiore a quella delle singole imprese associate. Le reti inter-organizzative hanno la necessità di integrarsi maggiormente al livello ideologico, pur consentendo alle singole imprese di mantenere la loro autonoma gestionale. Potremmo parlare di capitale sovrastrutturale, sottolineando l'opportunità per le reti di impresa di condividere degli assunti comuni, delle aspirazioni condivise e un assetto organizzativo maggiormente coeso. Il mutamento antropologico

delle reti inter-organizzative si basa sull'esigenza di avere un'identità forte, dotandosi di una dimensione simbolica *super partes*.

Sul fronte della competitività delle reti d'impresa, quando si parla di identità comune il termine più utilizzato è quello di brand partnership, o co-branding. Con tale termine si intende un'alleanza organica tra due o più imprese appartenenti ad una stessa rete inter-organizzativa, che acquisiscono una dimensione identitaria comune. È per tale ragione che il co-branding diventa indicativo della volontà da parte delle imprese di condividere risorse e capitali di natura intangibile. Il branding di rete, infatti, costituisce una forma di identità allargata che accomuna diverse organizzazioni, tra loro interdipendenti al livello economico. Esso esprime una dimensione immateriale fatta di segni e simboli utilizzati da una rete inter-organizzativa, per posizionarsi e distinguersi sul mercato. In tal senso, la cooperazione tra brand diventa una forma di governance per creare un vero e proprio "territorio simbolico", costituito da assunti impliciti, condivisi e convissuti tra le realtà organizzative appartenenti ad un medesimo network.

Come si evince dalla letteratura, il primo termine utilizzato per descrivere un'alleanza di brand è stato quello di *symbiotic marketing* (Alder, 1966). In seguito si è fatto ricorso anche ad altri termini quali *marketing collaborativo* (Varadarajan, 1986), *co-marketing* (Bucklin e Sengupta, 1993), *joint marketing* (Rao e Reukert, 1994) e *co-marketing alliance* (Venkatesh, Mahajan e Muller, 2000). A differenza di queste terminologie, però - legate più al mondo del marketing -, il co-branding possiede un significato antropologico, di matrice culturale, essendo legato alla dimensione rappresentativa di una rete di imprese. Forse è questo il motivo che ha condizionato il carattere poli-semantico del termine. I tentativi di definizione del co-branding sono numerosi, e si susseguono nel corso degli anni (Hillyer e Tikoo, 1995; Rao, Qu e Ruekert, 1999; Cooke e Ryan, 2000, Cegarra e Michel, 2001; Busacca e Bertoli, 2003; Jobber, 2004; Chang, 2009; Kapferer, 2012; Newecmeyer et al., 2018; Ahn, Kim e Sung, 2020). Al di là delle differenze riscontrabili tra queste definizioni, però, è possibile identificare un significato comune. Esso rimanda ad un'alleanza tra più brand che si collocano sul mercato come un'unica entità, coesa e di ordine simbolico, superiore alle identità delle singole imprese. Per le reti inter-organizzative, dunque, si tratta di creare un legame identitario superiore, al fine di essere percepite - sia al proprio interno che verso l'esterno - come una sola realtà, riconoscibile e identificabile rispetto agli altri soggetti economici.

Esistono diverse tipologie di brand partnership. Una delle più note, in letteratura, è quella che ne vede la suddivisione in tre tipologie: il *merchandising* dei marchi, la comunicazione cooperativa e la co-denominazione (Busacca e Bertoli, 2004). Secondo questa tripartizione le coalizioni di branding spaziano da accordi di tipo verticale ad altri di tipo laterale, con un diverso stile comunicativo, lasciando minore o maggiore autonomia ai partner circa la possibilità di esprimere la propria vocazione imprenditoriale. Il *merchandising* dei marchi si basa sulla concessione in *franchising* o in *licensing* del proprio brand a imprese che operano in settori differenti dal proprio. È una forma di accordo che nasce negli Stati Uniti, intorno agli anni trenta, utilizzando in un primo momento personaggi tratti da mondo dei fumetti, dei cartoni animati e delle opere

letterarie, per poi ricorrere a immagini di personaggi famosi, e giungere, quindi, all'utilizzo di marchi noti e affermati. La comunicazione cooperativa, invece, è improntata su campagne pubblicitarie collettive, con il ricorso a spot televisivi o radiofonici, annunci di stampa, scambio di link e di banner o carte di credito co-firmate. Si tratta generalmente di un accordo di breve durata tra brand attivi in settori differenti, anche se tra loro complementari. La co-denominazione, infine, si basa su un'associazione più stretta tra i brand e vede, all'interno di un piano strategico, uno di essi "ospitante" e l'altro "invitato". Essa comporta la co-definizione dei benefici offerti e la co-firma del prodotto che si intende lanciare. Esistono due varianti della co-denominazione: quella di tipo funzionale, dove la complementarità fra i brand si basa sull'utilizzo di attributi fisici, tecnologici o strumentali, e quella simbolica, dove sono invece gli attributi affettivi o culturali a caratterizzare l'offerta proposta.

Occorre chiarire che solo la co-denominazione, nella sua variante di natura simbolica, esprime i tratti tipici del co-branding. Le altre due tipologie indicano piuttosto delle forme di collaborazioni di base, con una scarsa incidenza sull'identità inter-organizzativa. Per poter creare un'identità forte, infatti, una rete di imprese ha bisogno di lanciare dei messaggi sintonici, rimandando ad uno stesso universo di ordine valoriale. Sono i valori comuni che esprimono le diverse dimensioni simboliche di una rete di brand, ed implicano anche l'utilizzo di uno stesso linguaggio.

I benefici che le imprese ricavano da una brand partnership sono di varia natura. Come indicato da numerose ricerche, con la cooperazione di branding una rete di imprese rafforza la propria immagine (Voss e Gammoh, 2004; Oeppen e Jamal, 2014), l'esclusività (Abratt e Motlana, 2002) la qualità della propria offerta (Rao e Ruckert, 1994; Simonin e Ruth, 1998), la fedeltà dei consumatori (Busacca, 1994; Erevellesa et al., 2008), nonché la loro lealtà (Costabile, 1999). Inoltre, si riducono i tempi per il lancio di un nuovo prodotto (Vescovi e Checchinato, 2005), si aprono nuovi mercati (Motion, Leitch e Brodie, 2003) e si erigono barriere all'ingresso di nuovi competitori (Busacca & Bertoli, 2003). Viene rafforzato altresì il proprio posizionamento competitivo (Keller, 2003; Checchinato, 2007; Kippenberger, 2000; Zuhdi S., Rainato B. H. e Apriyani D., 2020) ed aumenta la possibilità di una rapida conquista di posizioni economiche dominanti (Valdani, 2000). Dal punto di vista finanziario, invece, cresce la redditività degli investimenti - con un incremento del Roi (*Return on investments*) (Harbison e Pekar, 1998) e il valore azionario delle imprese (Miao, Zhang and Wang, 2021). A quelli elencati seguono altri benefici legati all'attuale cambiamento dello scenario economico, tra cui: mantenere il passo con i tempi, sapersi rinnovare, poter differenziare le attività *offline* da quelle *online*, creare curiosità e ampliare il traffico generato con il media, super-personalizzare l'offerta e raggiungere consumatori diversi (Lucci e Sacchi, 2014).

Parallelamente ai benefici del co-branding, come evidenziato sempre da diverse ricerche, esistono i rischi. Questi ultimi si manifestano - più che sul breve periodo - soprattutto come conseguenza di strategie di lungo termine (Aaker, 2004), quando uno dei partner può perdere la propria attrattività e, indebolendosi, finisce per indebolire anche gli altri membri del network. Con il tempo, poi, uno dei partner può diventare un

competitore (Checchinato, 2007), compromettendo l'immagine degli altri brand (Iavesoli, 2004). Su un altro fronte, si presenta anche la problematica legata ad un atteggiamento fideista (Collesei e Checchinato, 2007), per cui vengono sopravvalutati i risultati che possono derivare da un'alleanza di branding, dando poco peso alla portata di eventuali conseguenze negative e impreviste, derivanti da condizionamenti reciproci. Con un'alleanza di branding, inoltre, aumentando l'offerta di valore a causa della sinergia, si alzano le aspettative del cliente e, di conseguenza, aumentano le possibilità di non soddisfare le attese maturate da parte del pubblico, che invece potrebbero soddisfare i concorrenti (Keller, 2003).

Nella maggior parte dei casi i rischi del co-branding sono legati alla selezione dei propri partner, che dovrebbero essere tra loro complementari (Erevellesa et al., 2008), garantendo anche un equilibrio reciproco, tale che tra loro non siano né identici né troppo diversi (Lee e Decker, 2016). Pertanto, sono considerati rischi pericolosi quelli legati alla difficoltà di far convivere realtà con un valore di mercato differente: in questo caso, da parte di chi detiene un brand di valore superiore - quando si lega ad un altro percepito inferiore -, nasce il pericolo di deteriorare la fiducia della clientela (Rao e Ruekert, 1994), o veder danneggiata la propria immagine aziendale (Keller e Aaker, 1992). In generale, tra i rischi più comuni spiccano i seguenti: perdita di controllo nella gestione del business, rischio di indebolimento del valore della marca, perdita di focalizzazione e di chiarezza nelle scelte e distrazione organizzativa (Keller, Busacca e Ostillio, 2005).

2. Co-branding e strategie di sviluppo

Sul versante strategico, la brand partnership è in grado di creare un vantaggio competitivo grazie ad alcuni fattori di successo, quali l'incremento delle vendite, i benefici offerti alla propria clientela, l'esistenza di un *premium price*, l'accesso ad una tecnologia d'avanguardia e la riduzione dei costi derivanti dall'entrata in nuovi mercati (Kippenberg, 2000). Importante è sottolineare che l'impatto positivo di un'alleanza di brand è generalizzabile ad ogni tipo di settore economico o industriale (Turan, 2021). Come accennato in precedenza, alla base del co-branding è però indispensabile una sintonia strategica tra i diversi partner (Rodrigues, Souza e Leitao, 2011; Géraldine e Reine, 2020). Affinché una strategia di co-branding abbia successo è necessario l'apporto reciproco di valore, che dovrebbe essere garantito nel tempo, una valenza strategica per tutti i partner e l'esistenza di un team integrato, capace di promuovere sinergia (Aaker, 2004).

Un ruolo fondamentale è ricoperto dalla tipologia della strategia adottata, a seconda che si riferisca ad una fusione o ad una *joint venture* - le due forme di co-branding più diffuse al livello contrattuale - creata tra imprese o tra dipartimenti delle stesse. Da qui la differenza tra coalizione, coordinamento, collaborazione e cooperazione. Attraverso la coalizione avviene la fusione aziendale tra due imprese, che consente un'integrazione

delle risorse, rinforza l'immagine, aumenta il *market share* e la visibilità del nuovo co-brand. Con il coordinamento, invece, avviene la fusione tra due dipartimenti aziendali, e questo permette di armonizzare le risorse comuni ed enfatizza il vantaggio competitivo dei partner. Con la collaborazione si ha quindi una *joint venture* tra imprese, che allineano le proprie azioni per condividere l'impegno verso un medesimo obiettivo. Con la cooperazione, infine, nasce una *joint venture* tra due dipartimenti aziendali, per consentire ai partner di aiutarsi reciprocamente e trarre forza l'una dall'altro (Chang, 2009).

Per il successo di una strategia di co-branding è fondamentale la volontà tra le parti di impegnarsi nella creazione di valore. Esistono anche delle condizioni di mutua valutazione per misurare il reciproco impegno (Gronroos e Helle, 2012). Quattro antecedenti possono essere presi in considerazione: la fiducia reciproca, la percezione di un facile allineamento tra i processi e le risorse attivati, la convinzione di creare un valore addizionale e l'aspettativa di guadagni da parte di tutte le parti (Cassia, Magno, Ugolini, 2015).

Un ulteriore elemento di valutazione delle imprese riguarda l'ampiezza del network. Essendo il co-branding una scelta che implica una progressiva estensione del proprio raggio d'azione, ad esempio tramite l'ingresso in una nuova area di affari o la creazione di un nuovo settore economico, cresce l'importanza data alle politiche di *brand extension* e *category extension* (Bertoli e Busacca, 2004). Nel primo caso si assiste ad una elevata omogeneità nel business dei brand alleati, mentre nel secondo caso l'omogeneità è bassa. La *line extension* assume una minore portata strategica e implica rischi non elevati – anche se può comportare una riduzione del valore della marca, o un indebolimento dei rapporti con i clienti –, contrariamente alla *category extension*, dove viene invece modificata la gamma dei prodotti nell'ambito delle linee di offerta più o meno correlate a quelle esistenti, con tutti i benefici e le incognite legati alle strategie di diversificazione. Qui si inseriscono alcuni criteri di valutazione per l'individuazione dei partner di un'alleanza. Tali criteri dipendono, di volta in volta, dalla verifica del grado di consonanza percettiva tra le marche e la loro offerta – ad esempio gli attributi dei prodotti o benefici identificati – (*product fit*), o dalla compatibilità fra le immagini delle marche alleate – ad esempio associazioni cognitive e affettive – (*brand fit*).

La complessità strutturale a cui è chiamata la cooperazione di branding implica, da parte delle imprese alleate, anche l'opportunità di aggiornare i piani di sviluppo. È per tale ragione che nascono nuove strategie di brand partnership, legate al cambiamento dello scenario economico. Tra queste è possibile elencarne cinque: l'integrazione delle competenze, il modello “strane coppie”, quello delle “affinità elettive”, lo *storytelling* e le collaborazioni di super nicchia. Attraverso la prima strategia avviene l'unione di due o più competenze possedute da partner non concorrenti, e quindi con percorsi di business integrabili, mentre nella seconda esiste una profonda diversità tra i partner, sebbene venga messo in campo un progetto di comunicazione originale. Nel modello delle affinità elettive i partner condividono i propri valori, creando un progetto esclusivo. Con lo *storytelling* il perno della collaborazione tra i brand avviene attraverso la narrazione di una storia autentica – o almeno verosimile –, per raccontare nuovi percorsi di business, e

su cui i consumatori non sono stati ancora stimolati. Infine, con la strategia della super nicchia, è possibile promuovere l'incontro tra la super-personalizzazione dell'offerta e la gestione integrata tra i canali *offline* e *online*, continuando a mantenere una promessa di esclusività (Lucci e Sacchi, 2014).

3. Affrontare la crisi con le alleanze di branding

Gli studi sul co-branding esaminati sono utili a comprendere il progresso delle strategie di network sul fronte della governance. Un aspetto, questo, di grande attualità, soprattutto in riferimento ad un'economia sempre più legata alle alleanze trasversali tra imprese e alle filiere produttive allargate. Si tratta, però, di studi focalizzati principalmente sull'adattamento ad un mercato privo di eventi estremi, incanalato su di una curva lineare e in lenta evoluzione, che prendono poco in considerazione l'irrompere sulla scena economica di situazioni dirompenti. Le alleanze di branding, tuttavia, hanno un ruolo fondamentale anche durante una crisi economica, e la recente pandemia lo ha dimostrato. Esse sono in grado di influenzare l'atteggiamento dei consumatori (Kete, 2021), all'interno di un ecosistema sempre più condizionato dall'incertezza (Harris, 2021). Possono anche migliorare la brand equity, ovvero il valore economico delle imprese, seriamente compromessa durante la pandemia. Questo grazie anche all'effetto di tre fattori quali la reputazione, la fiducia e la familiarità, che si intensificano tra le imprese stesse e tra queste ultime e i propri clienti (Korua, Scerang e Tumevu, 2021).

Quelle del co-branding sono pratiche anti-conservative. Esse incidono sulle tecniche di mercato utilizzate per rispondere ad una crisi, quali la gestione del prodotto, del prezzo, delle relazioni con i clienti e delle politiche distributive e di promozione (Lombardi, Chidiac e Record, 2021). Vanno però anche oltre. Le partnership di brand durante la crisi spingono le imprese a creare proposte di valore, reinventando il modo in cui le persone consumano intrattenimento, socializzano, viaggiano e si spostano nella vita (Clark, 2021). Le collaborazioni tra i brand sono proliferate durante la crisi pandemica, aiutando le imprese a ricontestualizzare ed aggiornare la propria offerta, ricorrendo a nuovi canali commerciali, ampliando gli investimenti e sperimentando il lancio di nuovi prodotti e servizi (Peanon e Lieberstein, 2021). Per tali ragioni, durante la pandemia, la maggior parte dei manager interpellati sulla crisi sono risultati d'accordo circa necessità di continuare le alleanze di brand nel periodo post-covid (Deloitte Insight, 2020). Oltre ai dirigenti d'impresa, anche i consumatori si ritengono soddisfatti delle brand partnership attivate durante la crisi: per il 71% di essi il co-branding, in particolare, risulta vantaggioso, permettendo di avere nuove opzioni di prodotto, risolvere problemi e aggiungere valore agli acquisti (Visual Objects, 2021).

Alcuni studi evidenziano che anche nel futuro le imprese avranno bisogno delle partnership intraprese durante la crisi, e si attivano per pianificarne la prosecuzione (IBM Institute for Business Value, 2020). Le alleanze tra i brand costituiscono, pertanto, una

A shared identity: Brand alliances and anti-crisis strategies

delle strategie più adatte per affrontare le prossime sfide del cambiamento economico. (Singla, 2022; Colletti, 2022). Per tale motivo, è necessario ampliare l'interesse della ricerca sociale sulla gestione delle crisi anche verso l'economia dei brand. Gli studi sulle situazioni di crisi fino ad ora sono stati infatti troppo focalizzati sui settori classici dell'economia: la cura medica, la gestione della pandemia – sia sul fronte operativo che delle infrastrutture -, e le problematiche sociali - la povertà e la crescita delle ineguaglianze - (Cojoianu, Haney e Alert, 2020). Se ciò è stato giustificato dall'emergenza della crisi sanitaria, in vista di una ripresa post-Covid gli interessi della ricerca sociale dovranno ampliarsi.

Nella ricerca presentata in questo articolo, è possibile interpretare la performance delle alleanze di branding durante la crisi pandemica. Ciò per consentire di individuare gli asset strategici messi in campo dalle alleanze di brand per accrescere il proprio potenziale economico. Nello specifico, sono stati individuati otto casi, rappresentativi delle dinamiche di co-branding emergenti. Le partnership selezionate sono le seguenti: DoorDash e United Way; Team GB e TikTok; The Conduit Club e Ralph Lauren, Gail's Bakery; Bungie e Direct Relief; Nordstrom e Providence Health & Services, Kaas Tailored e Axcenson; Mercedes e UCL Hospital; HBAA e Eventwell, Balancing Edges; Royal Caribbean Group e Norwegian Cruise Line (Tabella 1).

I settori di intervento sono diversi, sebbene tutti legati alla gestione dell'emergenza, spaziando dall'intrattenimento alla prevenzione dal contagio, la produzione di attrezzature sanitarie e la distribuzione alimentare.

I casi sono stati vagliati attraverso un esame netnografico, con un'analisi del contenuto di tipo qualitativa. Il periodo di riferimento è stato l'anno 2020, caratterizzato dall'esplosione della crisi pandemica. L'analisi ha riguardato l'esame di articoli apparsi su 44 riviste on line e blog internazionali, nonché dei comunicati e dei report pubblicati su 20 siti web relativi alle società comprese nelle partnership di brand selezionate.

BRAND PARTNERSHIP	SETTORE DI INTERVENTO	ANNO DI COSTITUZIONE
Caso 1: DoorDash e United Way	Distribuzione alimentare	2020
Caso 2: Team GB e TikTok	Campagna sul benessere fisico	2020
Caso 3: The Conduit Club e Ralph Lauren, Gail's Bakery	Distribuzione alimentare	2020
Caso 4: Bungie e Direct Relief	Fornitura di sistemi di protezione	2020
Caso 5: Nordstrom e Providence Health & Services, Kaas Tailored e Axcenson	Fornitura di sistemi di protezione	2020
Caso 6: Mercedes e UCL Hospital	Produzione di dispositivi sanitari	2020
Caso 7: HBAA e Eventwell, Balancing Edges	Campagna su benessere mentale	2020
Caso 8: Royal Caribbean Group e Norwegian Cruise Line	Attivazione di standard sanitari	2020

Tabella 1. I casi di co-branding selezionati

L'analisi, di livello macro, è basata sulla presenza o non di quindici indicatori di performance, ritenuti significativi del funzionamento generale di una rete inter-organizzativa. I quindici indicatori individuati sono i seguenti: autonomia; velocità, ostinazione; massimalismo; personalizzazione; standardizzazione; flessibilità, facilità; rigore; dialogo; intransigenza; calma; empatia; austerità; fermezza.

Si è quindi proceduto all'esame degli otto casi selezionati. Attraverso di esso è risultato che solamente sei indicatori su quindici, ovvero velocità, personalizzazione, flessibilità, facilità, dialogo e convergenza sono presenti nel condizionare positivamente la performance dei network selezionati, mentre i restanti nove indicatori sono assenti o hanno un'incidenza irrilevante (Tabella 2).

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8
1. Autonomia								
2. Velocità								
3. Ostinazione								
4. Massimalismo								
5. Personalizzazione								
6. Standardizzazione								
7. Flessibilità								
8. Facilità								
9. Rigore								
10. Dialogo								
11. Intransigenza								
12. Calma								
13. Convergenza								
14. Austerità								
15. Fermezza								

Tabella 2. Gli indicatori di performance presenti nel co-branding

I sei indicatori riscontrati nelle performance positive hanno una natura diversa rispetto ai nove esclusi. Si tratta, infatti, di sei indicatori che esprimono dinamicità, intraprendenza e innovazione, a differenza degli altri nove che sono di natura conservatrice, legati a staticità, routine e linearità. I sei indicatori di performance sono rappresentati graficamente in un prisma, e indicano gli asset strategici indispensabili per fronteggiare una crisi (Figura 1).

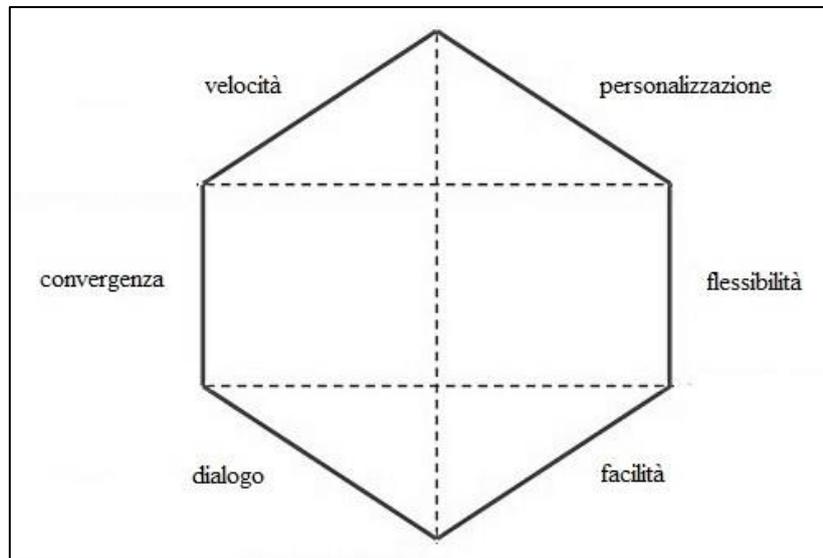


Figura 1. Il prisma del co-branding

Il significato dei nove fattori esclusi nel condizionare positivamente la performance dei network è il seguente: a) l'autonomia esprime la volontà di effettuare scelte indipendenti da parte dei membri della brand partnership; b) l'ostinazione si riferisce alla determinazione nel portare avanti le proprie azioni, rispettando decisioni prefissate; c) il massimalismo è la volontà di raggiungere i propri obiettivi, focalizzando l'attenzione su risultati prestabiliti; d) la standardizzazione rappresenta la pratica di proporre i medesimi prodotti o servizi, con variazioni irrilevanti; e) il rigore è la fermezza nel rispetto delle funzioni interne, senza sconfinamenti nelle linee gerarchiche; f) l'intransigenza è la volontà di richiedere il medesimo impegno dagli altri, seguendo standard prefissati; g) la calma è la risposta lenta e ponderata alle nuove richieste del mercato; h) l'austerità è la volontà di contare principalmente sull'utilizzo delle proprie risorse; i) la fermezza, infine, è la disposizione a rispettare la propria mission, evitando l'estensione del proprio business.

Il significato invece dei sei fattori evidenziati nel condizionare positivamente la performance dei network è invece il seguente: a) la velocità indica la capacità evidenziata dalla brand partnership di rispondere in maniera tempestiva alla crisi, con scelte e decisioni determinate; b) la personalizzazione si riferisce alla capacità di finalizzare la propria risposta alle esigenze specifiche di un target group, attraverso soluzioni mirate; c) la flessibilità coincide con la realizzazione di strutture organizzative orizzontali, di tipo matriciale o per progetti, capaci di includere anche altri partner aziendali; d) la facilità riguarda la possibilità di lanciare nuovi prodotti o nuove iniziative sul mercato, ampliando la propria offerta produttiva o i sistemi di distribuzione; e) il dialogo concerne la capacità di comunicare con i propri partner in modo aperto ed inclusivo, condividendo informazioni e scelte; f) la convergenza, infine, riguarda la capacità di promuovere una campagna di comunicazione collettiva, espressione di valori e principi congiunti.

Esaminando gli otto casi selezionati, indipendentemente dal settore di appartenenza – ritenuto scarsamente influente sulla performance –, sono evidenti alcuni risultati. Spicca innanzitutto il fatto che si tratta sempre di imprese alle prese con produzioni o attività nuove, volte a rispondere all'emergenza sanitaria, situandosi al di fuori dei loro consueti ambiti di business. È palese poi la capacità in tutte le partnership di rispondere tempestivamente all'emergenza, come riscontrato nelle “48 ore” impiegate per avviare la produzione di forniture per la protezione personale, nel caso n. 5 o con lo sviluppo di un dispositivo per la respirazione in “meno di 100 ore”, come nel caso n. 6. Anche la personalizzazione è rinvenibile in tutte le partnership, attraverso risposte mirate e orientate su target specifici, come evidenziato con gli “operatori sanitari”, nel caso n. 4 o le “persone vulnerabili”, nel caso n. 1. La flessibilità è una condizione altrettanto ineliminabile, che assume forme de-verticalizzate e trans-organizzative, come emerso con il lavoro “open source”, nel caso n. 8 o con la collaborazione “allargata” a partnership esterne, nel caso 1. La facilità spinge tutti i partner del network ad ampliare il loro campo di azione, andando oltre il proprio core business, come riscontrato con la produzione di “ventilatori”, nel caso n. 6 o delle “mascherine chirurgiche”, nel caso 5. Il dialogo è quindi essenziale per ogni partnership, con decisioni congiunte in progetti specifici, come emerso nel caso 8, riguardante la campagna “Healthy Sail Panel” per la pratica di standard sanitari, o nel caso n. 3, attraverso la campagna “#FuelOurNSHeroes” per distribuire i pasti. La convergenza, infine, è anch'essa comune in tutte le partnership, a testimonianza della capacità di spingere la comunicazione collaborativa “oltre la creatività”, come evidenziato con i video creati a supporto del miglioramento di prestazioni fisiche, nel caso n. 2, o con il sostegno al “benessere positivo” attraverso i webinar sulla salute mentale, nel caso n. 7.

Nelle alleanze di branding, il prisma degli asset strategici pone in risalto i fattori su cui investire nei momenti di crisi. Indica altresì una scelta manageriale, idonea per fronteggiare situazioni economiche che richiedono un “salto prestazionale”. Tali situazioni saranno sempre più ricorrenti nell'economia odierna.

5. Conclusioni

La crisi pandemica ha accelerato quei cambiamenti economici che erano già in atto da diversi anni. Tali cambiamenti si manifestano in forme diverse, includendo molteplici settori della sociologia economica, come le forme organizzative, le occupazioni e gli assetti territoriali. Attraverso lo studio delle alleanze di brand è possibile avere un contributo addizionale per comprendere l'evoluzione delle imprese e del loro posizionamento competitivo. In una situazione di crisi, ciò è ancora più evidente, soprattutto per le prestazioni particolari che le reti d'impresa sono in grado di sperimentare. Come evidenziato in questo articolo, il lavoro di rete dovrà basarsi sulla capacità di creare un'identità condivisa, tale da garantire un modello di network aperto e interattivo, e il co-branding va indubbiamente in tale direzione.

Bibliografia

- Aaker D. A. (2004), *Strategia di gestione del brand portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza*, Milano: Franco Angeli.
- Abratt R. e Motlana P. (2002), *Managing Co-branding Strategies: Global Brands into Local Markets*, *Business Horizons*, Vol. 45, No 5, pp.45-50.
- Ahn J., Kim A. e Sung Y. (2020), *The effects of sensory fit on consumer evaluations of co-branding*, *International Journal of Advertising*, 39(4), 486–503.
- Alder L. (1966), *Symbiotic Marketing*, *Harvard Business Review*, 44(6), 59-72.
- Bell D. (2013), *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books.
- Bertoli G. e Busacca B. (2004), *Co-branding e valore della marca*, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Paper numero 31.
- Breza E. et al. (2019), *Networks in economic development*, *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 35, Number 4.
- Bucklin L.P. e Sengupta S. (1993), *Organizing successful co-marketing alliances*, *Journal of marketing*, Vol. 57, April.
- Busacca B. (1994), *Le risorse di fiducia*, Torino: Utet.
- Busacca B. e Bertoli G. (2004), *L'analisi delle interazioni tra marche negli accordi di co-branding*, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, n. 3, dicembre.
- Cassia F., Magno F. e Ugolini M. (2015), *Mutual value creation in component co-branding relationships*, *Management Decision*, Vol. 53 Iss: 8, pp.1883-1898.
- Castells, G. and Cardoso G. (2005), *The Network Society: From Knowledge to Policy*, Washington: Center for Transatlantic Relations.
- Checchinato F. (2007); *Co-branding*, Padova: Cedam.
- Cegarra J. e Michel G. (2001), *Cobranding: clarification du concept*, *Research et Application en Marketing*, 16(4), 57-69.
- Chang, W. L. (2009). *Roadmap of co-branding positions and strategies*. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1), 77-84.
- Chen F.W. et al. (2018), *The Influence of Entrepreneurship and Social Networks on Economic Growth - From a Sustainable Innovation Perspective*, *Sustainability* 2018, 10, 2510.
- Clark K. (2021), *Lyft and Tinder, Lysol and Tripadvisor, Zoom and F1: What's next in pandemic partnership?* April 1.

- Cojoianu T.F., Haney A. B. and Alet M. (2020), Strategic alliances as treatment for Covid-19 and beyond, Oxford Smith School of Enterprise and the Environment, Working Paper No. 20-04.
- Collesei U. e Checchinato F. (2007), Le alleanze di marketing nelle imprese italiane, *Micro & Macro Marketing*, 2/2007, pp. 201-220.
- Colletti G. (2022), Dai creator ai metaverso. I trend che segneranno l'anno della transizione, *Il Sole24Ore*, 3 gennaio.
- Cooke S. e Ryan P. (2000), Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competencies, *Irish Marketing Review*, 13(2), 36-41.
- Costabile M. (1999), Un modello dinamico di customer loyalty, Sda Bocconi, Osservatorio di Marketing, working paper, n.52.
- Deloitte Insights, (2021), 2021 Global Marketing Trends: Find your focus, Deloitte Development LLC.
- Erevellesa et al. (2008), An analysis of B2B ingredient co-branding relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol 37, pp. 940-952.
- Forrester Consultin (2019), Invest in partnerships to drive growth and competitive advantage, Thought leadership paper, June 2019.
- Gentili L. (2019), *Economia Liquida. Lo sviluppo nell'instabilità*, Roma: Armando editore.
- Gentili L. (2021), Effetto rete e sviluppo economico: per una teoria del valore legame, *Science & Philosophy*, Volume 9(2).
- Assoreti (2021), *Crisis management e reti d'impresa*”, Report finale, Numero 7, giugno.
- Gentili L. (2021b), Effetto rete e sviluppo economico: per una teoria del valore legame, *Science & Philosophy*, Volume 9(2), 2021, pp.161-175.
- Géraldine M.e Reine W. (2020), *The art of successful brand collaboration*, London: Routledge.
- Grönroos C. e Helle P. (2012), Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 No. 5, pp. 344-359.
- Harbison J. e Pekar P. (1998), *Smart Alliances. A practical guide to repeatable success*, Jossey-Bass.
- Harris G. (2021), Louvre launches flurry of brand partnerships and e-boutique in bid to make up covid deficit, *The Art Newspaper*, March 8.
- Hillyer C. e Tikoo S. (1995), Effect of co-branding on Consumer Product Evaluations, *Advances in Consumer Research*, 22.

A shared identity: Brand alliances and anti-crisis strategies

- Iavesoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Milano: Franco Angeli.
- IBM Institute for Business Value (2020), *COVID-19 and the future of business*, IBM Corporation, Trending Insights, Armonk, NY 10504.
- Jarillo J.C. and Stevenson H. (1991), Co-operative strategies: The payoff and the pitfalls, *Long Range Planning*, Vol. 14, N. 1.
- Jobber D. (2004), *Principles and practice of marketing*, New York: McGraw-Hill. In: Checchinato Francesca, 2007, *Co-branding*. Padova: Cedam.
- Kapferer J. N. (2012), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, London: Kogan Page.
- Keller K. (2003), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River: Prentice Hall International Edition.
- Keller K.L. Busacca B. e Ostillio M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Milano: Egea.
- Keller K.L. e Aaker D.A. (1992), The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions, *Journal of Marketing Research*, 29, 35-50.
- Keke Y. et al. (2021), Determining the influence of Consumer Behaviour in using Co-Branded Card during Pandemic-Covid1, *Review of International Geographical Education*, (RIGEO), 11(5), 28-35.
- Kippenberger T. (2000), Co-branding as a new competitive weapon, *The Antidote*, Vol. 5 Iss 6 pp. 12 – 15.
- Korua, Scerang e Tumevu, (2021), The influence of co-branding on brand equity, *Jurnal EMBA*, Vol.9, No.3, Hal. 1631 – 1643.
- Lee C.L. e Decker R. (2016), Co-branding partner selection: The importance of the belief revision, *Journal of Business Economics and Management*, Volume 17(4): 546–563.
- Lombardi C.V, Chidiac N.T. e Record B.C. (2021), Starbucks coffee corporation's marketing response to the COVID-19 pandemic, *Innovative Marketing*, vol. 17, Issue 2.
- Lorange P., Roos J. e Bronn P.S. (1992), Building successful strategic alliances, *Long Range Planning*, Vol. 25, N.6.
- Lucci P. e Sacchi S. (2014), *Brand Jamming*, Milano: Franco Angeli.
- McNerney J. et al. (2021), How production networks amplify economic growth, *Economic Sciences*, Vol. 119 No. 1.
- Meshkova N. and Sergievskaya N. (2020), Development of the competitive advantages of the enterprise based on the network cooperation, *E3S Web of Conferences*, Vol. 220, article number 01021.

- Miao M., Zhang J. and Wang T. (2021), The Impact of Co-branding on Firm Stock Value, *International Journal of Business & Applied Sciences*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-6.
- Motion J., Leitch S. e Brodie R. (2003), Equity in corporate cobranding. The case of Adidas and All Blacks. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1080-1094.
- Newmeyer C. et al. (2018), A typology of brand alliances and consumer awareness of brand alliance integration, *Marketing Letters*, 29(3), 275–289.
- Oeppen J. e Jamal A. (2014), Collaborating for success: managerial perspectives on co-branding strategies in the fashion industry, *Journal of Marketing Management*, Vol. 30 No. 9–10, pp. 925–948.
- Ohmae K. (1989), The global logic of strategic alliances, *Harvard Business Review*, n.2.
- Pearson L. and Lieberstein M. (2021), Brand x brand: Collabs and cobranding, *The Licensing Journal*, September 2021.
- Porter M.E. (1986), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Rao A. e Ruckert R. (1994), Brand alliances as signals of product quality, *Sloan Management Review*, 36(1), 87–97.
- Rao A., Qu L. e Ruckert R. (1999), Signalling unobservable product quality through a brand ally, *Journal of Marketing Research*, 36(2), 258.
- Rodrigues F., Souza V. e Leitao J. (2011), Strategic cooperation of global brands: a game theory approach to ‘Nike + iPod Sport Kit’ co-branding, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 3 No. 4, p. 435.
- Simonin B. e Ruth J. (1998), Is a company Known by the company it keeps? Assessing the spillover effect of brand alliances on consumer brand attitude, *Journal of Marketing Research*, (2), 30-42.
- Singla R. (2022), Seven branding trends that will emerge in 2022, *The Economic Times*, Jan 01.
- Toffler A. (2014), *The Third Wave*, New York: William Morrow.
- Turan C.P. (2021), Success drivers of co-branding: A meta-analysis, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 45, Issue 4.
- Ustyzharina E., Evsukov S. e Komarova I. (2018), Network economy as a new economic system, *European Research Studies Journal*, Vol. XXI, Issue 3.
- Valdani E. (2000), Nuovi contesti competitive e nuove strategie relazionali: l’impresa nel rossimo millennio, *Sinergie* 52.
- Varadarajan R. (1986), Horizontal cooperative sale promotion: a framework for classification and attitudinal perspective, *Journal of Marketing*, (50), 61-73.

A shared identity: Brand alliances and anti-crisis strategies

Venkatesh R., Mahajan V. e Muller E. (2000), Dynamic co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail? *International Journal of Research in Marketing*, 17(1), pp. 3-31.

Vescovi T. e Checchinato F. (2005), Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding, *Mercati e Competitività*, 1.

Visual Objects (2021), 71% of consumers enjoy co-branding partnership, encouraging more companies to market products together, Survey report, Aug. 24.

Voss K. E. e Gammoh B. S. (2004), Building brands through brand alliances: Does a second ally help? *Marketing Letters*, 15(2), pp. 147-159.

Zuhdi S., Rainanto B.H. e Apriyani D. (2019), Analysis of Co-Branding Strategy to Improve Company's Competitive Power, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 143.