

La gestione strategica dell'architettura di marca nei settori convergenti *technology driven**

ALBERTO PASTORE** CAMILLA BARBAROSSA***

Abstract

I processi di convergenza settoriale vengono definiti technology driven quando hanno origine nelle strategie di sviluppo delle imprese in maniera indipendente da consapevoli desideri espressi dalla domanda. Le product offering convergenti che essi generano, dunque, sono spesso percepite dalla domanda come complesse e di difficile fruizione. La maggioranza dei consumatori non possiede le conoscenze adeguate (gap cognitivo) per riconoscerne il valore e si rifiuta di acquistarle. Al fine di comunicare la semplicità di fruizione di tali offerte e aumentarne le opportunità di successo, le imprese sviluppano specifiche strategie di comunicazione di marketing e di brand architecture.

Il lavoro si pone l'obiettivo di individuare la strategia di gestione dell'architettura di marca più efficace nella comunicazione delle product offering convergenti technology driven, assumendo che essa sia quella in grado di minimizzare il gap cognitivo della domanda.

La brand architecture strategy ritenuta più efficace porta all'adozione di pochi brand in portafoglio e di un "forte" corporate brand relazionale avente il ruolo di driver nelle scelte di acquisto dei consumatori.

Parole chiave: convergenza, convergenza tecnologica, innovazione technology driven, marca, architettura di marca

The majority of consumers do not have a sufficient knowledge and expertise about technology driven product offerings, a fortiori if they are convergent. Consequently, consumers perceive them as too complex (cognitive gap), do not recognize their value and, at last, do not buy them. In order to let people overcome this cognitive gap, firms develop marketing communication as well as brand architecture strategies.

The purpose of the paper is to find out the most effective brand architecture strategy that minimizes consumers' cognitive gap about technology driven and convergent product offerings.

* Pur essendo frutto della riflessione congiunta degli Autori, in particolare il lavoro è così suddiviso: i parr. 1 e 6 sono da attribuire ad Alberto Pastore, i parr. 2, 3, 4, e 5 sono da attribuire a Camilla Barbarossa.

** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: alberto.pastore@uniroma1.it.

*** Dottorando di ricerca in Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa - Sapienza Università di Roma
e-mail: camilla.barbarossa@uniroma1.it.

Due to the distinct lack of previous studies on the topic, this paper has an explorative approach fulfilled by a theoretical analysis. The Authors state that the most effective brand architecture strategy is a corporate brand strategy with a strong relational brand concept having a driver role in consumers behaviour.

Key words: convergence, technological convergence, technology push innovation, brand, brand architecture

1. Introduzione

Da alcuni anni si assiste alla crescente introduzione sul mercato di *product offering* convergenti (Ancarani e Costabile, 2005, 2007; Costabile e Ancarani, 2006). Queste possono essere definite come innovazioni di prodotto (o di servizio), del tipo *technology push* o *demand pull*, grazie alle quali, in un unico prodotto complesso, confluiscono due o più attributi (tangibili o intangibili) originariamente appartenenti a prodotti distinti nonché a settori differenti.

Il fenomeno della convergenza appare oggi di grande rilevanza, sospinto da dinamiche evolutive dello scenario quali:

1. la saturazione dei mercati, che porta le imprese a ragionare, da un lato, sulla creazione di nuovi *desideri* grazie ai quali aprire spazi di mercato ancora inesplorati, dall'altro, ad esercitare forti pressioni concorrenziali all'interno dei settori in cui esse già operano;
2. l'iper-competizione (D'Aveni, 1994; Valdani, Ancarani e Castaldo, 2001), che porta le imprese a ridurre i margini di profitto e le costringe ad ampliare il proprio raggio d'azione, diversificare la propria attività in business contigui, "emigrare" verso altri settori e formarne di nuovi anche attraverso la "fusione" di due o più settori preesistenti (Prahalad e Hamel, 1994; Hamel, 1996; Hamel e Prahalad, 1996);
3. il progresso negli standard tecnologici e, più in generale, nella ricerca scientifica, che offre la possibilità di stimolare nuovi *desideri* nella domanda attraverso innovazioni di prodotto continue (Pratesi e Mattia, 2002; Lambin, 2004; Longo, 2009). In tal senso, l'innovazione tecnologica abilita le imprese ad offrire nuove soluzioni di valore non realizzabili precedentemente.

I processi e le *product offering* convergenti (che da tali processi derivano) rappresentano una "via di fuga" all'attuale stagnazione dei consumi e pongono quindi sfide interessanti per il management, al quale è richiesta la capacità di interpretare il fenomeno "convergenza" e cogliere le opportunità derivanti da esso.

Nel contesto competitivo così delineato, inoltre, diviene rilevante capire quali siano le ragioni del successo e, ancora di più, dell'insuccesso di alcune offerte convergenti nonché se vi siano cause di insuccesso ascrivibili a errori nella comunicazione delle offerte stesse. Specialmente nell'ipotesi di *product offering* convergenti *technology driven* (circa le quali la domanda dimostra una scarsa conoscenza e una percezione di confusione e complessità), il ruolo svolto dalla comunicazione di *marketing* si rivela fondamentale: l'impresa, da un lato, è

chiamata a sviluppare strategie di *simplicity marketing* (Cristol e Sealey, 2000; Barwise e Meehan, 2004; Schwartz, 2004) e, dall'altro, a effettuare politiche di *marketing* di "conversione" (Kotler, 1991) al fine di trasferire alla domanda le conoscenze necessarie per capire, apprezzare e richiedere l'offerta convergente (Cozzi, 2008).

L'architettura di marca, derivando dalle strategie di comunicazione di *marketing*, può essere utilizzata dall'impresa per raggiungere gli obiettivi comunicazionali prefissati (Pastore e Vernuccio, 2008). Essa, riguardando il numero e il ruolo dei *brand* detenuti in portafoglio dall'impresa, nonché le relazioni tra i *brand* e i prodotti offerti (Aaker e Joachimstaler, 2000), aiuta l'impresa a comunicare quel senso di semplicità e di chiarezza, circa l'offerta convergente, che la domanda richiede (Strebinger, 2004).

Emerge, allora, il legame esistente tra *product offering* convergenti e architettura di marca: con la *brand architecture*, e le sue strategie di gestione, l'impresa è in grado di orientare il consumatore nelle sue percezioni, atteggiamenti e comportamenti d'acquisto (Harish, 2008).

Numerosi, infatti, sono gli studi che evidenziano il legame positivo tra gestione strategica dell'architettura di marca, vendite e perseguimento di condizioni di vantaggio competitivo durature e difendibili (Devlin, 2003; Chailan, 2008; Morgan e Repo, 2009).

1.1 Obiettivi conoscitivi e assunti

L'obiettivo conoscitivo del paper è *individuare le strategie di gestione dell'architettura di marca più efficaci nella comunicazione delle product offering convergenti technology driven*.

A tal fine, si assume che *la brand architecture strategy più efficace sia quella che consente all'impresa di minimizzare il gap percettivo e cognitivo con la domanda*.

1.2 Metodologia

A causa dell'assenza di studi pregressi sulle relazioni tra convergenza e strategie di gestione dell'architettura di marca, il *paper* assume una finalità conoscitiva di tipo esplorativo, perseguita attraverso un'analisi teorica. Questa prevede una prima parte di *review* della letteratura economico-manageriale sia nazionale che internazionale e una seconda parte nella quale si propone un *framework* teorico consolidato dalla precedente letteratura ma applicato, per la prima volta, alle *product offering* convergenti *technology driven*.

1.3 Struttura del paper

Nella prima parte, alla luce della *review* della letteratura sull'argomento, viene formulata una definizione di "convergenza" coerente con gli obiettivi conoscitivi del lavoro (§2). In un secondo momento, vengono analizzate le variabili che

compongono il costrutto “convergenza”, focalizzando l’analisi su quelle che determinano tale costrutto (la *tecnologia* e la *domanda*) e sulle relazioni tra queste (§3). Dopo aver introdotto il concetto di architettura di marca e le sue strategie di gestione (§4), si analizza l’ipotesi in cui istanze “endogene” alle imprese diano vita a *product offering* convergenti *technology driven*. Ci si interroga su quali strategie di comunicazione di *marketing* e, quindi, di architettura di marca siano più efficaci nel rendere appetibile sul mercato l’offerta sopra definita (§5). L’esplorazione e la selezione delle strategie ritenute più efficaci nel senso sopra specificato avvengono attraverso il ricorso ad un *framework* teorico: il *Brand Architecture Strategy Explorer* (Strebinger, 2004). Si evidenziano, infine, i limiti del lavoro e le prospettive future di ricerca (§6).

2. Convergenza: review della letteratura economico-manageriale e definizione del costrutto

2.1 La convergenza nella letteratura economico-manageriale

Nell’ambito degli studi economico-manageriali, dalla prima metà degli anni novanta ad oggi, numerosi autori si sono interrogati sul tema della convergenza e, con diverse angolazioni d’analisi, ne hanno descritto i molteplici aspetti fenomenici. Si è così parlato di convergenza *tecnologica* (Bradley, Hausman e Nolan, 1993; Collins, Bane e Bradley, 1997; Yoffie, 1997; Pastore e Vernuccio, 2004), *multimediale* (Longo, 2009, Mele, 2009), *competitiva* (Prahalad e Hamel, 1994; Hamel, 1996; Hamel e Prahalad, 1996), *settoriale* (Ancarani e Costabile, 2005; 2007; Costabile e Ancarani, 2006) e *customer-based* (O’Driscoll, Reibstein e Shankar, 2002; Wind e Mahajan, 2002), fattispecie, peraltro, che non esauriscono tutti i contributi sul tema.

Le definizioni che si ritengono maggiormente significative possono essere sintetizzate in tre categorie: quelle basate sulla *tecnologia*, sulle *dinamiche settoriali* sulla competizione e sul ruolo della *domanda*¹.

Nell’ambito delle definizioni basate sulla tecnologia, Yoffie (1997) definisce la convergenza digitale come un processo di unificazione di funzioni d’uso, prodotti e attributi precedentemente distinti, grazie all’impiego di tecnologie digitali.

Greenstein e Khanna (1997) individuano due tipologie di convergenza tecnologica: quella per *sostituzione* (intesa quale possibilità di realizzare uno stesso prodotto, cioè una medesima funzione d’uso, ricorrendo a tecnologie alternative) e quella per *integrazione* (intesa quale possibilità di integrare tecnologie alternative nella realizzazione di un medesimo prodotto).

¹ Tali categorie corrispondono, inoltre, alle principali chiavi interpretative proposte in letteratura per spiegare il fenomeno e cioè, la prospettiva *tecnologica*, *competitiva* e *customer-based*. È doveroso precisare come tale distinzione sia puramente esplicativa: numerosi sono gli autori che hanno definito e analizzato il fenomeno “convergenza” focalizzando l’attenzione su più aspetti nello stesso momento o in tempi differenti.

Valdani, Ancarani e Castaldo (2001) specificano che la convergenza tecnologica si ha quando, in uno specifico campo di applicazione, si integrano due o più tecnologie sviluppate originariamente per altre applicazioni o in altri campi.

Nella prospettiva *tecnologica*, dunque, la tecnologia è l'elemento determinante dei processi di convergenza settoriale (Bradley, Hausman e Nolan, 1993; Collins, Bane e Bradley, 1997; Yoffie, 1997; Pastore e Vernuccio, 2004).

Nell'ambito delle definizioni basate sulla competizione, Costabile e Ancarani (2006, p. 3) definiscono la convergenza come «un processo che vede imprese diverse ed eterogenee oltrepassare i confini dei loro settori originari determinando una progressiva ibridazione di prodotti e offerte precedentemente distinti, fino ad originare un vero e proprio nuovo mercato».

A seguito dei fenomeni di iper-competizione (D'Aveni, 1994; Valdani, Ancarani e Castaldo, 2001), le imprese sono costrette ad ampliare i confini tradizionali dei propri business e a sviluppare strategie competitive innovative.

Le definizioni *competitive-based* evidenziano le implicazioni settoriali dei processi di convergenza accostando lo studio del fenomeno ai processi di *industry evolution* e superano il limite di contestualizzare la convergenza settoriale ai soli business *high-tech* (Prahalad e Hamel, 1994; Hamel, 1996; Hamel e Prahalad, 1996; Chakravarty, 1997; Wirtz, 2001).

Nell'ambito delle definizioni *customer-based*, infine, O'Driscoll, Reibstein e Shankar (2002) definiscono la convergenza come un processo di crescente integrazione e articolazione dei desideri espressi dalla domanda per la soddisfazione dei quali le imprese ampliano i confini dei propri business originari ed entrano in nuovi mercati anche attraverso la costituzione di alleanze con altre imprese. Tali dinamiche si riflettono, quindi, nella proposizione di prodotti complessi (definiti *bundle*) aventi funzioni e attributi *cross-industry*.

Con la prospettiva *customer-based* (O'Driscoll, Reibstein e Shankar, 2002; Wind e Mahajan, 2002) i bisogni espressi dalla domanda sono ritenuti le determinanti dei processi di convergenza settoriale.

2.2 Convergenza: definizione e delimitazioni

Vista la natura poliedrica e complessa del fenomeno, ai fini conoscitivi di questo lavoro, è necessario definire puntualmente l'accezione di convergenza adottata e delimitare i confini dell'oggetto di indagine.

Il termine convergenza deriva dal latino *convergĕre* o anche *vertĕre aedem* che significa letteralmente partire da punti tra loro distanti e dirigersi verso un medesimo punto.

Si definisce quindi convergenza quel processo il cui *output* è costituito da un'innovazione di prodotto o di servizio, del tipo *technology push* o *demand pull*, grazie al quale, in un'unica *product offering* complessa (definita *bundle*), confluiscono due o più attributi originariamente appartenenti a beni e a servizi distinti nonché a settori differenti.

A titolo esemplificativo si pensi al lancio del *ludofono*, nel 2003, da parte di Nokia, il quale è al tempo stesso un telefono GSM, un lettore MP3 e una console per videogame anche online².

In questo lavoro, dunque:

- si adotta il punto di vista di un'impresa *market oriented*;
- la quale si rivolge al segmento *consumer*;
- a cui offre una *product offering* convergente. La convergenza è, così, analizzata in termini di *value proposition* convergente e di processo che la genera.

Pur essendo tematiche di rilievo nell'ambito del tema della convergenza, per motivi di focalizzazione dello studio, vengono omesse dalla trattazione:

- l'analisi del segmento *business*;
- le questioni relative alle dinamiche intra e inter-settoriali;
- la costituzione di alleanze volte a competere nei mercati convergenti;
- le problematiche relative al trasferimento di tecnologie tra imprese.

2.3 Convergenza: analisi del costruito e delle sue variabili

Le tre prospettive d'analisi della convergenza (*tecnologica*, *competitiva* e *customer-based*) (cfr. §2.1), pur avendo costituito ciascuna la chiave interpretativa del fenomeno in tempi diversi, possono essere considerate congiuntamente come componenti del costruito³ convergenza, cioè come variabili che, come si dirà a breve, "formano" o "rappresentano" il costruito stesso.

A tale proposito, si concorda con quella parte della dottrina che definisce la convergenza adottando un approccio "multidimensionale"⁴ (Bagozzi, 1984). In quest'ottica la convergenza costituisce il concetto (latente) mentre le tre componenti (*tecnologica*, *competitiva* e *customer-based*) ne costituiscono le variabili.

Si ipotizza, inoltre, che le variabili *tecnologica* e *customer-based* abbiano natura *formativa* (cioè formino il costruito) mentre la variabile *competitiva* abbia natura *riflessiva*⁵ (cioè espliciti, rifletta il costruito) (Ancarani e Costabile, 2005).

Adottando questa definizione, si suppone che le determinanti in senso stretto (*driver*) del processo di convergenza siano la *tecnologia* e la *domanda*. Entrambe, poi, sono supposte influenzare la dimensione *competitiva* e quindi il costruito convergenza.

² Si veda Ancarani, Costabile, 2005, p. 43.

³ Si definisce *costrutto* un concetto latente non direttamente osservabile.

⁴ Un approccio si definisce *multidimensionale* quando si ipotizza che il costruito abbia natura costituita da più dimensioni (o variabili).

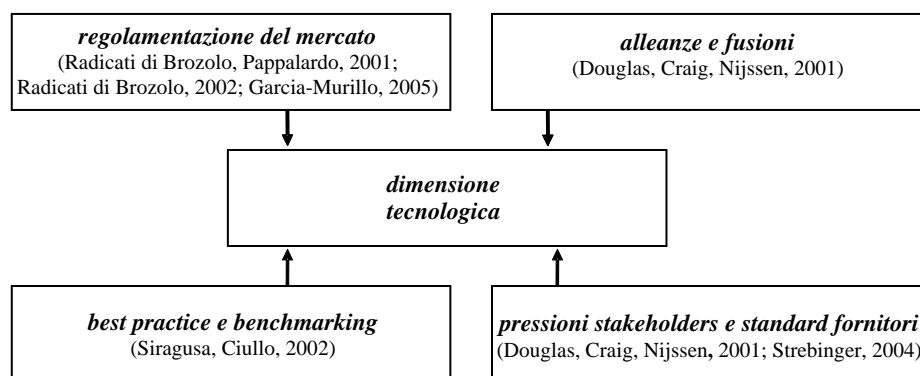
⁵ A loro volta le variabili di un costruito possono essere suddivise in aventi natura *aggregativa* (se sono il risultato delle proprie dimensioni più o meno linearmente combinate) o *latente* (quando le singole dimensioni rappresentano le diverse manifestazioni del medesimo costruito). In tale logica gli indicatori che rendono operativo il costruito possono essere distinti in *formativi* e *riflessivi*. Gli indicatori *formativi* sono quelli dalla combinazione dei quali ha origine il costruito; gli indicatori *riflessivi*, invece, sono definibili come tali quando sono la manifestazione di un unico costruito latente sottostante che presenta un livello di astrazione superiore rispetto ad essi.

La natura di determinanti attribuita alla *tecnologia* e alla *domanda* induce ad indagarne maggiormente le caratteristiche.

La variabile *tecnologica* è espressione delle necessità delle imprese le quali derivano, ad esempio, dalla ridefinizione normativa degli standard tecnologici a livello nazionale e internazionale (Douglas, Craig e Nijssen, 2001; Radicati di Brozolo e Pappalardo, 2001; Radicati di Brozolo, 2002; García-Murillo, 2005), dall'entità degli investimenti in R&S e dai risultati che essi generano, dalle alleanze strategiche e dalle fusioni poste in essere dalle imprese per competere nei mercati globali (Douglas, Craig e Nijssen, 2001), dall'obiettivo di conseguire economie di scala e di scopo. Essa, inoltre, è influenzata dalla crescente pressione degli *stakeholder* nell'incrementare l'efficienza dell'organizzazione (Douglas, Craig e Nilssen, 2001; Strebinger, 2004), dagli *standard* tecnici adottati dai fornitori a monte della filiera al fine di migliorare la propria efficienza operativa e le proprie economie di scala, dall'attuazione di *best practice* derivanti dall'adozione di politiche di *benchmarking* (Siragusa e Ciullo, 2002) (Figura 1).

Questi elementi portano le imprese a sviluppare innovazioni tecnologiche convergenti del tipo *technology push* le quali, quindi, nascono come conseguenza di elementi "endogeni" all'impresa e delle relazioni sistemiche che essa intrattiene con i *business partner*; in tal senso i processi di convergenza nascono in maniera indipendente dalla domanda e dai desideri espressi da questa (Pratesi e Mattia, 2002).

Fig. 1: I fattori che influenzano la dimensione tecnologica della convergenza

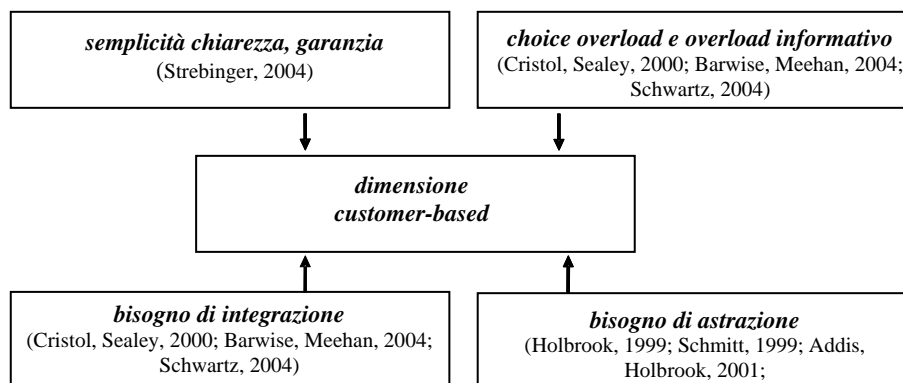


Fonte: nostra elaborazione

La variabile *customer-based* è, invece, espressione delle istanze e delle preferenze della domanda la quale mostra desideri sempre più articolati: i consumatori non intendono rinunciare alla possibilità di avere prodotti innovativi e non gradiscono che i limiti "tecnici" della tecnologia costituiscano anche il limite delle loro azioni. Allo stesso tempo, essi richiedono semplicità e chiarezza nelle offerte, garanzia ed esperienze di consumo gratificanti (Strebinger, 2004).

Recenti studi hanno riscontrato, infatti, due elementi fondamentali caratterizzanti la domanda: il fabbisogno di *integrazione*⁶ (Cristol e Sealey, 2000; Barwise e Meehan, 2004; Schwartz, 2004) e il fabbisogno di *astrazione*⁷ (Holbrook, 1999; Schmitt, 1999; Addis e Holbrook, 2001). Questi ultimi possono essere considerati come conseguenze dei fenomeni di *overload informativo*⁸ e di *choice overload*⁹ che spingono il cliente a ricercare economie di scopo attraverso l'acquisto di marche "forti" ed "estese" (Figura 2).

Fig. 2: I fattori che influenzano la dimensione customer-based della convergenza



Fonte: nostra elaborazione

Le istanze provenienti dalla domanda portano le imprese a offrire prodotti sempre più completi e avanzati in termini di funzionalità tecniche, valenze simboliche, esperienziali e relazionali; allo stesso tempo, però, sempre più semplici in termini di modalità di loro utilizzo e fruizione (*usability*).

⁶ Il fabbisogno di *integrazione* deriva dall'aumento esponenziale di offerte commerciali sia in termini di numero di nuovi prodotti che di varietà di gamma e di linea per ciascuna macrocategoria di prodotto.

⁷ Il fabbisogno di *astrazione*, invece, riguarda la ricerca di distinzione e di identità da parte del cliente e ha spinto le imprese a ricercare il vantaggio competitivo mediante potenziamenti simbolici, emozionali ed esperienziali dei consumi e del valore offerto.

⁸ Per *overload informativo* si intende una quantità eccessiva di informazioni che un soggetto (il cliente o l'utente, ad esempio) non è in grado di gestire, non vuole gestire o non ha il tempo necessario per raccogliere ed elaborare. Pertanto, in situazioni di *overload informativo*, il cliente va alla ricerca di *economie di scopo* tentando di ridurre la complessità del contesto.

⁹ Analogamente a quanto descritto per l'*overload informativo*, per *choice overload* si intende una pluralità eccessiva di scelte d'acquisto a cui il soggetto acquirente è sottoposto e che questi non è in grado, non ha intenzione o non ha tempo di raccogliere, elaborare e gestire. Anche in questo caso, quindi, egli si muove nella direzione di effettuare scelte tali da fargli ottenere economie di scopo.

Le imprese sviluppano così offerte convergenti che rappresentano innovazioni tecnologiche *demand pull*. In questa ipotesi, i processi convergenti e le *product offering* convergenti che essi generano sono considerati effetti diretti delle istanze provenienti dalla domanda¹⁰.

Le *product offering* convergenti *technology driven* e *demand pull*, a causa degli elementi differenti che le originano, hanno peculiarità diverse sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. L'impresa deve quindi attuare strategie di comunicazione di *marketing* differenti qualora si trovi nell'una o nell'altra ipotesi.

Nel prosieguo del lavoro verrà sviluppata l'analisi dei processi e delle *product offering* convergenti *technology driven*.

La scelta di restringere l'oggetto d'indagine alle offerte convergenti *technology driven* si giustifica nel fatto che la comunicazione riguardante tali offerte comporta maggiori difficoltà rispetto a quella inerente le offerte *customer-based* ed è l'oggetto del paragrafo che segue.

3. Product offering convergenti technology driven e strategie di marketing

La natura propria dei processi e dell'offerta convergente *technology driven* è tale per cui l'impresa, sviluppando l'innovazione tecnologica convergente in maniera "endogena", può trovarsi a detenere maggiori conoscenze, maggiore *know-how*, maggiori informazioni rispetto alla domanda; questa, di contro, può non avere alcuna conoscenza circa l'offerta convergente, percepirla come del tutto nuova e, al momento della sua fruizione, non essere in grado di apprezzarne gli attributi tecnici e le caratteristiche funzionali.

Parte della dottrina (Cozzi, 2008) afferma che i prodotti ad elevato contenuto tecnologico necessitano di un *marketing* "di conversione" (Kotler, 1991); questo implica l'individuazione delle cause di resistenza alla diffusione di un prodotto e la loro rimozione con politiche di mercato le quali, oltre a comportare modificazioni del prodotto stesso conferiscano a questo un'immagine condivisa dal *target* attraverso apposite strategie di comunicazione di *marketing* (Buratti e Cepolina, 2008). Per i prodotti convergenti *technology push*, dunque, appare importante, da un lato, adottare strategie di *simplicity marketing*, al fine di aumentare la semplicità percepita circa la fruizione del prodotto; dall'altro, qualora fosse necessario, «emerge la necessità di agire a livello cognitivo trasferendo, in modo appropriato, agli utilizzatori finali, codici e linguaggi specialistici utili per apprezzare le funzioni dei nuovi prodotti e per dominare le procedure d'uso» (Cozzi, 2008, p. 12).

¹⁰ A titolo esemplificativo, si pensi al lancio di Inneov Fermeté, *product offering nutricosmetica demand pull*, frutto di una joint venture paritetica tra L'Oréal e Nestlé e nata per soddisfare i *desideri* di quella parte di segmento femminile tra i 35 e i 55 anni che intende migliorare l'aspetto estetico agendo dall'interno dell'organismo evitando o posticipando eventuali interventi chirurgici.

4. Architettura di marca: definizione e relative strategie di gestione

4.1 L'architettura di marca nella letteratura economico-manageriale

L'introduzione continua di nuovi prodotti e l'ampliamento delle gamme e linee esistenti hanno contribuito ad una proliferazione disordinata del numero di marche detenute in portafoglio dall'impresa, la gestione delle quali è avvenuta, per molto tempo, secondo regole tattiche e considerando la singola marca in maniera indipendente dalle altre (Aaker, 1991; 2004).

Nell'ultima decade, al fine di massimizzare il valore complessivo del portafoglio marche, le imprese hanno tentato di riportare l'ordine nella "giungla" dei *brand* e rivedere la gestione delle marche in un'ottica unitaria e coordinata.

Parallelamente, anche nella comunità scientifica, numerosi autori hanno focalizzato l'attenzione sullo studio dell'architettura di marca, riconsiderando in maniera strategica l'intero *brand portfolio*, il ruolo detenuto da ciascun *brand* all'interno di questo, le relazioni tra i *brand* (Kapferer, 1997; Keller, 1998; Laforet e Saunders, 1999; Aaker e Joachimstaler, 2000; Aaker, 2004; Chailan, 2008) nonché quelle tra questi e i prodotti offerti dall'impresa (Strebinger, 2004; Osler, 2007; Harish, 2008).

Nella letteratura economico manageriale, l'*architettura di marca* viene definita unanimemente come «la struttura organizzata del portafoglio marche dell'impresa che definisce il nome, il numero e i ruoli delle marche che l'impresa detiene in portafoglio e che utilizza per i prodotti che commercializza e per i target a cui si rivolge» (Aaker e Joachimstaler, 2000, p. 8).

Le decisioni riguardanti l'architettura di marca si dirigono verso una duplice direzione:

- orizzontale, poiché riguardano le strategie di estensione del *brand* in termini di numero e natura dei prodotti commercializzati con una medesima marca aziendale (*brand extension*) (Keller, Busacca e Ostillio, 2005);
- verticale, poiché riguardano le strategie relative al portafoglio marche in termini di numero e natura dei *brand* utilizzati in ciascuna categoria di prodotto (gerarchia dei *brand* - *corporate brand*, *family brand*, *product brand*, ecc. - e *brand portfolio*) (Aaker, 2004).

Inoltre, la gestione della pluralità di marche deve avvenire considerando tutte le marche congiuntamente e tutte le relazioni (orizzontali e verticali) presenti all'interno della medesima macro-categoria di prodotto nonché le relazioni tra macro-categorie differenti qualora l'impresa operi in molteplici *business*.

Il legame tra architettura di marca e conseguimento del vantaggio competitivo da parte dell'impresa risiede nel fatto che la *brand architecture* è portatrice di forti valenze comunicative, in grado di indirizzare, orientare e guidare il consumatore nei suoi atteggiamenti, percezioni, scelte e comportamenti d'acquisto (Douglas, Craig e Nijssen, 2001).

4.2 Il modello Brand Architecture Strategy Explorer

Al fine di rendere effettive le potenzialità comunicative dell'architettura di marca, sono stati proposti in letteratura diversi modelli relativi alla sua gestione¹¹.

In questo lavoro si utilizza come modello di riferimento il *Brand Architecture Strategy Explorer* o BASE (Strebinger, 2004). L'adozione del modello BASE si giustifica in quanto esso individua la strategia di gestione dell'architettura di marca che l'impresa ritiene più efficace a seconda:

- degli obiettivi comunicazionali che, di volta in volta, intende perseguire;
- delle caratteristiche della domanda a cui essa si rivolge;
- delle caratteristiche del prodotto offerto.

I criteri da esso utilizzati si dimostrano, quindi, coerenti con l'obiettivo conoscitivo di questo lavoro: identificare la strategia di gestione dell'architettura di marca più efficace nella comunicazione dell'offerta convergente *technology driven* rivolta ad una domanda che sconta un *gap* cognitivo e percettivo nei confronti dell'offerta convergente.

I fondamenti teorici utilizzati nel modello per l'individuazione della *brand architecture strategy* più efficace si rifanno alla Teoria dello *Strategic Brand Concept* (Park, Jawroski e MacInnis, 1986) e alla Teoria dell'*Information Processing* (Epstein, 1983, 1994; Petty e Cacioppo, 1986).

La Teoria dello *Strategic Brand Concept*¹² (Park, Jawroski e MacInnis, 1986) distingue tre tipologie di *brand concept*: *funzionale*, *esperienziale* e *simbolico*, a cui successivamente ne è stato aggiunto un quarto, definito *relazionale* (Strebinger, 2004).

La Teoria dell'*Information Processing* (Epstein, 1983, 1994; Petty e Cacioppo, 1986), invece, distingue le modalità di elaborazione delle informazioni in *centrale* (*sistematica* o *razionale*) e *periferica*.

L'analisi pedissequa di ciascuna teoria non costituisce oggetto di trattazione in questo lavoro¹³. Nel perseguimento dei fini conoscitivi prefissati e analogamente a

¹¹ I modelli di gestione dell'architettura di marca che, per capacità esplicativa e rappresentativa, si ritengono maggiormente rilevanti sono: il *Brand Strategy Model* in Kapferer J. N., *Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London, 1997, il *Brand Relationship Spectrum* in D. A., Joachimsthaler E., "The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge", *California Management Review*, vol. 42 n. 4, 2000, il *Brand Architecture Strategy Explorer* in Strebinger A., "Strategic brand concept and brand architecture strategy. A proposed model", *Advances in Consumer Research*, vol. 31, 2004, e il *Type-role-purpose brand taxonomy* in Osler R., "The type-role-purpose brand taxonomy", *Brand Management*, vol. 14, n. 6, 2007.

¹² Lo *Strategic Brand Concept* riguarda la promessa di fondo che ciascuna marca rivolge al target di riferimento. In tal senso, la Teoria dello *Strategic Brand Concept* riguarda la selezione, gestione e controllo dell'immagine di marca nel tempo.

¹³ Per approfondimenti circa la Teoria dello *Strategic Brand Concept* si rimanda a Park C. W., Jawroski B. J., MacInnis D. J., "Strategic brand concept management", *Journal of Marketing*, vol. 50., October, 1986.

quanto proposto dall'Autore del modello (Strebinger, 2004), si presenta di seguito un'analisi congiunta ed integrata delle due teorie, che porta ad individuare quattro tipologie di marca.

Il *brand concept funzionale* riguarda la promessa di benefici tecnici superiori rinvenibili nel prodotto e si caratterizza per l'uso di argomentazioni che si basano su uno stile di elaborazione delle informazioni di tipo *razionale*; per questi motivi, esso viene efficacemente adottato nei casi in cui la domanda ha una conoscenza del prodotto tale da permetterle di comprendere effettivamente le informazioni relative all'offerta aziendale.

Il *brand concept esperienziale* enfatizza l'esperienza sensoriale derivante dall'acquisto o dall'uso del prodotto attraverso la costruzione di associazioni con i cinque sensi; il processo di elaborazione delle informazioni, in questo caso, si basa prevalentemente su processi di acquisizione delle informazioni di tipo inconscio (Epstein, 1983).

Il *brand concept simbolico* permette all'acquirente di esprimere la propria personalità o uno status sociale desiderato, aumentando il senso di autostima e migliorando l'immagine del sé che il soggetto acquirente desidera comunicare alla collettività (ad esempio, in termini di prestigio).

Il *brand concept relazionale*, infine, cerca di suscitare nel target un attaccamento emozionale e di impartire un senso di familiarità verso la marca. Questa tipologia è spesso usata per quelle categorie di prodotto (o in quei settori) dove il grado di fiducia riposto nel *brand* gioca un ruolo fondamentale o, ancora, quando la domanda non dispone di un'elevata conoscenza tecnica sull'offerta aziendale tale da permetterle di valutare le caratteristiche specifiche dell'offerta stessa.

4.3 Le strategie di gestione dell'architettura di marca proposte dal modello BASE

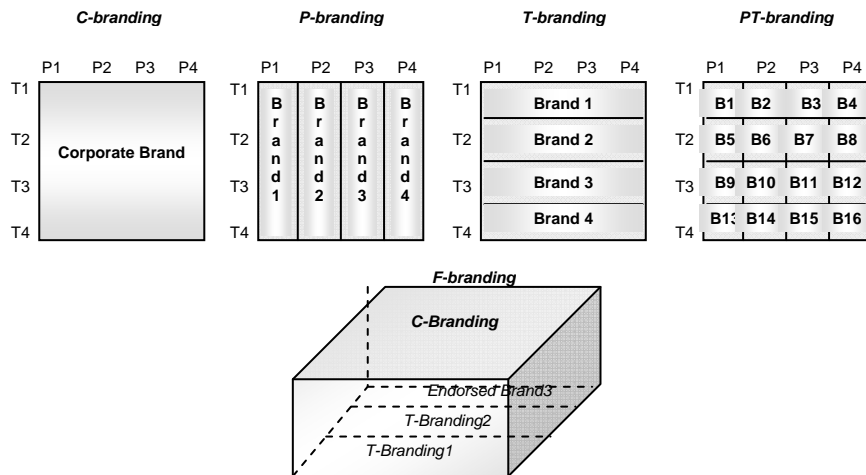
Il modello *Brand Architecture Strategy Explorer* individua, sulla base delle categorie di prodotto offerte e dei *target* a cui l'impresa si rivolge, quattro *brand architecture strategy* di base¹⁴:

1. la *Corporate brand strategy* (o *C-branding strategy*);
2. la *Product brand strategy* (o *P-branding strategy*);
3. la *Target group brand strategy* (o *T-branding strategy*);
4. la *Product and Target brand strategy* (o *PT-branding strategy*).

Esso, inoltre, individua una quinta strategia *derivata*, detta *Family strategy* (o *F-branding strategy*), ottenuta dalle molteplici combinazioni possibili, ai diversi livelli gerarchici dell'architettura di marca (*corporate, family, product, ecc.*), di due o più strategie di base (Figura 3).

¹⁴ A titolo meramente esemplificativo, per rappresentare graficamente le diverse strategie possibili, si consideri un'ipotetica matrice quadrata costituita da quattro prodotti (P1, P2, P3 e P4) e da quattro gruppi target o mercati a cui l'impresa si rivolge (T1, T2, T3 e T4).

Fig. 3: Le strategie di gestione dell'architettura di marca nel modello BASE



Fonte: Strebinger A., "Strategic brand concept and brand architecture strategy. A proposed model", *Advances in Consumer Research*, vol. 31, 2004.

La *Corporate brand strategy* (o *C-branding*) prevede un unico *brand* madre (generalmente il *corporate brand* o il *brand* relativo ad una particolare divisione aziendale) identico per tutte le categorie di prodotto che l'impresa offre e per tutti i *target* a cui l'impresa si rivolge. In questa strategia, il *corporate brand* assume un ruolo di *driver* nel senso che esso è il responsabile primario nelle decisioni di acquisto da parte del consumatore (Aaker, 1991; Aaker e Joachimstaler, 2000). Ad un livello gerarchico inferiore, quando esistenti, i *brand* relativi alle macro categorie di prodotto hanno una mera funzione di descrittori e non assumono alcun ruolo (o in minima parte) nell'orientare i processi di scelta e di acquisto dei consumatori. Si pensi, ad esempio, alle recenti strategie di *brand architecture* utilizzate da Orange, gruppo leader nel settore delle Telecomunicazioni in Francia, nelle quali non vi è alcun riferimento al *brand* relativo alla categoria di prodotto; o ancora si pensi alle quelle attuate da Vodafone, ad esempio con "Vodafone Casa" e "Vodafone Station", in cui "Vodafone" è il *brand* rilevante per i consumatori mentre "Casa" e "Station" hanno la semplice funzione di specificare le caratteristiche dell'offerta (rispettivamente telefonia fissa e internet).

La *Product brand strategy* (o *P-branding*) prevede che ciascuna categoria di prodotto (ma all'interno di questa per tutti i *target* indistintamente) abbia un *brand name* differente. In questo caso, il ruolo di *driver* è assunto dalla marca che connota la singola categoria di prodotto. Il *corporate brand* non appare affatto oppure appare indirettamente come "garante" della marca di prodotto (Skold e Karlsson, 2007). Si pensi, ad esempio, alle strategie di marca utilizzate dal gruppo Barilla per commercializzare gli alimenti funzionali appartenenti al mercato convergente della *nutriceutica*. Barilla ha inizialmente commercializzato questi prodotti con un *brand*

nuovo “Alixir”, eliminando qualsiasi connessione verbale, grafica o valoriale con il brand madre.

La *Target group brand strategy (T-branding)* prevede, invece, che l'impresa si rivolga a ciascun singolo *target* con un *corporate* o *family brand name* apposito, il quale racchiude differenti categorie di prodotto. Ad esempio, per commercializzare l'offerta rivolta al segmento *business*, il gruppo Telecom Italia ha scelto di utilizzare un *brand* distinto, “Impresa Semplice”, con il quale viene commercializzato un servizio *bundle* composto da telefonia fissa, mobile, internet e trasmissione dati senza alcun *brand* afferente alla categoria di prodotto ma solamente quello relativo al *target*, utilizzato come elemento di distinzione.

Con la *Product and Target brand strategy (PT-branding)* a ciascun prodotto o servizio e a ciascun *target* viene associato un *brand name* differente. Si pensi ad esempio alle strategie di marca poste in essere dal gruppo Telecom Italia con “MTV Mobile”, *brand* nato da una partnership di *co-branding* tra TIM e la multinazionale MTV per commercializzare il solo servizio di telefonia mobile e rivolto esclusivamente al *target* degli adolescenti.

Infine, con la *Family brand strategy (F-branding)* le strategie di base possono essere combinate nei diversi livelli gerarchici (*corporate*, *family* o *product*) a seconda degli obiettivi che l'impresa intende perseguire e, quindi, delle peculiari opportunità offerte da ciascuna strategia (Rajagopal e Sanchez, 2004). Riprendendo gli esempi precedenti, si è visto come il gruppo Telecom Italia gestisca i propri *brand* in portafoglio combinando congiuntamente strategie di gestione dell'architettura di marca del tipo *C-branding*, *T-branding* e *PT-branding*.

Mettendo a sistema quanto esposto fino a questo punto, si perviene a quanto segue.

Per le imprese la cui *product offering* abbia un posizionamento sul mercato del tutto o prevalentemente *funzionale*, il modello indica una strategia di architettura di marca del tipo *C-branding*. Questa strategia è tipica dei prodotti ad elevato contenuto tecnologico. Il *corporate brand* diviene il comune denominatore delle diverse categorie di prodotto offerte in quanto portatore di associazioni valoriali comuni a tutte. Poiché la strategia *C-branding* con una natura del *corporate brand* di tipo *funzionale* è efficace con uno stile di elaborazione delle informazioni di tipo *razionale*, essa presuppone che il *target* abbia un livello di conoscenza e di *expertise* tale da apprezzarne gli attributi funzionali e le caratteristiche tecniche.

Qualora ciò non avvenga, si ipotizza il mantenimento della strategia *C-branding* attribuendo, però, al *corporate brand* natura *relazionale*; questa soluzione trova spiegazione nel fatto che la natura *relazionale* del *corporate brand* contribuisce a infondere fiducia e a ridurre la percezione del rischio nel momento dell'acquisto di un bene o del servizio verso il quale la domanda ha scarsa conoscenza.

Se l'insieme delle *product offering* commercializzate dall'impresa comprende un numero di *concept* aventi caratteristiche simboliche diverse, si ipotizza l'adozione di una strategia del tipo *T-branding*. Questa può includere molti prodotti destinati a ciascun *target*, fintanto che la valenza distintiva del *target* rimane ben distinta da quella di altri.

Il modello BASE, ancora, prevede una strategia di architettura di marca del tipo *P-branding* qualora le diverse *product offering* commercializzate dall'impresa abbiano differenti caratteristiche esperienziali. Anche se le categorie di prodotto comprese all'interno di un medesimo *product brand* possono essere più di una, si tende a limitare l'inserimento a quelle dotate delle medesime caratteristiche fisico-tecniche.

Qualora, infine, il *range* di *product offering* dell'impresa includa combinazioni di *concept simbolici* ed *esperienziali*, è ipotizzata l'adozione di una strategia di gestione dell'architettura di marca del tipo *PT-branding*, anche se risulta essere la più costosa.

5. Le strategie di gestione dell'architettura di marca nella comunicazione delle *product offering* convergenti *technology-driven*

Considerato quanto esposto nei paragrafi precedenti, si ritiene che le decisioni di *branding* più idonee nella comunicazione delle offerte convergenti *technology driven* siano quelle che portano all'adozione di un unico, "forte" ed "esteso" *corporate brand* caratterizzato da una un'unica identità di marca in tutte le categorie di prodotto, relative ai settori convergenti, in cui l'impresa opera.

La strategia di gestione dell'architettura di marca più efficace, pertanto, sembra essere quella del tipo *C-branding* (Strebinger, 2004): il *corporate brand* assume un ruolo di *driver* principale nelle scelte di acquisto del *target*, mentre i *brand* relativi ai prodotti svolgono una mera funzione di specificatori dell'offerta.

La scelta di un unico *corporate brand* "forte" ed "esteso" vuole dare risposta ai bisogni di *integrazione*, di riduzione dei fenomeni di *overload informativo* e di *choice overload* espressi dalla domanda, i quali si sono manifestati anche a seguito dell'eccessiva proliferazione di marche. Inoltre, la strategia *C-branding* è coerente con un approccio di *simplicity marketing* che ottempera alle richieste di semplicità e chiarezza espresse dalla domanda circa i prodotti ad elevato contenuto tecnologico (Buratti e Cepolina, 2008; Cozzi, 2008).

Quello che in letteratura costituisce un difetto di tale strategia, il causare una sovrapposizione (*overlap*) tra le caratteristiche tipiche di ogni categoria di prodotto che si confondono in un'immagine unitaria (Harish, 2008), nel caso dei settori convergenti, si trasforma in un punto di forza. Adottando questa strategia, infatti, l'impresa riesce ad orientare maggiormente i consumatori nei loro comportamenti d'acquisto relativi a *product offering* complesse *cross-industry*.

Analizzata la struttura e le strategie di gestione, rimane da definire il "significato" più idoneo da attribuire al *brand concept*.

Poiché si è ipotizzato che la domanda sconta un *deficit* di conoscenza circa le offerte tecnologiche convergenti e che essa non sia in grado di apprezzarne tutti gli attributi e le caratteristiche funzionali, non è possibile attribuire una valenza *funzionale* al *corporate brand*. Piuttosto, per la comunicazione delle offerte

convergenti *technology driven*, secondo quanto emerso dall'analisi del modello BASE, si ritiene di assegnare al corporate *brand* un carattere *relazionale*.

Il *relational brand concept* ha la capacità di suscitare un attaccamento emozionale, un senso di familiarità, semplicità, appartenenza ed elevati gradi di fiducia, riducendo il rischio percepito nei confronti dell'offerta convergente e della sua fruizione, della quale il consumatore non ha piena padronanza in termini di conoscenza tecnica e tecnologica (Strebinger, 2004).

Tuttavia, qualora vi fosse una rilevante eterogeneità dei segmenti *target* (ad esempio *consumer* e *business*), allora è possibile adottare strategie di gestione dell'architettura di marca di tipo *T-branding* contestualmente a quella *C-branding*, differenziando così l'approccio comunicazionale verso ciascun *target* specifico.

Analogamente, nel caso in cui la domanda manifestasse delle difficoltà a riconoscere come appartenenti ad un'unica macro-categoria convergente offerte prima distinte, si può adottare una strategia di gestione dell'architettura di marca di tipo *P-branding*, in grado di esprimere la specificità di una particolare offerta che la domanda non considera assimilabile all'offerta convergente e che, quindi, necessita di un *brand* diverso.

Considerato quanto appena esposto, laddove si verifichi una combinazione del modello *C-branding* con le altre strategie considerate, ci si troverebbe di fronte ad una strategia di gestione dell'architettura di marca costruita su più livelli gerarchici, del tipo *F-branding*.

Nella realtà aziendale, l'orientamento all'adozione di *brand architecture strategy* del tipo *C-branding* sta caratterizzando, in particolar modo, il settore delle telecomunicazioni, scenario di fenomeni di convergenza settoriale. Si pensi, ad esempio, all'adozione da parte dell'impresa francese Orange di un unico forte ed esteso *corporate brand*, utilizzato per commercializzare un'unica *product offering* comprendente la telefonia fissa, mobile e internet. Nella stessa direzione si stanno dirigendo, in Gran Bretagna, British Telecom, e, nel nostro Paese, Wind e Vodafone. Anche Telecom Italia, recentemente, si sta orientando verso la medesima strategia, riducendo il numero di *brand* detenuti in portafoglio.

6. Considerazioni conclusive, limiti del lavoro e prospettive di ricerca future

Il contributo che si è voluto apportare con questo lavoro è stato quello di evidenziare il potere comunicativo dell'architettura di marca, per la prima volta, nell'ambito delle offerte convergenti *technology driven*, mostrando come essa sia in grado di migliorarne la percezione da parte dei consumatori. In tal senso, è stato attribuito all'architettura di marca un ruolo originale di "interfaccia" tra impresa e domanda: grazie alle sue strategie di gestione, essa si adatta alle necessità comunicazionali dell'impresa e supporta quest'ultima nel comunicare la semplicità di fruizione (*usability*) dell'offerta convergente che la domanda richiede.

Contestualmente, il lavoro presenta alcuni limiti. La valutazione della strategia di architettura di marca più efficace in contesti di convergenza *technology driven* è stata realizzata sulla base di fattori aventi natura comunicazionale. Tuttavia, le scelte inerenti la pianificazione e l'attuazione della *brand architecture* sono il risultato di molteplici forze e fattori, alcuni direttamente controllabili dall'impresa, altri meno. Si pensi, a titolo esemplificativo, all'influenza che la storia dell'impresa e la cultura organizzativa sedimentata hanno sulle decisioni dei manager. O, ancora, si pensi alla presenza di *path dependency* come, ad esempio, gli investimenti effettuati in epoche precedenti che rappresentano costi sommersi per l'impresa e che, quindi, impediscono ai manager di prendere decisioni ottime dal punto di vista dell'efficacia comunicativa.

Emerge, da un lato, una libertà di manovra limitata dei manager e, dall'altro lato, come le decisioni inerenti l'architettura di marca siano fortemente ancorate a valutazioni di carattere economico relative agli investimenti richiesti per l'evoluzione del portafoglio di *brand* in coerenza con il modello desiderato, alla valutazione dell'efficienza correlata a tale processo, alla considerazione dei rischi derivanti dalla semplificazione del portafoglio e ai costi richiesti per l'articolazione dello stesso (Uncles, Cocks e Macrae, 1995; Tauber, 1998).

Pertanto, i criteri utilizzati per la progettazione di *brand architecture* efficaci sotto un profilo comunicazionale devono essere temperati dall'esame di fattori *firm specific* di ordine economico e non.

Con riferimento alle prospettive di ricerca future, quindi, si sottolinea l'opportunità di considerare congiuntamente le dimensioni comunicazionali ed economiche, di efficacia e di efficienza, al fine di identificare il potenziale di redditività di ciascuna alternativa strategica.

Inoltre, si ritiene che il lavoro possa trovare ulteriori approfondimenti mediante un'analisi empirica riferita ad un settore convergente *technology driven*, come ad esempio quello delle telecomunicazioni (Colao, 2005), volta ad analizzare le strategie adottate dalle imprese, le variabili che le hanno determinate e i risultati che tali strategie hanno prodotto.

Bibliografia

- AAKER D.A., *Brand Equity: la gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- AAKER D.A., *Strategia di gestione del Brand Portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E., "The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge", *California Management Review*, vol. 42, n. 4, 2000.
- ADDIS M., HOLBROOK B.M., "On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, 2001.
- ANCARANI F., COSTABILE M., "Convergenza e strategie di marketing. Definizione del costruito, esperienze aziendali, domande di ricerca", *Mercati e competitività*, n. 2, 2005.

- ANCARANI F., COSTABILE M., "Governare la convergenza competitiva. Analisi e strategie", *Economia & Management*, n. 3, 2007.
- BAGOZZI R. P., "A prospectus for theory construction in marketing", *Journal of Marketing*, vol. 48, 1984.
- BARWISE P., MEEHAN S., *Simply Better*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- BRADLEY S.P., HAUSMAN J.A., NOLAN R.L., *Globalization, technology and competition. The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- BURATTI N., CEPOLINA S., "Marketing e usabilità dei prodotti high tech: analisi dei contributi teorici e problemi aperti", *Mercati e Competitività*, n. 3, 2008.
- CHAILAN C., "Brand portfolio and competitive advantage: an empirical study", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, n. 4, 2008.
- CHAKRAVARTY B., "A new strategy framework for coping with turbulence", *Sloan Management Review*, Winter, 1997.
- COLAO V., "La convergenza delle comunicazioni: sfide vinte, sfide nuove", *Economia & Management*, n. 1, 2005.
- COLLINS D.J., BANE P.W., BRADLEY S.P., "Winners and losers. Industry structure in the converging world of telecommunications, computing and entertainment", in Yoffie D. B., (ed.), *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- COSTABILE M., ANCARANI F., "Governare la convergenza competitiva. La combinazione di risorse eterogenee per ampliare il dominio dei mercati", working paper n. 2, 2006.
- COZZI G., "L'usabilità dei prodotti ad alto contenuto di tecnologie innovative", *Mercati e Competitività*, n. 3, 2008.
- CRISTOL S., SEALEY P., *Simplicity Marketing*, The Free Press, New York, 2000.
- D'AVENI R., *Hypercompetition*, The Free Press, New York, 1994 (trad.it. *Ipercompetizione*, Il Sole 24 ore, Milano, 1995).
- DEVLIN J., "Brand architecture in services: the example of retail financial services", *Journal of Marketing Management*, n. 19, 2003.
- DOUGLAS S.P., CRAIG C.S., NIJSSEN E.J., "Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture", *Journal of International Marketing*, vol. 9, n. 2, 2001.
- EPSTEIN S., "The unconscious, the preconscious and the self-concept", *Psychological Perspectives on the Self*, vol. 2, 1983.
- EPSTEIN S., "Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious", *American Psychologist*, vol. 49, n. 8, 1994.
- GARCÍA-MURILLO M., "Regulatory responses to convergence: experiences from four countries", *info*, vol. 7, 2005.
- GREENSTEIN S., KHANNA T., "What does industry convergence mean?", in Yoffie D.B., (ed.), *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- HAMEL G., "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, July-August, 1996.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., "Competing in the new economy. Managing out of bounds", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996.
- HARISH R., "The concept and origin of brand architecture: a comprehensive literature survey", *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 5, n. 4, 2008.
- HARISH R., "Brand architecture and its application in strategic marketing: the example of L'Oréal", *The Icfai University Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 5, 2008.

- HOLBROOK M.B., *Consumer value: a framework for analysis and research*, Routledge, London e New York, 1999.
- KAPFERER J.N., *Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London, 1997.
- KELLER K.L., *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead, 1998.
- KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLO M.C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano, 2005.
- KOTLER P., *Marketing management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- LAFORÉ S., SAUNDERS J., "Managing brand portfolios: how the leaders do it", *Journal of Advertising Research*, vol. 34, n. 5, 1994.
- LAMBIN J.J., *Marketing strategico e operativo*, Mc Graw-Hill, Milano, 2004.
- LONGO A., "Televisore a prova di YouTube", *Nova*, n. 157, suppl. ord. de *Il Sole 24 Ore*, 2009.
- MCMATH R.M., "The vagaries of brand equity", paper presentato al *Fourth Annual Advertising and Promotion Workshop*, New York, 1992.
- MELE M., "Dal digitale terrestre sfida a Sky", *Il Sole 24 Ore*, n. 21, 2009.
- MORGAN N.A., REPO L.L., "Brand portfolio strategy and firm performance", *Journal of Marketing*, vol. 73, January, 2009.
- O'DRISCOLL T., REIBSTEIN D., SHANKAR V., "Mobile e-business: disruptive technology or untethered extension of business as usual?", working paper, 2002.
- OSLER R., "The type-role-purpose brand taxonomy", *Brand Management*, vol. 14, n. 6, 2007.
- PARK C.W., JAWROSKI B.J., MACINNIS D.J., "Strategic brand concept management", *Journal of Marketing*, vol. 50, October, 1986.
- PASTORE A., "Il marketing nell'era della convergenza. Introduzione", in Iasevoli G., (a cura di), *Casi di marketing*, vol. 4, Franco Angeli, Milano, 2008.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Marketing, innovazione e tecnologie digitali. Una lettura in ottica sistemica*, Cedam, Padova, 2004.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008.
- PETTY R.E., CACIOPPO J.T., *Communication and persuasion: central and peripheral route to attitude change*, Springer Verlag, New York, 1986.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- PRATESI C.A., MATTIA G., *Piano marketing dei nuovi prodotti*, McGraw-Hill, Milano, 2002.
- RADICATI DI BROZOLO L.G., "Il nuovo quadro delle comunicazioni elettroniche. Convergenza, concorrenza, regolazione e asimmetria", *Mercato Concorrenza Regole*, n. 3, 2002.
- RADICATI DI BROZOLO L.G., PAPPALARDO A., "La separazione strutturale nel settore delle telecomunicazioni?", *Diritto del commercio internazionale*, vol. 15, n. 3, 2001.
- RAJAGOPAL, SANCHEZ R. "Conceptual analysis of brand architecture and relationships within products categories", *Brand Management*, vol. 11, n. 3, 2004.
- SCHMITT B.H., *Experiential Marketing*, The Free Press, New York, 1999.
- SCHWARTZ B., *The paradox of choice. Why more is less*, Harper Collins, New York, 2004.
- SIRAGUSA M., CIULLO S., "Il nuovo quadro regolatorio delle comunicazioni e i rapporti con il diritto della concorrenza", *Mercato Concorrenza Regole*, n. 3, 2002.

- SKOLD M., KARLSSON C., "Multibranded platform development: a corporate strategy with multimanagerial challenges", *The Journal of Product Innovation Management*, n. 24, 2007.
- STREBINGER A., "Strategic brand concept and brand architecture strategy. A proposed model", *Advances in Consumer Research*, vol. 31, 2004.
- TAUBER E.M., "Brand leverage: strategy for growth in a cost controlled world", *Journal of Marketing Research*, n. 28, 1998.
- UNCLES M.D., COCKS M., MACRAE C., "Brand architecture: reconfiguring organisations for effective brand management", *Journal of Brand Management*, vol. 3, n. 2, 1995.
- VALDANI E., "Convergenza", in Iasevoli G., (a cura di), *Casi di marketing*, vol. 4, Franco Angeli, Milano, 2008.
- VALDANI E., ANCARANI F., CASTALDO S., *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano, 2001.
- WIND J., MAHAJAN V.J., *Convergence marketing. Strategies for reaching the new hybrid consumer*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2002.
- WIRTZ B., "Reconfiguring value chains in converging media and communications markets", *Long Range Planning*, vol. 34, n. 4, 2001.
- YOFFIE D.B., *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.