

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO "CARLO BO"  
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, SOCIETÀ, POLITICA

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN  
ECONOMIA, SOCIETÀ, DIRITTO  
CURRICULUM ECONOMIA E MANAGEMENT  
CICLO XXIX

Collaborare per competere nel turismo:  
Il ruolo del co-marketing per i tour operator

Settore scientifico disciplinare:  
SECS-P/08 – ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

RELATORE

Chiar.mo Prof. Tonino Pencarelli

DOTTORANDO

Dott. Carlo Borzacchini

ANNO ACCADEMICO

2016

# INDICE

## INTRODUZIONE ALLA RICERCA

1.1 Introduzione .....	.8
1.2 Obiettivo e metodologia della ricerca .....	.11
1.2.1 Il processo di ricerca .....	.11
1.2.2 Scelta della metodologia e definizione del disegno di ricerca .....	.14
1.2.3 Sviluppo delle procedure operative di collezione dei dati .....	.16
1.2.4 Individuazione del campione di ricerca .....	.19
1.2.5 Formulazione delle domande di ricerca .....	.21
1.3 I metodi misti di ricerca .....	.23
1.3.1 Definizioni e caratteristiche .....	.23
1.3.2 I punti di forza e di debolezza dei mixed methods research .....	.26
1.3.3 Classificazione delle principali tipologie di mixed methods design .....	.28

# Parte I

## CAPITOLO PRIMO

### Le alleanze di marketing: una rassegna della letteratura

2.1 Analisi del contesto di riferimento: le tendenze del turismo a livello mondiale e nazionale . . . . .	.37
2.2 Le strategie collaborative di marketing: definire il co-marketing . . . . .	.44
2.3 Le tipologie, gli obiettivi e le attività oggetto del co-marketing . . . . .	.54

## CAPITOLO SECONDO

### Il valore del brand

3.1 Ruolo, componenti e funzioni della marca . . . . .	.65
3.2 L'importanza del Brand in una prospettiva di creazione del valore . . . . .	.75
3.2.1 Il valore della marca e le diverse prospettive di misurazione . . . . .	.75
3.2.2 La Market-based brand equity . . . . .	.77
3.2.3 La Financial-based brand equity . . . . .	.79
3.2.4 La Customer-based brand equity . . . . .	.81

## **CAPITOLO TERZO**

### **Il co-branding: un approccio strategico per creare valore**

4.1 Le diverse interpretazioni del concetto di co-branding .....	.87
4.2 Classificazione delle principali strategie di co-branding .....	.95
4.3 I benefici e i rischi derivanti dal co-branding nell'ottica d'impresa .....	.105
4.3.1 I potenziali benefici per l'impresa .....	.105
4.3.2 I potenziali rischi per l'impresa .....	.114

## **Parte II**

## **CAPITOLO QUARTO**

### **Case study: Il ruolo del co-marketing in Eden Viaggi**

5.1 Obiettivo e domande di ricerca .....	.121
5.2 Metodologia dell'indagine .....	.122
5.3 l'impresa osservata: caratteristiche strutturali e strategiche .....	.126
5.4 Il ruolo del co-marketing in Eden Viaggi .....	.134



5.4.1	Tipologie di alleanze realizzate e principali partner di Eden Viaggi . . . . .	.135
5.4.2	Obiettivi perseguiti e figura preposta alla pianificazione e gestione dell'attività . . . . .	.140
5.4.3	Il processo metodologico di sviluppo e gestione della strategia e i criteri di selezione del partner . . . . .	.144
5.4.4	La strategia di co-marketing dell'impresa Eden Viaggi: il modello piramidale e multi-stakeholders . . . . .	.149
5.4.5	Fattori critici di successo e problematiche di gestione del co-marketing . . . . .	.155
5.4.6	Strumenti di controllo e metriche utilizzate per valutare la performance dell'iniziativa . . . . .	.159

## **CAPITOLO QUINTO**

### **La strategia di co-marketing nelle imprese di tour operator**

6.1	Obiettivo e domande di ricerca . . . . .	.161
6.2	Metodologia dell'indagine . . . . .	.162
6.3	Discussione dei risultati . . . . .	.165
6.3.1	I risultati di raccolta dei questionari . . . . .	.165
6.3.2	Diffusione della strategia di co-marketing nel settore del Tour	

operating .....	.169
6.3.3 Importanza attribuita alla strategia di co-marketing dai T.O. ....	.170
6.3.4 Aspetti distintivi della strategia di co-marketing nel settore di tour operating .....	.176
6.3.5 Obiettivi perseguiti e natura dei rapporti .....	.187
6.3.6 Fattori critici: il successo e l'insuccesso delle alleanze di marketing .....	.190
6.3.7 Diffusione nell'utilizzo di indicatori di controllo delle performance e livello di soddisfazione del co-marketing per i T.O. ....	.194

## **CAPITOLO SESTO**

### **Conclusioni**

7.1 Principali risultati della ricerca: integrazione del metodo qualitativo e quantitativo .....	.199
7.2 Conclusioni, limiti e spunti per future ricerche .....	.219
Allegati .....	.225
Allegato 1 - Intervista a Emanuela Maffi - Responsabile comarketing Co-mart .....	.225
Allegato 2 - Intervista a Massimo Spagnoletti - Responsabile comarketing Eden Viaggi .....	.238

Allegato 3 - Intervista a Monica Cacitti - Responsabile Trade-marketing Stroili Oro . . .	.248
Allegato 4 - Traccia del questionario rivolto alle imprese di tour operator . . . . .	.254
Riferimenti bibliografici . . . . .	.265

## 1.1 Introduzione

L'osservazione delle dinamiche di cambiamento nel sistema turistico mette in luce le profonde innovazioni nelle logiche competitive e di creazione del valore delle aziende che vi operano.

In un contesto economico contraddistinto da trasformazioni incessanti, elevata incertezza e imprevedibilità impongono alle imprese continui cambiamenti nell'agire strategico e la massima attenzione ai processi di allocazione delle risorse, tra cui quelle destinate al marketing.

Per ciò che si va delineando, risulta sempre più evidente l'attitudine delle imprese a strutturare le proprie strategie sulla base delle competenze distintive e a socializzare, integrandosi con altri attori della catena del valore nello svolgimento delle restanti attività, necessarie per realizzare un'offerta competitiva.

L'esigenza di velocità e flessibilità di risposta ai mutamenti ambientali e tecnologici, e ai nuovi comportamenti di consumo, spinge le imprese a uscire dai confini della propria organizzazione e integrare le attività con altre organizzazioni in modo stabile e progressivo, attivando processi di cooperazione. La realizzazione di alleanze tra imprese, infatti, può essere un'opzione strategica volta a fornire risposte in contesti ad alto livello di complessità, ove sovente le imprese sono costrette a ripensare le strategie, costruire nuovi vantaggi competitivi e assumere una posizione diversa nel mercato.

Nel turismo, in particolare, l'elevato grado di complementarità fra i servizi offerti dalle imprese, collocate sia monte che a valle della filiera, rende il tema delle alleanze assai strategico.

Le alleanze di marketing rappresentano una valida alternativa strategica e tattica anche nella realtà delle PMI, poiché si sono dimostrate strumenti efficaci per accrescere la produttività e favorire lo sviluppo attraverso un impiego efficiente delle risorse; ciò consente alle imprese di colmare il divario che esiste tra i fabbisogni imposti dal contesto competitivo in termini di capacità innovative, produttive e di marketing e la scarsa dotazione endogena di risorse finanziarie, manageriali, materiali e immateriali (Pencarelli, 1995).

Negli ultimi anni, alla crescita quantitativa degli accordi si è associata quella qualitativa: le imprese hanno allargato l'orizzonte di azione, si sono spinte oltre il tradizionale accordo tra distributore e produttore; sono andate alla ricerca di nuovi ambiti di applicazione delle alleanze di marketing (crescita di accordi laterali tra imprese). Questo aspetto rende il comarketing una pratica manageriale assai versatile e applicabile in tutte le imprese operanti a diversi livelli della filiera.

Fra le organizzazioni turistiche maggiormente interessate dal fenomeno delle alleanze strategiche, vi sono i tour operator che, tradizionalmente, rappresentano gli attori centrali nella filiera turistica. Questa centralità induce i tour operator a travalicare i caratteristici confini aziendali, favorendone l'integrazione con altri attori della filiera turistica tramite lo sviluppo di relazioni cooperative su base contrattuale e sempre più su quella relazionale.

All'interno delle alternative strategiche di comarketing è crescente il numero di organizzazioni operative nel settore turistico che collaborano mettendo in gioco un valore molto importante, probabilmente il più importante di un'impresa, la *marca*.

Sulla base di tali premesse, lo studio mira ad indagare, in chiave esplorativa, lo stato dell'arte dell'applicazione del comarketing, con particolare focus sulla pratica di co-branding, nel settore del tour operating. Oltre a questa mappatura del fenomeno in Italia, finalità della ricerca è comprendere le principali problematiche attuative delle alleanze di marketing nel contesto del turismo organizzato, per giungere a mettere in luce possibili implicazioni manageriali nel miglioramento dei processi gestionali e operativi delle aziende interessate.

Il principale elemento di originalità attiene alla scelta del campo di osservazione del fenomeno: le alleanze strategiche nel settore dell'intermediazione turistica, fenomeno che risulta essere ancora poco esplorato in letteratura.

Il lavoro è organizzato in cinque capitoli. I primi tre corrispondono alla *fase desk*, mentre gli ultimi due riguardano *l'analisi field*.

L'elaborato è introdotto da un sintetico inquadramento delle tematiche inerenti i metodi ibridi di ricerca (*mixed method research*), divenuti negli ultimi due decenni la *terza scelta metodologica* per molti accademici e ricercatori provenienti da una varietà di ambiti disciplinari. Nella prima sezione, viene definito il processo di ricerca e vengono illustrate le singole componenti di cui si costituisce, con un approfondimento riguardante il modello di ricerca misto, selezionato per realizzare l'indagine (*convergent parallel design*). Nella seconda viene presentata una rassegna della principale letteratura internazionale sul tema, al fine di evidenziare i punti di forza e di debolezza, associati alle diverse tipologie di mixed methods, nonché i criteri orientativi la scelta della fattispecie più idonea. Nel primo capitolo, dopo aver introdotto le principali tendenze del turismo a livello internazionale e nazionale e inquadrato il contesto di riferimento, si focalizza l'attenzione sulle strategie collaborative di marketing. Si tratta di un capitolo di taglio concettuale, che inquadra l'evoluzione del turismo sia dal lato della domanda che dell'offerta, e qualifica il co-marketing, analizzando le diverse interpretazioni del fenomeno; al fine di chiarire i punti che accomunano e dividono gli studi che hanno affrontato l'argomento in letteratura sia dal punto di vista dell'impresa che del consumatore. Nel lavoro, altresì, si illustrano gli elementi distintivi della strategia cooperativa, evidenziando la natura delle relazioni attivabili e gli obiettivi perseguibili attraverso le diverse tipologie di co-marketing.

La ricostruzione del percorso evolutivo che la letteratura in tema ha avuto sin dalle origini è stato indispensabile per inquadrare il fenomeno e strutturare le tecniche di rilevazione dei dati.

Il secondo capitolo introduce l'importanza del brand nella prospettiva del valore d'impresa; il brand è inteso quale sistema di valori e significati attribuiti al segno distintivo, che ha assunto ormai un ruolo sempre più centrale nei processi di generazione, acquisto e consumo del valore. Vengono analizzate le componenti costitutive la marca (*identificativa, percettiva-valutativa e fiduciaria*) o meglio la struttura, le principali funzioni ad essa associate e il valore che genera per il consumatore e l'impresa. Il capitolo si conclude con la rassegna delle principali prospettive per lo studio del patrimonio di marca: *Market-based, Financial-based e Customer-based*.

Il terzo capitolo qualifica il concetto di co-branding e fornisce il quadro complessivo dei contributi accademici pubblicati sull'argomento, per giungere a una definizione dei tratti distintivi della strategia e a una classificazione delle diverse tipologie esistenti in natura. Il capitolo illustra i principali benefici e rischi del co-branding, differenziandoli sulla base della loro diretta influenza sul consumatore, piuttosto che sull'impresa.

Sulla base di quanto emerso dalla fase desk di ricerca, si è strutturata l'analisi field; questa fase punta ad approfondire la tematica del comarketing, avvalendosi di un'analisi empirica. L'obiettivo è comprendere il ruolo, la natura, i fattori critici di successo, le problematiche, le metriche di controllo e i tratti distintivi associati al comarketing nel contesto del tour operating.

Il modello di ricerca misto impiegato (*Convergent parallel design*) prevede l'utilizzo congiunto del metodo qualitativo e quantitativo, dove il primo supporta l'interpretazione dei risultati emersi dall'approccio quantitativo. Lo scopo è quello di avvalorare la vantaggiosità dell'uso congiunto e integrato di metodologie di diversa natura al fine di annullare i limiti derivanti da ciascun tipo di metodo e di combinarne i pregi. L'integrazione dei metodi coincide con la fase di interpretazione dei risultati che viene effettuata congiuntamente, al termine dell'analisi di entrambe le prospettive di ricerca.

Nel capitolo quarto viene esplorato il co-marketing in un contesto reale nell'ambito di un'impresa leader di settore attraverso la metodologia del case study (Yin 1994). L'azienda selezionata può essere considerata come un caso rappresentativo del fenomeno indagato: Eden Viaggi. È la seconda impresa di T.O. italiana per fatturato, pratiche vendute e numero di dipendenti. Essa opera nel business del tour operating da più di trent'anni ed esprime i tratti caratteristici del soggetto ideale per rispondere in parte al quesito di ricerca.

Il capitolo quinto mira ad estendere la comprensione del fenomeno nel settore del tour operating attraverso un'indagine empirica che coinvolge buona parte delle imprese di T.O. operanti in Italia. Ciò al fine di mettere in luce il grado di diffusione del fenomeno delle collaborazioni di marketing e del co-branding nel comparto dell'intermediazione turistica e di evidenziare i principali aspetti e particolarità riscontrati nella pratica. La conoscenza teorica e l'applicazione pratica delle metodologie volte a governare il complesso di attività di un'alleanza di marketing, rappresentano gli elementi chiave per un'ottimale gestione delle risorse e per valutare la reale opportunità di associare le proprie marche a quelle di altre imprese.

Questi aspetti fanno comprendere la rilevanza che la tematica riveste nella gestione delle imprese. Tuttavia nella pratica si riscontra una carenza di cultura specifica, relativa ai processi di gestione e controllo del fenomeno da parte delle organizzazioni che utilizzano il co-marketing. I risultati indicano, infatti, scarsa consapevolezza dell'importanza degli indicatori di controllo da parte dei T.O.. Nella parte conclusiva dello studio (paragrafo 7) si propone un'interpretazione dei principali risultati emersi dall'analisi empirica mediante i due metodi, facendo emergere gli aspetti distintivi del fenomeno esplorato.

## 1.2 Obiettivo e metodologia della ricerca

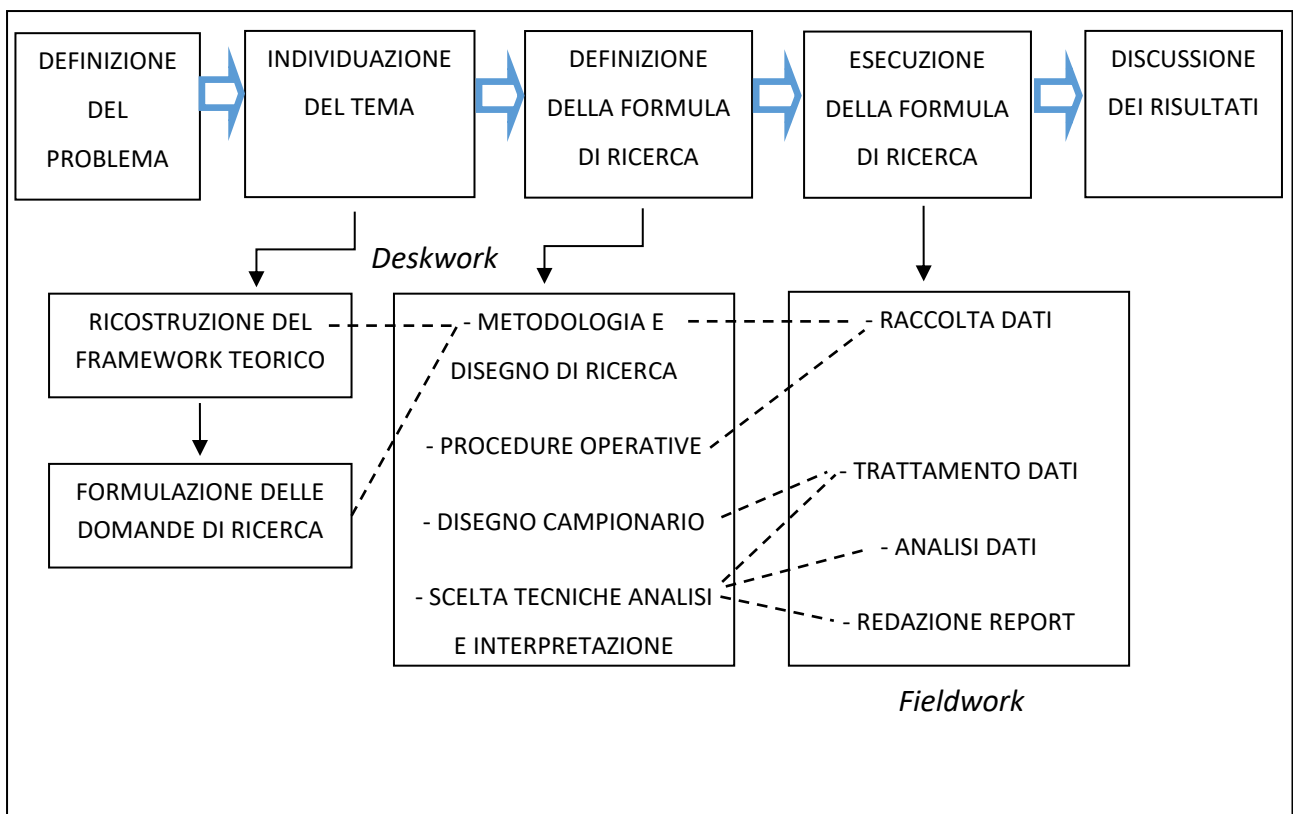
### 1.2.1 Il processo di ricerca

Lo studio prende in esame il processo di formulazione e gestione delle alleanze di co-marketing nelle imprese, con particolare focus sulle strategie di co-branding realizzate dai tour operator, per comprenderne lo stato dell'arte e rilevare possibili implicazioni manageriali per il miglioramento dei processi gestionali e operativi delle aziende interessate.

Sulla base dell'obiettivo generale e dei principali contributi in materia di ricerca sociale, si è proceduto a strutturare il processo di ricerca<sup>1</sup>, il quale si snoda attraverso una serie di fasi concomitanti e sequenziali: dalla definizione del problema fino alla discussione ultima dei risultati (figura 1.1).

Le fasi sono cronologicamente e logicamente ordinate, infatti, la progettazione della formula strategica deve necessariamente precedere la sua esecuzione, così come la discussione dei risultati non può che seguire la fase di raccolta, analisi e interpretazione dei dati.

**Figura 1.1 - Schema del processo di ricerca**



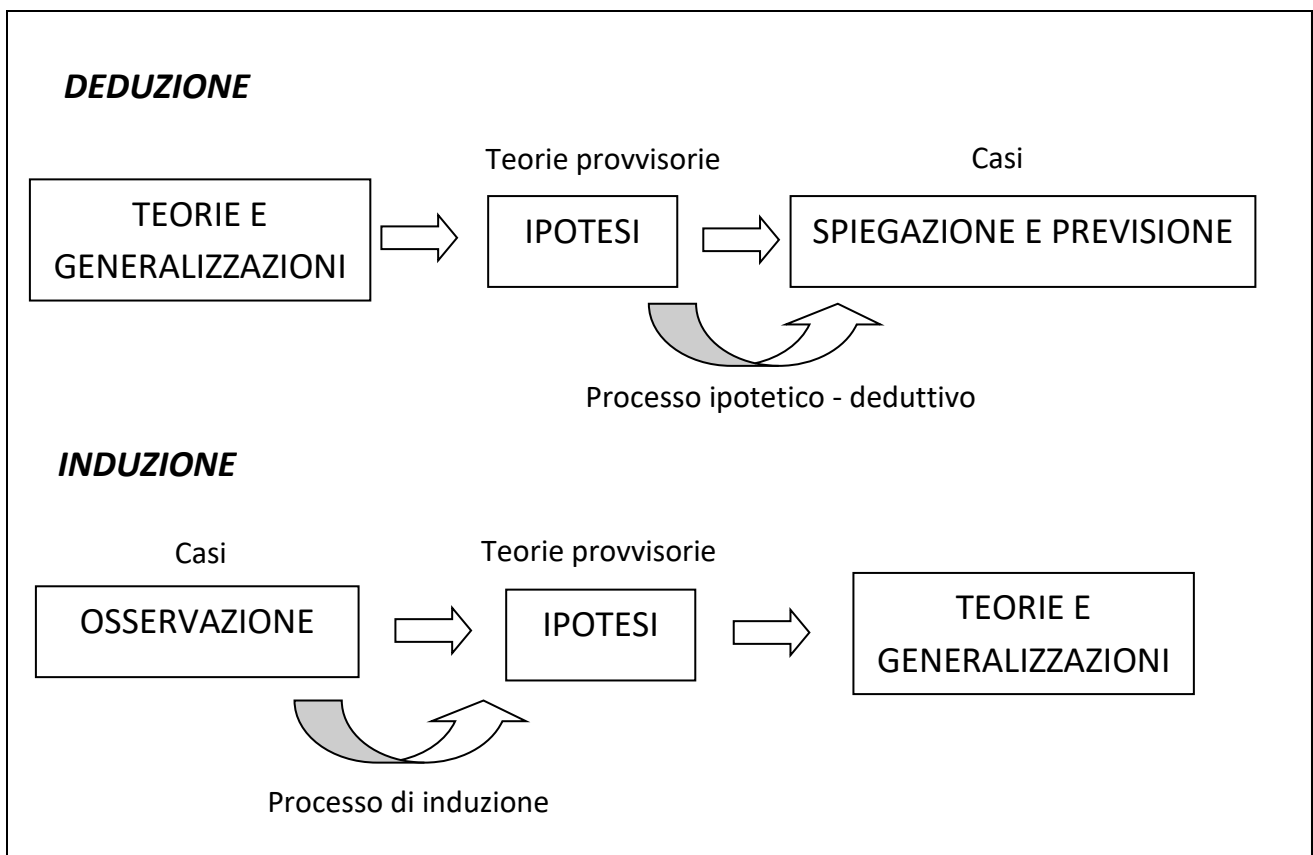
Nostra elaborazione da Molteni e Troilo, 2003.

<sup>1</sup> Secondo Mattiacci (2003) il processo di ricerca è una "sequenza organizzata di attività, concomitanti e successive, attraverso la quale si perviene alla definizione e alla realizzazione operativa della formula di ricerca deputata a colmare la carenza informativa dell'impresa (55).

Il ruolo di regista è attribuito alla formula di ricerca, che costituisce il perno dell'intera attività. Essa è quella *"combinazione originale di metodologia, tecniche di rilevazione, elaborazione e interpretazione dei risultati"* (Mattiacci 2003, 55), selezionata dal ricercatore per trovare una soluzione al problema di ricerca indagato. Conseguentemente, tutte le attività di ricerca ruotano intorno alla definizione ed esecuzione della formula.

Lo studio si sviluppa secondo un approccio misto che considera sia una *logica deduttiva* che *induttiva*, come mostrato in figura 1.2.

**Figura 1.2 - I processi logici alla base della creazione di conoscenza scientifica**



Nostra elaborazione da Fattore, 2005.

In letteratura i due processi vengono distinti in base alla prospettiva di analisi assunta. L'approccio deduttivo avvia l'analisi di un fenomeno partendo da una formulazione generale per arrivare a indagare il particolare mediante la verifica empirica (da una teoria o principio generale a un caso particolare). L'approccio induttivo, invece, segue la logica inversa: inizia il percorso di ricerca



dal particolare per arrivare al generale (dall'osservazione di n casi particolari a una teoria o principio generale)<sup>2</sup>.

La logica deduttiva presume che il ricercatore formuli un'ipotesi sulla base di alcune concettualizzazioni teoriche (percorso razionale) che successivamente venga verificata e spiegata, attraverso l'analisi di casi reali. La deduzione permette, dunque, di valutare empiricamente la teoria tramite il controllo di specifici elementi che costituiscono la teoria stessa<sup>3</sup>.

Diversamente, la logica induttiva va dal particolare al generale, o meglio mira alla conoscenza generale attraverso l'osservazione di uno o più casi reali specifici. Il punto di partenza del processo induttivo è l'osservazione di un fenomeno, e la teoria con carattere di generalità deriva dalla ripetizione dell'osservazione per un numero di n casi.

La deduzione ha una natura dimostrativa, mentre l'induzione non può pervenire a dimostrazioni in quanto stabilisce relazioni provvisorie tra fenomeni che, anche se non ancora del tutto validate tramite l'approccio deduttivo e il controllo empirico, contribuiscono a una interpretazione della realtà. La deduzione elabora la ricerca a partire da una teoria, mentre l'induzione opera per costruirla.

Conclusa la prima fase del processo di ricerca riguardante la definizione del problema, si è proceduto con l'individuazione del tema oggetto d'indagine e la ricostruzione del framework teorico di riferimento<sup>4</sup>. L'obiettivo di questa attività è stato quello di approfondire le posizioni concettuali, che gli studiosi hanno assunto sulla materia inerente al problema di ricerca, per comprenderne tutti gli elementi caratterizzanti.

Nelle fasi iniziali il lavoro si avvale dell'analisi della letteratura sul brand management e sulle alleanze di marketing, segnatamente quella relativa al *co-marketing* e al *co-branding*. La ricostruzione del percorso evolutivo, che la letteratura in tema ha avuto sin dalle origini, è stata indispensabile per inquadrare il fenomeno e strutturare le tecniche di rilevazione dei dati (qualitativa e quantitativa). La suddetta fase è stata guidata da una ricognizione di numerosi materiali bibliografici (cartacei e on-line), reperiti attraverso tutti i mezzi a disposizione del ricercatore.

Definite le prime due fasi del processo di ricerca, ossia l'esplicitazione del problema e l'individuazione dell'argomento, si è proceduto alla definizione della formula di ricerca, che come già accennato è probabilmente la fase più delicata dell'intero processo. Essa si costituisce di almeno quattro attività decisionali chiave, tra loro strettamente collegate:

- 1) scelta della metodologia e definizione del disegno di ricerca;
- 2) sviluppo delle procedure operative di collezione dei dati;
- 3) individuazione del campione di ricerca;

---

<sup>2</sup> Il metodo induttivo è accolto all'interno delle ricerche esplorative, ossia quelle il cui intento è spiegare un fenomeno che appare piuttosto vario ed eterogeneo nelle sue manifestazioni.

<sup>3</sup> Per approfondimenti sul tema, si veda tra gli altri: Popper (1970).

<sup>4</sup> Per approfondimenti sul tema, si rimanda al capitolo 2, paragrafo 1 e seguenti.

#### 4) selezione delle tecniche di analisi dei dati.

Seguendo questo schema logico, il primo passo è stato quello di costruire una intelaiatura tecnico-metodologica pertinente al tema di ricerca individuato, grazie alla scelta della metodologia da seguire e la redazione del disegno di ricerca.

### 1.2.2 Scelta della metodologia e definizione del disegno di ricerca

L'approccio metodologico prescelto risente inevitabilmente delle specificità legate all'ambito di riferimento. Le alleanze di marketing nel settore del tour operating, che per loro natura denotano elementi di particolarità connessi ai tratti caratteristici delle imprese implicate, non possono che essere analizzate mediante l'utilizzo combinato di diversi metodi di ricerca. Questa scelta è fortificata dal fatto che il settore di intermediazione turistica, da questo punto di vista, risulta essere ancora poco esplorato in letteratura. Pertanto, l'uso di un singolo metodo di ricerca potrebbe non risultare sufficiente al fine di esplorare il fenomeno e arrivare a ottenere delle generalizzazioni sul comportamento del campione indagato. L'impiego congiunto di più metodi integrati nello stesso progetto di ricerca può rafforzare lo studio e neutralizzare del tutto o attenuare in parte, alcuni dei limiti connaturati nei singoli approcci (Jick, 1979).

Nel presente lavoro, i dettagli ottenuti attraverso l'indagine qualitativa, hanno fornito elementi conoscitivi validi per approfondire, spiegare ed in alcuni casi supportare diversi aspetti relativi al co-marketing, emersi dall'indagine quantitativa.

Per i suddetti motivi, si è scelto di privilegiare una metodologia che fosse appropriata alla finalità del progetto di ricerca. La metodologia individuata si sviluppa secondo un approccio misto che prevede l'uso integrato di metodi qualitativi e quantitativi.

Il *mixed method*<sup>5</sup> è un tipo di ricerca in cui un ricercatore o un team di ricercatori combina elementi di approccio di ricerca quantitativa e qualitativa, destinati a vasta ampiezza e profondità di comprensione e di corroborazione (Bryman 2006).

Come ampiamente argomentato, in tale approccio i due paradigmi (qualitativo e quantitativo), che fino a una decade fa erano in continuo conflitto, sembra che abbiano trovato la pace e la ragione di coesistere.

Tra le diverse tipologie di metodi misti proposti in letteratura, quello che ci è sembrato più idoneo, per realizzare un'analisi di tipo deduttivo-induttivo con le caratteristiche in precedenza accennate, è il *convergent parallel design*.

Il modello a cui si fa riferimento, si sviluppa tramite due fasi parallele ma indipendenti:

1. raccolta e analisi dei dati qualitativi mediante il *case study*;
2. raccolta e analisi dei dati quantitativi attraverso il sondaggio rivolto ai tour operator.

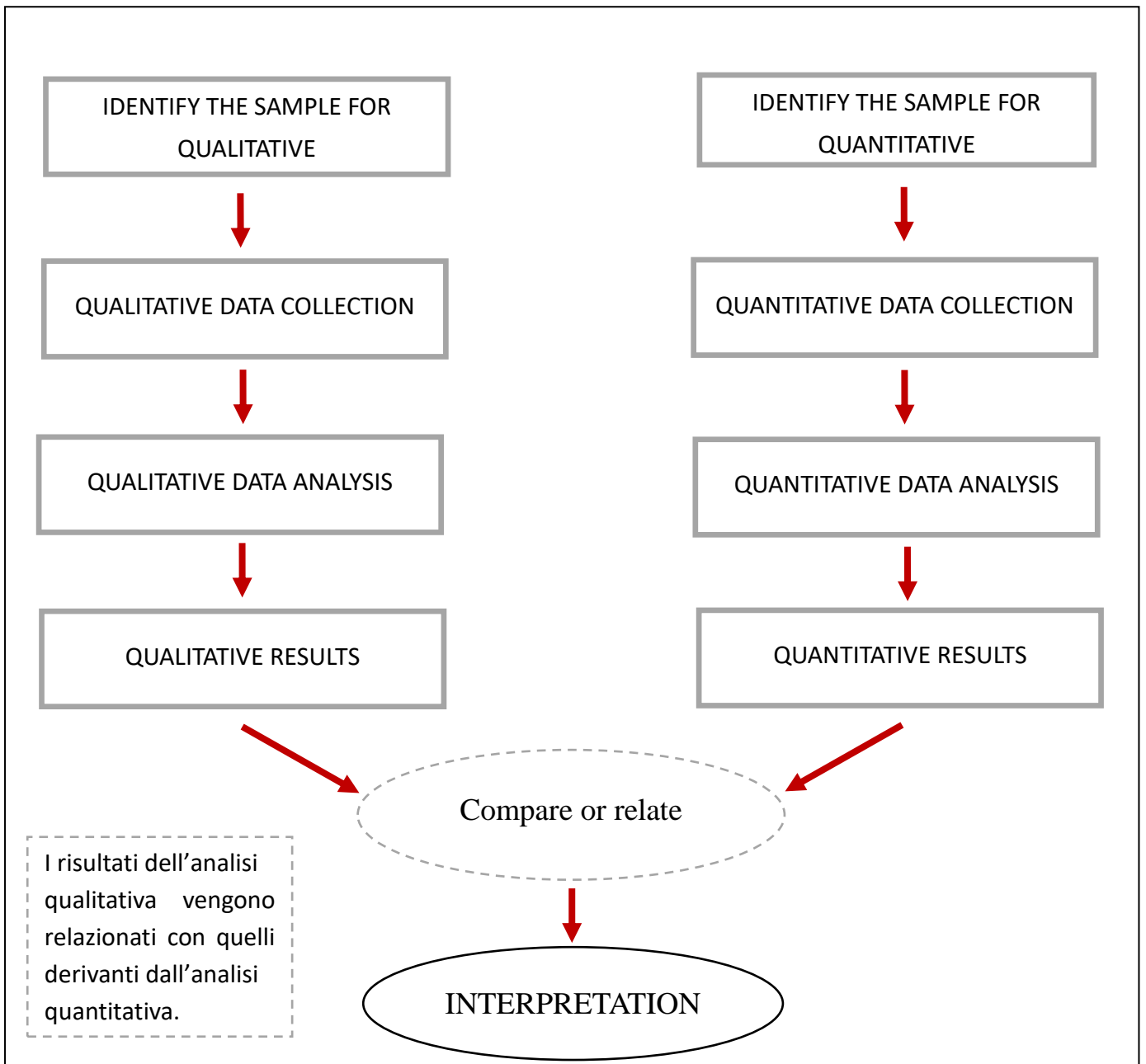
---

<sup>5</sup> Per un approfondimento sul tema del mixed method research si veda il paragrafo 1.3, collocato in appendice del capitolo 1.

Al termine di queste due fasi avviene il match insieme all'interpretazione dei risultati derivanti dall'analisi qualitativa e quantitativa, con il quale si mira a ottenere una conoscenza più approfondita delle dinamiche indagate (paragrafo 7).

Il disegno di ricerca, ossia il piano formale che guida la raccolta, analisi e interpretazione dei dati, assume quindi una configurazione QUAL- QUAN, di tipo parallelo convergente (figura 1.3).

**Figura. 1.3 – Il disegno di ricerca: Convergent parallel design**



Fonte: Adattato da Creswell & Plano Clark 2011.

L'obiettivo di questo disegno di ricerca è quello di esplorare il fenomeno indagato, utilizzando i dati qualitativi a supporto dell'interpretazione dei risultati quantitativi. Morse (1991) suggerisce l'utilizzo del modello per determinare la distribuzione di un fenomeno all'interno di un campione di riferimento. Quest'ultimo, nella presente ricerca, è costituito dal complesso di imprese che popolano il settore del tour operating, a eccezione di alcune realtà aziendali escluse dall'indagine per motivi di dissonanza con il resto dei soggetti intervistati.

Il principale vantaggio di questo approccio deriva dalla struttura a fasi simultanee, che rende più semplice il processo di implementazione delle varie attività, poiché gestite separatamente, riducendo le tempistiche di esecuzione della formula di ricerca. Lo svantaggio, invece, è legato allo sforzo che il ricercatore o il team deve compiere per sviluppare due metodi di indagine distinti, in cui la fusione dei risultati deve essere gestita con particolare attenzione a causa della diversità di natura dei dati e del campione di ricerca.

### **1.2.3 Sviluppo delle procedure operative di collezione dei dati**

La metodologia e il disegno di ricerca, descritta nel paragrafo precedente, ha naturalmente influito sulla scelta delle procedure di collezione e successiva analisi dei dati. Pertanto la raccolta delle informazioni e dei dati necessari allo studio, si avvale di tecniche di analisi qualitativa nella prima fase e di tecniche di analisi quantitativa nella seconda fase.

Si è dunque optato per l'utilizzo di tre diversi strumenti di indagine, la cui integrazione permetterà di ottenere un mix equilibrato di informazioni, al fine di evidenziare gli elementi chiave del fenomeno indagato.

Le tre modalità di raccolta ed elaborazione delle informazioni, a cui si fa riferimento (Corbetta 1999), sono le seguenti:

- i) intervista in profondità semi-strutturata* (indagine qualitativa);
- ii) osservazione partecipante* (indagine qualitativa);
- iii) questionario* (indagine quantitativa).

L'intervista è lo strumento essenziale della ricerca qualitativa e consiste nel raccogliere informazioni su fenomeni sociali attraverso colloqui personali. Essa è una relazione sociale di comunicazione fra due persone, intervistatore e intervistato, il cui scopo è quello di comprendere il funzionamento e le logiche d'azione e relazione sottostanti il fenomeno studiato (Corbetta 1999).

Tra le diverse tecniche di intervista qualitativa<sup>6</sup>, riconosciute in letteratura a livello internazionale, si è privilegiata l'intervista semi-strutturata in profondità (face to face e telefonica).

---

<sup>6</sup> Le interviste vengono solitamente classificate sulla base di due criteri: a) la presenza o meno di un contatto visivo tra intervistatore e intervistato (face to face o telefoniche); a) il grado di libertà di cui godono gli attori coinvolti (strutturata, semi-strutturata e destrutturata). Gubrium e Holstein (2002), individuano cinque varianti di intervista: intervista survey, qualitativa, in profondità, le storie di vita e i *focus group*. Cardano (2007), invece, distingue le interviste in: strutturata e

Questa decisione è legata anzitutto all'elevato grado di flessibilità dello strumento, che ha consentito di accedere a un ampio bagaglio di informazioni ed esperienze dell'intervistato, le quali sono state raccolte mediante una serie di domande prestabilite, ma non in sequenza rigida. Lo scopo era quello di favorire il dialogo tra l'intervistato e l'intervistatore e incoraggiare la condivisione di informazioni "delicate" riguardanti la gestione delle strategie di marketing cooperativo. Tale strumento lascia ampia libertà all'intervistato, in quanto gli permette di esprimersi senza limiti temporali e spaziali, dando così parola alla personalità.

Lo strumento di ricerca utilizzato permette di trattare una serie di tematiche, ognuna delle quali si costituisce di una serie di domande, cui viene attribuita una differente importanza sulla base della loro natura: *fondamentale* o di *stimolo*. Le prime sono le domande principali sottoposte a tutti gli intervistati al fine di raccogliere informazioni, sia di carattere generale che particolare, necessarie per fissare le fondamenta delle ipotesi di ricerca; le seconde, invece, hanno lo scopo di ampliare le conoscenze fondamentali sull'argomento e vengono adattate, di volta in volta, in base al soggetto intervistato e all'andamento dell'intervista<sup>7</sup>.

L'intervista semi-strutturata ha svolto un ruolo essenziale nel processo di ricerca, giacché ha svelato ambiti cognitivi profondi dei soggetti analizzati. Tuttavia, per comprendere al meglio i meccanismi di gestione e controllo del fenomeno del comarketing e superare le elevate barriere contestuali<sup>8</sup>, si è deciso di utilizzare un altro strumento di indagine qualitativo, a supporto dell'intervista: l'osservazione; nello specifico il metodo adottato è l'osservazione partecipante. Tale tecnica di rilevazione è stata impiegata in diverse fasi della ricerca, più precisamente si può dire che ha accompagnato l'intero processo.

L'idea di indagare il fenomeno del comarketing nasce in parte dall'opportunità di svolgere il dottorato di ricerca all'interno del dipartimento marketing dell'impresa Eden Viaggi (secondo T.O italiano per fatturato e dimensione). L'osservazione dell'attività quotidiana, che si cela dietro la realizzazione delle singole iniziative, ha incuriosito il ricercatore, avvicinandolo alla tematica oggetto di indagine.

Per questo motivo l'osservazione ha assunto un ruolo centrale nell'attività di ricerca. Il termine 'osservazione' rimanda immediatamente a due azioni: guardare e ascoltare e, di conseguenza, all'attività speculativa che consente di usare queste azioni a vari fini (Corbetta 1999). Il fenomeno è stato osservato senza "*filtro cognitivo ed emotivo*" del rispondente, quindi nel momento in cui si è manifestato, e non raccontato da coloro che lo hanno vissuto in un periodo più o meno passato (Molteni e Troilo 2003, 133). Il metodo in questione è riconosciuto in letteratura come il più idoneo

---

discorsiva, la quale si snoda ulteriormente in guidata e libera. Corbetta (1999), propone una classificazione in cui, oltre alle classiche interviste: strutturate, semi-strutturate e non strutturate, aggiunge l'intervista clinica e direttiva, ed ancora quella ad osservatori privilegiati e di gruppo.

<sup>7</sup> Per approfondimento sulle interviste realizzate si rimanda al capitolo 4.

<sup>8</sup> L'osservazione permette di interagire diretta con il fenomeno che si vuole indagare, il che consente di superare le barriere della contestualizzazione e della consapevolezza.

per raccogliere un insieme di informazioni sull'attività comportamentale, colta nel suo contesto naturale.

L'osservazione si è declinata in una duplice modalità, dato che si sono susseguiti dei momenti in cui il ricercatore ha svolto il ruolo di partecipante osservatore (Sayre 2001), e altri nei quali la funzione assolta è stata di *osservazione pura*<sup>9</sup>. Nel primo caso, il ricercatore ha partecipato completamente al fenomeno indagato, svolgendo l'attività operativa e in parte anche di pianificazione strategica delle alleanze di co-marketing e co-branding sviluppate nell'impresa analizzata. Il ricercatore ha vissuto per tre anni (l'intera durata del dottorato di ricerca) con le persone protagoniste del fenomeno studiato, entrando a far parte di quest'ultimo. In alcuni momenti, il ricercatore si è però volutamente "estraniato" dalla funzione aziendale svolta, pur essendo comunque presente mentre le attività venivano realizzate; ciò al fine di osservare l'esecuzione sul campo senza barriere contestuali, sebbene non possa sfuggire che nessun osservatore può essere completamente estraneo all'oggetto della sua ricerca.

Nel presente lavoro si è cercato di seguire il principio dell'equilibrio, che suggerisce l'adozione di un comportamento paritetico tra la totale immersione nel mondo che si sta osservando, e la mancanza di inserimento/familiarità con i soggetti che ne fanno parte. Adottare un comportamento equilibrato permette di raccogliere un materiale ricco, articolato e approfondito. L'obiettivo del ricercatore è raggiungere un difficile equilibrio tra il distacco analitico e la sua inevitabile implicazione personale (Corbetta 1999).

Il terzo metodo di cui ci si è avvalsi per realizzare la ricerca è basato sul sondaggio, che consiste nell'intervista a un campione, opportunamente selezionato, di soggetti appartenenti alla popolazione target individuata. Il questionario è uno strumento di rilevazione costituito da una successione logicamente strutturata di domande, la cui finalità è raccogliere informazioni su delle variabili qualitative e/o quantitative, attinenti all'oggetto d'indagine (Molteni e Troilo 2003).

Le domande, che costituiscono il veicolo delle misurazioni, devono avere due requisiti primari: avere la stessa forma e lo stesso significato per tutti i soggetti a cui vengono sottoposte; non si deve lasciare spazio a libere interpretazioni da parte dell'intervistatore. Tale condizione 'sine qua non' per la confrontabilità oggettiva delle informazioni raccolte, garantisce il rispetto della standardizzazione delle misure, requisito necessario al corretto svolgimento d'indagine.

Il questionario è strutturato e standardizzato, per cui ogni domanda è già precodificata, nel senso che tutte le alternative di risposta, tranne una, relativa alla natura degli indicatori o metriche di controllo dei risultati utilizzati dalle imprese, sono state previste; inoltre lo strumento è auto-somministrato a tutti gli intervistati in forma perfettamente identica<sup>10</sup>. Il questionario è stato

---

<sup>9</sup> In base al grado di interazione che l'osservatore adotta e in funzione del ruolo assunto dal ricercatore (Sayre 2001; Molteni e Troilo 2003), si possono distinguere varie tipologie di osservazione: partecipante a tutti gli effetti; il partecipante osservatore; l'osservatore partecipante; l'osservazione pura.

<sup>10</sup> Il questionario autosomministrato è compilato in autonomia dall'intervistato, senza l'intervento diretto dell'intervistatore. Il vantaggio principale di questa tecnica è l'enorme risparmio dei tempi di rilevazione. I limiti invece consistono nel fatto che deve essere breve, conciso e il più semplice possibile per venire incontro al maggior numero

costruito per mezzo di un *provider solution on line*, che mette a disposizione dei clienti una vasta gamma di strumenti specifici per realizzare indagini su misura.

Il questionario è stato inviato al target mediante posta elettronica; la mail è costituita da una parte introduttiva, nella quale si spiegano sinteticamente i principali elementi connotativi della ricerca, mentre nel corpo del testo c'è un link di re-indirizzamento a una URL appositamente creata per visualizzare e rispondere all'indagine.

Il questionario è stato sviluppato seguendo una procedura basata su tre macro fasi logicamente ordinate (Fortini 2000), che possono essere sintetizzate come segue:

1. *definizione degli obiettivi e disegno dello schema concettuale del questionario:*

- definire con precisione i temi che interessano l'indagine e produrre la lista delle variabili;
- creare la lista delle variabili (e non direttamente le domande) da raccogliere rispetto ai temi di interesse.

2. *redazione del questionario:*

- stabilire la successione logica dei temi trattati (sezioni del questionario);
- predisporre le domande filtro;
- definire la sequenza di domande su uno stesso tema;
- formulare i quesiti e decidere l'organizzazione delle risposte.

3. *Verifica del questionario.*

- pre test su un campione simile di soggetti;
- controllo di tutte le sezioni che compongono il sondaggio;
- test della procedura di invio e degli strumenti di veicolazione.

#### **1.2.4 individuazione del campione di ricerca**

L'attività di selezione dei soggetti e dei fenomeni da sottoporre ad analisi svolge un ruolo determinante per la buona riuscita della ricerca, sia in termini di qualità del processo, sia di risultati che ne derivano.

In generale, il campionamento può essere definito come un "*procedimento attraverso il quale si estrae, da un insieme di unità (popolazione) costituenti l'oggetto di studio, un numero ridotto di casi (campione), scelti con criteri tali da consentire la generalizzazione all'intera popolazione dei risultati ottenuti, studiando il campione*" (Corbetta 1999, 24).

---

possibile di persone; inoltre di solito coloro che restituiscono il questionario sono un segmento particolare della popolazione in esame (autoselezione), cosa che limita l'estensibilità dei risultati

Nella prima fase del processo di ricerca (deduttiva-qualitativa), che si basa su uno studio di caso<sup>11</sup>, l'unità di analisi è stata selezionata in relazione alle principali domande di ricerca (Yin 1994), che guidano tutte le fasi del progetto<sup>12</sup>.

Come sopra anticipato, l'unità di analisi scelta è Eden Viaggi, la seconda impresa di T.O. italiana per fatturato e numero di dipendenti, attiva nel settore da più di trent'anni. Essa rappresenta un soggetto ideale per rispondere alla domanda di ricerca, poiché è uno dei principali player del settore, utilizza la strategia di co-marketing nelle sue diverse configurazioni e il management si è dimostrato disponibile a collaborare.

L'approccio dello studio del caso ha permesso di isolare e approfondire le modalità di azione del fenomeno in relazione alle singole variabili, di cui si costituisce. Obiettivo di questo metodo è analizzare una specifica situazione in profondità, per ridurre al minimo il gap conoscitivo legato al contesto in cui esso si manifesta, altresì per focalizzare l'analisi su aspetti critici e per riformulare domande di indagine più specifiche sul tema, imprescindibili per costruire le indagini successive.

Con lo scopo di ottenere un'informazione più completa possibile, dopo un'analisi preliminare, svolta mediante osservazione, si è adottata una prospettiva di indagine basata sulla triangolazione delle fonti informative. La *"triangolazione e oggettivazione dei dati"* rafforza la metodologia di analisi qualitativa dei casi (Pencarelli 2015, 2), aspetto indispensabile, secondo alcuni studiosi del metodo, ai fini di una corretta e completa raccolta di elementi empirici (Gibbert e al, 2008, Yin, 2009).

Riguardo a quanto espresso, ci si è avvalsi della testimonianza di tre soggetti: a) il responsabile comarketing dell'impresa Eden Viaggi; b) il responsabile comarketing dell'agenzia di comunicazione, che gestisce parte delle iniziative realizzate da Eden; c) il responsabile comarketing di un'impresa partners di Eden, con cui essa ha realizzato un'importante iniziativa nell'ultimo anno commerciale.

Questo passaggio è stato necessario per tracciare le linee di confine del fenomeno, e portare alla luce l'esistenza di connessioni tra le variabili individuate durante la fase di ricostruzione del framework teorico e la sua applicazione pratica. Inoltre, per esplorare un fenomeno e cogliere le sfumature con cui si manifesta ci è sembrato indispensabile approfondire il punto di vista di tutti gli attori coinvolti nella partnership.

Il limite dello studio di caso è legato alla ridotta numerosità di soggetti intervistati e quindi all'impossibilità di generalizzare i risultati, estendendone la validità ad altri contesti più ampi e ad altre imprese.

---

<sup>11</sup> Il case study è definito come *"un'indagine empirica che analizza un fenomeno contemporaneo nel suo contesto di vita reale"*; quando i confini tra il fenomeno e il contesto non sono chiaramente evidenti; inoltre, il fenomeno viene esplorato mediante l'utilizzo congiunto di diverse fonti (Yin 1994, 13). In altri termini, il case study è un'alternativa creativa agli approcci tradizionali in cui si enfatizza la prospettiva dei partecipanti, che assumono un ruolo centrale nel processo di ricerca.

<sup>12</sup> Nello specifico alcune delle domande sono così definite: *Come un'impresa di T.O dovrebbe sviluppare e gestire una strategia di co-branding che genera valore? Quali sono i fattori critici di successo e quali le problematiche di gestione di una strategia di co-marketing, realizzata nel settore del Tour operating? Quale è il livello di soddisfazione delle imprese coinvolte nelle alleanze di marketing? È effettuato un controllo sui risultati della partnership? Quali sono gli indicatori di controllo o metriche più diffusi?*



Conseguentemente si è deciso di colmare questo gap, attraverso l'affiancamento di un secondo stadio di ricerca svolto in parallelo, il cui l'obiettivo è stato supportare i risultati dello studio in questione, estendendo l'indagine ad un contesto più ampio: il settore del tour operating.

Il campionamento è di tipo non probabilistico ed è denominato *campionamento a scelta ragionata* (Molteni e Troilo 2003), in cui le unità campionarie sono state selezionate sulla base di informazioni preliminari, riguardanti le caratteristiche ad esse relative. Siffatto metodo è particolarmente adatto per campioni di piccole dimensioni, come nel nostro caso specifico. L'universo campionario di riferimento dell'analisi quantitativa è costituito da tutte le imprese di tour operator tradizionali (le OTA e i Network sono stati esclusi), che svolgono principalmente l'attività di tour operating nel territorio italiano. Il campione iniziale, di circa 100 unità, è stato costruito sulla base di un'indagine preliminare, nella quale ci si è avvalsi delle riviste specializzate di settore, tra cui: "Travel quotidiano", "TTG Italia", "Il giornale del turismo" e "l'Agenzia di viaggi"; i siti web e altri documenti curati da agenzie specializzate: "Travel Operator Book", "Rapporto FIAVET 2013" e "ASTOI"; infine, ci si è serviti del supporto dei principali motori di ricerca: "Google", "Yahoo", "Bing" e "Ask".

In un secondo momento il campione è stato alleggerito di circa 20 unità, giacché le imprese escluse non possedevano le caratteristiche necessarie ai fini dello studio, quali: soglia di fatturato, dipendenti e presenza nei siti web di categoria ("Q-villaggi", "Trip advisor" e "Turbo link").

Le ultime attività di ricerca inerenti la scelta delle tecniche di analisi dati e le successive attività di completamento dello studio, verranno trattate in dettaglio nei capitoli quarto e quinto.

## **1.2.5 Formulazione delle domande di ricerca**

Dalla ricostruzione del framework teorico sono derivate le domande di ricerca. Esse attingono da una conoscenza di base comune, ma variano e si adattano sulla base delle specifiche esigenze conoscitive di ciascun metodo impiegato. In questa fase del lavoro ci limiteremo a presentare gli interrogativi di carattere generale, che guidano il processo di ricerca<sup>13</sup>. Nello specifico:

1. Quale è il livello di diffusione della pratica del comarketing tra le imprese di T.O.?
2. Quali sono le caratteristiche distintive di questa strategia utilizzata in ambito del tour operating?
3. Quale è l'importanza attribuita dai T.O. al co-marketing e che ruolo riveste nella strategia complessiva d'impresa (valenza strategica o tattica)?
4. Quali sono i partner con cui i T.O. collaborano e come avviene la loro selezione?

---

<sup>13</sup> Rimandiamo l'approfondimento delle specifiche domande di natura qualitativa e quantitativa, rispettivamente, ai capitoli 4 e 5.

5. Come un'impresa di T.O. dovrebbe sviluppare e gestire una strategia di co-marketing che genera valore? Quale dovrebbe essere l'approccio metodologico di sviluppo della partnership?
6. Quali sono i fattori critici di successo e quali le problematiche di gestione di una strategia di comarketing?
7. Quale è il livello di soddisfazione delle imprese coinvolte e quali i benefici conseguiti?
8. È effettuato un controllo sulle performance delle iniziative di comarketing realizzate? Quali sono gli indicatori di controllo o metriche più utilizzati?

Alla luce delle domande sopra elencate, i risultati attesi dalla ricerca possono essere sintetizzati come segue:

- stimare la diffusione di utilizzo del comarketing tra le imprese di T.O.;
- conoscere la natura e le caratteristiche distintive di tali alleanze nel settore del Tour operating;
- comprendere il processo metodologico di sviluppo e gestione dell'iniziativa, i criteri di selezione del partner e gli elementi di criticità del comarketing;
- individuare gli obiettivi, i benefici e i rischi del comarketing per le imprese di T.O.;
- conoscere il grado di utilizzo delle diverse tipologie di comarketing, la durata degli accordi e il legame relazionale stabilito tra partners attraverso di esse;
- comprendere i fattori determinanti il successo o l'insuccesso delle strategie in esame;
- stimare il livello di utilizzo e la natura degli indicatori di controllo da parte delle imprese interessate allo scopo di valutare la performance dell'iniziativa.

Sulla base dell'approccio logico descritto, che è guidato dalle domande di ricerca, si è costruito il framework dell'indagine field (Capitoli 5 e 6). Il prossimo paragrafo, invece, è dedicato ad arricchire il framework metodologico, attraverso l'analisi della principale letteratura sul tema dei mixed methods research.

## 1.3 I metodi misti di ricerca

### 1.3.1 Definizioni e caratteristiche

Il tema dei *mixed method research* (MMR) negli ultimi due decenni ha subito una rapida crescita di popolarità ed è divenuta la *terza scelta metodologica* (Tashakkori e Teddlie 2003) per molti accademici e ricercatori provenienti da una varietà di aree disciplinari.

La letteratura in materia di metodologia della ricerca riconosce l'esistenza di tre metodi per la conduzione di uno studio: quantitativo, qualitativo e mixed methods. Questi ultimi sono identificati attraverso molteplici espressioni, quali *multi-methods* (Brannen, 1992), *multi-strategy* (Bryman, 2006), *mixed methods* (Creswell, 2003) e *mixed methodology* (Tashakkori and Teddlie, 2003).

Nel corso degli ultimi due decenni sono emerse numerose definizioni in letteratura relative ai metodi misti di ricerca che si fondano su elementi, processi, disegni e filosofie di studio, dissimili tra loro. Le principali differenze dei metodi di ricerca sono sintetizzate in tabella 1.

In generale, con il termine mixed method ci si riferisce a una ricerca in cui: *“il ricercatore raccoglie, analizza, mescola, e trae conclusioni dall'analisi dei dati quantitativi e qualitativi, in un singolo studio o in un programma di indagine”* (Journal of Mixed Methods research, 2006).

Una delle prime definizioni dei metodi misti di ricerca è quella proposta da Grenee, Caracelli e Graham (1989), la quale si focalizza sui metodi e non sulla metodologia. Secondo gli autori i *“mixed-method designs includono almeno un metodo quantitativo (disegnato per collezionare numeri) e un metodo qualitativo (disegnato per collezionare parole), in cui nessun tipo di metodo è intrinsecamente legato a qualsiasi particolare paradigma”* (256).

Il metodo si differenzia dalla metodologia, in quanto si focalizza sulle procedure di raccolta, analisi e interpretazione dei dati, mentre la metodologia coinvolge ogni aspetto relativo al processo di ricerca, dalle prime riflessioni fino alle ultime procedure di affinamento dell'indagine (Guba e Lincoln, 1994).

Dieci anni dopo questa prima interpretazione del concetto, il focus della definizione si sposta sull'orientamento metodologico (Teddlie e Tashakkori 1998) e, in particolare, si assume una prospettiva di analisi in cui l'integrazione dei metodi non avviene in un unico step del processo di ricerca, ma può essere realizzato in più fasi, e riguardare: le posizioni filosofiche adottate, le inferenze e l'interpretazione dei risultati (Creswell e Plano Clark, 2011).

Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007), in un noto studio condotto su 21 pubblicazioni relative al tema dell'approccio misto di ricerca, analizzano le definizioni proposte dai diversi autori, enfatizzando gli aspetti comuni e criticando gli elementi di differenziazione in esse contenuti. Lo studio si conclude con una proposta definitoria che mirava a incorporare gli aspetti più rilevanti emersi dall'analisi in un'unica soluzione. Nello specifico gli autori definirono il MMR come: *“una tipologia di ricerca nella quale un ricercatore o un team di ricercatori combinano elementi propri di approcci di ricerca qualitativa e quantitativa (es. utilizzo del punto di vista qualitativo e quantitativo,*

raccolta dati, analisi, tecniche di inferenza) allo scopo di ampiezza e profondità di comprensione e corroborazione” (123).

**Tabella 1 – Il focus delle principali definizioni di mixed methods**

AUTORI	ANNO	FOCUS DELLA DEFINIZIONE
<b>Greene, Caracelli e Graham</b>	1989	Metodi Filosofia
<b>Tashakkori e Teddlie</b>	1998	Metodologia
<b>Journal of Mixed Methods research (JMMR)</b>	2006	Ricerca Qualitativa e Quantitativa Metodi
<b>Johnson, Onwuegbuzie e Turner</b>	2007	Ricerca Qualitativa e Quantitativa Scopo
<b>Greene</b>	2007	Prospettiva multipla di visione, ascolto e comprensione nei confronti del mondo sociale.
<b>Creswell e Plano Clark</b>	2010	Metodi Filosofia Disegno di ricerca
<b>Tashakkori e Teddlie (integrazione)</b>	2010	Metodologia Filosofia

Fonte: Creswell e Plano Clark 2011, 3.

La sopracitata definizione pone in risalto la natura metodologica dell’approccio di ricerca e tiene in disparte il metodo, a differenza della prima definizione proposta da Greene, Caracelli e Graham (1989), nella quale al metodo viene attribuito un ruolo primario. Inoltre, gli autori sottolineano lo scopo dei metodi misti, che è quello di approfondire e ampliare la comprensione del fenomeno indagato.

Greene (2007), invece, rispetto alle definizioni finora discusse, concettualizza l’approccio misto di ricerca come una lente di ingrandimento mediante la quale osservare la società; secondo la ricercatrice, questo approccio *invita noi tutti a partecipare al dialogo in merito alle molteplici vie*

*attraverso le quali vedere e sentire, comprendere il mondo sociale e le diverse opinioni su cosa è importante valutare e apprezzare (20).*

Altri autori adottano una visione più analitica in merito all'approccio misto di ricerca, come ad esempio Creswell e Plano Clark (2011), i quali asseriscono che: *“uno studio di metodi misto prevede la raccolta e l'analisi di dati quantitativi e qualitativi in un'unica soluzione di ricerca in cui i dati sono raccolti in concomitanza o in sequenza, viene assegnata una priorità, e l'integrazione dei dati può avvenire in una o più fasi del processo di ricerca”*(p 165). Secondo tale interpretazione, l'utilizzo combinato di approcci quantitativi e qualitativi nel medesimo processo di ricerca, permette al ricercatore di assumere una visuale privilegiata del fenomeno studiato, condizione ritenuta necessaria per comprendere in profondità il problema esplorato.

Uno dei principali contributi sul tema della metodologia mista di ricerca è fornito da Tashakkori e Teddlie (2010), i quali definiscono il MMR come: *“The broad inquiry logic that guides the selection of specific methods and that is informed by conceptual positions common to mixed methods practitioners (e.g., the rejection of “either-or” choices at all levels of the research process). For us, this definition of methodology distinguishes the MMR approach to conducting research from that practiced in either the QUAN or QUAL approach”* (5). Gli autori sostengono che alla base di tale modello ci sia un principio di *“methodological eclecticism”* (Tashakkori e Teddlie 2010, 8), o meglio coloro che utilizzano l'approccio misto selezionano e poi integrano sinergicamente le tecniche più appropriate tra una varietà di configurazioni di raccolta e analisi dati qualitative e/o quantitative. Il concetto appena descritto va oltre la semplice combinazione di tecniche qualitative e quantitative, avendo l'obiettivo di eliminare le debolezze insite in ognuna di esse. Il ricercatore che opera secondo una prospettiva metodologica eclettica è un esperto di metodi, quindi sceglie le migliori tecniche disponibili per rispondere alle domande di ricerca e le integra in armonia.

Teddlie e Tashakkori (2010), evidenziano l'esistenza di nove caratteristiche definite come *“contemporanee dei mixed methods”*, oltre l'*eclettismo metodologico*, quali ad esempio: il paradigma del pluralismo, l'enfasi nella diversità a tutti i livelli dell'esperienza di ricerca, un approccio alla ricerca ciclico e iterativo<sup>14</sup>.

Il paradigma del pluralismo si edifica sulla credenza che una varietà di modelli potrebbero essere necessari, come filosofia di fondo, per l'utilizzo dei mixed methods. Secondo gli autori l'MMR è una *grande tenda*, sotto la quale convivono numerosi orientamenti concettuali anche bipolari. Pertanto, è opportuno rispettare e onorare la grande varietà di paradigmi che guidano la ricerca.

La caratteristica della *diversità* deriva dalla triangolazione delle fonti informative, che consente di combinare dati provenienti da tecniche di raccolta e analisi differenti e divergenti (Erzberger e

---

<sup>14</sup> Le altre cinque caratteristiche sono riconducibili a: 1. enfasi nella continuità invece della dicotomia; 2. centralità della domanda di ricerca (o problema di ricerca) per determinare il metodo più appropriato da utilizzare; 3. *“signature”* del disegno di ricerca e processi analitici (come ad esempio il *parallel mixed design*); 4. tendenza al bilanciamento e compromesso che è implicito nella *“third metodologica community”*, 5. la dipendenza nella rappresentazione visiva (figure e diagrammi) e l'esistenza di un sistema nazionale comune di comunicazione.

Kelle 2003; Greene 2007; Tashakkori e Teddlie 2010) tali da fornire una migliore comprensione di aspetti complessi del fenomeno indagato ed esplorare più in profondità gli aspetti rimasti in ombra.

Alla luce di quanto detto, il ricercatore che decide di approcciarsi alla ricerca, seguendo la prospettiva dei mixed methods, dovrà dimostrare di possedere alcune caratteristiche distintive, tra cui: flessibilità, versatilità e innovatività. Il repertorio di competenze necessarie per applicare la metodologia mista, generalmente supera quello richiesto per l'impiego di un unico metodo; la maggiore complessità deriva, da un lato dall'esigenza di conoscere entrambi i metodi (qualitativo e quantitativo), dall'altro il vincolo di possedere sia competenze relative all'applicazione delle regole di integrazione dei paradigmi ad essi sottostanti sia di conoscere le diverse tecniche di analisi e interpretazione dei dati di cui si avvale.

Dall'analisi della letteratura fin qui svolta, emerge che il concetto di metodologia mista nella ricerca è stato (e continuerà ad essere) al centro di un acceso dibattito tra esponenti di scuole di pensiero opposte, dal quale prende il nome di "*paradigm wars*" (Tashakkori e Teddlie, 1998). Al fine di rendere meno aspro il conflitto tra i paradigmi che si collocano ai due estremi e per consentire alla metodologia mista di ottenere uno status di parità con le scuole di pensiero positivista e interpretivista, il paradigma "pragmatico", che caratterizza i mixed methods, permette l'uso integrato di metodi quantitativi e qualitativi in un unico studio (Tashakkori e Teddlie, 2010).

### **1.3.2 I punti di forza e di debolezza dei mixed methods research**

Per comprendere la natura dei mixed methods, non è sufficiente definire il fenomeno ed individuarne i tratti distintivi, è necessario approfondire l'aspetto legato ai punti di forza e di debolezza che derivano dall'utilizzo di tale approccio. Il ricercatore, infatti, prima di scegliere la metodologia più appropriata dovrebbe conoscere i vantaggi e i rischi di ogni alternativa metodologica.

Le caratteristiche dei mixed methods generano numerosi vantaggi rispetto all'utilizzo di un singolo metodo, riconducibili ad aspetti di unicità dell'approccio, sintetizzabili come segue:

- i) il ricercatore può utilizzare i punti di forza di due o più metodi di ricerca in un unico studio, per superare le debolezze di ognuno di essi;
- ii) la triangolazione delle fonti informative e la convergenza delle tecniche di analisi dei dati, permettono al ricercatore di rafforzare la validità dei risultati mediante l'utilizzo integrato di diversi metodi, al fine di giungere a generalizzazioni dei medesimi;
- iii) la complementarità dei metodi di ricerca può incrementare l'intuizione e la comprensione dei fenomeni indagati, che rappresentano gli elementi fondamentali per lo studio di tematiche complesse;
- iv) la costruzione di un metodo sulla base dei risultati emersi da una precedente analisi, svolta attraverso un approccio di diversa natura. In altri termini si utilizzano i risultati di un

metodo per sviluppare una o più fasi di un altro (campionamento, costruzione degli item, esecuzione, analisi, interpretazione, etc);

- v) la “ricerca del paradosso e della contraddizione” (Greene et al, 1989, 259), ovvero scoprire nuove prospettive di ricerca, mediante la fusione delle domande o dei risultati di due o più metodi;
- vi) la possibilità di estendere l'ampiezza e la profondità delle variabili indagate, utilizzando metodi diversi, opportunamente selezionati sulla base delle caratteristiche delle singole componenti;
- vii) l'utilizzo simbiotico o sequenziale di parole, illustrazioni, e narrazione per valorizzare e chiarire il senso e l'utilizzo dei numeri per aggiungere precisione alle parole, illustrazioni e narrazione.

L'approccio misto ha indubbiamente numerosi punti di forza, ma non è immune a debolezze. Il confronto tra le due specie è indispensabile per una scelta consapevole e ragionata tra le diverse alternative metodologiche disponibili.

I punti di debolezza dei mixed methods, che è bene tenere in considerazione soprattutto nella fase di pianificazione della ricerca, derivano dai seguenti aspetti:

- i) il tempo stimato per realizzare lo studio, le risorse da impiegare e lo sforzo che il ricercatore dovrà mettere in campo, potrebbero essere troppo elevati<sup>15</sup>;
- ii) il ricercatore deve conoscere diverse filosofie, paradigmi e metodi di ricerca, altresì capire come integrarli opportunamente tra di loro;
- iii) il ricercatore deve essere dinamico e flessibile, giacché alcune fasi della ricerca possono subire variazioni improvvise rispetto a quanto preventivato in fase di pianificazione, oppure possono sorgere dei problemi legati all'integrazione dei metodi e all'analisi dei dati, che richiedono l'adozione di soluzioni originali e tempestive.
- iv) In alcuni casi le caratteristiche dello studio potrebbero rendere difficile, se non impossibile, il lavoro per un singolo ricercatore, soprattutto quando le due o più fasi vengono svolte in parallelo. Pertanto non è raro vedere la nascita di un team di ricerca dedicato alla realizzazione dello studio e spesso la creazione di un *team work* si trasforma in un punto di forza, grazie alla condivisione di Know how tra i soggetti coinvolti.
- v) Il costo per lo svolgimento delle diverse attività di ricerca è in genere più elevato rispetto all'utilizzo del singolo metodo.

---

<sup>15</sup> Secondo Creswell e Plano Clark (2010), il ricercatore dovrebbe porsi una serie articolata di domande relative alle tempistiche, risorse e competenze, prima di adottare l'approccio misto, quali ad esempio:

- C'è tempo a sufficienza per raccogliere e analizzare due tipi diversi di dati?

- Ci sono fonti di risorse sufficienti da cui raccogliere e analizzare sia dati quantitativi che qualitativi?

- Il ricercatore possiede le competenze necessarie ed il personale a sua disposizione per completare questo studio?

Nel rispondere a questi quesiti, il ricercatore dovrà considerare anche le tempistiche relative a: approvazione dello studio, la disponibilità dei partecipanti, ed infine la raccolta e analisi dei dati.

Considerando i punti di forza e debolezza legati all'utilizzo dei mixed methods, la scelta di tale approccio deve essere ragionata e pianificata sulla base delle competenze possedute, delle risorse e del tempo a disposizione; inoltre deve esistere una coerenza tra le domande di ricerca e la filosofia che guida la metodologia mista. In assenza di questi elementi potrebbe essere più opportuno avvalersi di altre tipologie metodologiche più affini alle caratteristiche del ricercatore e dell'ambiente di lavoro.

### **1.3.3 Classificazione delle principali tipologie di mixed methods design**

Il passo successivo alla decisione di adottare un approccio di ricerca misto, riguarda la scelta del disegno di ricerca più appropriato per risolvere il problema o rispondere alla domanda che guida il progetto.

Anzitutto è necessario chiarire cosa si intende per 'disegno di ricerca' e quali sono i criteri di distinzione tra le diverse classificazioni. Il disegno di ricerca affronta diversi aspetti inerenti la procedura di pensiero e azione, dai presupposti filosofici all'analisi dei dati. Esso contiene gli obiettivi, le modalità mediante le quali si intende svolgere la ricerca, l'ambito spazio-temporale e tutto ciò che è essenziale, compresi una previsione dei tempi e dei costi per svolgere poi effettivamente la ricerca. È dunque il documento che guida, indirizza e orienta il ricercatore durante tutte le fasi che costituiscono il processo di ricerca (Corbetta 1999). La selezione del disegno di ricerca più idoneo, oltre all'obiettivo perseguito è legata alla conoscenza del ricercatore per quanto concerne le principali tipologie di mixed methods design e le numerose varianti che esistono in natura.

La difficoltà di scelta del design di indagine più idoneo è associata alla numerosità delle configurazioni ad oggi utilizzate nella varietà di discipline scientifiche di studio. Diversi autori sottolineano questo specifico aspetto, come ad esempio Tashakkori e Teddlie (2003), i quali individuano oltre 40 tipi di disegni misti di ricerca in letteratura. Nel medesimo periodo Creswell, Plano Clark, Gutmann e Hanson (2003) hanno sintetizzato le diverse configurazioni in precedenza portate alla luce, distinguendone dodici varianti.

Johnson Onwuegbuzie e Turner (2007) hanno rilevato l'esistenza di tre sottotipi di metodi misti di ricerca: *qualitativa dominante*, *pura mista* e *quantitativa dominante*. Secondo questa concezione, il metodo qualitativo nel disegno di ricerca, potrebbe: a) essere dominante e guidare il processo di ricerca; b) avere lo stesso peso di quello quantitativo e intersecarsi ad esso in un punto specifico della ricerca; c) inizialmente separato, andrebbe a inserirsi nel processo di ricerca nella fase successiva, ricoprendo un ruolo di supporto all'analisi qualitativa.

Tashakkori e Teddlie (2010) individuano sei criteri comunemente utilizzati in letteratura per classificare le diverse tipologie di mixed methods design:

- 1) il numero di fasi del processo di ricerca (*monostand vs multistand*);
- 2) le tipologie e la priorità dei metodi;



- 3) le fasi in cui avviene l'integrazione tra i metodi;
- 4) l'attuazione e le modalità di integrazione (*integrated, interactive e systemic*);
- 5) la funzione iterativa (l'evoluzione e cambiamento del design);
- 6) la prospettiva teorica.

La maggior parte delle classificazioni, proposte dagli studi in materia,<sup>16</sup> sposano almeno quattro dei criteri sopra descritti (Creswell, Plano Clark, Gutmann e Hanson, 2003), quali:

- 1) le tipologie e la priorità dei metodi (quantitativo/qualitativo dominante o di uguale importanza);
- 2) l'attuazione e le modalità di integrazione (parallela, sequenziale, trasformazione, multilivello e combinazione);
- 3) le fasi di integrazione (punto di interfaccia tra i metodi);
- 4) la prospettiva teorica, che può essere implicita o esplicita, e in relazione allo scopo di ricerca o alle domande.

Altri autori, come ad esempio Leech e Onwuegbuzie (2009), hanno proposto una classificazione semplificata, di natura tridimensionale, che considera: 1) il livello di integrazione (con due estremi: parzialmente integrato e totalmente integrato); 2) l'orientamento temporale (simultaneo o sequenziale); 3) l'enfasi di approccio (eguale importanza o stato dominante di uno).

Uno dei principali contributi in merito al design dei metodi misti, è quello fornito da Creswell e Plano Clark (2011, 69), i quali individuano quattro principali tipologie di metodo, con due varianti multiple:

- 1) *convergent parallel design*;
- 2) *explanatory sequential design*;
- 3) *exploratory sequential design*;
- 4) *embbded design*;
- 5) *trasformative design*;
- 6) *multiphase design*.

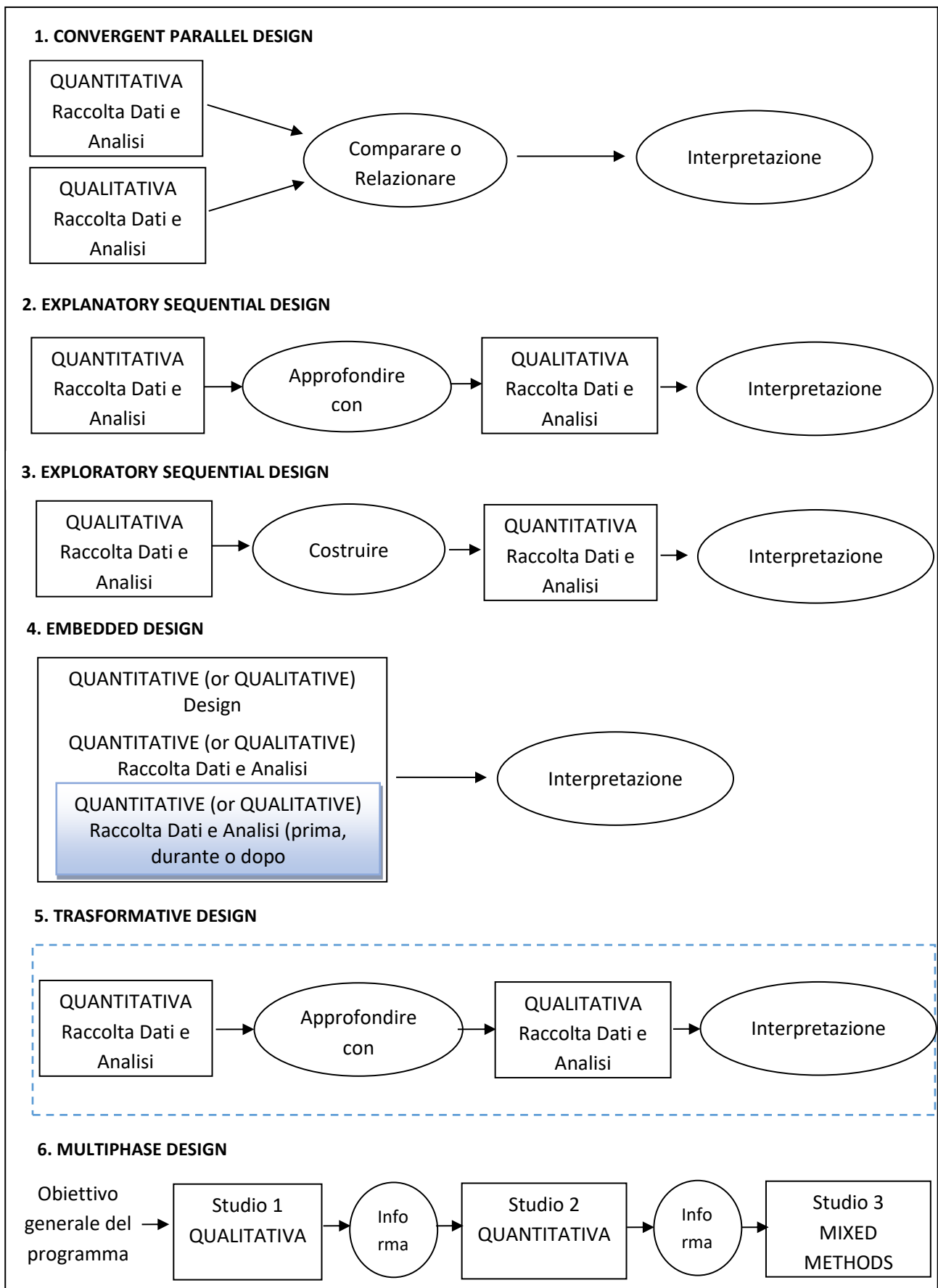
Ognuno di questi modelli possiede caratteristiche distintive che li rendono unici (Figura 1.4).

Tuttavia, al di là delle evidenti differenze, essi presentano alcune caratteristiche comuni, tra cui spiccano la sequenza di raccolta e analisi dei dati quantitativi e qualitativi durante il processo di ricerca (simultaneo o sequenziale), le modalità di integrazione tra dati quantitativi e qualitativi (collegamento o comparazione), ed ancora il punto di interfaccia o momento della ricerca, in cui avviene il mix dei risultati tra i due o più metodi.

---

<sup>16</sup> Il primo studio sul tema condotto da Greene, Caracelli, e Graham (1989), si è focalizzato sullo scopo di ricerca, individuando cinque criteri: 1) triangolazione; 2) complementarità; 3) sviluppo; 4) iniziazione; 5) espansione.

**Figura 1.4 – Le sei principali tipologie di disegni dei metodi misti di ricerca**



Fonte: Creswell & Plano Clark 2011.

Nel prosieguo analizzeremo i principali elementi che caratterizzano le sei principali tipologie di mixed methods design, mettendo in luce i punti di forza e di debolezza, gli aspetti distintivi e le modalità di applicazione di ognuno di essi.

Il *convergent parallel design* è l'approccio misto di ricerca più popolare e probabilmente il più utilizzato in numerosi ambiti disciplinari. Questo modello si materializza quando il ricercatore implementa il metodo qualitativo e quantitativo simultaneamente, ovvero durante la stessa fase del processo di ricerca. Nel disegno di ricerca parallelo, le fasi hanno la stessa priorità di esecuzione e le due componenti sono tenute separate durante l'attività di raccolta e successiva analisi dei dati (Figura 1.4.1). L'integrazione avviene in una fase successiva, quando si procede con l'attività di interpretazione dei risultati; a questo punto si valuta la convergenza o la divergenza delle due prospettive di analisi e la relazione esistente tra i risultati ottenuti con i diversi metodi di ricerca; in genere, l'analisi qualitativa è impiegata per supportare l'interpretazione dei risultati emersi dall'analisi quantitativa. L'obiettivo di questo design è quello di ottenere dati diversi, ma complementari sullo stesso argomento, con lo scopo di comprendere meglio il problema di ricerca. L'intento, nell'utilizzo di questo disegno, è riunire i punti di forza e di debolezza dei metodi quantitativi (ampiezza del campione, tendenze e generalizzazioni) con quelli dei metodi qualitativi (limitatezza del campione, dettagli, profondità). Questo modello di sviluppo della ricerca viene quindi preferito quando il ricercatore vuole triangolare i due metodi, comparando i risultati ottenuti tramite le statistiche quantitative con i risultati derivanti dall'analisi qualitativa, per confermarli, validarli o supportarli.

Le caratteristiche distintive del *convergent parallel design* possono essere sintetizzate in cinque punti, quali:

1. la raccolta e l'analisi dei dati attraverso tecniche qualitative e quantitative avvengono contemporaneamente/nella stessa fase, ma indipendentemente;
2. i metodi (qualitativo e quantitativo) hanno la stessa priorità;
3. la raccolta e l'analisi dei dati vengono effettuate mediante un procedimento indipendente;
4. l'integrazione dei risultati avviene durante la fase di interpretazione dei medesimi;
5. si cerca di individuare eventuali punti di divergenza, convergenza, contraddizione o relazione tra due fonti di raccolta e analisi di dati diverse.

Alla luce di quanto sopra, emerge che i vantaggi principali legati all'utilizzo del suddetto design sono riconducibili a: 1) intuitività di senso; 2) efficienza di utilizzo (i dati sono raccolti e analizzati contemporaneamente); 3) indipendenza di raccolta e analisi dati, che consente di impiegare tecniche diverse e più appropriate alle esigenze del singolo caso. La principale difficoltà che deriva da tale modello risiede, invece, nell'esigenza di lavorare e incrociare due campioni di dati differenti per quantità e qualità; ciò richiede esperienza, capacità di interpretazione e flessibilità.

Il *sequential explanatory design*, anche noto come "*sequential triangulation*" (Morse, 1991), è un metodo misto di ricerca, nel quale la fase di raccolta e analisi dei dati quantitativi precede quella

di raccolta e analisi dei dati qualitativi (figura 1.4.2). La priorità di esecuzione è in genere attribuita al metodo quantitativo.

Scopo di questo modello è utilizzare una seconda fase, a supporto di quella quantitativa, in cui si impiegano tecniche qualitative di raccolta e analisi di dati per approfondire e spiegare meglio i risultati emersi dalla prima analisi (significativi, non significativi, valori anomali o risultati inattesi). Il disegno di tipo sequential explanatory potrebbe essere particolarmente utile nel caso in cui dall'analisi quantitativa iniziale, emergano dei risultati inaspettati o dati poco chiari che necessitano di ulteriore approfondimento (Creswell, Plano Clark, Gutmann e Hanson 2003). Tale modello può anche essere utilizzato qualora il ricercatore volesse formare dei cluster di soggetti, sulla base dei risultati quantitativi ottenuti, e approfondire l'analisi sui singoli gruppi attraverso successive indagini qualitative; altresì costruire una base campionaria rappresentata da soggetti le cui caratteristiche siano state definite attraverso una prima fase di ricerca quantitativa. In genere siffatto disegno è prediletto dai ricercatori che hanno intenzione di individuare i meccanismi e le ragioni che si celano dietro determinati comportamenti o di arricchire l'analisi attraverso la stima delle tendenze e le relazioni con i dati quantitativi.

La domanda fondamentale da porsi prima di strutturare il disegno di ricerca è: *in che modo i dati qualitativi possono aiutare a spiegare i risultati quantitativi?*

I punti chiave del sequential explanatory design possono essere sintetizzati come segue:

1. tipicamente è costituito da due fasi sequenziali;
2. la raccolta e l'analisi dei dati mediante tecniche quantitative e qualitative avviene con tempistiche differenti;
3. il metodo quantitativo ha la priorità;
4. la fase qualitativa nasce dai risultati della fase quantitativa.

I vantaggi attribuiti all'utilizzo del suddetto design sono riconducibili a: 1) semplicità della struttura bi-fase (il ricercatore svolge le due fasi separatamente e raccoglie una singola tipologia di dati alla volta); 2) favorisce il lavoro di squadra; 3) rende più semplice la redazione e la lettura del report finale (i risultati possono essere presentati e discussi su due sezioni logicamente integrate).

Il *sequential exploratory design* ha molte caratteristiche simili al modello *sequential explanatory*. Anche in questo caso le fasi di sviluppo del progetto sono due, con la differenza che la fase iniziale si avvale dell'analisi qualitativa, mentre quella di origine quantitativa si effettua in un secondo step (figura 1.4.3).

In sostanza le fasi invertono la loro posizione: mentre il disegno esplicativo è più idoneo a spiegare un fenomeno, quello esplorativo svolge una funzione "esplorativa" nei confronti dell'oggetto di ricerca. L'obiettivo è quello di generalizzare i risultati ottenuti mediante il metodo qualitativo, a un campione più ampio, rappresentativo della popolazione di riferimento.

Questo design è particolarmente utile quando il ricercatore ha necessità di sviluppare e testare un nuovo strumento (Creswell, Plano Clark, et al., 2003), o identificare nuove variabili di natura

quantitativa, essenziali per studiare un fenomeno. Morgan (1998) suggerisce l'utilizzo del suddetto disegno nelle situazioni in cui è necessario testare gli elementi di una teoria emergente risultante dalla fase qualitativa. È altresì adeguato quando il ricercatore vuole generalizzare i risultati qualitativi a diversi cluster e studiare le dimensioni di un fenomeno poco esplorato (Morse, 1991).

In genere, nei modelli misti sequenziali le informazioni del primo campione, che tendenzialmente deriva da una procedura di campionamento probabilistico, sono spesso utili per costruire il secondo campione, tipicamente derivato da una procedura di campionamento intenzionale (Greene, Caracelli e Graham, 1989).

La riflessione da avanzare, prima di strutturare il disegno di ricerca esplorativo, riguarda le modalità di utilizzo del metodo quantitativo per ottenere una valida generalizzazione dei risultati. Nello specifico, la domanda da porsi è la seguente: *in che modo i risultati quantitativi possono generalizzare i risultati qualitativi?*

I vantaggi originati dall'utilizzo dell'*exploratory design* sono simili a quelli ottenibili attraverso il design esplicativo, con la differenza che, attraverso il primo approccio, è possibile generalizzare i risultati, dando vita a nuovi strumenti, modelli e teorie relative al fenomeno indagato. Lo svantaggio, invece, è legato alle tempistiche di realizzazione dell'impianto di ricerca che, essendo costituito da due fasi distinte di raccolta ed elaborazione cognitiva dei dati (data analysis), si richiede un maggiore dispendio di tempo per completare l'intero processo. Inoltre, in alcuni casi particolari, il ricercatore potrebbe trovare difficile costruire dall'analisi qualitativa la base di raccolta dati quantitativa (punto di interfaccia tra le due fasi), rendendo inutile l'integrazione delle due logiche sottostanti l'approccio di analisi.

L'*embedded design* è un disegno in cui si attribuisce un ruolo secondario, di mero supporto, a un metodo di raccolta e analisi dei dati, le cui basi però poggiano su un secondo metodo che svolge un ruolo primario. In altri termini, il disegno di ricerca incorporato o integrato, si verifica quando il ricercatore raccoglie e analizza sia i dati quantitativi che quelli qualitativi, all'interno di un modello quantitativo o qualitativo tradizionale (Figura 1.4.4).

Secondo tale approccio, il ricercatore può aggiungere una componente di analisi di qualità all'interno di un disegno di natura prettamente quantitativa, ad esempio un esperimento; inoltre può immettere una componente quantitativa all'interno di una struttura a vocazione qualitativa, ad esempio un caso di studio. Lo scopo è migliorare il disegno complessivo attraverso il supporto di una componente che faciliti la risposta al problema o la domanda alla guida del processo di ricerca. L'utilizzo di questo tipo di design è appropriato quando il ricercatore deve rispondere, in unico studio, a diverse tipologie di domande, la cui soluzione necessita di una serie di dati di differente natura.

Le caratteristiche principali dell'*embedded design*, possono essere sintetizzate come segue:

1. la raccolta di dati quantitativa o qualitativa è effettuata all'interno di una procedura quantitativa o qualitativa;

2. un unico insieme di dati non è sufficiente a rispondere alle domande di ricerca per cui si utilizzano entrambi i metodi, ovviamente attribuendo a essi ruoli e compiti specifici (primario e di supporto);
3. la raccolta e l'analisi del secondo campione di dati può verificarsi prima, durante e/o dopo la prima raccolta.

I vantaggi del modello integrato derivano da alcune caratteristiche descritte, quali: 1) il tempo e le risorse da impiegare per svolgere le due fasi complete sono ridotti rispetto ai modelli in precedenza illustrati, poiché la priorità non è equamente distribuita; 2) è più facile da maneggiare, anche in funzione della mole di dati richiesta, che è adeguata a un livello di conoscenze ed esperienza metodologica medio-bassa del ricercatore; 3) favorisce il lavoro di squadra; 4) può essere una risorsa interessante per le agenzie di finanziamento che hanno meno familiarità con i metodi misti di ricerca, giacché il focus è tendenzialmente sul metodo quantitativo, come ad esempio un esperimento o un'analisi di correlazione.

Il *transformative design* è una delle varianti di mixed methods più particolare rispetto alle configurazioni finora illustrate (figura 1.4.5). Esso si realizza quando il ricercatore nel condurre uno studio attraverso l'approccio dei metodi misti, utilizza un "*theoretical-based framework*" come una trasformazione di visione del mondo (Creswell e Clark 2011, 96). Lo scopo di questo design è quello di affrontare le questioni legate alla giustizia sociale e si basa sul valore dei contenuti e delle ragioni ideologiche, piuttosto che su ragioni di natura metodologica e procedurale (Greene, 2007). Il framework è pensato appositamente per rispondere a questioni legate all'emarginazione sociale o a nuclei della popolazione sottorappresentati, come ad esempio le teorie alla base di femminismo, discriminazione razziale, orientamento sessuale, disabilità etc.

Nell'insieme le decisioni circa l'interazione, la priorità, i tempi, e l'integrazione delle fasi, che costituiscono l'intelaiatura del disegno di ricerca, sono ideate sulla base di caratteristiche del contesto in cui avviene il Framework di trasformazione (figura 1.4.5). I ricercatori possono implementare una delle quattro tipologie di base discusse, mediante la struttura di trasformazione.

Da quanto appena detto, emerge che il design trasformativo assumerà le caratteristiche del modello di base selezionato tra quelli disponibili (*convergent parallel, sequential explanatory, sequential exploratory, embedded design*), traendo vantaggio dai suoi elementi di forza, ai quali vanno annessi ulteriori caratteri. Nello specifico: 1) lo studio si posiziona all'interno di un framework di trasformazione per la difesa o l'emancipazione delle figure più deboli (ha un alto valore sociale); 2) la ricerca aiuta a responsabilizzare gli individui e a favorire il cambiamento; 3) i partecipanti svolgono sovente un ruolo partecipativo attivo nella ricerca; 4) il ricercatore è in grado di utilizzare un metodo che produce risultati di duplice utilità, e per i membri della comunità, e per i politici responsabili di tali tematiche.

L'ultimo disegno di ricerca degno di nota è il *multiphase design*, il quale si utilizza quando un singolo ricercatore o un gruppo di ricercatori studia un problema o una tematica più ampia,

attraverso un'iterazione di studi quantitativi e qualitativi, collegati in un sistema sequenziale; ognuno di essi è costruito sui risultati emersi dallo studio precedente ed è volto al raggiungimento dell'obiettivo core del progetto di ricerca principale (1.4.6). Il disegno multifase è più comune nei grandi studi o progetti pluriennali finanziati da enti pubblici o fondi privati, il cui scopo è di rispondere a una serie articolata di domande, come ad esempio nel settore del turismo avviene per gli studi condotti dall'ENIT (Ente Nazionale italiano per il turismo) o ONT (Osservatorio Nazionale del Turismo).

I vantaggi del *multiphase* design sono dovuti alla presenza dei seguenti aspetti:

- 1) elevata flessibilità, derivante dalla combinazione di più studi, metodi e ricercatori nel medesimo programma di ricerca;
- 2) i ricercatori possono lavorare in contemporanea e pubblicare singoli risultati che si andranno ad integrare con altri tasselli dello studio forniti, anche a distanza spaziale, dai colleghi che compongono il team.
- 3) Il ricercatore può utilizzare questo design per fornire un Framework generale a supporto dello sviluppo di studi multipli iterativi.

Riguardo a quanto finora espresso, la scelta del modello di ricerca misto più appropriato comporta per il ricercatore un'articolata serie di decisioni in merito alle tempistiche e risorse da impiegare, alla conoscenza di applicazione dei singoli metodi, alle domande di ricerca e alla complessità del fenomeno indagato.

In sostanza il ricercatore, individuato il problema di ricerca, dovrebbe scegliere il disegno più appropriato alla risoluzione del problema sulla base di tre decisioni chiave in precedenza argomentate: *tempistiche* di raccolta e analisi dei dati, *peso dell'approccio qualitativo e quantitativo*, *modalità di integrazione* dei risultati (Figura 1.5).

Definite le caratteristiche del disegno di ricerca, si potrà procedere con l'esecuzione della sua formula, ovvero con lo sviluppo operativo delle singole fasi di raccolta e analisi dei dati e, in base alla struttura selezionata, procedere all'integrazione dei metodi e successiva interpretazione dei risultati<sup>17</sup>.

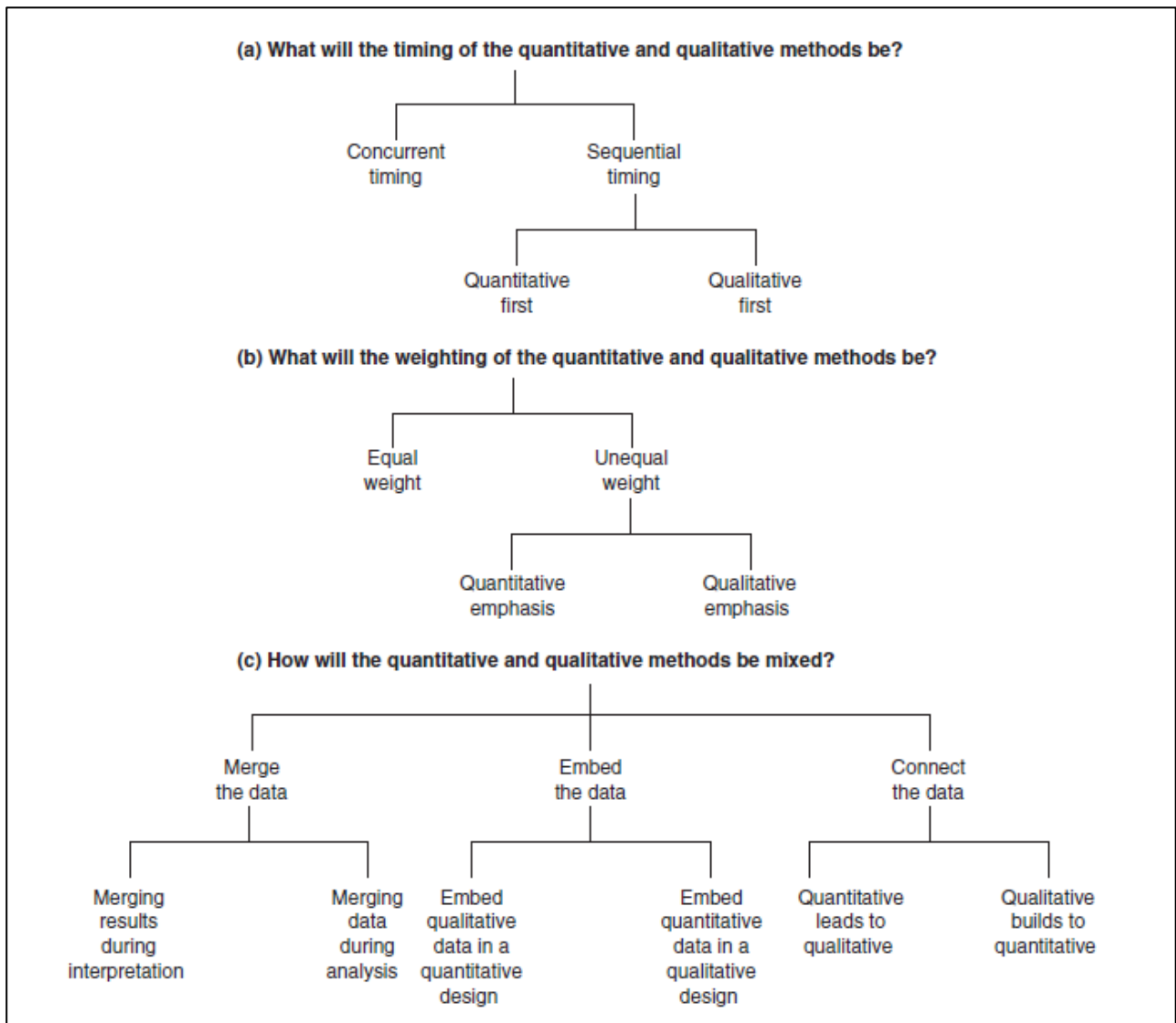
Per concludere, emerge che l'utilizzo combinato di metodi di ricerca qualitativi e quantitativi può essere potenzialmente più rilevante rispetto all'utilizzo del singolo metodo, sia in termini di approfondimento del tema indagato, sia di probabili risultati inattesi che conducano lo studio verso sentieri inesplorati. Ciò non vuol dire che essi siano la metodologia di ricerca più appropriata in ogni caso; infatti il loro utilizzo deve essere ragionato sulla base di specifiche caratteristiche del fenomeno indagato, a partire dalla sua natura e dalle domande che guidano la ricerca.

Nel prossimo paragrafo s'inquadra e si delimita il campo di ricerca per ricostruire il framework teorico, attraverso l'analisi della principale letteratura sul tema del comarketing.

---

<sup>17</sup> Per un approfondimento sulla fase di analisi e interpretazione dei dati si rimanda la lettura dei capitoli 5 e 6.

**Fig.1.5 – I tre principali criteri di scelta dei mixed methods design**



Fonte: Creswell & Plano Clark 2007, 80.



## CAPITOLO PRIMO

### Le alleanze di marketing: una rassegna della letteratura

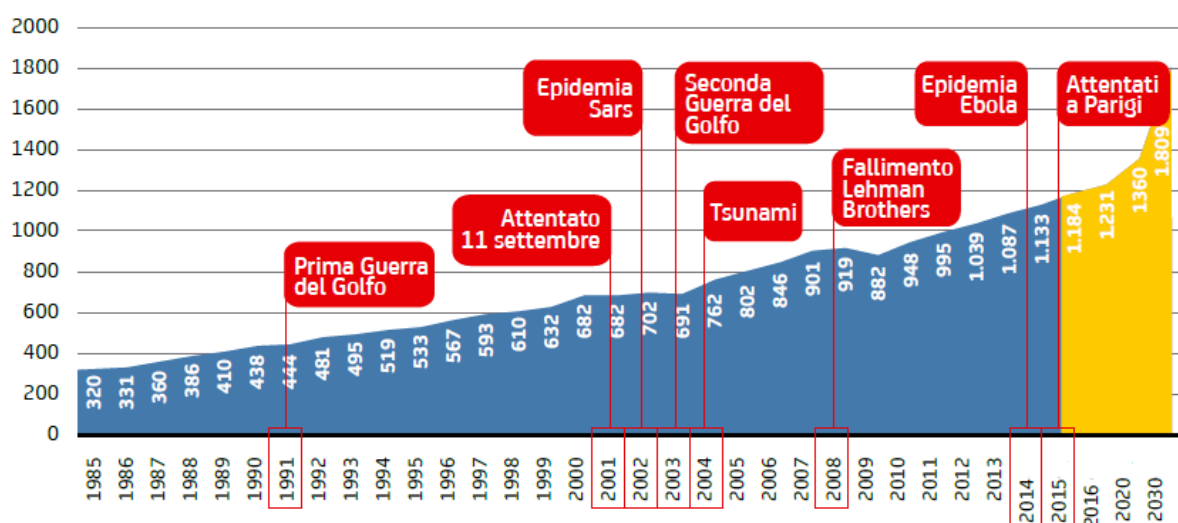
#### 2.1 Analisi del contesto di riferimento: le tendenze del turismo a livello mondiale e nazionale

Il settore turistico da sei decenni contribuisce in maniera significativa allo sviluppo economico e sociale dei Paesi che coinvolge, tanto da essere per alcuni di essi il settore economico trainante in termini di fatturato, spesa e occupazione, con proiezioni di crescita rilevanti per il futuro. Oggi il volume d'affari del turismo è pari o supera anche quello delle esportazioni di petrolio, prodotti alimentari o automobili. Oltretutto è uno dei pochi ambiti ad aver resistito, a livello mondiale, alla pesante crisi che ha caratterizzato le economie avanzate negli ultimi anni.

Tuttavia, il turismo è ancora considerato un settore al quale la politica economica italiana dedica poca attenzione; o meglio, un settore al quale ci si rivolge retoricamente, come ipotetica fonte di salvezza delle sorti nazionali, senza realmente conoscerlo e valorizzarne gli elementi critici di successo.

Il 2015, nonostante la complessa situazione economica e geopolitica, che contraddistingue il mercato globale, è stato un ulteriore anno da record per il turismo internazionale. Secondo i dati forniti dall'OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo), gli arrivi internazionali sono stati 1,184 miliardi con un incremento pari al 4,4%, ossia 50 milioni in più rispetto al 2014. Le previsioni per l'ultimo trimestre del 2016 confermano la tendenza dell'anno precedente, e indicano un'ulteriore crescita che dovrebbe oscillare intorno al 4% (figura 2.1).

**Figura 2.1 - Arrivi internazionali nel mondo: in evidenza i principali eventi negativi a livello economico-sociale-politico mondiale**



Fonte: UNWTO.

Un dato assai importante, se si considera quanto sta accadendo a livello mondiale: escalation di attentati in numerosi paesi; clima di paura e incertezza diffuso; effetti della crisi economica, che perdurano da anni e contrasti sociali sempre più evidenti.

Quanto detto non costituisce sicuramente un incentivo per il settore, eppure tale effetto negativo sembra sia mitigato da altri fattori che, in controtendenza, trainano lo sviluppo del fenomeno turistico da ormai più di mezzo secolo.

Focalizzando l'attenzione sulle diverse macro aree del Globo, l'Europa si riconferma la destinazione turistica più visitata, con 609 milioni di arrivi internazionali, attraendo il 51% dei flussi complessivi; Il che vuol dire un aumento di circa 27,4 milioni di turisti rispetto all'anno 2014 (UNWTO). Tale crescita è apprezzabile anche nell'Europa Mediterranea con 10,3 milioni circa di arrivi in più (+4,7%) rispetto al 2014. Il trend di crescita positivo registrato in Europa è sottolineato anche dalle parole del vicepresidente della Commissione Europea<sup>18</sup>, il quale sostiene che il turismo costituisce *“un settore davvero strategico per l'economia europea, grazie alla sua elevata capacità di produrre crescita e occupazione”* e rappresenta, *“la terza attività economica più importante d'Europa, in termini di volume d'affari”*. Seguono l'Asia e il Pacifico (277 milioni, circa il 23%), e il continente Americano che si colloca in terza posizione, con 191 milioni di arrivi (16%). Nell'area del Medio Oriente, nonostante la crisi in Siria e nelle zone limitrofe, i flussi aumentano (+3,1%), mentre nel continente africano rallentano (-3,3%), causa la complessa e delicata situazione sulle sponde del Mediterraneo (figura 2.2).

**Figura 2.2- Arrivi internazionali nel mondo suddivisi per macro aree (anno 2015)**



Fonte: elaborazione da dati *World Tourism Barometer*, gennaio 2016.

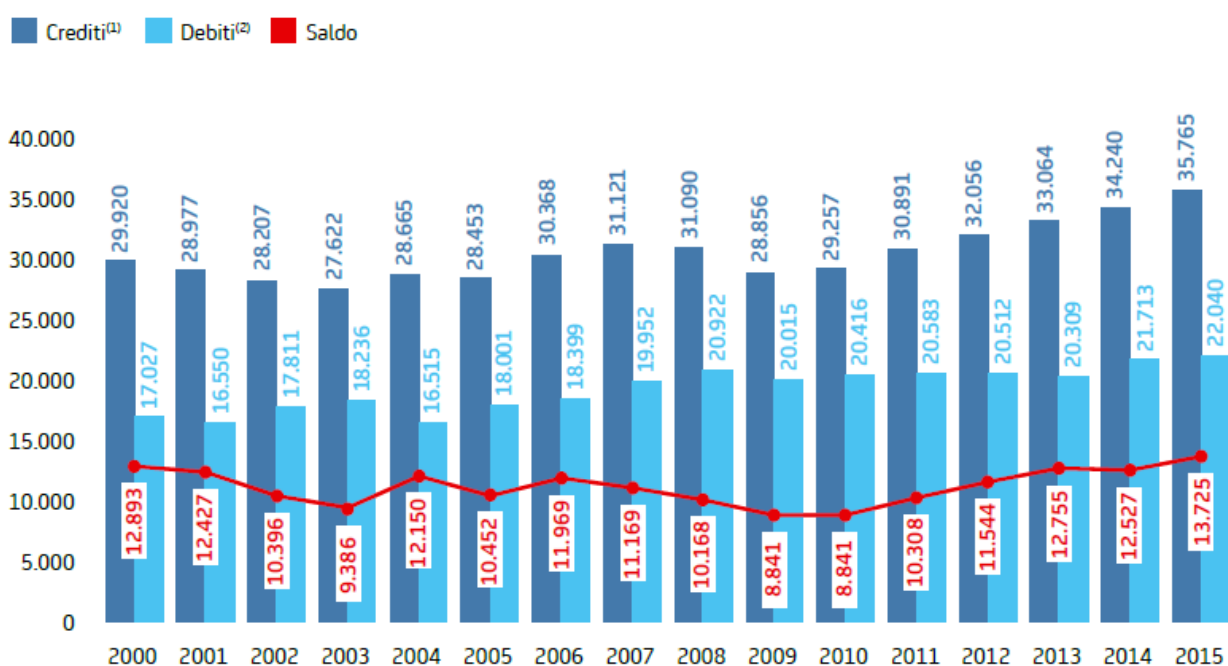
<sup>18</sup> Antonio Tajani, Vicepresidente della Commissione europea, responsabile dell'industria e imprenditoria. *Discorso di apertura della Conferenza europea degli stakeholders del Turismo 2010.*

Nell'arena della competizione internazionale, l'Italia rimane una delle destinazioni più desiderate dai turisti provenienti dai Paesi di tutto il pianeta; essa infatti, si posiziona al quinto posto per capacità attrattiva (48,6 milioni) e al settimo posto per gli introiti derivanti dal turismo (39,7 miliardi di US\$) (World Tourism and Travel Council).

Il core business dell'industria turistica italiana produce un valore aggiunto di 67,2 miliardi di euro (4,2% del Pil) che diventano 165,4 miliardi di euro (il 10,2% del Pil), se si considera anche l'indotto.

Da una recente stima effettuata dalla principale organizzazione imprenditoriale del settore turistico-ricettivo in Italia (Federalberghi 2015), emerge che il valore aggiunto del turismo italiano vale quasi due volte quello del comparto agricolo-alimentare e quasi cinque volte quello prodotto dal tessile e dall'abbigliamento, compreso il settore moda. Il giro di affari generato dal turismo ha ricadute assai rilevanti anche in termini di occupazione, il cui peso si aggira intorno ai 2,6 milioni di posti di lavoro totali (1,354 milioni gli occupati diretti)<sup>19</sup>.

**Figura 2.3- Bilancia dei pagamenti turistica del paese Italia (serie storica 2000-2015)**



(1) Spesa turistica dei viaggiatori stranieri in Italia.

(2) Spesa turistica dei viaggiatori italiani all'estero.

Fonte: Banca d'Italia, Rapporto sul turismo 20016-Unicredit, p 31.

Uno degli aspetti più rilevanti del 2015 è l'inversione di tendenza del turismo domestico (crescita della domanda interna), che dopo anni di difficoltà associati a risultati negativi, consegue

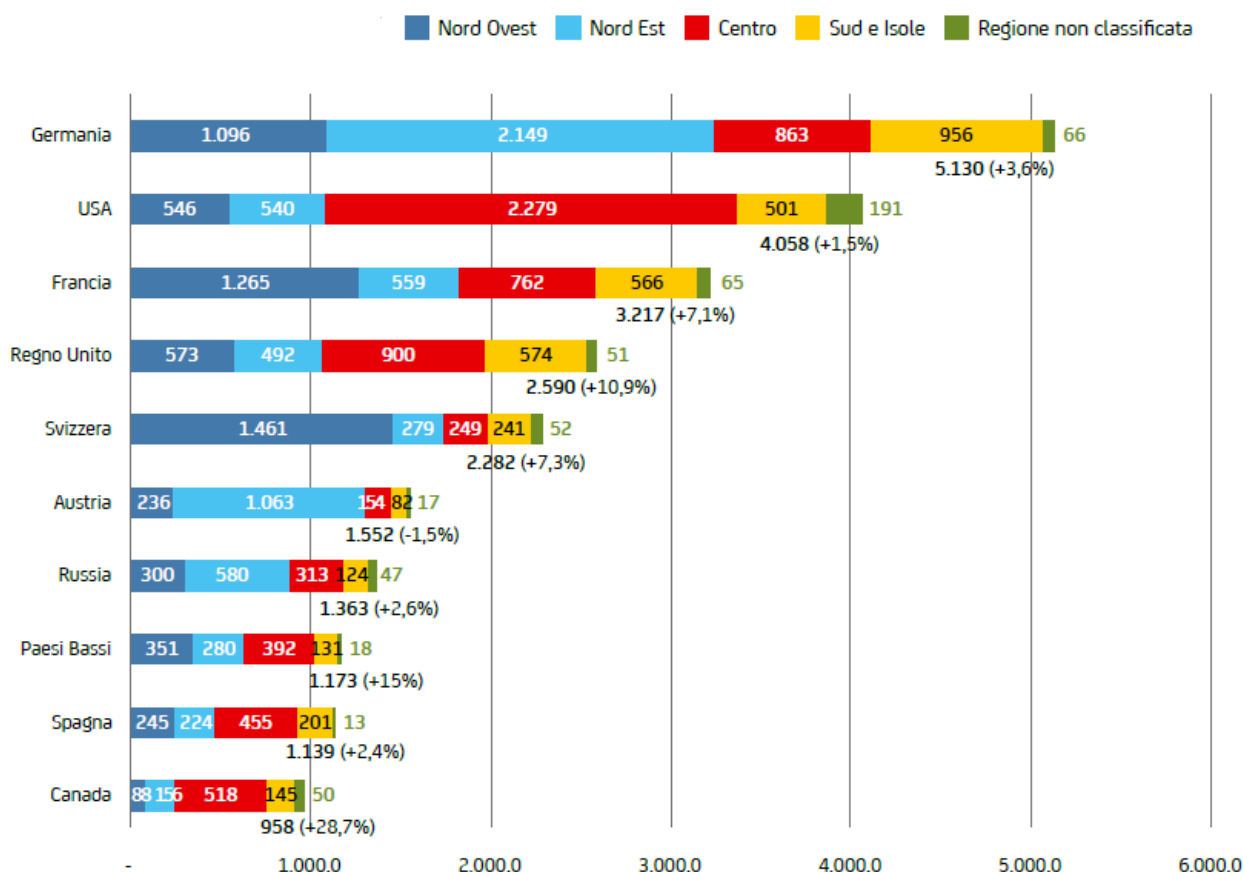
<sup>19</sup> Fonte: Istat dati 2013.

un aumento degli arrivi di turisti italiani del 2,5%, mentre le presenze rimangono pressoché stabili. Altresì dalla bilancia dei pagamenti turistica, emergono segnali assai positivi: si registra un valore di 13,7 mld di euro<sup>20</sup>.

Il comparto turistico italiano deve la sua fortuna a pochi paesi che garantiscono la linfa vitale all'intero ecosistema. Il settore, infatti, è trainato dalla spesa dei turisti provenienti da 10 paesi essenziali. Primi su tutti i turisti provenienti dalla Germania, che costituiscono da soli una quota del 28% dell'incoming; seguono in ordine i turisti americani (6,4%), i francesi (6,3%) e i russi (3,6%); questi ultimi spiccano con un incremento di oltre il 100% rispetto all'afflusso registrato nell'anno 2000 (figura 2.4).

Le stime per l'anno 2016 prevedono un ulteriore aumento di arrivi e di spesa, sia a livello internazionale – il 5% è la crescita prevista per Asia e Pacifico e per le Americhe, mentre oscilla tra 3,5 e 4,5% l'incremento previsto per l'Europa - sia per il nostro paese, mediante il consolidamento degli arrivi di turisti provenienti da Paesi a elevato potenziale di spesa, come per l'appunto la Russia.

**Figura 2.4 - Incidenza della spesa dei turisti stranieri in Italia per origine e destinazione (mln. var % Anno 2014/13)**



Fonte: Banca d'Italia, Rapporto sul turismo 2016-Unicredit, p 31.

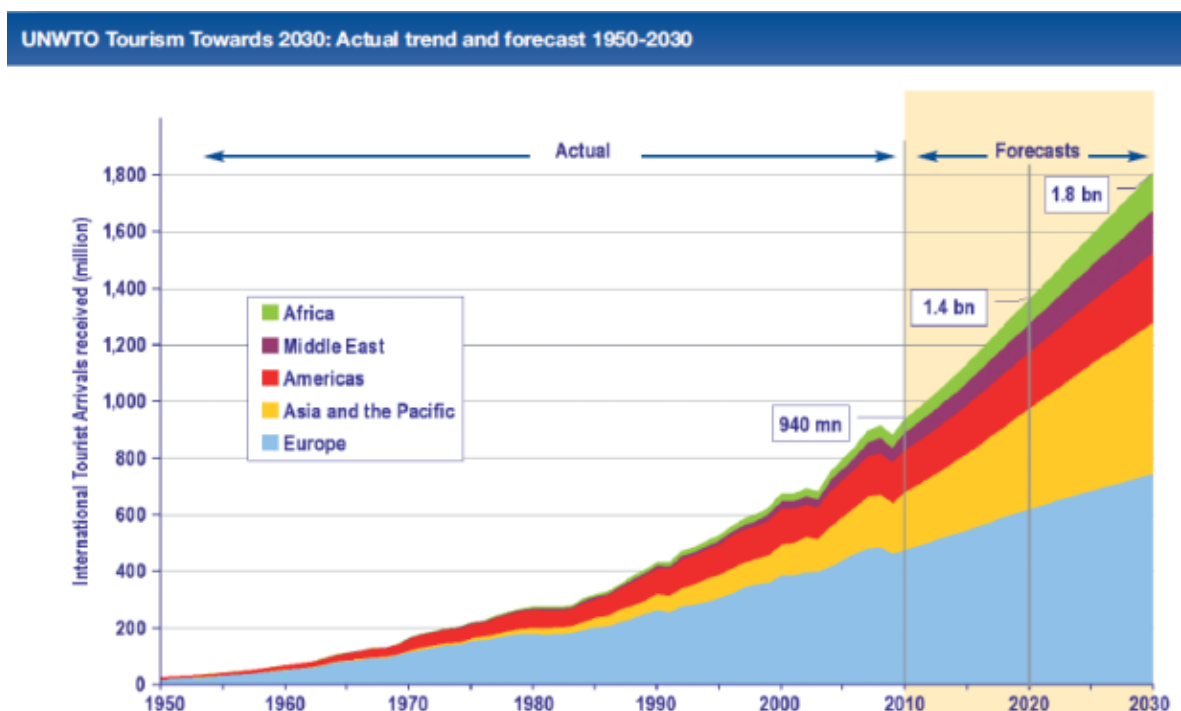
<sup>20</sup> La bilancia dei pagamenti turistica, confronta le esportazioni - le spese degli stranieri in Italia (che segna il record di 36 MLD di euro) - con le importazioni - le spese degli italiani all'estero (Fonte dati: Banca d'Italia, in "Rapporto sul turismo 2016-Unicredit").

Un trend in crescita del comparto, a livello mondiale, che genera ottimismo anche per gli anni a seguire, difatti, Il 2017 è già stato qualificato dagli esperti del settore come: "Anno internazionale del turismo sostenibile per lo sviluppo" (UNWTO) (figura 2.5).

Il turismo che contraddistingue gli ultimi quindici anni di attività si connota di alcuni elementi distintivi, quali la flessibilità, la segmentazione, il rispetto per l'ambiente, la personalizzazione e l'integrazione settoriale; tutto ciò in un contesto in continua e rapida evoluzione dovuta all'avvento delle nuove tecnologie. La rivoluzione digitale sta definitivamente modificando il quadro all'interno del quale si muovono i flussi turistici internazionali che, grazie alle nuove tecnologiche, sono sempre più indipendenti, informati, attenti ed esigenti.

La domanda turistica cambia volto, la figura del classico turista degli anni 90' balneare o montano, lascia il posto a un individuo che viaggia più spesso, per periodi di vacanza più brevi, a cui piace organizzare il viaggio in autonomia (cresce la *formula di viaggio tailor maid*), concedendosi un percorso dinamico e variegato di attività e alla ricerca spasmodica di emozioni da condividere, in tempo reale attraverso l'utilizzo dei social media.

**Figura 2.5 - Previsioni arrivi internazionali 1950-2030 (dati in MLN)**



Fonte: Tourism Highlight, 2014 Edition – UNWTO.

Oltre alla suddetta mutazione della domanda, vi sono altri elementi, di seguito richiamati, che hanno contribuito significativamente a stravolgere il mondo del turismo e le modalità di attivazione delle leve economiche a esso associate:

- il turismo è oggi collegato ai bisogni e ai desideri del singolo individuo che, al di là della mera motivazione espressa del viaggio, viene spinto a muoversi da fattori di natura soggettiva, psicologica e sociologica. È un turista infedele al segmento astratto di appartenenza, che vuole trasformare il viaggio in una esperienza autentica e unica, condividerla con altri individui anche lontani, socializzare, invertire il ruolo di semplice spettatore ad attore di un mondo che non conosce.
- Cambiamenti importanti negli assetti Geo-istituzionali, che hanno facilitato l'avvento sul mercato turistico internazionale di grandi Paesi che fino a qualche anno fa erano in parte esclusi dal mercato (BRIC e Far East e Emirati Arabi), mentre ora si sono trasformati in realtà determinanti nella distribuzione dei flussi turistici, riuscendo a muovere grandi numeri, con enormi potenziali di domanda.
- Le condizioni economiche di numerosi Paesi sono mutate; ciò comporta un cambiamento nella capacità di spesa dei flussi turistici, con l'affermazione dell'alta classe delle economie emergenti, che si caratterizza per una capacità di spesa elevata (segmento alto-spendente) e la richiesta di strutture e servizi "luxury"; mentre la domanda costituita dalla classe media delle economie mature, che per anni ha sostenuto lo sviluppo del comparto turistico mondiale, ha subito un netto calo, determinato dalla diminuzione del potere di acquisto a essa associato.
- La diffusione capillare del web e il costante sviluppo delle nuove tecnologie informatiche volte a conoscere, prenotare, recensire, hanno modificato profondamente il processo di acquisto e consumo dei prodotti turistici; da un lato attraverso l'avvento delle OLTA (On line Travel Agencies), che permettono al turista di comparare istantaneamente le diverse alternative di offerta disponibili sul mercato, e la rapida costruzione di pacchetti su misura; dall'altro attraverso l'ampia penetrazione delle tecnologie mobile e wireless (laptop, smartphone e tablet), che amplificano l'opportunità di accedere ai contenuti (multicanale) e moltiplicano la mole di informazioni disponibili (big data).

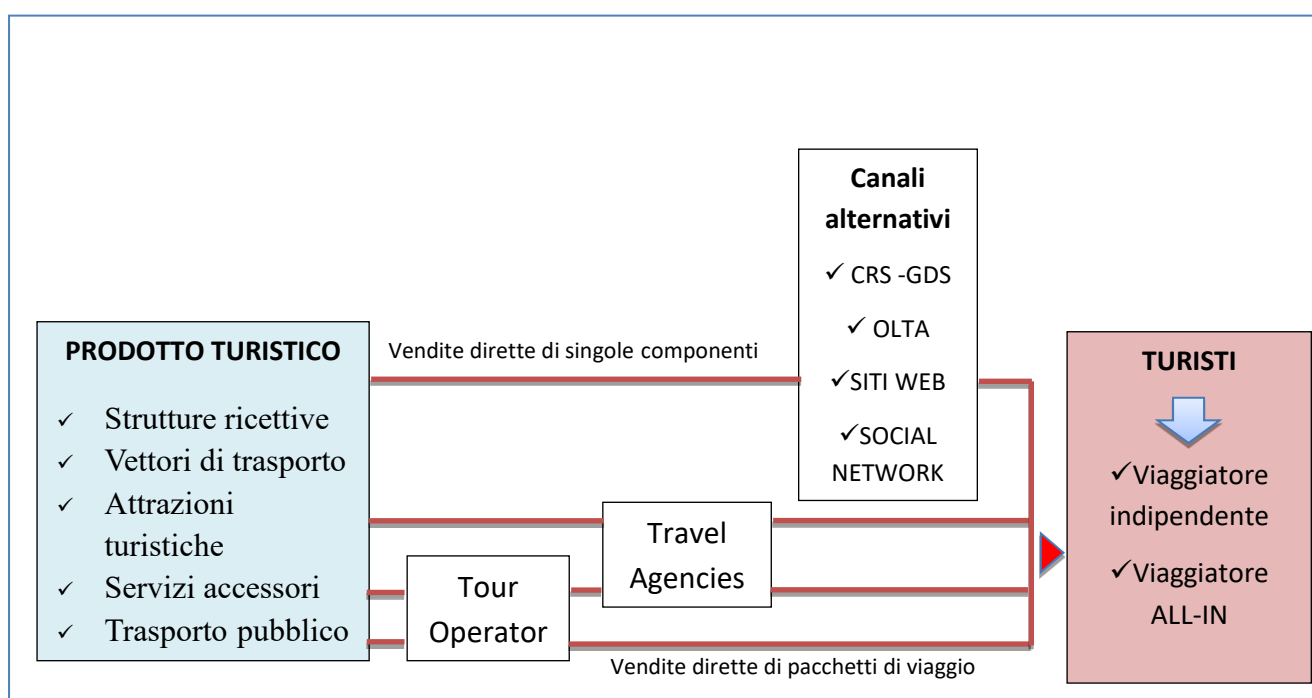
Oltre ai suddetti elementi, l'impatto della crisi nel settore turistico ha giocato un ruolo determinante; in particolare l'effetto della crisi in Italia è evidenziato dalla contrazione della domanda interna di viaggi, ove si è registrata un'importante diminuzione in percentuale negli ultimi anni, solo nel 2015 si è visto un accenno di timida ripresa. È dunque una caratteristica della domanda che persiste da inizio crisi, poiché dipendente dai risultati negativi della congiuntura economica che ha generato cali di fatturato per la maggior parte degli operatori turistici.

Le tendenze, fin qui evidenziate, hanno prodotto un'inevitabile evoluzione della filiera turistica in tutte le sue componenti, stravolgendo l'assetto originario (figura 2.6). Dalla tradizionale configurazione in cui i tour operator erano visti come grossisti che si occupavano dell'assemblaggio

dei singoli servizi turistici in pacchetti di viaggio, successivamente veicolati tramite le Travel Agencies ai consumatori finali, si è passati a una configurazione multicanale, più complessa e competitiva.

Questa nuova configurazione di filiera turistica pone la maggioranza degli attori coinvolti in concorrenza e/o interazione, al fine di consentire loro di raggiungere e soddisfare con ogni mezzo possibile il consumatore<sup>21</sup>. Del resto, numerosi operatori sono in grado di svolgere il ruolo di intermediario in autonomia e di fornire l'insieme di componenti e servizi della vacanza al cliente finale. Lo scenario delineato evidenzia il passaggio dal tradizionale sistema di relazioni a catena alla nascita di un ecosistema, in cui il fattore critico di successo risiede nella capacità degli operatori in esso presenti di modificare rapidamente i propri modelli di business, per riuscire a intercettare una porzione sufficiente di domanda turistica, in grado di soddisfare l'esigenza di profitto.

**Figura 2.6 - La filiera turistica 3.0**



Fonte: adattato da "L'industria del turismo", rapporto febbraio 2016, Cassa depositi e prestiti.

La domanda di turismo organizzato rimane tuttavia significativa, giacché spinta sia dai new comers (nuovi arrivati), sia dai turisti senior (terza età). I primi provengono da Paesi con culture e abitudini profondamente differenti e nella maggior parte dei casi preferiscono ancora il tipico viaggio organizzato; si spostano in aereo; scelgono strutture di grandi dimensioni, che possano ospitare un numero considerevole di individui (spesso viaggiano in gruppo); e cercano comunque strutture di qualità (*mass luxury*). Per quanto riguarda i secondi sono considerati i maggiori

<sup>21</sup> In aumento la frequenza con cui si manifestano fenomeni di forte *cannibalizzazione tra gli attori della filiera turistica*, in particolare il binomio fornitori/distributori, che si trovano spesso a lottare gli uni con gli altri, per acquisire il consumatore finale attraverso i medesimi prodotti.

consumatori di pacchetti commerciali del continente, generando il 30% delle entrate per il segmento del turismo organizzato (Eurostat). Questo target, in tempo di crisi, ha assunto un atteggiamento in controtendenza; è cresciuto rispetto agli altri segmenti e ha aiutato a mitigare le perdite elevate del comparto su altri fronti.

Dall'analisi condotta sulle caratteristiche evolutive del sistema turistico, ne deriva un quadro di notevole complessità, al quale va associata la numerosità degli operatori, tra loro collegati, che offrono un'ampia e diversificata gamma di beni e servizi, tanto da non rendere il fenomeno facilmente delimitabile in confini precisi<sup>22</sup>.

## 2.2 Le strategie collaborative di marketing: definire il co-marketing

La velocità e la flessibilità di risposta ai mutamenti ambientali, ai cambiamenti tecnologici e nei nuovi comportamenti di consumo, spingono le imprese a uscire dai confini della propria struttura tradizionale e integrare le attività svolte con altre organizzazioni in modo stabile e progressivo, attivando congiuntamente processi di crescita individuale e cooperazione strategica. Tale soluzione manageriale, infatti, risulta essere adeguata a migliorare la competitività individuale, giacché genera relazioni necessarie a ridurre il rischio d'impresa e contribuisce a produrre maggiori opportunità di successo.

A fronte dello scenario in precedenza descritto, le alleanze rappresentano una valida opzione strategica nel settore turistico, volta a fornire risposte in contesti ad alto livello di complessità, ove spesso le imprese sono costrette a ripensare le strategie, costruire nuovi vantaggi competitivi e assumere una posizione diversa nel mercato.

Le alleanze possono essere intese quali strategie collaborative attivate tra due o più organizzazioni, in cui si combinano risorse, conoscenze, competenze e procedure, al fine di generare un vantaggio competitivo comune. In natura esistono numerose fattispecie di rapporti collaborativi che vengono istituiti tra imprese, le cui caratteristiche variano sulla base degli obiettivi che si intende raggiungere, le motivazioni sottostanti la cooperazione e le risorse disponibili.

Tra le differenti forme di alleanze che si incontrano nella realtà aziendale e possono riguardare vari aspetti della gestione d'impresa, si annoverano quelle che hanno per oggetto la realizzazione congiunta di attività inerenti la sfera del marketing.

---

<sup>22</sup> Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) il turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, per un periodo di almeno una notte ma non superiore a un anno con uno scopo diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca.

In base a quest'ultima definizione si può dedurre che il turismo è lo *"spostamento volontario delle persone nello spazio, dovuto ad una motivazione che giustifica l'abbandono temporaneo della residenza abituale"* (Franch M. 2010). Il turismo può essere inteso come un *"conglomerato di difficile determinazione oggettiva"* (Bruni 2015), poiché dipendente dalla presenza congiunta di tre elementi: *l'elevata intersettorialità, l'eterogeneità degli attori coinvolti, il carattere composito del prodotto turistico.*



Anzitutto è opportuno delineare il nostro campo di indagine e, più specificatamente, definire in cosa effettivamente consiste un'alleanza di marketing, per poi proseguire con la loro classificazione sulla base della natura relazionale e delle leve di marketing coinvolte nella realizzazione delle attività.

Le collaborazioni di marketing tra imprese svolgono un importante ruolo nel mercato globale e sono state identificate come una componente chiave della strategia di marketing di numerose realtà imprenditoriali (Fang et al. 2008). Le imprese, attraverso di esse, perseguono un duplice obiettivo: creare valore per i consumatori e migliorare le performance aziendali. La pratica del comarketing, si è ampiamente diffusa nel corso del tempo fino a divenire oggetto di dibattito in ambito accademico a livello internazionale.

La letteratura ha affrontato numerose questioni riguardanti la strategia studiata, che spaziano dalle motivazioni stesse dell'adozione alla descrizione dei singoli aspetti gestionali (Lee 2015; Taek Yi, Lee e Dubinsky, 2010; Swaminathan e Moorman 2009; Collesei e Checchinato 2007; Farrelly e Quester 2005; Iasevoli 2004; Rindfleisch e Moorman, 2001; Cherubini e Iasevoli 2000; De Vita 2000; Gomes-Casseres 1996; Buklin e Sengupta 1993; Anderson e Narus 1990; Vicari e Fiocca 1987; Varadarajan 1986). La crescente attenzione, rivolta a tale percorso sempre più strategico, è imputabile all'aumento della diffusione di utilizzo delle pratiche collaborative tra imprese operanti in molteplici settori, tra cui quello turistico.

Numerose sono le definizioni relative alle alleanze di marketing: esse sono identificate attraverso molteplici espressioni, quali *marketing simbiotico*, *marketing collaborativo*, *co-marketing*, *joint marketing*, e altri ancora. Autori diversi hanno adottato criteri diversi per definire e classificare le alleanze di comarketing, ciascuno basandosi su approcci e prospettive talvolta antitetiche. A questo proposito si è ritenuto opportuno raggruppare tali elementi in un quadro sinottico (tabella 2), contenente le diverse interpretazioni del fenomeno oggetto di studio al fine di chiarire per quanto possibile le differenti visioni.

Il tema viene affrontato per la prima volta da Adler che nel 1966 introduce il termine di *Simbyotic marketing*, con il quale si riferisce ad "alleanze di risorse o programmi tra due o più organizzazioni indipendenti con lo scopo di aumentare il potenziale di mercato di ciascuna di esse" (Adler 1966, p 60). L'autore evidenzia come tali collaborazioni si fondino sulla congiunzione delle competenze di marketing complementari per apportare benefici ai partners. Adler considera la cooperazione di marketing in modo diverso dal tradizionale accordo stipulato tra produttore e intermediario, qualificandola come una alleanza di "risorse o programmi", che si sviluppa tra "due o più organizzazioni indipendenti", realizzata per "migliorare il potenziale di marketing di ognuna di esse". L'obiettivo generale è quello di rafforzare l'impresa mediante opportune strategie di marketing comuni, rendendola più competitiva nel mercato. Questo studio apre la strada a quello che in anni successivi è stato definito comarketing.

A partire soprattutto dalla seconda metà degli anni '90, le ricerche e gli studi relativi alle alleanze di marketing iniziano a farsi sempre più frequenti e gli autori si concentrano sull'analisi di un'ampia

gamma di questioni, tra cui la motivazione economica alla base delle alleanze di marca, la selezione del partner, il prezzo ottimale degli accordi, gli effetti generati dai diversi tipi di alleanze e dalle caratteristiche del mercato sulla quantità delle risorse impegnate dai partner (Rao e Ruekert, 1994; Venkatesh e Mahajan, Muller 2000; Chatterjee, 2004; Lafferty e Goldsmith, 2005; Murray e Kotabe, Zhou 2005). Altri autori, hanno posto l'enfasi sui risultati relazionali (ad esempio, Anderson e Weitz 1992), sui risultati di fatturato (Luo, Rindfleisch, e Tse 2007) e i risultati sull'innovazione (Rindfleisch e Moorman 2001).

Il termine 'alleanza di marketing' è utilizzato in letteratura in modo molto generale, comprendendo tutti gli accordi tra le imprese, che coinvolgono le variabili principali del marketing mix. In alcuni casi le alleanze di marketing non vengono esplicitate al pubblico, il quale è ignaro dell'esistenza di un accordo tra le due o più imprese. Nel co-branding, invece, i due o più brand coinvolti nella partnership sono presentati e pubblicizzati contestualmente al consumatore. In genere l'obiettivo delle *brand alliances* è quello di figurare insieme per rafforzare l'immagine dei brand coinvolti e aumentare la loro awareness nei confronti del consumatore<sup>23</sup>.

I risultati ottenuti dai primi studi sul comarketing, anche se non hanno sempre fornito indicazioni puntuali, hanno rappresentato i fondamenti su cui si sono basate le successive ricerche.

**Tabella 2 - Definizioni del concetto di co-marketing presenti in letteratura**

Authors	Year	Specific term	Definitions
Adler	1966	Symbiotic marketing	Alleanze di risorse o programmi tra due o più organizzazioni indipendenti con lo scopo di aumentare il potenziale di mercato di ciascuna di esse.
Varadarajan	1986	Symbiotic marketing	Cooperazione tra imprese al di fuori del tradizionale canale verticale di rapporto di distribuzione.
Aaker e Keller	1990	<i>Co-marketing</i>	Il processo mediante il quale, due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative organizzate e programmate al fine di raggiungere condivisi obiettivi di marketing attraverso la soddisfazione dei consumatori
Zagnoli	1990	<i>Co-marketing</i>	Il risultato della collaborazione tra più imprese attraverso attività specializzate che concorrono ad arricchire di valore aggiunto un determinato prodotto e ne

<sup>23</sup> La tematica del co-branding viene affrontata nel capitolo 4.

			favoriscono l'affermazione e la diffusione sul mercato
Buklin e Sengupta	1993	<i>Accordi di marketing</i>	Relazioni laterali tra imprese che si trovano allo stesso livello della catena del valore e che rappresentano una forma di symbiotic marketing.
Das, Sen, and Sengupta	1998	<i>Alleanza di marketing</i>	accordi di collaborazione formalizzati tra due o più organizzazioni focalizzate sulle attività della catena del valore a valle.
Rindfleisch e Moorman	2001		
Cherubini	1999	<i>Co-marketing</i>	il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative (organizzate, programmate, controllate) nell'ambito analitico, strategico e operativo del marketing al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori.
De Vita	2000	<i>Co-marketing</i>	<p>Tutte quelle forme di collaborazioni di marketing tra imprese (comprese quelle non esplicite), mentre quelle a valenza esterna sono più efficacemente definibili come co-branding o co-marketing di brand, proprio perché centrato sull'elemento visibile del brand.</p> <p>Le alleanze di co-marketing si realizzano quando le imprese manifestano la volontà di concentrare i propri sforzi di marketing mediante azioni coordinate, specificamente messe in atto e variamente combinate allo scopo di facilitarne o esaltarne gli effetti, attraverso lo scambio reciproco di un set di risorse immateriali, finanziarie, umane e di strutture fisiche.</p>
Palmer	2002	<i>Coperative marketing</i>	Groups of independent business that recognize the advantages of developing markets jointly rather than in isolation

			but which may be unable to appropriate the benefits of cooperative activities directly.
Collesei e Checchinato	2007	<i>Co-marketing</i>	Con il termine co-marketing si propone di individuare le alleanze percepite dal consumatore grazie all'informazione/comunicazione proveniente dall'azienda stessa oppure con le azioni di co-branding, le quali rappresentano un'ulteriore focalizzazione ed esplicitazione del concetto a seguito dell'affiancamento delle marche in ogni attività congiunta.
Anping Li e Di Yang	2011	<i>Co-marketing</i>	È una pratica di marketing dove due o più imprese cooperano nella marketing idea, marketing target, tecniche di marketing e ricerche di marketing, per promuovere l'abilità di apertura e posizionamento nel mercato, l'incremento di competitività, e l'aumento delle situazioni di tipo win-win, sfruttando più canali di marketing, che risultano essere più profittevoli e più popolari.

Nostra elaborazione

Analizzando gli studi e le ricerche sul comarketing presenti in letteratura, si può notare come essi si siano sviluppati seguendo diversi orientamenti di ricerca: alcuni hanno approfondito la tematica focalizzando l'attenzione sulle imprese (come ad esempio, Norris 1992; Rao e Ruekert, 1994; Cherubini 1999; Palmer 2002; Swaminathan e Moorman 2009), altri invece hanno indagato il fenomeno dal punto di vista del consumatore (Park e Jun 1996; Grossman 1997, ecc.).

Gli studi effettuati sulla tematica del co-marketing, possono altresì essere suddivisi in base alla prospettiva del campo di ricerca: un primo filone di studi si è concentrato principalmente sulle dinamiche inerenti lo scambio inter-organizzativo e sulla valutazione della convenienza a sviluppare un accordo sulla base dell'analisi dei costi transazionali, effettuata a priori; una seconda corrente di ricerca, invece, si concentra sullo studio delle *brand alliance*, sulle metodologie che guidano i manager d'impresa nella selezione dei possibili partner e sulla valutazione dei benefici e dei rischi derivanti dall'iniziativa, che si riflettono sulla percezione del consumatore.

Uno dei maggiori contributi sul comarketing, appartenente al primo filone di studi, è quello di Buklin e Sengupta (1993), che approfondisce gli aspetti inter-organizzativi di tali alleanze cooperative. Gli autori qualificano questa tipologia di accordo come: "*relazioni laterali tra imprese*

*che si trovano allo stesso livello della catena del valore e che rappresentano una forma di symbiotic marketing”* (p.32). La definizione mette anzitutto in luce la natura di tali accordi che sono identificati come 'lateralì' e, come tali, sono allocati nella categoria delle alleanze di tipo orizzontale<sup>24</sup>.

Lo studio evidenzia importanti implicazioni relazionali tra alcuni fattori che sono alla base del rapporto inter-organizzativo, i quali influiscono positivamente o negativamente sul successo dell'alleanza; come ad esempio l'esistenza di una correlazione negativa tra il successo dell'alleanza e lo squilibrio di potere nel rapporto. Ciò significa che maggiore è l'entità di siffatto squilibrio nel rapporto, minore è l'efficienza dell'alleanza. Allo stesso modo, lo squilibrio gestionale è negativamente correlato con il successo dell'alleanza. Alcuni rapporti positivi, invece, sono stati individuati tra il successo dell'alleanza e un elevato payoff del progetto, una maggiore compatibilità organizzativa e l'età dell'alleanza di comarketing (più è longeva più aumentano le probabilità di successo).

Uno dei risultati più significativi dello studio riguarda il ruolo attribuito al fattore *compatibilità dei partner*, il quale risulta in tutti i casi analizzati imprescindibile per il successo dell'alleanza.

La definizione, tuttavia, esclude un gran numero di differenti tipologie di accordi concernenti il marketing, che sono state ampiamente utilizzate e diffuse in molteplici settori, soprattutto negli ultimi anni. Un esempio è rappresentato dalle collaborazioni relative alle attività di marketing, che si fondano sulla comunicazione. Costituiscono una dimostrazione le iniziative promosse dalle Catene Alberghiere e/o dai Tour Operator. Lo sviluppo di queste cooperazioni è spinto dalla ricerca di numerosi vantaggi di carattere qualitativo e quantitativo, che entrambi gli attori possono ottenere mediante la relazione, come una riduzione del rischio economico e di mercato<sup>25</sup>.

Lo studio di Buklin e Sengupta fornisce comunque importanti implicazioni sui processi di gestione delle alleanze, evidenziando la correlazione che esiste tra squilibri di potere manageriali tra partner ed efficacia del rapporto.

Secondo Zagnoli (1990), che studia il fenomeno nei settori ad alta tecnologia, il comarketing rappresenta *“il risultato della collaborazione tra più imprese attraverso attività specializzate, che concorrono ad arricchire di valore aggiunto un determinato prodotto e ne favoriscono l'affermazione e la diffusione sul mercato”*. La studiosa si sofferma sull'analisi delle diverse forme di collaborazione tra organizzazioni e sottolinea che le attività di comarketing derivano dall'interazione tra soggetti appartenenti a imprese che operano anche a diversi livelli della catena del valore. Siffatte attività sono il prodotto di interazioni che si sviluppano fra più soggetti: produttori di beni complementari, produttori e clienti/utilizzatori, produttori e distributori. L'impostazione di Zagnoli richiama uno dei motivi principali, per cui le imprese sviluppano questi accordi collaborativi, ovvero la possibilità di

---

<sup>24</sup> Le relazioni verticali invece, erano state già indagate in modo approfondito in letteratura negli anni precedenti da numerosi studiosi (Frazier, Spekman, e O'Neil 1988), ma relativamente poco era stato scritto sui rapporti laterali come questi.

<sup>25</sup> Cfr. Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli, Milano.

aumentare il valore offerto attraverso la realizzazione di un prodotto o la prestazione di un servizio, oppure facilitandone la diffusione sul mercato.

Diversi ricercatori hanno condotto degli studi che esaminano la valutazione comparativa di creazione di valore per i partner nelle relazioni tra imprese (Anderson e Weitz, 1992. Siguaw et al, 1998; Farrelly, Quester, e Burton, 2006). Le alleanze di marketing possono generare un aumento di valore per l'impresa in diversi modi (Swaminathan & Moorman 2009). Queste collaborazioni, difatti, facilitano l'entrata delle imprese in nuovi mercati (Bucklin e Sengupta 1993), senza un eccessivo accumulo di relazioni in molteplici canali (Bamford et al., 2004); consentono l'accesso a prodotti, caratteristiche di prodotto, marchi, o servizi del partner, contribuendo alla creazione di un'offerta più forte (Kalaighnam, Shankar, e Varadarajan 2007)<sup>26</sup>; permettono lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti (Rindfleisch e Moorman 2001), l'accesso a nuove conoscenze, competenze e tecnologia (Rindfleisch e Heide 1997); possono rafforzare la supply chain (Wathne e Heide 2004), incrementare il valore dei brands coinvolti e potenziare le leve del marketing mix.

Le alleanze di comarketing consentono alle imprese di rafforzare le potenzialità delle diverse leve del marketing mix, contribuendo da un lato alla creazione e all'espansione dei benefici offerti ai consumatori (Adler, 1966, Bucklin e Sengupta, 1993), dall'altro a incrementare il valore per l'impresa.

Alcuni autori, inoltre, evidenziano che le strategie cooperative offrono una maggiore flessibilità alle imprese rispetto ad altre forme organizzative come le joint venture, le fusioni e le acquisizioni, garantendo le stesse prestazioni di accesso a nuovi mercati e nuovi clienti (Swaminathan & Moorman 2009). Questo risultato è particolarmente importante in un'epoca segnata da recessione, tagli di bilancio e di ammorbidimento della domanda, in cui le aziende sono sempre più sotto pressione e costrette a migliorare la produttività.

Le alleanze di marketing possono quindi essere strumenti efficaci per accrescere la produttività e favorire lo sviluppo attraverso un impiego efficiente delle risorse. Attraverso di esse i manager possono combinare le proprie risorse con quelle possedute da altre imprese, per migliorare la produttività delle attività di marketing individuali. In alcuni casi si tende a esternalizzare le attività aziendali che sono periferiche alle competenze distintive o troppo onerose per essere sviluppate in autonomia. In passato le imprese possedevano e controllavano gran parte delle risorse necessarie allo svolgimento della propria attività: forza lavoro, materiali, macchine, informazioni ed energia. Oggi giorno numerose organizzazioni esternalizzano singole attività o interi processi, soprattutto se tale pratica gestionale consente loro di conseguire un'elevata qualità o ridurre i costi. L'elemento critico nel processo di esternalizzazione è la valutazione degli aspetti positivi e negativi di natura economica, strategica e organizzativa. In special modo le imprese dovrebbero mantenere al proprio

---

<sup>26</sup> Tale accesso consente alle imprese di concentrarsi sulle proprie risorse e competenze distintive. La creazione di un'offerta di maggior valore, può generare un aumento di nuovi clienti, di soddisfazione e di redemption.

interno le risorse e le competenze, che costituiscono l'essenza dell'attività aziendale, anche se questa scelta implicasse maggiori costi e complessità organizzativa<sup>27</sup>. Questo concetto di *"restringimento del nucleo ed espansione della periferia"* (Gulati e Kletter 2005, 35), mette in evidenza il valore dell'outsourcing, come un mezzo per ridurre i costi associati alle attività non core, consentendo alle imprese di concentrare le risorse nelle aree coerenti con il proprio core business.

Ciò detto, un numero crescente di imprese esternalizza alcune attività della catena del valore o intraprende processi di collaborazione strategica con altre organizzazioni sia interne che esterne al settore di competenza, al fine di aumentare la produttività degli investimenti, in special modo quelli relativi la sfera di marketing, spesso percepiti unicamente come voce di costo dagli imprenditori.

Rindfleisch e Moorman (2001) definiscono le alleanze di marketing come *"accordi di collaborazione formalizzati tra due o più organizzazioni focalizzate sulle attività della catena del valore a valle"* (52). Per Cegarra e Michel (2001), queste forme di alleanza sono il risultato di *"quell'associazione, di breve o lunga durata, tra una pluralità di marche"* (2). Tale definizione fa particolare riferimento alle alleanze di marca, che rappresentano un sottoinsieme del comarketing, come vedremo nel prosieguo del lavoro (capitolo 4).

Palmer (2002) identifica questo fenomeno con il termine di *cooperative marketing association*, il quale è definito come *"groups of independent business that recognize the advantages of developing markets jointly rather than in isolation but which may be unable to appropriate the benefits of cooperative activities directly"* (136). L'autore include nella definizione tutti gli accordi, siano essi orizzontali o verticali, che si realizzano tra organizzazioni all'interno del canale di distribuzione.

Studi più recenti hanno cercato di fornire una definizione del fenomeno meno generalista. Secondo Anping Li e Di Yang (2011), il co-marketing è *"una pratica di marketing dove due o più imprese cooperano nella marketing idea, marketing target, tecniche di marketing e ricerche di marketing, per promuovere l'abilità di apertura, posizione del mercato, incremento di competitività, e aumento delle situazioni di tipo win-win, sfruttando diversi canali di marketing, che potrebbero riservare un risultato più profittevole (1)"*.

Le diverse interpretazioni del concetto di *comarketing* hanno in comune il sottolineare la consapevolezza, da parte delle imprese coinvolte, circa la necessità di compiere uno sforzo congiunto per il raggiungimento di obiettivi complementari, necessari al conseguimento del successo di ciascun partner. Come sottolineato da Anderson e Narus, (1990), le imprese che sviluppano alleanze di marketing hanno una mutua e riconoscibile conoscenza che il successo di ciascuna azienda dipende in parte da quello dell'altra. Il principio alla base della costruzione di alleanze si fonda sul fatto che ogni partner contribuisce al successo dell'alleanza con la propria esperienza e con le proprie risorse (Wang e Miao, 2005).

---

<sup>27</sup> Le competenze chiave, da non esternalizzare, hanno tre caratteristiche: (Kotler 2014): (1) sono una fonte di vantaggio competitivo perché contribuiscono in modo significativo al valore percepito dal cliente; (2) trovano applicazione in un'ampia varietà di mercati; (3) sono difficilmente riproducibili da parte dei concorrenti ma sono a rischio di imitazione qualora venissero trasferite presso imprese esterne.

De Vita (2002), sostiene che le alleanze di comarketing nascono nel momento in cui le imprese manifestano la volontà di “*concentrare i propri sforzi di marketing mediante azioni coordinate, specificamente messe in atto e variamente combinate allo scopo di facilitarne o esaltarne gli effetti, attraverso lo scambio reciproco di un set di risorse immateriali, finanziarie, umane e di strutture fisiche*”. Quando le aziende si adattano per cogliere nuove opportunità di valore, l'impegno, le competenze, le risorse di marketing e la disponibilità a collaborare possono agire come fattori chiave del successo, ma la mancanza di reciprocità nel loro impegno può generare problemi relazionali<sup>28</sup> (Farrelly, Quester e Burton, 2006).

Secondo questo approccio definitorio, emerge l'importanza attribuita al coordinamento delle diverse azioni di marketing che costituiscono il cuore dell'alleanza. Il coordinamento, sembra essere, dunque, un elemento essenziale per realizzare un'alleanza di successo. La mancanza di una comunicazione tra le imprese potrebbe comportare un elevato gap tra il potenziale di valore esprimibile dalla relazione e l'effettivo valore generato, mentre l'assenza di coordinamento potrebbe determinare una significativa diminuzione del valore erogato al cliente e vanificare gli sforzi apportati dai partner.

Inoltre De Vita (2000) individua cinque elementi, la cui presenza è indispensabile, affinché si possa classificare l'alleanza con il termine di 'comarketing':

1. la *compatibilità*: con tale termine ci si riferisce alla necessaria presenza nella partnership di elementi di marketing comuni e condivisi dalle imprese che stipulano l'accordo; le strategie di marketing, adottate dai diversi partner, devono convergere per evitare una sovrapposizione incongruente delle stesse, che potrebbe rendere inefficace l'alleanza e generare un effetto dannoso sull'immagine e la marca dell'impresa, nonché sulle percezioni da parte del consumatore<sup>29</sup>.
2. L'*identificabilità*, caratteristica con cui viene indicata la necessità che l'operazione congiunta sia effettivamente individuabile come tale e riconoscibile. In particolare, come si vedrà più avanti; nella fattispecie del co-branding il cliente deve capire immediatamente che il prodotto o servizio erogato è la risultante di una cooperazione tra due o più imprese, affinché si raggiunga un incremento di visibilità per i brand coinvolti.
3. La *volontà* delle imprese implicate di stipulare un accordo e sviluppare un progetto comune ben definito in termini di: obiettivi, risorse e tempistiche di realizzazione.
4. I brand coinvolti nell'iniziativa, secondo l'autore, devono avere e mantenere una precisa *identità* prima, durante e dopo l'alleanza. Una problematica ricorrente, in cui possono

---

<sup>28</sup> I partners che si adattano alle mutevoli opportunità di valore, danno vita ad una forma di co-marketing, o, quanto meno, un'opportunità per l'allineamento del marchio. In questi casi, entrambe le parti investono risorse e sviluppano un senso condiviso di intento strategico e di responsabilità, ponendo le basi per un'alleanza di successo.

<sup>29</sup> Secondo Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) con il termine compatibilità ci si riferisce alla corrispondenza tra i partner in termini di stili e culture di lavoro che caratterizzano la direzione aziendale, considerando che l'impegno comprende non solo la volontà di un partner di apportare un contributo di risorse richieste dalla partnership, ma anche di fare sacrifici a breve termine per realizzare i benefici desiderati a lungo termine.



incorrere le imprese, è quella dell'“effetto alone” di una marca a favore di un altro brand più forte, posseduto da uno dei partner. L'eventuale verificarsi del fenomeno, oltre a rendere l'alleanza inefficace, può determinare il repentino deterioramento dell'immagine di marca e la perdita delle quote di mercato possedute dall'impresa.

5. *L'integrazione*, con la quale ci si riferisce alla capacità dei partners di integrare adeguatamente le funzioni, i processi e le attività oggetto di interesse dell'accordo. Una corretta integrazione rappresenta indubbiamente una determinante di successo dell'iniziativa; le imprese coinvolte dovrebbero favorire la nascita di un ambiente di lavoro organizzato e condiviso, in cui i ruoli attribuiti ai vari soggetti partecipanti siano chiari e ben definiti, così come i compiti e le responsabilità che ne derivano.

Un ulteriore elemento critico per realizzare una solida alleanza di co-marketing è la *complementarità* tra i partner; con tale accezione si intende la misura in cui un partner contribuisce al rapporto, in termini di risorse, capacità e competenze, tra loro compatibili e integrative. L'obiettivo è quello di creare una alleanza che sia in grado di apportare risorse o capacità della catena del valore mancanti ai partner coinvolti (Dyer & Singh, 1998; Harrigan, 1988; Mowery, Oxley, e Silverman, 1996). In questo caso l'alleanza si configura come strategica.

Più articolata la definizione di co-marketing proposta da Cherubini (1999), il quale descrive il fenomeno come il “*processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative (organizzate, programmate, controllate) nell'ambito analitico, strategico e operativo del marketing al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori*”. Secondo l'autore un'alleanza può essere identificata con il termine di 'comarketing' quando sussistono le seguenti condizioni:

- i) Gli attori coinvolti nella partnership sono almeno due. Nel caso in cui i partner aderenti all'alleanza siano numerosi, le potenzialità derivanti dall'iniziativa aumentano, ma allo stesso tempo cresce anche la complessità gestionale e organizzativa della stessa<sup>30</sup>.
- ii) Tutti gli attori coinvolti nella partnership ottengono un reciproco vantaggio. Questo risultato positivo può anche, come spesso accade, non essere ripartito in modo uniforme tra i diversi attori; è stato dimostrato infatti, che le marche coinvolte in un'alleanza di marketing non sempre ottengono gli stessi risultati dall'iniziativa (Simonin e Ruth, 1998).
- iii) Le iniziative e le attività con cui si concretizzano devono essere “*consapevolmente organizzate, programmate e controllate*”. In assenza di un processo direzionale adeguato le imprese coinvolte difficilmente riuscirebbero a raggiungere con successo gli obiettivi stabiliti in fase di *negoiazione dell'accordo*, e in tal caso l'alleanza non produrrebbe gli

---

<sup>30</sup> L'accezione include nella classificazione di co-marketing le alleanze sviluppate tra imprese appartenenti allo stesso gruppo industriale, ma tende ad escludere quelle iniziative intraprese da due o più divisioni appartenenti alla medesima impresa.

effetti desiderati.

- iv) Gli obiettivi di marketing perseguiti attraverso l'alleanza possono essere comuni o anche diversi tra le imprese coinvolte, ma la condizione necessaria è che essi siano tra loro compatibili.
- v) La collaborazione tra le imprese partecipanti deve essere sviluppata in modo tale da accrescere il valore offerto al consumatore: l'obiettivo principe della cooperazione è quello di aumentare la soddisfazione del consumatore, offrendogli *"di più a meno"*.

La definizione proposta dall'autore è da noi condivisa, poiché essa inquadra il fenomeno del comarketing nella sua interezza; ne circonda il capo di azione; descrive le principali caratteristiche che lo contraddistinguono dalle altre tipologie di alleanze e ne identifica l'obiettivo primario, che guida le imprese coinvolte nello sviluppo dell'alleanza.

È interessante inoltre osservare come Cherubini (1999) definisca la cooperazione come *"uno stato dell'anima più che una forma giuridica"*. Egli focalizza l'attenzione sull'aspetto organizzativo dell'accordo, tralasciandone la parte formale, seppure riconoscendone l'importanza, poiché *"quest'ultima può aiutare ad ostacolare il processo cooperativo"* (p. 20). La forma giuridica dell'accordo non viene considerata ex-ante dallo studioso, poiché questa assume importanza *"solamente in funzione degli aspetti sostanziali che caratterizzano di volta in volta l'accordo"*. In altre parole, non vi deve essere rigidità nel definire il potere dei diversi partner e il ruolo a essi attribuito nel perseguimento di obiettivi complementari. Tali elementi saranno definiti successivamente in autonomia dai singoli partner a seconda delle *"inter-azioni"* che si svilupperanno nella fase iniziale.

In sostanza, il comarketing consiste nel migliorare la produttività delle azioni individuali di marketing realizzate dalle imprese, aumentandone potenzialmente l'efficacia e l'efficienza, riducendo anche i costi e i rischi ad esse associati.

L'analisi fin qui svolta ha consentito di inquadrare il fenomeno oggetto di studio, delineandone le principali caratteristiche che lo rendono appetibile agli occhi delle imprese come tattica volta a creare valore per l'impresa. Il valore, a cui si sottende, è spesso generato attraverso l'uso di risorse materiali e immateriali già possedute all'interno dell'azienda, ma non adeguatamente sfruttate dal management.

### **2.3. Le tipologie, gli obiettivi e le attività oggetto del comarketing**

Il crescente ricorso al comarketing ha generato un aumento considerevole delle tipologie attraverso cui esso può prendere forma e concretizzarsi. Il comarketing può estendersi a una o più attività della catena del valore e realizzarsi attraverso una varietà di configurazioni organizzative, generalmente distinte in base ad alcuni criteri indicativi: la presenza o assenza di equità nel rapporto, la tipologia dei partner e il loro coinvolgimento, le risorse impiegate, la rilevanza strategica e le leve del marketing mix coinvolte.

Le cooperazioni tra due o più imprese possono essere costruite, da un punto di vista strutturale e organizzativo, attraverso differenti modalità:

- equity o non equity;
- formali o informali;
- orizzontali, verticali o trasversali;
- breve, medio o lungo periodo;
- rapporti occasionali o continuativi;
- con marchi specifici creati ex-novo o preesistenti e distinti;
- profit o non profit;
- altro.

Una delle prime criticità che il management dell'impresa deve affrontare, quando si costruisce una alleanza, è la scelta tra due diverse *modalità di governance*<sup>31</sup>: alleanze non-equity (alleanze senza alcuna partecipazione al capitale) e alleanze equity/joint venture (alleanze con partecipazione al capitale).<sup>32</sup>

La struttura selezionata andrà ad avere un impatto diretto sul coinvolgimento delle imprese nello sviluppo e nell'attuazione di programmi di marketing comuni, sul potere di controllo delle imprese nei confronti delle attività di marketing e sulle risorse impiegate<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Oltre alla sua importanza strategica, la scelta della *modalità di governance* dell'alleanza è anche un costrutto importante in tre diverse teorie relative alla struttura organizzativa. È interessante notare come queste teorie sottolineano diversi costi, benefici e prospettive di successo legate alle due differenti modalità gestionali. L'economia dei costi di transazione (TCE), che è stata ampiamente utilizzata nella letteratura di marketing per esaminare le strutture di rapporto di governo interaziendali (Rindfleisch e Heide 1997), postula che le imprese dovrebbero scegliere quella modalità di governance che minimizza i costi di transazione e che riduce il rischio di opportunismo (Williamson, 1979). Gli autori della (RBT) (ad esempio, Eisenhardt e Schoonhoven 1996) sottolineano come la posizione competitiva di un'impresa è determinata sia dall'insieme di risorse, sia dalle relazioni uniche e rare che possiede. Dunque, l'obiettivo dei manager è quello di adattare, valorizzare queste risorse per competere ed evitare di erodere il loro valore. Infine, la teoria delle opzioni reali (ROT) (ad esempio, Folta 1998) mette in evidenza i benefici di valore, connessi alla capacità di re-inviare o rendere irreversibile specifici investimenti fino ad un punto cruciale dell'incertezza (Adner e Levinthal 2004). L'analisi delle opzioni reali suggerisce che quando c'è una notevole incertezza circa il valore di un particolare investimento, la scelta di una forma di governo che massimizza la flessibilità strategica diventa fondamentale (Kogut, 1991).

<sup>32</sup> In un'alleanza non-equity, la cooperazione fra imprese è gestita attraverso rapporti di natura contrattuale. Le imprese si accordano per realizzare, sviluppare o vendere prodotti e/o servizi, tuttavia non assumono partecipazioni azionarie l'una nell'altra, né costituiscono un'unità organizzativa ad hoc per gestire i loro sforzi di cooperazione. In un'alleanza equity, invece, le imprese integrano i contratti di collaborazione, prevedendo l'acquisizione di quote di capitale, talvolta reciprocamente tra i partner. Nell'ambito delle alleanze equity figurano le joint venture, che sono "forme interorganizzative di cooperazione che coinvolgono la condivisione del patrimonio netto d'impresa (Houston e Johnson 2000) e si basano sulla costituzione da parte di due o più partner di un soggetto giuridico specifico, indipendente, cogestito, in cui vi è condivisione di risorse e di cui i partner stessi condividono le perdite e i profitti. Tali alleanze possono assumere caratteristiche specifiche che le differenziano a seconda dei rapporti di forza, della contiguità di mercato, del grado di partecipazione al capitale o per altri fattori (Sciarelli M., 1996).

<sup>33</sup> Lo sviluppo di rapporti personali e legami forti tra gli individui sono degli aspetti fondamentali per stabilire norme di fiducia e reciprocità nello scambio economico (Gulati, 1995). Tali elementi creano un attaccamento psicologico al rapporto e fungono da canale per: mantenere e rafforzare aspettative di cooperazione reciproca; creare un rapporto di fiducia tra i partner; facilitare la condivisione delle conoscenze tra di loro.

Un ulteriore elemento distintivo è costituito dalla natura formale o informale del rapporto di cooperazione. Le alleanze informali sono spesso riferite a una struttura di network caratterizzata da una evidente coordinazione attraverso informali sistemi sociali, piuttosto che formali arrangiamenti contrattuali tra le parti, così come avviene nelle alleanze formali (Gittell e Weiss, 2004). La formalizzazione dell'iniziativa può avere effetti molto positivi sulla relazione collaborativa e favorire la creazione di basi solide, su cui sviluppare un rapporto proficuo ed efficace per tutti gli attori coinvolti. Allo stesso modo, se l'accordo è eccessivamente vincolante da un punto di vista amministrativo e legale, può generare un effetto contrario e arrecare danno allo sviluppo del rapporto. Una scuola di pensiero suggerisce, in proposito, che una governance informale della relazionale riduce la necessità di una governance formale (Bradach & Eccles, 1989), o che la presenza di meccanismi formali di governance, in realtà ostacola lo sviluppo relazionale del rapporto (Ghoshal & Moran, 1996). Un'altra scuola di pensiero vede questi meccanismi come complementari, la cui compresenza genera una maggiore probabilità di successo dell'alleanza; la governance relazionale amplifica gli effetti positivi di governo formale e consente ai partner di accettare più facilmente la presenza di un contratto di governo formale, nonostante la natura ambigua di clausole contrattuali presenti nell'accordo (Poppo & Zenger, 2002).

Una possibile manovra di rafforzamento del governo di una alleanza, che esula da meccanismi contrattuali, è quella di istituire un rapporto caratterizzato da buona volontà, fiducia e reputazione tra i partner (Gulati, 1995).

Quando si respira un'aria di fiducia tra i partner, c'è un minor bisogno di realizzare contratti formali e dettagliati per specificare il comportamento che ogni impresa debba assumere nell'alleanza; in questi casi la relazione collaborativa tende a essere più stabile e forte <sup>34</sup>( McEvily, Perrone, Zaheer, 2003). Numerosi studi hanno evidenziato che la fiducia tra i partner è un elemento chiave per il successo dell'alleanza, non solo perché ne facilita la governance, ma anche perché aiuta i partner a lavorare in sinergia<sup>35</sup>. Secondo Pencarelli (1995), la fiducia *“rappresenta una variabile critica nella scelta della forma ottimale di governo delle transazioni, soprattutto quando si ha un forte bisogno di replicare gli scambi per periodi prolungati ed è quindi opportuno valutare l'affidabilità delle parti”* (p. 144). La fiducia, che dipende in parte dalla reputazione dei soggetti implicati, riduce il costo e il rischio di una transazione e influenza, a sua volta, la loro reputazione cooperativa. Nel momento in cui la relazione si fonda su un rapporto di fiducia reciproca, i costi per controllare i partner si riducono e le opportunità, che generano valore, sono massimizzate (Huff, Kelley, 2003). Numerosi studi rilevano che la fiducia può essere considerata una risorsa di valore, rara, difficile da imitare e spesso non sostituibile (Davis, Schoorman, Mayer, Tan, 2000). Maggiore è

---

<sup>34</sup> La fiducia comprende due componenti: una strutturale e l'altra comportamentale. La prima si riferisce all' attesa che il proprio partner non agisca in modo opportunistico, a causa di una situazione di “ostaggio reciproco” (Bradach & Eccles, 1989). La seconda componente di tipo comportamentale, si riferisce al grado di fiducia che l'impresa ha nei confronti del partner, in termini di: affidabilità e integrità.

Il primo tipo di fiducia deriva dall'utilizzo di meccanismi di governo come patrimonio condiviso o contrattuale degli accordi (Gulati, 1995); mentre la seconda tipologia è basata sulla conoscenza, che emerge a poco a poco durante l'integrazione e lo sviluppo di norme di reciprocità (McEvily, Zaheer, Perrone, 1998) ed equità.

il rischio potenziale della collaborazione, più ci si affida a strutture di governo gerarchiche, in cui la fiducia rimane una variabile fondamentale della relazione, ma non sufficiente a sostenere da sola i meccanismi relazionali, su cui si basa il rapporto. Per questo motivo, nel caso specifico delle alleanze di marketing, vengono spesso adottati meccanismi protettivi a supporto della relazione. Detto ciò, si ritiene opportuno evidenziare che la fiducia è spesso *“un collante molto più forte ed efficace di qualsiasi meccanismo gerarchico o di mercato (..) maggiore è la fiducia tra le parti più alta è la probabilità che queste cooperino, a prescindere dalla pura motivazione e convenienza economica”* (Cfr. Pencarelli, p.148).

Le imprese impegnate nell’iniziativa dovrebbero lavorare in modo coordinato e sinergico per ottenere successo nel progetto e avvalersi l’una delle capacità distintive dell’altra, al fine di produrre maggior valore per tutti gli operatori coinvolti e i consumatori beneficiari dell’offerta. Il successo della cooperazione è strettamente legato al modo con cui le imprese contribuiscono alla relazione, le risorse che vi impiegano, il tempo che dedicano alle attività ad esso connesse, all’impegno profuso durante tutte le fasi di sviluppo dell’iniziativa. La parola chiave alla base del successo cooperativo è identificata da molti operatori e studiosi della tematica con il termine *“scintilla negli occhi”*, con cui si allude a quel qualcosa, *che rende percepibile a tutti, talvolta anche in modo istintivo e irrazionale, che si sta parlando lo stesso linguaggio, che esistono gli stessi obiettivi, esiste la stessa volontà di perseguire il successo della cooperazione* (Cherubini e Iasevoli, 2000, p. 4). Diversi studi dimostrano che, per avere successo, i partner scelti devono essere simili tra loro, nello stile direzionale e nella cultura aziendale; la selezione dei possibili candidati si realizza attraverso una accurata attività di scouting nel mercato, spesso gestita da agenzie specializzate che valutano la compatibilità tra gli operatori e propongono loro le possibili combinazioni ideali per dare vita a collaborazioni vincenti.

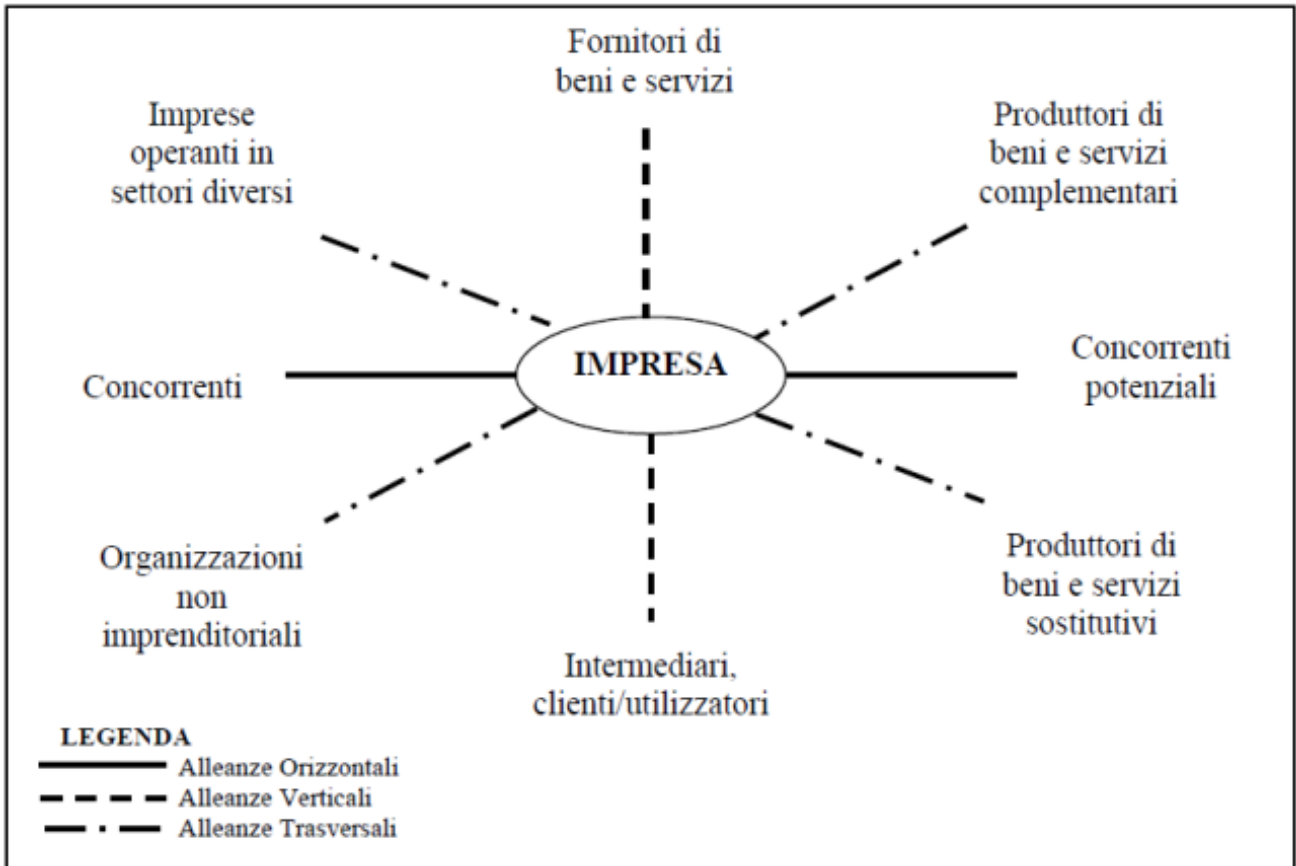
Una delle distinzioni, ampiamente utilizzate in letteratura nell’ambito delle relazioni di collaborazione tra imprese, è quella tra alleanze orizzontali, verticali e trasversali (Sciarelli M, 1996; Ridfleisch, Moorman, 2001, Capaldo 2003). Essa si basa sulla relazione settoriale e sulle attività svolte dalle imprese alleate (figura 2.7).

In base al livello occupato dai partner all’interno della filiera produttivo-distributiva, nella quale si collocano, possiamo quindi distinguere le alleanze *orizzontali o intrasettoriali* che si attivano tra partner operanti nel medesimo settore, allo stesso livello della filiera; *verticali* che si sviluppano tra partner che presidiano differenti attività della catena del valore, operanti a diversi livelli della filiera; mentre le alleanze di tipo trasversale si realizzano tra imprese attive allo stesso livello della filiera, ma in settori differenti.

L’impresa può sviluppare alleanze orizzontali, ossia collaborazioni tra imprese concorrenti, sia con organizzazioni operanti nello stesso settore (concorrenti attuali), che con potenziali nuovi entranti (concorrenti potenziali). Negli ultimi anni si registra una maggiore propensione da parte delle imprese a concludere accordi con imprese concorrenti oppure operanti nello stesso settore, anche se in segmenti differenti. La realizzazione di progetti in collaborazione nell’area del marketing consente di ottenere maggiori economie di scala e di scopo, di conseguenza costi inferiori,

condivisione di rischi e di conoscenze complementari, rafforzamento dell'offerta e creazione di maggior valore per gli stakeholder d'impresa.

**Figura 2.7 - Gli attori coinvolti nelle relazioni: orizzontali, verticali e trasversali**



Fonte: Capaldo, 2003

Alcuni autori sostengono che, nel settore del turismo la collaborazione tra imprese rivali, può accrescere la capacità competitiva della singola impresa e assecondare le logiche della competizione tra coalizioni concorrenti (Silverman e Baum, 2002).

Un esempio di alleanze orizzontali nel campo del turismo è rappresentato dagli accordi di comarketing promozionale stipulati tra i T.O. per promuovere una nuova destinazione, o un paese in difficoltà (p.e. Africa del nord). In rari casi, infatti, il co-marketing coinvolge imprese di tour operator rivali; esse vengono attivate quasi esclusivamente con l'obiettivo di sostenere il flusso turistico di destinazioni che attraversano un periodo di oggettiva difficoltà, come ad esempio: Egitto, Tunisia e Turchia. In questo caso l'obiettivo è comune e compatibile e tutti possono beneficiare di un miglioramento delle condizioni di salute di una destinazione, soprattutto mete dove gli operatori turistici hanno investito assai negli ultimi trent'anni di attività; alcune di esse erano considerate dai T.O. delle vere "miniere d'oro" (Sharm el Sheikh è un emblema a riguardo).

Con il termine 'cooperazione verticale', invece, ci si riferisce a un accordo concluso tra imprese impegnate in stadi adiacenti della filiera produttiva. Le cooperazioni verticali sono la risultante di dissimilarità complementari tra le catene del valore dei partner, dove ogni organizzazione coinvolta tende a specializzarsi nelle attività in cui è più forte, affidandosi all'esterno per le altre attività (Porter 1985). Questi accordi mirano all'integrazione verticale delle imprese che compongono i vari nodi della filiera produttiva (dal produttore al distributore fino al cliente finale). Essi possono essere realizzati a monte e a valle. I primi sono posti in essere con i fornitori di materie prime, componenti o semilavorati, o con le imprese erogatrici di servizi di varia natura direttamente funzionali a produrre l'output delle attività aziendali (nel settore alberghiero, per esempio, con le imprese di animazione e di ristorazione, etc.). I secondi sono espressione di un rapporto collaborativo volto alla gestione delle relazioni con i clienti o con le aziende deputate alle attività di intermediazione e di distribuzione (Tour Operator, agenzie di viaggio, global distribution system, etc.). Sempre nel settore turistico sono numerosi gli accordi di cooperazione di marketing sviluppati tra i produttori e gli intermediari commerciali; si pensi alle molteplici iniziative avviate congiuntamente tra i Tour Operator e le ADV, al fine di promuovere e commercializzare specifici prodotti e servizi turistici a marchio.

Un ulteriore esempio di alleanze che possiamo classificare come verticali, pur presentando tratti distintivi rispetto agli esempi sopra citati, è costituito dagli accordi di comarketing realizzati fra i T.O. e gli Enti del Turismo Internazionale, volti a promuovere, mediante campagne comunicazionali congiunte, lo sviluppo di determinate destinazioni turistiche. In particolar modo gli obiettivi degli operatori sono complementari e compatibili, il target di interesse è sovrapponibile e il vantaggio che ne deriva è reciproco. Gli operatori, attraverso una strategia promozionale comune, attivano risorse e competenze distintive per moltiplicare gli effetti risultanti dalle iniziative individuali e aumentare la loro efficacia, ampliando e differenziando i canali di contatto con il cliente.

Infine, le imprese possono realizzare alleanze trasversali o laterali, che si sviluppano tra organizzazioni che operano in settori differenti (ad esempio il settore del wellness e quello alberghiero), svolgendo attività non riconducibili alla medesima filiera; altresì con Università e centri di ricerca, grazie alle conoscenze scientifiche e tecnologiche, rappresentano un input indispensabile per perseguire obiettivi relativi all'innovazione tecnologica di prodotto o di processo (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014). Nell'ambito di tali intese sono sempre più numerose le collaborazioni tra imprese e organizzazioni non imprenditoriali. È bene sottolineare come nel settore turistico, per il corretto funzionamento dei cosiddetti Sistemi Locali di Offerta Turistica (Rispoli, Tamma, 1995), è spesso necessaria l'attuazione di alleanze tra pubblico e privato al fine di creare un soggetto di coordinamento centrale, che garantisca, mediante il coordinamento delle attività di marketing territoriale e turistico, la massima competitività del sistema (Della Corte, 2000).

Negli ultimi anni si è assistito a una rapida e costante crescita dell'utilizzo delle alleanze di marketing, soprattutto a seguito della crisi economica globale e delle profonde trasformazioni dell'ambiente esterno. Alla crescita quantitativa degli accordi si è associata quella di tipo qualitativo

(Marcati, 1995, Iasevoli 2004, Checchinato 2007); le imprese hanno allargato l'orizzonte di azione; si sono spinte oltre il tradizionale accordo tra distributore e produttore; sono andate alla ricerca di nuovi ambiti di applicazione (alleanze laterali). Per questo motivo le alleanze di comarketing includono una varietà di attività riguardanti diverse leve del marketing, tra le quali assumono particolare rilevanza: *la co-promozione, il co-sviluppo di nuovi prodotti e la co-distribuzione*. Lo sviluppo congiunto delle suddette attività può generare per l'impresa un aumento delle vendite di prodotti reciprocamente complementari; un miglioramento nel riconoscimento o ampliamento della base cliente; un aumento dell'efficienza dei costi attraverso la condivisione degli investimenti promozionali; e una serie di altri vantaggi che analizzeremo in dettaglio alla fine del paragrafo.

In accordo con l'interpretazione di Cherubini e Iasevoli (2000), con particolare riferimento al processo di marketing management, è possibile identificare tre grandi aree in cui possono essere raggruppate le attività e i relativi ambiti di applicazione del comarketing: *marketing strategico, marketing analitico e marketing operativo*.

Nel primo caso, si tratta di iniziative *strategiche* prolungate nel tempo, i cui effetti sono determinanti per la competitività d'impresa. Questo tipo di azioni sono per loro natura caratterizzate da un forte impatto sulla struttura organizzativa e/o produttiva dell'azienda (Di Vittorio, 2007), e danno vita ad alleanze di tipo strategico; rientrano in questa categoria gli accordi il cui ambito di applicazione è quello del *marketing strategico*.

Nel secondo e terzo caso, invece, si fa riferimento a quelle iniziative circoscritte nel tempo, il cui impatto sulla struttura aziendale è modesto o nullo, caratterizzate da effetti rapidi ma spesso incisivi, capaci di incrementare il valore generato dalle singole imprese; si collocano in questa categoria le alleanze che hanno come oggetto attività di *marketing analitico e operativo*.

Il comarketing strategico, rispetto a quello analitico e operativo, è utilizzato con maggiore cautela, poiché richiede un elevato impegno in termini di tempo e risorse, di conseguenza comporta un maggior coinvolgimento delle imprese interessate. Questa forma di intesa viene solitamente utilizzata dagli operatori per lo sviluppo di un nuovo prodotto o mercato, ed anche per rivitalizzare un prodotto o servizio esistente, espandendone il mercato potenziale. Un esempio in merito è rappresentato dall'alleanza tra operatori del turismo e imprese che operano nel settore del wellness, come gli accordi stipulati tra le catene alberghiere e le imprese produttrici di attrezzi per lo sport e il tempo libero (Hotel & Spa e Technogym); altresì gli accordi stipulati tra i Tour Operator e gli enti del Turismo internazionale, come pure le alleanze realizzate tra i TO. e le catene alberghiere internazionali o le compagnie aeree.

Un'ulteriore dimostrazione, è rappresentata dalle carte di credito brandizzate, una pratica molto diffusa negli ultimi anni tra le catene alberghiere e le compagnie aeree (es. Hilton HHonors, American Express Alitalia, Unipol e Costa Crociere), che stipulano accordi con gli istituti di credito



per offrire un servizio di valore aggiuntivo ai propri clienti, attivando una relazione prolungata nel tempo<sup>36</sup>.

Il termine *marketing analitico*, al contrario, allude a quell'insieme di attività che consentono alle imprese di prendere decisioni riguardanti il mercato nel migliore dei modi (Cherubini S., Emittente G., 1997). Una delle principali attività di marketing generalmente coinvolta è la Ricerca e analisi di mercato, che riveste un ruolo chiave nella pianificazione strategica d'impresa; ragione per cui molte organizzazioni, non potendo istituire internamente una funzione dedicata a tale attività, ricorrono sempre più a pratiche di collaborazione con altre organizzazioni che perseguono obiettivi complementari. A tal proposito numerose sono le alleanze strette tra imprese anche concorrenti dirette a effettuare ricerche di mercato estensive, con l'obiettivo di ridurre gli elevati costi da supportare per realizzarle individualmente; come nel caso dello sviluppo di ricerche di mercato volte a studiare la configurazione di nuovi mercati e settori internazionali per valutare l'attuazione di strategie di penetrazione.

Le alleanze di marketing più diffuse sono quelle che si sviluppano tra imprese in ambito *operativo*, poiché tale tipologia di accordo richiede un minor impegno di tempo e di risorse e limita i rischi derivanti dall'eventuale fallimento dell'operazione; le possibili combinazioni di partner che presentano affinità commerciali comuni sono infinite.

Gli accordi collaborativi, aventi per oggetto lo sviluppo congiunto di attività inerenti la sfera del marketing operativo, riguardano iniziative che prevedono la cooperazione su una o più leve del marketing mix: prodotto, prezzo, promozione, distribuzione.

Con riferimento al prodotto, i partner collaborano per arricchirne l'offerta mediante elementi aggiuntivi, con lo scopo di aumentare il potenziale competitivo nel mercato e generare più valore ai clienti e alle imprese coinvolte. Le forme con cui si possono svolgere attività di comarketing in tale ambito sono diverse; la più comune è probabilmente quella in cui due prodotti si uniscono, conservano la propria individualità e si abbinano dando vita ad un'offerta congiunta<sup>37</sup>. Altra ipotesi

---

<sup>36</sup> Il ricorso a tali pratiche strategiche è evidenziato dalla diffusione di utilizzo anche nella GDO; numerose società cooperative (come ad esempio: Conad, Coop, Carrefour, etc..) hanno avviato negli ultimi anni molteplici accordi con Istituti di Credito nazionali e internazionali per incrementare il valore offerto ai propri clienti e per estendere il potenziale del proprio business. Un altro esempio è quello dell'accordo stipulato tra Barilla e Mc Donald's, che hanno dato vita ad una alleanza strategica che ha suscitato grande stupore tra il pubblico di consumatori. Mc Donald's pare avere il ruolo primario nell'operazione e la Barilla propone un piatto che arricchisce il menù classico, rendendolo più ampio e qualitativamente migliore rispetto allo standard offerto dai fast food; l'obiettivo è quello di allargare l'utenza ad un pubblico femminile e a tutti coloro che hanno a cuore la propria alimentazione e la linea.

Interessante è quello che sta provando a realizzare la Coca Cola, che ha recentemente acquistato per 1,25 miliardi di dollari, il 10% della Green Mountain Coffee Roasted, il produttore del caffè in capsule. Il colosso Coca Cola ha siglato un accordo di partnership decennale con la Green Mountain per lanciare un nuovo modo di consumare le bevande gassate. In sostanza sarà possibile produrre la Coca Cola, la Sprite, la Diet Cola e La Fanta direttamente in casa propria o in ufficio, attraverso una macchina che incorpora un meccanismo di trasformazione dell'acqua naturale in gas. Senza dubbio se l'iniziativa sarà portata a termine i benefici potenziali derivanti potranno essere enormi.

<sup>37</sup> Un esempio in merito è l'alleanza realizzata tra Eden Viaggi e MSC crociere per la creazione di viaggi combinati; ancora Unipol e Carpisa, che si uniscono nel progetto "*valigia sicura*"; per premiare la fedeltà di chi acquista la valigia presso i punti vendita Carpisa, assicurando ad un prezzo di favore il prossimo viaggio in programma dei clienti.

è quella che prevede la realizzazione congiunta di un prodotto complesso, nel quale i singoli prodotti o marche si combinano di fatto con quelli dei partner, creando un'offerta innovativa.

Le alleanze di marketing operativo, che hanno per oggetto il prezzo, prevedono la presenza congiunta di più operatori o marche che si uniscono al fine di ottenere un incremento delle vendite mediante l'acquisizione di vantaggi di costo. Questo tipo di alleanze, oltre a incrementare le risorse economiche dei partner coinvolti, può generare importanti ritorni con riferimento alle risorse immateriali, tra cui l'immagine e l'atteggiamento dei consumatori nei confronti delle imprese partecipanti. Una dimostrazione a riguardo è quella delle alleanze di marketing stipulate tra gli Istituti di Credito Internazionali e gli operatori che commercializzano i servizi di trasporto e di accoglienza aerea on-line.

La tipologia di alleanze più utilizzata in ambito del marketing operativo riguarda la leva promozionale del marketing mix. In genere lo scopo della collaborazione è quello di incrementare la visibilità delle marche o imprese coinvolte, attraverso l'utilizzo integrato di diversi canali di comunicazione, e sfruttare le competenze/conoscenze/risorse del partner per rendere l'offerta più attrattiva agli occhi del cliente. Le imprese possono quindi sfruttare le sinergie che si creano dall'associazione di marchi nella mente del consumatore all'esposizione di un messaggio pubblicitario<sup>38</sup>. Il comarketing promozionale è molto diffuso anche nel campo dello sport; non è nuovo che società sportive a vari livelli cooperino con organizzazioni multinazionali<sup>39</sup>.

L'ultimo, ma non meno importante, ambito di applicazione delle alleanze di comarketing riguarda la distribuzione. Questa tipologia di intese è abbastanza diffusa e consiste nell'unione tra un'impresa produttrice e una o più imprese commerciali, con l'obiettivo di rafforzare e migliorare la distribuzione dei prodotti o servizi offerti. Un caso nel settore del turismo è rappresentato dalle numerose collaborazioni che vengono attivate ogni anno tra i T.O. e le ADV per agevolare la distribuzione dei prodotti assemblati dai primi attraverso il supporto delle seconde.

Il comarketing distributivo è una pratica utilizzata tradizionalmente dalle case madri produttrici di automobili, che stipulano contratti specifici con i concessionari locali per promuovere un nuovo prodotto in un determinato contesto territoriale. Negli ultimi anni si è assistito alla crescente diffusione di iniziative di comarketing in ambito distributivo, attivate tra imprese operanti in settori

---

<sup>38</sup> Un esempio nel settore del turismo organizzato è rappresentato dai molteplici accordi stipulati nel campo del comarketing, tra vettori aerei o Tour operator ed i network televisivi internazionali, per promuovere l'uno i prodotti commercializzati dall'altro; come nel caso di Meridiana e Century Fox Home Entertainment che in occasione dell'uscita al cinema del film Rio, hanno sviluppato un progetto di comarketing destinato ad intrattenere i passeggeri a bordo, in particolare i bambini mettendo a disposizione una speciale anteprima del film, un libretto omaggio con passatempi e giochi da colorare, accompagnati da un buono sconto per l'acquisto del dvd Blu Ray.

<sup>39</sup> La AS Roma, dopo il cambio di rotta portato dai nuovi vertici statunitensi nel 2011, ha messo in atto molteplici iniziative ai fini promozionali, nell'ottica di un allargamento dei propri confini di mercato, legando la propria immagine ad altre società calcistiche ed a realtà attive in altri sport. La società giallorossa ha sviluppato un'alleanza commerciale con una società storica dell'NBA, i Boston Celtics; il progetto prevede l'accostamento dei due marchi per una serie di iniziative polivalenti destinate a prolungarsi nel tempo. Sempre con riferimento a tali forme cooperative, sono numerose le realtà calcistiche internazionali che hanno avviato partnership con società operanti in altri contesti sportivi, come ad esempio: il Liverpool che si è unito alla franchigia americana di baseball Boston Red Sox (entrambe le società fanno capo alla Fenway Sports Group), il Chelsea, ha legato la propria immagine alla scuderia di F1 Sauber.

di mercato differenti; è noto il rapporto di collaborazione instaurato tra la catena Autogrill e Starbucks Coffee Company<sup>40</sup>.

La classificazione delle alleanze di comarketing mette in evidenza un'ampia gamma di combinazioni prodotto-mercato-tecnologia e numerose opportunità di creazione del valore per le imprese coinvolte. La scelta relativa alla forma, all'ambito di applicazione e alle modalità di governance dell'alleanza, dipenderà soprattutto dagli obiettivi perseguiti e dall'importanza ad essi attribuita dalle imprese interessate.

Le imprese, che attivano un'alleanza di comarketing, mirano principalmente al raggiungimento di alcuni obiettivi di natura tattica e strategica, riconducibili a:

- i) Aumento della soddisfazione del cliente, attraverso l'arricchimento della gamma delle soluzioni offerte, le sinergie tra le marche e altri aspetti inerenti la pianificazione, la creazione e la distribuzione del valore (qualità erogata più elevata).
- ii) Incremento del valore percepito dell'offerta da parte dei consumatori, con conseguente possibilità di applicare un *premium price*.
- iii) Incremento delle vendite, mediante l'acquisizione di quote di clienti del marchio partner, o di altri consumatori che si recano nei punti vendita dove si svolge l'iniziativa <sup>41</sup>(p.e. shopping center).
- iv) Aumento dei canali di contatto con i consumatori, al fine di allargare il bacino di utenza, attraverso l'engagement di potenziali nuovi clienti e rafforzare il tasso di penetrazione della pubblicità del marchio nel mercato.
- v) Incremento della capillarità nella distribuzione dei prodotti offerti.
- vi) Potenziamento delle risorse immateriali: la cooperazione tra imprese è in grado di arricchire il patrimonio immateriale dei partner, attraverso la condivisione di esperienze, competenze e risorse.
- vii) Conseguimento di economie di costo e di rischio derivanti dalla collaborazione nelle diverse aree strategiche e operative del marketing. Le imprese possono ridurre sensibilmente i costi

---

<sup>40</sup> L'accordo con Autogrill consente a Starbucks di utilizzare un efficiente canale di vendita e potenziare la propria penetrazione commerciale nel mercato. Gli Istituti di Credito applicano spesso questo tipo di collaborazione con imprese che operano in numerosi ambiti di mercato (automobilistico, merchandising, intrattenimento, sportivo, etc.).

<sup>41</sup> Se l'accordo favorisce un incremento delle vendite e di conseguenza un aumento del volume produttivo, lo sfruttamento intensivo della capacità produttiva permetterebbe all'impresa di beneficiare di maggiori economie di scala e/o di scopo, attribuibili al trasferimento reciproco di competenze. Un esempio a riguardo è l'accordo stipulato recentemente tra *Konica Minolta* e *3D Systems* (una delle principali aziende del settore della stampa 3D). L'obiettivo principale dell'alleanza è quello di aumentare le vendite; per questo i canali commerciali sia diretti che indiretti dell'azienda giapponese, offrono l'intero portafoglio della casa americana. Il target principale che Konica Minolta si propone di raggiungere è rappresentato dalle aziende in grande crescita, operanti nei settori manifatturiero-industriale, medicale e dalle applicazioni educative. Altro esempio significativo è quello che vede unite per la prima volta nella storia due grandi concorrenti, *Apple* e *Ibm*, che si alleano per cooperare nell'era mobile; l'obiettivo principale dell'accordo è "aumentare le vendite" di iPhone e iPad. La partnership esclusiva prevede che le compagnie collaborino alla realizzazione di "100 applicazioni progettate ad hoc", per le esigenze individuali di ogni singola azienda cliente; la portata e le opportunità di tale operazione sono enormi ma, d'altro canto anche i rischi potenziali derivanti dall'accordo sono elevati.

associati a iniziative promozionali, distributive, comunicazionali e all'acquisizione di competenze chiave per la commercializzazione di un nuovo prodotto o di un prodotto esistente in un nuovo mercato<sup>42</sup>.

Il raggiungimento degli obiettivi sopra citati è strettamente connesso all'intensità di legame che si crea nel rapporto, alle risorse impiegate nella realizzazione dell'iniziativa e alla natura delle attività su cui si fonda la collaborazione.

Alla luce degli elementi fin qui analizzati, si è pensato di adottare una concezione ampia del fenomeno indagato, che consenta di evidenziarne le caratteristiche, i punti di forza e le criticità. Nello specifico con il termine *comarketing*, ci si riferisce a *un complesso di attività svolte in collaborazione tra due o più organizzazioni (profit o no-profit), che coinvolgono a vario titolo le diverse leve di marketing, al fine di raggiungere obiettivi (breve e/o medio-lungo termine) fra loro comuni e compatibili (strategici o tattici), attraverso la realizzazione di una o più iniziative, pianificate coordinate e monitorate per soddisfare i bisogni dei consumatori*.

Il concetto di *comarketing*, così espresso, include tutte quelle forme di collaborazione attinenti alla sfera del marketing, che si realizzano fra organizzazioni situate a diversi livelli della catena del valore, siano esse visibili o meno al consumatore.

Nell'ambito delle alleanze di marketing figura la strategia di *co-branding* (costituita da numerose varianti), che si ritiene rappresenti un sottoinsieme delle strategie di *comarketing* (Collesei e Checchinato, 2006), ma a differenza di queste ultime, come vedremo in seguito, si focalizza su un valore estremamente importante, spesso il più importante di un'impresa, *la marca*.

---

<sup>42</sup> Naturalmente condividere i costi comporta anche la condivisione dei rischi di insuccesso collegati a ogni iniziativa congiunta.

## CAPITOLO SECONDO

### Il valore del brand

#### 3.1 Ruolo, componenti e funzioni della marca

Le risorse immateriali rappresentano, per le imprese delle economie avanzate, i principali *driver* del vantaggio competitivo e di determinazione del *valore dell'impresa* (Bruni 2015; Keller 2005; Rullani 2009)<sup>43</sup>.

La marca, o brand, costituisce uno tra i più preziosi *intangible asset* per le imprese, e per le organizzazioni in genere. Secondo Doyle (2000)”, *il 75% del valore delle società risiede nei loro brand e in altri fattori intangibili basati sul marketing*” (227)<sup>44</sup>. Negli ultimi decenni, il brand ha assunto un ruolo sempre più centrale, sia per le imprese che per i consumatori, nei processi di generazione acquisto e consumo del valore. Questo spiega il motivo per cui l'attività di branding è divenuta una priorità nelle strategie di marketing per numerose organizzazioni (Kapferer 2012; Keller 2009; Aaker e Joachimsthaler 2000) di piccole medie e grandi dimensioni.

È opportuno chiarire che quando si parla di brand non si fa riferimento al solo marchio, inteso come segno distintivo, ma piuttosto alla marca più in generale, o meglio a tutto quell'insieme di percezioni e significati che ciascuno di noi attribuisce spontaneamente al segno distintivo, appena lo visualizza.

Lo studio del brand e delle politiche di branding ha interessato numerosi esperti di marketing. Nel 1960, emerge la necessità di concettualizzare l'essenza di questa risorsa immateriale che stava acquisendo grande valore per le imprese. L'American Marketing Association (AMA), propose in quell'anno una prima definizione di marca, qualificandola come: *“un nome, termine, segno, simbolo o disegno, o una combinazione di questi elementi, che ha lo scopo di identificare i beni e servizi di un venditore o gruppo di venditori, differenziandoli da quelli della concorrenza”*. La definizione, seppur datata e criticata da alcuni esponenti dalla letteratura contemporanea<sup>45</sup>, poiché considerata troppo orientata al prodotto, con particolare enfasi sulle funzionalità visive, come meccanismo di differenziazione, è tuttora valida e utilizzata. L'elemento centrale su cui si focalizza siffatta definizione è la funzione distintiva e identificativa che assolve la marca; la cui creazione si

---

<sup>43</sup> Sul tema dell'importanza del brand si vedano, tra gli altri: Aaker (1999); Busacca (2002); Costabile e Raimondo (2006); Kapfer (2012); Doyle (1994).

<sup>44</sup> Gli *intangible asset*, fondati sul marketing possono suddividersi in quattro tipologie (Bick, 2009): 1) conoscenza del marketing; 2) fedeltà del cliente; 3) brand; 4) rapporti strategici.

<sup>45</sup> Le critiche mosse nei confronti di questa definizione, provengono da alcuni dei principali esponenti della corrente letteraria che può essere definita come: “contemporanea” (vedi ad esempio, Crainer, 1995).

concretizza di fatto, con la scelta dei principali attributi che identificano il prodotto e lo distinguono dagli altri<sup>46</sup>.

Nell'ottica dell'impresa, la marca è dunque importante perché sintetizza le capacità aziendali distintive e, attraverso la comunicazione dei valori in essa contenuti, contribuisce in modo determinante al raggiungimento del vantaggio competitivo (Keller 2009). Analizzando le varie definizioni proposte in letteratura, si evidenzia un disaccordo diffuso tra gli esperti di marketing nella definizione del concetto di marca. Aaker (1991), Doyle (1994) Dibb et al. (1997) adottano una definizione molto simile a quella proposta dall'AMA; nello specifico i ricercatori qualificano la marca come: *“un nome, termine, disegno, simbolo o qualsiasi altra caratteristica che identifica i beni o servizi del venditore differenziandoli da quelli degli altri”*. La differenza sostanziale tra questa definizione e quella originale, risiede nell'aggiunta di tre parole chiave: *“qualsiasi altra caratteristica”*, che consente di ampliare ulteriormente la gamma di elementi di differenziazione del prodotto (come ad esempio l'immagine). Secondo Kotler (1997), invece, la marca è molto di più di un semplice *segno identificativo e distintivo*, bensì il *“biglietto da visita”* con cui l'impresa si presenta sull'arena competitiva, mediante il quale identificarsi e differenziarsi dal resto del mercato, trascendendo dai prodotti fisici.

In realtà, il concetto di marca è più ampio e rappresenta l'universo di significati che ruotano intorno a un'offerta di prodotto: significati *emozionali ed esperienziali-simbolici* che il brand comunica e crea per il consumatore. Kapferer (1997) concepisce il brand come qualcosa di più profondo di un semplice segno distintivo. Secondo l'autore, la marca è: *“l'essenza del prodotto, il suo significato e la sua direzione, ne definisce l'identità nel tempo e nello spazio”* (p 20). Per Zara (1997), la marca è *“una sintesi di risorse dotate di potenziale generativo, capaci di accrescere nel tempo la fiducia e la conoscenza su cui si fonda la marca stessa attraverso la creazione di valore”* (p 5).

La marca è dunque il luogo concettuale dove si sedimentano la storia passata e il futuro valore offerto, l'identità dell'impresa e la fedeltà del consumatore. Esplicitando il concetto di brand in una prospettiva *consumer-oriented*, Ambler (1992) ritiene che esso sia la promessa di un pacchetto di attributi, reali o illusori, razionali o emotivi, materiali o immateriali, che qualcuno compra per beneficiare della soddisfazione attesa. La marca, dunque, non solletica esclusivamente la componente emozionale dei consumatori, altresì quella cognitiva<sup>47</sup>.

La marca, che ha lunga esperienza in un settore, suscita affidabilità e credibilità sulla base della convinzione che i suoi prodotti posseggano caratteristiche eccellenti e garantiscano performance

---

<sup>46</sup> Le componenti identificative e distintive del brand possono essere indicate con il termine *brand elements* (Keller 1993). I principali elementi a cui si fa riferimento sono riconducibili a: nome, URL, logo, simbolo, personaggi, portavoce, claim, jingle e confezione.

<sup>47</sup> Le marche sono comunemente raffigurate in letteratura come una *piramide multi-livello*, costituite da attributi fisici fondamentali che ne formano la base, su cui poggiano: i benefici tangibili, i benefici intangibili o “psico-emotivi”, le caratteristiche di personalità; al vertice di questa piramide figura *“l'anima o nucleo del marchio”*. In alternativa, la marca può essere identificata come un prodotto di qualità, circondato da diversi strati di caratteristiche che ne accrescono l'intangibilità (Mudambi, Doyle, Wong, 1997).

superiori a quelle dei concorrenti. Secondo questa impostazione, la marca non è un semplice *segno distintivo*, bensì ricopre un ruolo di “*struttura di conoscenza*” (Keller 1997), intesa quale “*aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni*” (Busacca, 2000, 13).

Nell’ottica d’impresa, la marca può essere considerata come “*ingrediente capace di definire il grado di effettiva consapevolezza, reputazione e rilievo che caratterizza il prodotto da essa identificato rispetto agli altri prodotti esistenti nel mercato*” (Keller, Busacca e Ostilio, 2005, p 2). Il brand, dunque, segnala al cliente l’origine del prodotto, la qualità e il valore potenziale a esso associato, perciò rappresenta sia per il consumatore sia per il produttore, una protezione dalla concorrenza, qualora tentasse di offrire un prodotto apparentemente identico. Il concetto espresso evidenzia la funzione identificativa della marca.

Altri autori riconoscono, invece, alla marca un ruolo di *moltiplicatore del valore* (Fabris Minestrone, 2004) sia per il consumatore-acquirente che per l’impresa.

Da quanto finora detto, emerge che, nell’ottica dell’impresa il brand è: *l’insieme di valori che rappresenta, è un segno distintivo creato dall’azienda venditrice al fine di identificare sé stessa o i propri prodotti, differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti e offrire valore ai propri acquirenti.*

Essere una marca nota significa essere uno dei primi nomi che risultano disponibili nella mente del consumatore, quando pensa all’acquisto di una certa categoria di prodotto, e quindi, essere compresa nel suo paniere di scelta. Quando una marca raggiunge siffatto obiettivo è riuscita a divenire un brand *top of mind*<sup>48</sup>.

Secondo Hoeffler e Keller (2003), l’azienda che possiede un *brand* forte, ottiene numerosi benefici rispetto a un’altra che presenta un brand più debole, riconducibili a:

- ✓ maggiore fedeltà da parte dei consumatori (*customer loyalty*);
- ✓ minor sensibilità a crisi di mercato;
- ✓ minor vulnerabilità ad azioni di marketing della concorrenza;
- ✓ maggior potere contrattuale nei confronti della distribuzione;
- ✓ maggior efficacia delle politiche di marketing nei confronti dei consumatori;
- ✓ minore elasticità della domanda rispetto ad aumenti di prezzo;
- ✓ maggiore opportunità di brand extension.

La capacità delle imprese di ottenere i suddetti vantaggi varia a seconda delle competenze di marketing, delle risorse possedute e al contesto competitivo in cui esse operano.

---

<sup>48</sup> Aaker (1991), introduce una piramide in cui figurano vari livelli di notorietà della marca. A livello più basso della piramide si trova il riconoscimento della marca (brand recognition); il livello successivo è il ricordo spontaneo (brand recall), mentre all’ultimo livello, risiede la marca “*Top of mind*”, ovvero la prima marca ricordata e citata dal consumatore in merito ad una specifica categoria di prodotto.

La marca forte, oltre a creare le basi per il vantaggio competitivo dell'impresa, attraverso le prestazioni del prodotto, i valori, gli atteggiamenti e le immagini ad esso associate, genera una ricca e variegata, ma complementare serie di risposte ai consumatori; da un lato offre loro un accesso multiplo al brand, mentre dall'altro, riduce la vulnerabilità competitiva della marca<sup>49</sup>.

Alla luce delle riflessioni fin qui esposte, si può affermare che gli elementi cardine per la creazione della marca sono tre:

1. le componenti costitutive, o meglio la struttura della marca;
2. le funzioni assolve dalla marca (nella duplice prospettiva: consumatore-impresa);
3. il valore generato per il consumatore e per l'impresa.

Nell'ottica d'impresa, la creazione del valore della marca è conseguibile attraverso un'accurata progettazione e gestione delle componenti: *identificativa*, *percettivo-valutativa* e *fiduciaria*, che costituiscono la struttura della marca. Questo passaggio è fondamentale, affinché essa possa compiere correttamente le sue funzioni e fornire in questo modo il valore equità-utilità al consumatore finale.

Le componenti della marca, su cui si fondano gli *invisible asset* in essa contenuti, possono essere quindi distinte in tre categorie (J. Howard 1977; Busacca 1994):

1. *componente identificativa* (segni di riconoscimento);
2. *componente valutativa-percettiva* (associazioni cognitive e percezioni);
3. *componente fiduciaria* (aspettative e percezioni).

La *componente identificativa* attiene alle caratteristiche distintive della marca (nome, logo, simbolo, personaggi, portavoce, slogan, jingle, colori, confezione, ecc.), o meglio tutti gli elementi che consentono al consumatore di identificare la marca e distinguerla dalle alternative esistenti.

Da questa componente derivano la *consapevolezza di marca* (brand awareness) e l'*identità di marca* (brand identity) (Zara 1997). La prima è determinata dall'abilità del consumatore di riconoscere la marca e richiamarla alla memoria (Keller, 2003). La seconda, invece, è il sistema di significati, di valori, di associazioni simboliche, mediante i quali l'impresa costruisce il valore per i consumatori; si riferisce a tutti gli elementi di riconoscimento che "vestono" la marca e ne favoriscono l'identificazione da parte del consumatore, differenziandola dalle altre presenti nel mercato.

La *brand awareness* si articola nelle due dimensioni di: *brand recognition* e *brand recall*. Il riconoscimento fa riferimento alla capacità del consumatore di confermare una precedente

---

<sup>49</sup> Le marche forti dovrebbero possedere due principali caratteristiche (Keller 2001): l'ampiezza - in termini di dualità- e la profondità - In termini di ricchezza. Solo attraverso la costruzione di un brand forte, con il suo bagaglio di valori e di significati ben riconoscibili, è possibile distinguersi in un panorama internazionale tra i numerosi concorrenti. Per differenziarsi sul mercato occorre quindi creare una forte brand identity, al fine di rendere unica l'azienda mediante i valori che la contraddistinguono e creare di rimbalzo, un legame forte con i consumatori.



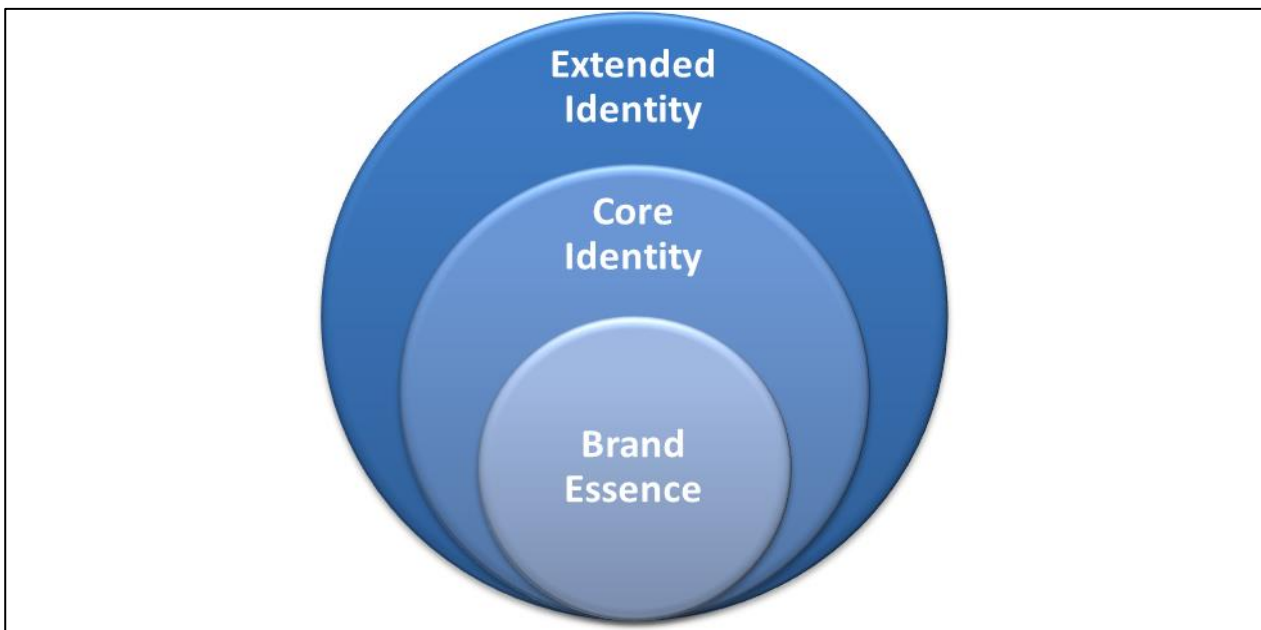
esposizione al brand semplicemente attraverso il suo nome. Il richiamo della marca, invece, si riferisce all'abilità del consumatore di riconoscerla spontaneamente sentendo citare la categoria di prodotti a cui essa appartiene o pensando ai bisogni che può soddisfare.

La *brand identity* costituisce l'elemento centrale della componente identificativa, è la sintesi della cultura e dei valori aziendali, della sua personalità, della promessa di fondo della marca, che dovrebbe ispirare in modo coerente e stabile nel tempo ogni sua manifestazione espressiva (Arnold, 1992). Questi valori dovrebbero guidare il management in tutte le scelte strategiche di gestione del brand.

La *brand Identity* si costituisce di tre dimensioni e può essere raffigurata graficamente mediante cerchi concentrici tra loro interconnessi (Aaker e Joachimsthaler 2000): *brand essence*, *core identity* e *extended identity* (figura 3.1).

L'essenza di marca (*brand essence*) rappresenta il valore più importante per l'impresa, l'anima della marca, è la promessa di fondo basata su benefici funzionali, simbolici o emozionali e sintetizza ciò che la marca vuole rappresentare per il mercato. L'identità centrale (*core identity*), rappresenta l'insieme di valori associati alla marca che ne completano l'essenza, riflesso della *mission* e dell'orientamento strategico dell'impresa. L'identità allargata (*extended identity*) è costituita dall'insieme di valori che la marca si propone di trasmettere, ossia gli attributi associati alla marca, che ne specificano il significato.

**Figura 3.1 - Gli elementi costitutivi l'identità di marca**



Nostra elaborazione

La *componente valutativa-percettiva* della marca, diversamente, costituisce l'insieme di significati, valenze denotative (collegate agli aspetti tecnico-funzionali del prodotto) e connotative (collegate agli aspetti simbolico-emozionali del prodotto), che il consumatore gli conferisce. È dunque, l'insieme delle associazioni mentali che la marca evoca nel sistema cognitivo dei

consumatori (*brand image*). È necessario evidenziare che l'immagine di un brand non deriva soltanto dalle politiche di comunicazione adottate, ma soprattutto dalle caratteristiche dell'offerta e dalle esperienze cumulate nel tempo che i consumatori percepiscono e associano a quella specifica marca (Ferrero, 2013).

Come illustrato in figura 3.2, le associazioni o correlazioni alla base della marca possono essere scomposte, a seconda del loro livello di astrazione, in tre categorie (Keller 2008):

1. **Attributi** - livello inferiore di astrazione: a loro volta classificabili in *attributi relativi al prodotto* e *attributi non relativi al prodotto*. I primi comprendono sia gli attributi concreti (oggettivamente misurabili e direttamente connessi alle caratteristiche tecniche del prodotto), sia gli attributi astratti, ovvero le caratteristiche soggettive e non misurabili del prodotto (come ad esempio: stile, design, gusto, modello e così via); i secondi derivano dalle caratteristiche del brand, connesse all'immagine dell'utilizzatore, alle occasioni d'uso e alla personalità della marca.
2. **Benefici** - livello intermedio di astrazione: costituiscono le associazioni di brand attribuibili a ciò che il prodotto garantisce al consumatore. Tali benefici possono essere suddivisi in tre tipologie: *benefici funzionali* (relativi alle performance ottenibili con l'utilizzo del prodotto); *benefici simbolici* (connessi al significato psicosociale che il brand esprime); *benefici esperienziali* (relativi al complesso di sensazioni ed emozioni trasmesse al consumatore dalla marca, mediante l'acquisto e l'utilizzo del prodotto).
3. **Valori** - livello elevato di astrazione: che possono essere classificati in (Zara 1997): *valori strumentali* (comportamenti e considerazione sociale) e *valori terminali* (autostima e condizioni di esistenza).

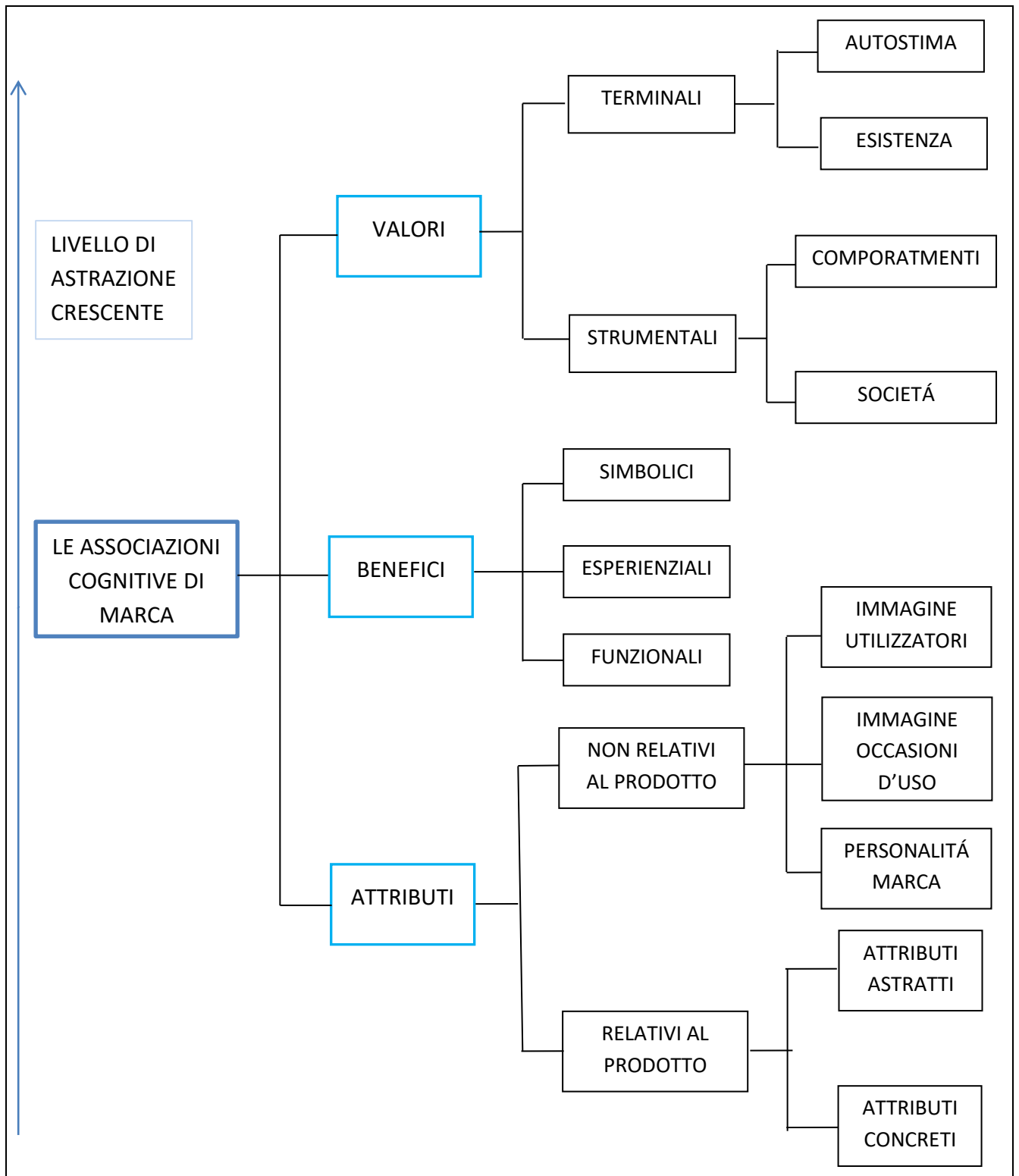
Le caratteristiche sopra illustrate evidenziano che il successo del brand è subordinato alla creazione di associazioni forti e di valore agli occhi del consumatore, dunque, alla costruzione di un'immagine percepita dal mercato come: *"forte, favorevole e unica"* (Keller 2008, p.118). L'immagine di una marca è positiva, quando le associazioni da essa evocate, rispecchiano i criteri sopra citati (unicità, forza e favorevolezza); è negativa quando sussiste la carenza, di uno o più elementi qualificanti.

Infine, *la componente fiduciaria* fa riferimento al ruolo svolto dalla marca nel processo di acquisto in relazione alla conferma o meno delle aspettative attese dal consumatore. In altri termini è il risultato dei processi strutturali e organizzativi, che consentono all'impresa di creare soddisfazione e fiducia nei consumatori che acquistano o consumano uno o più prodotti connessi a un brand. Questa componente fa leva sulla dinamica 'esperienza-apprendimento', maturata dai consumatori nel tempo. Tanto più elevato sarà il numero di esperienze positive con la marca, tanto maggiore risulterà il grado di fiducia a essa attribuito<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Schmitt (1999), ha sviluppato il concetto di *Customer Experience Management* (CEM), che definisce il processo di gestione strategica di tutta l'esperienza del cliente nei confronti di un prodotto o dell'impresa. Secondo l'autore, le

Figura 3.2 - Le associazioni costitutive dell'immagine di marca



Fonte: nostra elaborazione.

marche possono contribuire a creare cinque diversi tipi di esperienze: *sense experiences* (coinvolgendo la percezione sensoriale); *feel experiences* (coinvolgendo l'affetto e le emozioni); *think experiences* (coinvolgono la creatività); *act experiences* (coinvolgendo il comportamento fisico, incorporando azioni individuali e stili di vita); *relate experiences* (risultati dalla connessione con un gruppo di riferimento o di cultura).

Le marche riflettono l'esperienza che i clienti hanno con i prodotti dell'impresa e svolgono un ruolo importante nel determinare l'efficacia delle attività di marketing.

Nell'ambito del patrimonio aziendale intangibile, possiamo affermare che la marca è una delle più significative risorse di fiducia. In genere, se i consumatori riconoscono una marca verso cui hanno sviluppato fiducia, difficilmente saranno disposti a ricercare informazioni su altri prodotti simili che presentano altro marchio.

La marca svolge dunque un ruolo importante nell'orientare il processo decisionale del consumatore, riducendo sensibilmente i rischi insiti nelle decisioni di acquisto e di consumo<sup>51</sup>. In questo senso, il brand diviene un prezioso *strumento di gestione del rischio*, soprattutto nei mercati in cui l'incertezza decisionale e le conseguenze negative di una scelta errata possono avere implicazioni profonde per la marca (Keller 2009).

La marca non è solo una proprietà dell'azienda; essa ha significato e crea valore solo se svolge una serie di funzioni con una duplice valenza: impresa-consumatore. Il valore della marca, nella prospettiva dell'impresa, può essere ricondotto - *“sia alle potenzialità di crescita che questa risorsa è in grado di produrre in sé stessa e nelle altre risorse intangibili, sia all'entità, alla durata e alla certezza dei flussi economici derivanti dalle relazioni di mercato da essa attivate”* (Bertoli e Busacca 2002, p 3).

Nell'ottica d'impresa, dunque, i brand svolgono una funzione: *identificativa*, giacché semplificano la gestione del prodotto offerto; di *riduzione dei costi* e dei *rischi operativi*, poiché agevolano le attività di inventario e le registrazioni contabili; costituiscono una *tutela giuridica* nei confronti delle caratteristiche di unicità del prodotto; svolgono una *funzione di ostacolo* (barriera all'entrata) all'ingresso di nuovi concorrenti nel mercato del prodotto, facendo leva sulla *fedeltà alla marca*<sup>52</sup>.

Nella prospettiva del consumatore, invece, il valore della marca viene fornito attraverso lo svolgimento di otto funzioni di utilità ad essa associate (Kapferer, 1997):

1. *Funzione informativa*: la marca fornisce informazioni sulla qualità e sulle caratteristiche del prodotto, è la “memoria del prodotto”.
2. *Funzione di garanzia*: la marca assicura il rispetto della stabilità di determinati standard qualitativi, fornendo al consumatore la sicurezza di una qualità costante nel tempo e nello spazio. Indipendentemente dallo spazio fisico e temporale in cui è acquistato il prodotto, le

---

<sup>51</sup> Roselius (1971), ha individuato sei tipologie di rischio connesse all'acquisto e consumo di un prodotto: *funzionale* (quando la performance è inferiore alle aspettative); *psicologico* (quando il prodotto influisce negativamente sul benessere psichico dell'utente); *finanziario* (quando il valore del bene è inferiore al prezzo pagato per il suo acquisto); *sociale* (quando il prodotto potrebbe creare situazioni imbarazzanti nel rapporto con gli altri individui); *fisico* (il prodotto potrebbe rappresentare una minaccia per il benessere o la salute di chi lo utilizza o di altri soggetti); *temporale* (se il prodotto non è soddisfacente, il consumatore dovrà perdere ulteriore tempo per trovarne un sostituto adeguato).

<sup>52</sup> È possibile duplicare prodotti e processi produttivi, ma non è altrettanto facile riprodurre le immagini durature impresse nella mente degli individui, così come copiare le strategie di marketing fondate sulla relazione e la fiducia reciproca tra impresa e clientela. La fedeltà alla marca (brand loyalty) è un obiettivo sempre più ricercato dalle imprese, poiché attraverso la certezza e costanza della domanda nei confronti della marca, si erigono delle barriere all'entrata difficili da valicare. Pertanto, il brand, se crea fedeltà nei confronti del pubblico è un importante fonte di vantaggio competitivo per le imprese.

sue caratteristiche basilari saranno immutate.

3. *Funzione di comunicazione*: la marca stimola associazioni mentali positive, favorendo la riconoscibilità del prodotto offerto durante il processo di acquisto, mediante l'evocazione di determinati valori, coerenti con i significati funzionali e simbolici ad essa associati.
4. *Funzione di identificazione*: la marca invoca alcune particolari caratteristiche possedute dal prodotto, che permettono al consumatore di riconoscere un'affinità nei loro confronti; svolge pertanto una funzione segnaletica.
5. *Funzione di personalizzazione*: la marca consente al consumatore che ne entra in possesso di identificarsi in un particolare gruppo sociale caratterizzato da un esclusivo life style (es. Ducati e Harley Davidson); il consumatore cerca e trova nella marca una riaffermazione di sé, o del sé che vuole presentare agli altri.
6. *Funzione di orientamento*: la marca contribuisce a generare trasparenza riducendo la nebulosità dell'offerta, segnala agli acquirenti la presenza di un insieme di assets tangibili e intangibili costitutivi di un prodotto, in modo da consentire loro di effettuare una distinzione tra le diverse proposte incontrate.
7. *Funzione di praticità*: la marca consente di risparmiare tempo nell'identificazione del prodotto grazie alle curve di esperienza generate.
8. *Funzione ludica*: la marca rende gratificante l'attività di acquisto del prodotto dal momento che contribuisce a differenziare l'offerta.

Il brand rappresenta, dunque, uno tra i più importanti elementi intangibili a disposizione dei marketing manager nella gestione della relazione con la clientela. Ed è proprio nella capacità del prodotto/brand di attirare e trasformare il consumatore da target obiettivo a cliente, stimolando la sua fedeltà, che trova significato il valore patrimoniale del brand.

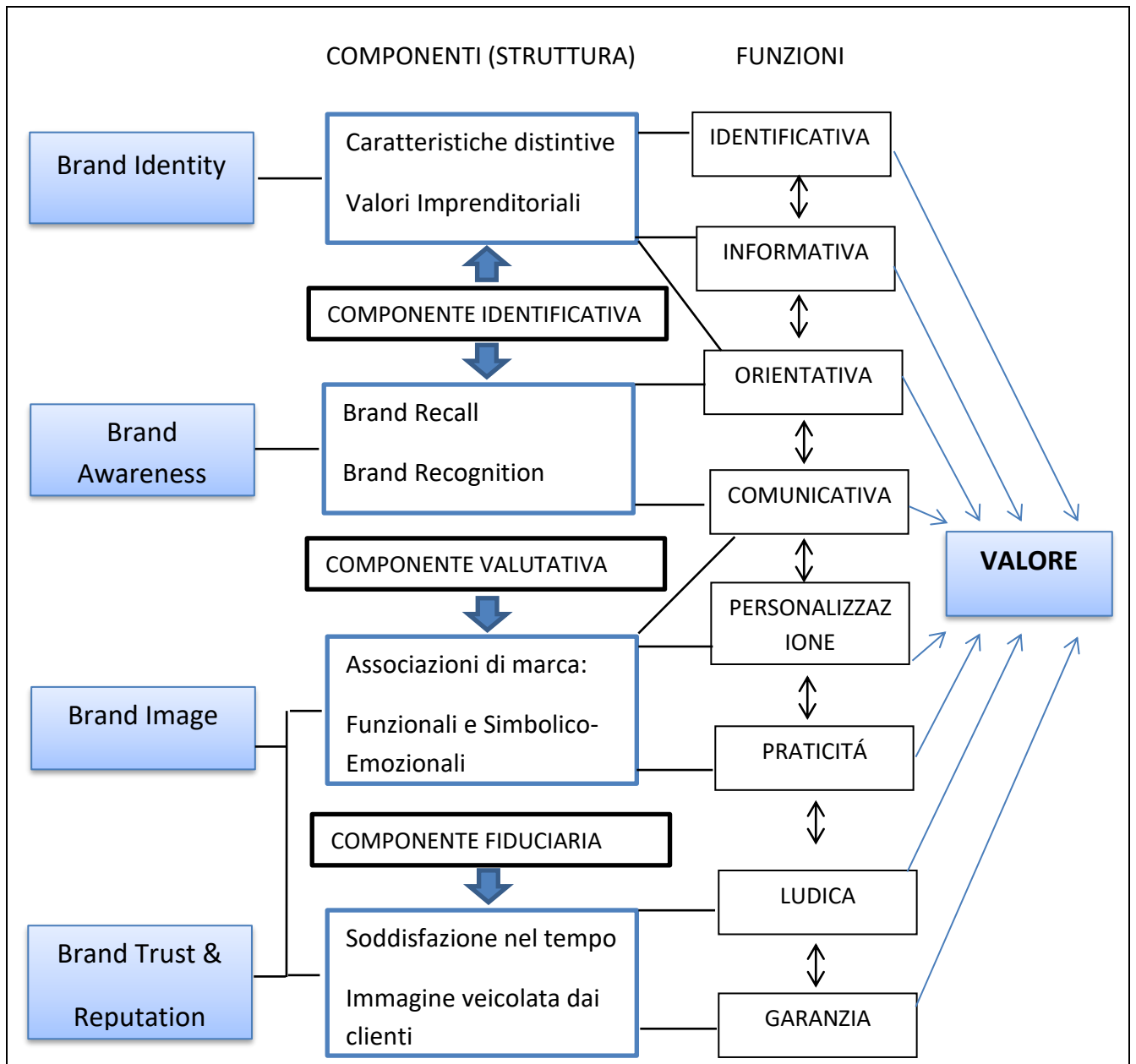
La marca è quindi importante per le funzioni che assolve e soprattutto per la sua capacità di produrre valore, sia per l'impresa, sia per il consumatore, che per tutti i soggetti esterni all'azienda portatori di interesse. In sintesi, la marca crea valore per i clienti, migliorando l'efficienza delle informazioni, la fiducia nel processo decisionale, rafforzando l'acquisto e l'autostima. Per il consumatore essa assume un significato personale e unico, facilitando l'attività quotidiana e arricchendo la sua esistenza. Per l'impresa, d'altro canto, il brand genera valore, aumentando l'efficienza e l'efficacia delle azioni di marketing, costruendo *brand loyalty*, migliorando i margini di profitto, facendo leva sui rivenditori, e creando elementi di distintività e percezioni positive rispetto alle proposte della concorrenza<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Il patrimonio di marca offre alcuni vantaggi strategici per le imprese. Quando, ad esempio, una categoria di prodotto entra nella fase di declino del suo ciclo di vita, una forte brand equity può aiutare una marca a sopravvivere più a lungo rispetto ai prodotti dei concorrenti. Allo stesso modo, nei periodi di recessione economica, il valore della marca fornisce una piattaforma che mantiene il marchio a galla generando un profitto, molto tempo dopo che i prodotti concorrenti senza una forte identificazione del marchio cominciano a mostrare segni di cedimento. Il potere della brand equity è particolarmente importante nel marketing internazionale. I marchi globali hanno presenza e visibilità globale, e questo "valore" rende più facile la loro espansione, come anche il successo di una politica di brand extension. Un forte valore

A conclusione di tale panoramica, ci sembra opportuno proporre uno schema di sintesi, che evidenzi le relazioni esistenti tra i vari elementi costitutivi della marca: le componenti, le funzioni di utilità, e il valore che ne deriva per tutti gli stakeholders (figura 3.3).

**Figura 3.3 - Componenti, funzioni e valore della marca**



Fonte: adattata da Costabile, M., Raimondo, M. (2006, p 180).

della marca consente al management di porre in essere politiche di premium price su determinati prodotti; molti brand forti sono posizionati come prodotti di qualità, e molti consumatori sono disposti a pagare di più per la loro qualità, e preferiscono acquistare un prodotto brandizzato che evoca familiarità; ciò accade in modo evidente, quando il marchio ha una immagine nella quale l'individuo si rispecchia e trova in essa un valido alleato attraverso cui raggiungere la realizzazione di sé.

Come si evince dallo schema proposto, la marca genera valore per gli stakeholders nel momento in cui avviene l'incontro fra le funzioni che essa svolge per l'azienda e per il consumatore; mediante questo complesso processo si crea *brand equity*, che è intesa come la risorsa chiave da gestire per accrescere il patrimonio aziendale.

Alla luce di quanto finora detto, emerge chiaramente il ruolo strategico del brand e il valore strategico del branding, inteso, oltre che come disciplina preposta alla creazione e costruzione della marca, come approccio di business al mercato, basato su una strategia orientata a vendere una marca, e non solo il prodotto, bensì un complesso insieme di attributi di valore, materiali ed immateriali.

La sfida nel branding è quella di sviluppare una profonda serie di significati per la marca. Forse l'abilità più distintiva del marketing manager è proprio la sua capacità di creare, gestire, proteggere e valorizzare il brand (Kotler 2000). È dunque fondamentale che la gestione delle politiche di marca sia affrontata in chiave strategica. Tuttavia, la mancanza di un dialogo efficace tra le diverse funzioni, che presentano una filosofia e dei meccanismi gestionali dissimili e non compatibili, può essere un forte ostacolo alla gestione strategica del suo valore.

Come vedremo nel paragrafo successivo, la letteratura presente in dottrina affronta la tematica relativa alle determinanti alla base della costruzione del valore della marca (*brand equity*), mediante tre principali prospettive: *Market-based*, *Financial-based* e *Customer based*. Le prospettive, a cui si fa riferimento, presentano obiettivi e caratteristiche tra loro comuni e compatibili; ciò che cambia è l'ottica di analisi e l'insieme degli specifici strumenti e indicatori utilizzati dal management per stimare e misurare il valore del brand.

## **3.2 L'importanza del brand nella prospettiva di creazione del valore**

### **3.2.1 Il valore della marca e le diverse prospettive di misurazione**

Nell'era della competizione globale, il concetto di *brand equity* ha dimostrato di essere una "*fonte importante di visione strategica per il marketing*" (Moore, Wilkie e Lutz, 2002, 17), capace di contribuire in modo determinante al raggiungimento del vantaggio competitivo.

Con riferimento al destination branding, la marca: *rappresenta una risorsa immateriale che identifica una leva cruciale per creare e sostenere il vantaggio competitivo duraturo di una località turistica, favorendo la capacità di creare valore per i turisti e per gli stakeholder territoriali* (Pencarelli et., al 38).

Il valore della marca per l'impresa, comunemente indicato con l'espressione *brand equity*, rappresenta il "*potenziale generativo della marca*" (Zara 1997, 3), ossia la capacità della stessa di:

- ✓ accrescere il patrimonio aziendale intangibile e di generare valore economico (produzione di

- nuove risorse a partire da quelle esistenti);
- ✓ rafforzare le relazioni tra l'impresa e le diverse categorie di stakeholders (stabilizzazione dell'interazione fra le componenti cognitive dell'impresa);
- ✓ agevolare la produzione di un contesto coerente con le finalità di sviluppo che l'impresa si è data (attivazione dell'ambiente).

Quello del valore del brand è uno dei concetti di marketing più noti e potenzialmente rilevanti per il management, sviluppati negli anni Ottanta. Nei decenni successivi la tematica relativa al patrimonio di marca ha ricevuto molta attenzione dalla letteratura accademica, di conseguenza, ha offerto numerose definizioni. Tra di esse, quella che ha riscontato più consensi da parte degli studiosi del fenomeno è quella proposta da Farquhar (1989), per il quale la brand equity è il valore aggiunto di un prodotto dovuto al brand, al di là del mero scopo funzionale, sia dal punto di vista del cliente che dell'impresa. Secondo la definizione di Farquhar, il valore della marca può dunque essere misurato in termini monetari e riflette i suoi risultati sul mercato.

Srivastava e Shocker (1991) sostengono che nel concetto di brand equity siano compresi la forza e il valore del brand. La forza è l'insieme delle associazioni e dei valori dei clienti della marca, dei membri del canale distributivo e della casa madre, che consentono alla marca di godere di vantaggi competitivi sostenibili e differenziati. Il valore, invece, è il risultato finanziario della capacità del management di far leva sulla forza del brand attraverso azioni tattiche e aumentando i profitti attuali e prospettici, riducendo i rischi.

Aaker è stato il primo autore ad approfondire in modo esaustivo il significato del termine brand equity e le possibili determinanti ad esso associate. Secondo l'autore, il valore di una marca è un *asset strategico* che: *“si basa su una serie di ‘attività’ e ‘passività’ ad essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori”* (Aaker 1991, p 36). Questa visione introduce il concetto di *equity system* che si riferisce al patrimonio di risorse aziendali e implica una visione complessa della marca che, per essere compresa, richiede l'identificazione dei fattori critici di successo che sono alla base della competizione. I fattori determinanti la brand equity sono, quindi, individuati dall'autore nelle risorse (tecnologie e brevetti) e nelle capacità dell'impresa.

Le definizioni sopra citate convergono su un punto focale: la brand equity è un valore differenziale, aggiuntivo, che deriva, quale che sia la sua misurazione, unicamente dal brand stesso.

Le ultime definizioni offerte dalla letteratura evidenziano uno spostamento del concetto di brand equity: da semplice costrutto tecnico, legato al marchio, a concetto complesso nel quale emerge che il valore del brand risiede nella mente del consumatore, dove si sedimentano i valori, i significati e il senso identitario (Mattiacci 2010).

Il concetto del valore del brand viene applicato altresì alle destinazioni turistiche, secondo Pencarelli et al (2015): *brand di destinazione noti e associati a valori e reputazione capaci di attrarre turisti non solo rappresentano preziose fonti di vantaggio competitivo, ma accrescere l'efficacia delle politiche di marketing di tutti gli agenti economici che vi operano, aumentando i potenziali benefici*



*conseguibili*” (33). In questa prospettiva la marca costituisce una fonte di vantaggio competitivo se: si qualifica come risorsa di valore, è una risorsa immateriale unica e rara, rende difficile l’imitazione della destinazione che rappresenta, viene adeguatamente sfruttata sostenuta e valorizzata.

Il riconoscimento del valore della marca come il più importante asset intangibile a disposizione dell’azienda, ha suscitato particolare enfasi sulla comprensione di come costruire, misurare e gestire il valore del brand (Kapferer 2012; Keller 1993, 2003). Il problema della misurazione della brand equity assume rilevanza centrale, sia nel governo delle relazioni con i vari stakeholders dell’impresa, che necessitano di informazioni sullo stato di salute aziendale, sia ai fini della valutazione dell’efficacia della gestione manageriale. Dal lato dell’impresa, dunque, la brand equity è importante per valutare in termini finanziari e di marketing i propri asset strategici. Dal lato del consumatore, è composta dall’insieme di associazioni che generano la forza della marca.

Nonostante le diverse sfumature<sup>54</sup>, le principali prospettive prese in considerazione dai ricercatori per lo studio del patrimonio di marca, sono sintetizzabili in tre diversi approcci:

1. *Market-based* (MBBE).
2. *Financial-based* (FBBE).
3. *Customer-based* (CBBE).

### 3.2.2 La Market-based brand equity

Secondo la prospettiva *MBBE*, il valore della marca deriva dal mercato. Hoeffler e Keller (2003), in un noto studio condotto sui vantaggi di marketing per l’impresa originati dal possesso di un brand forte, sottolineano che non sia importante “come viene utilizzata o misurata la brand equity”, ma piuttosto che “il valore di un marchio - e quindi la sua equity - deve infine essere derivato sul mercato, attraverso le parole e le azioni dei consumatori” (p 421).

Numerosi sono gli approcci sviluppati dalla letteratura accademica per valutare l’impatto della brand equity nel mercato del prodotto<sup>55</sup>. Questi includono: le misure di premium price, una maggiore elasticità della curva di domanda e dei programmi di marketing, la quota di mercato, il volume delle vendite, la ridotta sensibilità ai prezzi dei concorrenti, l’espansione del brand e il potere esercitato nei confronti degli intermediari della distribuzione. I metodi più comunemente utilizzati possono essere suddivisi in due principali categorie: *metodi comparativi* e *metodi olistici*.

---

<sup>54</sup> Si ritiene opportuno sottolineare che, numerosi autori hanno individuato due principali prospettive di analisi della brand equity: *Financial based* e *Customer based* (vedi tra gli altri: Predovic, 2004; Zara 1997; Simon e Sullivan 1993). In accordo con Keller (2009), ai fini del nostro lavoro, si ritiene importante considerare un’ulteriore prospettiva di analisi, che, prende in esame alcuni metodi di misurazione del valore del brand (figuranti tra i metodi dell’approccio Financial Based), con particolare focus sul mercato del prodotto (*Market-based*) e li considera separatamente, date le importanti implicazioni che da essa derivano per i marketing manager.

<sup>55</sup> Assumendo la prospettiva dell’offerta, la marca di destinazione turistica: “*alimenta valore economico (Destination Brand equity)*, grazie innanzitutto alla sua capacità di creare valore per il mercato” (Pencarelli et., al (2015, 39).

I *metodi comparativi* consistono in esperimenti finalizzati a esaminare comportamenti e atteggiamenti dei consumatori nei confronti di una marca al fine di valutare i benefici derivanti da un elevato livello di consapevolezza e associazioni forti. In letteratura, esistono due principali tipologie di metodi comparativi (Keller, Busacca e Ostillio, 2005): *brand-based* e *marketing-based*.

Il primo approccio mantiene fisso il programma di marketing e studia le valutazioni dei consumatori al variare del brand. Il confronto delle risposte effettuato su diversi gruppi di consumatori che, generalmente si basano su convinzioni intenzioni atteggiamenti e comportamenti, pone in evidenza preziose indicazioni sul valore del brand. Il vantaggio di questo approccio risiede nella possibilità di isolare il valore reale del brand, tenendo costanti gli elementi del programma di marketing ad esso attribuito.

Il secondo approccio di misurazione del patrimonio di marca utilizza il principio inverso al precedente, o meglio assume come costante la marca, e osserva la reazione dei consumatori al variare del programma di marketing<sup>56</sup>. Il vantaggio di questa metrica di valutazione è relativo alla facilità di applicazione; esso, in effetti, rende possibile confrontare numerose azioni di marketing. Lo svantaggio è associato alla difficoltà nello stabilire con certezza che le valutazioni fornite dai consumatori siano relazionabili alla conoscenza del brand o a quella del prodotto.

I *metodi olistici*, a differenza di quelli *comparativi* che tentano di ottenere un'approssimazione dei benefici specifici del valore del brand, mirano a stimare il valore complessivo della marca, sia in termini di utilità che in termini finanziari. Anche in questo caso, i metodi più comunemente utilizzati possono essere suddivisi in due principali categorie: *l'approccio residuale* e *l'approccio valutativo*.

Gli *approcci residuali*, sono finalizzati a esaminare la brand equity, sottraendo dal numero complessivo delle preferenze attribuitegli dai consumatori, quelle che hanno come oggetto la valutazione esclusiva degli attributi fisici del prodotto. Secondo tale interpretazione, il valore del brand si calcola, quindi, sottraendo le preferenze oggettive del prodotto da quelle complessive (Predovic 2004). Il punto debole di questi orientamenti di analisi risiede nella staticità della valutazione e l'incapacità quindi di distinguere i diversi tipi di associazioni riguardanti gli attributi non relativi al prodotto, ossia quelli intangibili.

L'*approccio valutativo*, che si ritiene appartenga principalmente all'approccio FBBE, ma è utilizzato anche dalla prospettiva MBBE, mira ad attribuire al brand un valore finanziario per fini contabili o per azioni manageriali di fusioni e acquisizioni.

---

<sup>56</sup> Una delle metriche di marketing based più comunemente utilizzate dai marketing manager è il premium price; il quale misura la quantità di denaro aggiuntiva che i consumatori premium sono disposti a pagare per acquistare un marchio nazionale, rispetto ad un marchio private label (Aaker 1992, 96). Il modello di valutazione basato sul premium price, consiste nel calcolare in primis il fatturato differenziale ottenuto moltiplicando il differenziale di prezzo per la quantità. Il *fatturato differenziale* viene depurato dai *costi differenziali*, sostenuti dall'impresa; il vantaggio netto differenziale viene successivamente attualizzato in funzione della sua durata prevedibile (n anni) ad un tasso di mercato (i). Il premium price adottato da un marchio forte è in grado di aumentare il profitto dell'impresa e fornire risorse da reinvestire nelle strategie di marca per incrementarne ulteriormente il valore. Diversi studi sul tema hanno dimostrato che il brand leader del mercato può comandare grandi differenze di prezzo (Sethuraman 1996) e al contempo queste organizzazioni sono più immuni all'introduzione di politiche di prezzo aggressive.

Indipendentemente dal metodo che si utilizza per determinare il brand equity, dal punto di vista aziendale (company based), il valore della marca è il valore aggiunto che matura un'impresa a causa del suo brand name; siffatto valore non può essere maturato, allo stesso modo, da un'altra impresa che offre un prodotto equivalente ma con brand diverso (Hoeffler e Keller, 2003).

### 3.2.3 La Financial-based brand equity

La seconda prospettiva, adottata dai ricercatori per misurare il brand equity, consiste nella valutazione della marca attraverso l'analisi della performance sui mercati finanziari (Barth et al. 1998). I modelli *Financial-based brand equity*, dunque, misurano il valore monetario-finanziario di un marchio. Secondo Farquahar (1989), il brand equity è il valore finanziario incrementale di un prodotto dovuto al brand. Smith (1999) ritiene che il patrimonio di marca sia il valore finanziario misurabile nelle transazioni, derivante da un prodotto o servizio e da efficaci programmi di attività di marketing.

In termini economici, il valore della marca può essere visto come il grado di *inefficienza del mercato* che l'impresa è in grado di sfruttare attraverso il suo brand (Keller e Lehmann 2006).

In letteratura sono presenti numerosi modelli di valutazione monetaria di un marchio; data l'ampiezza dell'argomento, ci limitiamo a riportare in sintesi i tratti caratteristici dei principali:

- ✓ *i modelli basati sul costo*: il valore di un marchio viene calcolato attraverso la determinazione della quantità di risorse monetarie necessaria per ricercare un marchio identico o che almeno permetta di usufruire degli stessi vantaggi competitivi dell'altro (principali metodi: Costo storico aggiornato, Costo di rimpiazzo)<sup>57</sup>;
- ✓ *i modelli basati sull'attualizzazione dei flussi futuri*: il valore del brand dipende dalla capacità della marca di generare flussi di cassa incrementali positivi futuri per le imprese, per effetto dei ricavi aggiuntivi (Pencarelli et., al 2015); In tal senso, più elevati sono i flussi di cassa addizionali positivi per l'impresa associati al brand, maggiori saranno i flussi di cassa incrementali per gli operatori economici generati dal brand, tanto più elevato sarà il suo valore. In questi modelli si attualizzano i flussi prospettici calcolati partendo dalle vendite relative ai prodotti che presentano il marchio oggetto di valutazione (principali metodi: Flussi di cassa operativi o netti, Valore potenzialità, Il costo della perdita, Royalties);
- ✓ *i modelli basati sul confronto con aziende unbranded*: la determinazione del valore del marchio si basa anche in questo caso sull'attualizzazione dei flussi futuri, con la differenza che i flussi non vengono determinati, imputando al brand l'intero fatturato riguardante le vendite di prodotti a marchio oggetto di valutazione. Questi flussi vengono, infatti, calcolati come la differenza tra i flussi ipotizzati, imputabili alla vendita dei prodotti con il marchio

---

<sup>57</sup> Per approfondimenti si vedano, tra gli altri: Predovic (2004); Fini e Gregori (2008).

oggetto di valutazione e i flussi che si potrebbero ottenere se lo stesso ammontare di vendite fosse riferito a prodotti simili, in assenza del medesimo marchio (principali metodi: Differenziali di margine, Differenziali di multiplo/fatturato);

- ✓ *i modelli basati sulla stima del reddito residuale*: si basano sul presupposto che le aziende che posseggono un grande patrimonio di asset intangibili creano dei redditi superiori. Questi beni, tra cui il marchio, vengono valutati in base al differenziale di rendimento atteso tra beni tangibili e intangibili (Baruch Lev);
- ✓ *Il modello delle opzioni reali*: si basa sull'idea che la tradizionale valutazione del marchio attraverso la semplice attualizzazione dei flussi di cassa futuri ha dei limiti e non riflette in pieno il valore dell'attività che si sta valutando. Secondo questo approccio un marchio può essere considerato un'attività che permette di ottenere, sia margini attuali superiori a quelli ottenibili attraverso un prodotto monomarca, sia maggiori volumi di vendita; il brand, dunque, offre all'azienda che lo possiede una serie di opzioni reali non solo per la gestione attuale della marca ma anche per la crescita futura.
- ✓ *I modelli misti*: sono dei metodi composti, che uniscono valutazioni di tipo finanziario a una valutazione di tipo qualitativo, impiegati da importanti società di consulenza a livello internazionale (principali metodi: Interbrand, Brand Finance).

Ciò detto, di seguito si riportano alcuni esempi dei modelli di valutazione economica del marchio sopra sintetizzati, al fine di rendere più trasparente il concetto alla base del loro funzionamento.

Un esempio di metodo di valutazione basata sulla *stima del reddito residuale* è quello proposto da Simon and Sullivan (1993), i quali suggeriscono un framework di valutazione che si focalizza sui mercati finanziari, in cui il valore delle attività immateriali corrisponde alla brand equity. Questo metodo si fonda sul presupposto che il valore dell'impresa deriva da due componenti: materiale e immateriale. La prima riflette i costi di sostituzione e include alcune attività come impianti materiali e crediti netti; la seconda è costituita da elementi relativi alla sfera dei costi, del settore di appartenenza e ai fattori del brand. Il valore degli intangibili viene dunque calcolato, in via residuale, sottraendo dal valore di mercato dell'azienda il valore di libro dei beni materiali.

Secondo questo modello, la brand equity è un bene immateriale, un accumulo di asset intangibili, rafforzati da spese di marketing e strumenti di gestione del marchio che generano flussi di cassa futuri o ne riducono il tasso di volatilità (Srinivasan, Hsu e Fournier 2011).

Un esempio di modello di valutazione monetaria, detto di consulenza o "misto", che prende in considerazione sia la prospettiva della MBBE che quella della CCBE, per stimare la FBBE, è il metodo *Interbrand*. Questo consiste nel prodotto tra un moltiplicatore definito come *indicatore della forza del marchio* e il *reddito operativo netto medio normalizzato* imputabile al marchio (Balducci, 2006).

Il moltiplicatore è determinato dalla ponderazione di sette fattori critici, non finanziari, che sanciscono la forza del brand<sup>58</sup>.

Il modello ha il pregio di coniugare i risultati economici conseguibili attraverso il marchio con l'analisi dei fattori alla base della sua forza competitiva. Di contro, la soggettività dei criteri sopra citati può compromettere l'affidabilità delle misure che ne derivano. La soggettività si estende non solo alla selezione dei criteri, ma soprattutto alla funzione di trasformazione volta a determinare il moltiplicatore.

La valutazione finanziario-monetaria di una marca non può, però, prescindere dalla valutazione delle dimensioni della brand equity, ovvero i fattori alla base della forza e del successo di un brand. Il punto di partenza per stimare il valore monetario di un marchio è sicuramente l'analisi di marketing, che ricopre un ruolo chiave nel definire le fonti e le leve del valore nella prospettiva della *consumer-based brand equity*.

### 3.2.4 La Customer-based brand equity

La *Customer-based brand equity* può essere definita come “l'effetto differenziale che la conoscenza del brand determina sulla risposta dei consumatori al marketing del brand” (Keller 1993, 2). Il modello CBBE affronta il valore del brand dal punto di vista del consumatore, sia esso un individuo o un'organizzazione, partendo dal presupposto che per avere successo nel mercato, è indispensabile comprendere i bisogni e i desideri dei consumatori e realizzare prodotti e programmi di marketing in grado di soddisfarli.

Le misurazioni del valore della marca in questo filone di studi si basano su:

- ✓ la percezione del brand che hanno i consumatori;
- ✓ il comportamento dei consumatori conseguente al cambiamento del marketing mix, realizzato sui prodotti immessi nel mercato.

Secondo tale criterio di misurazione, il valore di una marca, e quindi il suo capitale, è derivato dalle parole e le azioni dei consumatori che decidono con i loro acquisti, in base a fattori che essi ritengono importanti, attribuendo maggior o minor valore ad alcuni elementi rispetto ad altri (Villas-Boas 2004). Il potere di un brand, dunque, risiede nella mente dei consumatori, i quali hanno maturato verso di esso un'idea positiva o negativa, attraverso esperienze dirette e indirette.

Il brand aggiunge valore per il cliente, dando segnali circa l'offerta (Chernatony e McDonald 1992). Questi segnali sono spesso interpretati in termini di riduzione del rischio e una maggiore soddisfazione. Nell'ottica del consumatore dunque, il valore di una marca dipende dalla valutazione di due indicatori. Il primo è costituito dal “valore-utilità” (Fornari 2011), che consiste nella differenza

---

<sup>58</sup> Nel dettaglio i driver sono (Guatri e Bini 2007): posizionamento competitivo (leadership), stabilità (longevità, coerenza della brand identity), settore/mercato di riferimento (dinamiche, dimensioni, ecc.), internazionalità, trend, marketing, protezione legale.

tra l'utilità (attributi e benefici) e la disutilità (costi, monetari e non, sostenuti per l'acquisto), legate all'acquisto di un prodotto di marca. Il secondo indicatore è invece composto dal "valore-equità", a sua volta costituito dall'equità *diadica* (che si esplicita nella comparazione tra risorse investite nell'acquisto della marca e risultati ottenuti dallo stesso) e dall'equità *seriale* (con cui si allude alla capacità della marca di mantenere e incrementare i benefici per cui è stata scelta) (Busacca, 2002).

Secondo questa impostazione, l'impresa, per creare valore, deve sviluppare e gestire un forte legame relazionale con il consumatore, al fine di massimizzare la sua percezione del valore-utilità e del valore-equità per la marca. Considerando questa prospettiva, la brand equity è rappresentata dal valore aggiunto apportato dalla marca al prodotto, espressa in termini di utilità generata per i consumatori/turisti, attraverso la risposta positiva agli investimenti di marketing. A questo proposito, potremmo identificare la brand equity del Tour operator Eden Viaggi con l'immagine di *qualità* del servizio offerto (figura del controller), *l'esclusività* (offerta con i brand Eden Resort e Premium), *l'emozionalità* (claim: *esperti in emozioni*) e la *personalizzazione* (garantita dal marchio Eden made). Tutto ciò, in linea con la filosofia del brand, garantisce al turista di vivere un'esperienza *unica*, in *resort esclusivi* e con itinerari "su misura", nei luoghi più nascosti e lontani del pianeta. Il brand viene avvolto di significati legati al mondo *emozionale, valoriale ed esperienziale* dei consumatori, con l'obiettivo di costruire nella loro mente una proposta unica e di valore.

Con riferimento al brand di destinazione turistica, il valore che esso genera dipende dalla capacità di alimentare ed accrescere il differenziale positivo percepito tra benefici (funzionali, esperienziali, simbolici relazionali, emozionali e psicologici) e sacrifici del cliente (Pencarelli 2015). Il brand di destinazione genera valore anche nel periodo post acquisto ed è fortemente collegato alla brand awareness dei consumatori. La creazione di valore per i consumatori "diviene fattore determinante primario per la creazione di valore territoriale" (37).

Aaker (1991) è stato il primo autore a proporre un modello concettuale del valore del brand nella prospettiva del consumatore<sup>59</sup>. Il modello, a cui si fa riferimento, si fonda su cinque fattori che determinano la brand equity:

1. *la fedeltà alla marca* (brand loyalty);
2. *la notorietà del nome* (brand awareness);
3. *la qualità percepita*;
4. *i valori associati alla marca*;
5. *la proprietà intellettuale* (brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi, ecc.).

---

<sup>59</sup> Numerosi sono i modelli presenti in letteratura che, si basano sulla prospettiva customer based, vedi tra gli altri: *Equity Builder* (Ipsos Asi, 2008); *Equity EngineSM*; "BrandAsset Valuator". Uno dei più utilizzati e riconosciuti a livello internazionale è il BrandAsset Valuator, il quale è stato progettato dalla società di marketing e comunicazione di fama mondiale "Young & Rubicam". Il modello si fonda sulla valutazione di quattro attributi chiave: *la differenziazione del marchio, la rilevanza del marchio, la stima del marchio e la conoscenza del marchio*. Il punto di forza di questo modello è la versatilità di impiego. L'obiettivo dello strumento è quello di individuare il posizionamento del marchio attuale e potenziale nel mercato; si utilizza una matrice di mercato per stabilire la forza e la debolezza del brand di un'organizzazione, nonché si cerca di individuare la sua posizione sul mercato e lo stadio di sviluppo successivo.

I fattori sopra citati sono identificati dall'autore come le *"fondamenta del valore della marca"* (Aaker 1997, 34) e generano un valore aggiunto al prodotto, attraverso molteplici modalità, sia per l'impresa produttrice che per il consumatore<sup>60</sup>. Per l'autore, la brand equity è il valore che la marca aggiunge o sottrae al valore di base del prodotto o servizio offerto. Tale modello consente di ottenere informazioni in merito alla relazione esistente tra le diverse componenti del valore della marca e le performance future del marchio. Oltre alle cinque componenti, il modello riflette anche alcuni indicatori della politica di branding perseguita. In linea generale, la brand equity aumenterà all'aumentare delle determinanti del valore; maggiore dunque sarà la fedeltà, la notorietà, la qualità percepita, la proprietà intellettuale e la forza dei valori associati alla marca dai consumatori, maggiore sarà il suo valore.

La forza di questo modello risiede nell'integrazione di entrambe le dimensioni consumer based: *percettiva e comportamentale*. Il consumatore svolge sempre un ruolo attivo, deve riconoscere e ricordare il prodotto contrassegnato dal brand, deve provarlo, valutare l'effettiva qualità, misurare la propria soddisfazione e decidere se rimanere fedele a esso o no. I comportamenti del consumatore riferiti al brand dipendono da un set di conoscenze e dal vissuto che risiedono nella sua mente. La debolezza del modello riguarda la sua superficialità non ci sono, infatti, indicazioni di legami diretti tra gli attributi e il loro peso individuale nel patrimonio generale del marchio. In conclusione, tutte le determinanti incidono allo stesso modo sulla creazione e valutazione del valore.

Keller (1993) affronta il tema della brand equity e lo approfondisce, focalizzandosi sulle componenti cognitive della marca e, a differenza di Aaker, individua nella *brand knowledge* l'elemento chiave su cui costruire il valore ad esso associato, in quanto determina *l'effetto differenziale* che è all'origine della marca. L'autore definisce la CBBE come *"l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing attuate della marca stessa"* (p.53). L'effetto a cui si sottintende è positivo se i consumatori reagiscono in modo più favorevole alle azioni di marketing del prodotto, quando ne identificano il brand, rispetto a quando non lo riconoscono. Al contrario, l'effetto è negativo se l'attività di marketing di un brand determina nei consumatori una reazione di eguale misura o meno favorevole, rispetto a quella suscitata da un prodotto equivalente ma anonimo.

---

<sup>60</sup> *La brand awareness* indica quanto un brand sia presente nella mente del consumatore. *La brand loyalty* è la volontà del cliente di comprare di nuovo lo stesso prodotto/brand, è una misura dell'attaccamento del cliente alla marca. La *qualità percepita* del prodotto è la motivazione che spinge i consumatori a comprare un prodotto, pagandolo un dato prezzo. La *brand association*, consiste nella gamma di attributi che i consumatori associano a un brand. Si pensi ad esempio ai consumatori di Ryanair, i quali identificano il brand come un'offerta *low fares-no frills*; ed ancora ai client-turisti di *Franco Rosso*, che associano al brand un'offerta sinonimo di *comfort ed esclusività* (il claim del T.O è: *Feel different, feel reed*).

Le conoscenze dei consumatori, dunque, sono all'origine delle differenze che si manifestano in merito al valore del brand. Keller (1998) sostiene che la conoscenza della marca si costituisce di due elementi principali:

1. consapevolezza di marca (*brand awareness*), che è determinata dall'abilità del consumatore di riconoscere la marca e richiamarla alla memoria<sup>61</sup>.
2. Immagine della marca (*brand Image*), è un costrutto percettivo che sintetizza un insieme di associazioni impresse nella memoria dei consumatori nei confronti del brand (Busacca 2000). Queste associazioni racchiudono il significato che la marca ha per il consumatore e, come già illustrato, sono costituite da: attributi (relativi al prodotto o non), benefici (funzionali, simbolici e esperienziali) e atteggiamenti nei confronti del brand.

Secondo il modello di Keller (1993), la brand awareness è legata alla forza delle informazioni presenti nella mente del consumatore. Come illustrato in figura 3.1, un brand per avere successo e ottenere il livello di conoscenza adeguato, deve sfruttare le risorse di marketing per creare delle associazioni di valore agli occhi del consumatore e generare un'immagine: forte, favorevole e unica. Le *associazioni forti* sono legate alla profondità con cui il consumatore associa le informazioni al brand. Le *associazioni favorevoli* indicano la capacità dell'impresa di convincere i consumatori che la marca possa soddisfare i loro bisogni e desideri. Le *associazioni uniche* si riferiscono alla capacità dell'impresa di stimolare associazioni esclusive e non possedute da altre marche; le quali, solitamente, rappresentano la fonte di *vantaggio competitivo sostenibile* per l'impresa.

Il modello proposto da Keller è incentrato sulla "*quantificazione delle fonti del valore della marca e dei risultati economici e competitivi che ne conseguono*" (Busacca e Bertoli, 2002, 2). In merito alla quantificazione delle fonti del valore, l'enfasi è posta sulla brand awareness e sulla brand image. Per quanto attiene ai risultati, invece, assumono particolare rilievo la fedeltà dei clienti, la vulnerabilità alle azioni competitive, il livello dei margini di profitto, l'elasticità della domanda a riduzioni e incrementi di prezzo, l'efficacia e l'efficienza delle politiche di comunicazione e le opportunità di brand extension.

Con particolare riferimento al comparto turistico, per Bruni (2015), il patrimonio di marca è funzione delle "*due dimensioni antecedenti del valore*" (brand awareness e brand image), che sono orientate a creare appeal nel target audience, "*producendo effetti sul comportamento dei consumatori turisti che si manifestano attraverso: intension to buy, revenue, loyalty, market share, complaints* (94).

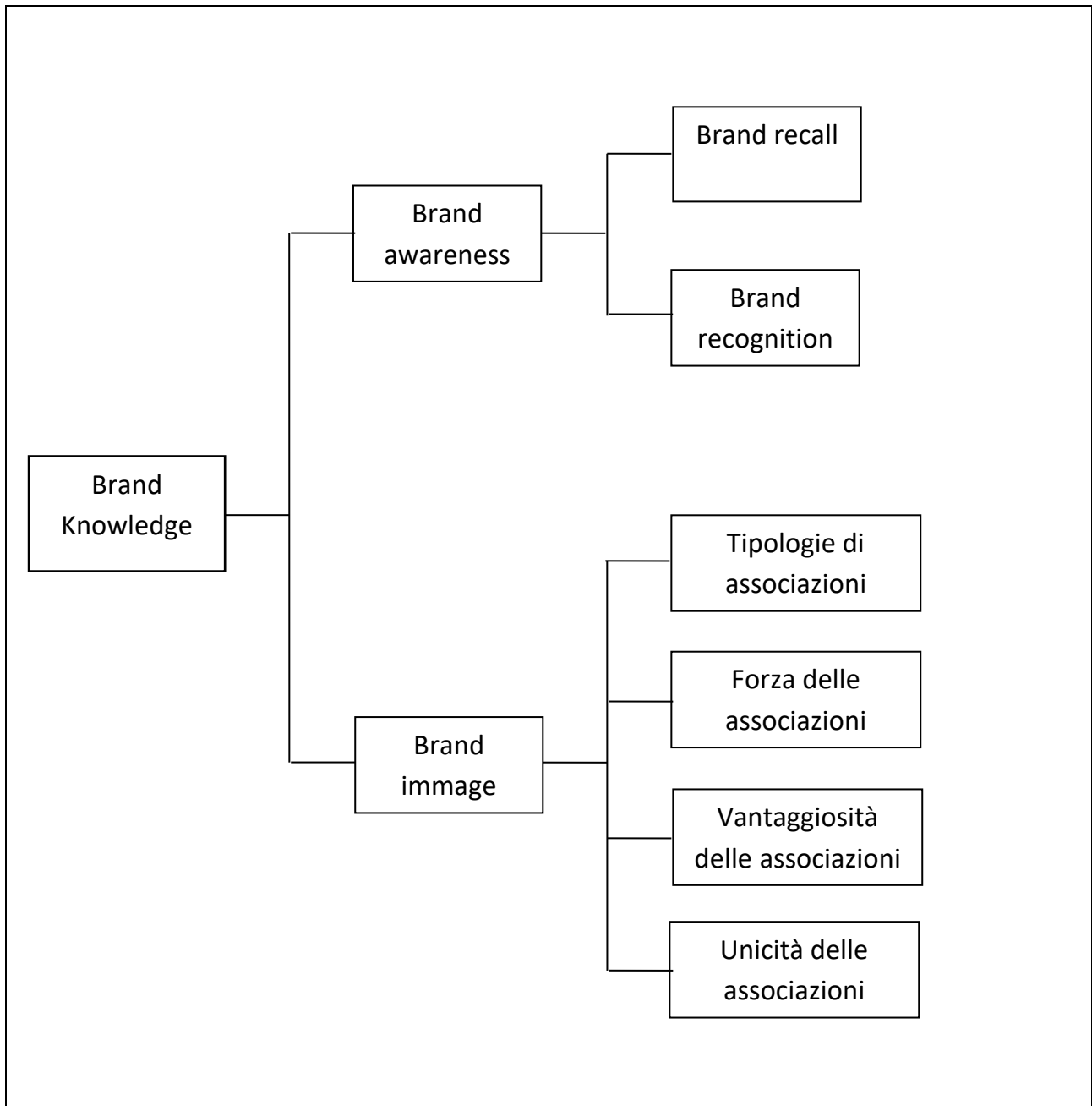
---

<sup>61</sup> La brand awareness è articolata nelle due dimensioni di *brand recognition* e *brand recall*. Il riconoscimento, fa riferimento alla capacità del consumatore di confermare una precedente esposizione al brand, attraverso il suo nome. Il richiamo della marca, invece, si riferisce all'abilità del consumatore di riconoscere spontaneamente la marca, sentendo citare la categoria di prodotti a cui appartiene o pensando ai bisogni che esso soddisfa. La consapevolezza del consumatore riguardante il brand, indipendentemente da come sia stata acquisita, determina le differenze in termini di brand equity (Keller 2003).



L'autore sottolinea che la consapevolezza di marca è misurabile in termini quantitativi per mezzo di una survey campionaria, attraverso cui è possibile conoscere il livello di notorietà del brand.

**Figura 3.1 - Gli elementi principali della conoscenza della marca**



Fonte: Adattato da Keller, 1993.

Da una ricerca condotta recentemente attraverso l'utilizzo di questo metodo, si è stimato che tra gli Italiani il livello di awareness (sollecitata) della marca Alpitour è pari al 93%, e tra questi il livello top of mind raggiunge il 43%; mentre la marca Franco Rosso figura in seconda posizione con

rispettivamente il 78% e 8%, e a seguire in terza posizione troviamo Eden Viaggi, con una brand awareness del 68% e un livello top of mind del 9%<sup>62</sup>

Per quanto concerne la brand image è difficile riproporre l'utilizzo dello stesso metodo di analisi, data la sua complessità e la natura qualitativa delle informazioni. Una delle tecniche che può essere utilizzata per identificare siffatto valore (i significati associati alla marca) è il *laddering*.<sup>63</sup>

Premesso che il contenuto e la struttura della memoria per il marchio influenzerà l'efficacia delle strategie future di marca, è fondamentale che i manager capiscano come le politiche di marketing, da loro sviluppate, andranno a influenzare l'apprendimento dei consumatori e quindi, le azioni successive che assolvono la funzione di richiamo informativo per la marca (Keller, Busacca e Ostillio, 2005). In altre parole, *i marketing manager hanno il difficile compito di fare in modo che i consumatori, attraverso le esperienze dirette e indirette, associno la marca a idee, sensazioni, immagini, convinzioni, percezioni, che l'impresa vuole suscitare per contraddistinguerne il suo posizionamento competitivo.*

---

<sup>62</sup> Ricerca di marketing condotta dall'istituto di ricerca Sigma consulting, nel mese di marzo 2016.

<sup>63</sup> Il *laddering* è un metodo di intervista qualitativa in profondità (Reynolds e Gutman 1988), utilizzata per analizzare i driver del comportamento di acquisto e consumo, mediante la ricostruzione delle relazioni casuali tra attributi di prodotto, benefici e valori ricercati dal consumatore.

## CAPITOLO TERZO

### Il co-branding: un approccio strategico per creare valore

#### 4.1 Le diverse interpretazioni del concetto di co-branding

Più di due decenni dopo l'acquisita consapevolezza che i marchi sono il bene più prezioso di molte Imprese (Aaker 1991; Keller 1993), stiamo assistendo a un crescente interesse manageriale nel perseguire partnership con altre marche e le loro organizzazioni, sia a livello nazionale che internazionale. Piuttosto che costruire e valorizzare le marche in completa autonomia, i brand manager, in un vasto numero di industrie - compreso il comparto turistico - hanno sfruttato e stanno sfruttando sempre di più le strategie collaborative, al fine di realizzare una gestione più efficiente e proficua dei loro brand.

L'elevata turbolenza ambientale, l'inasprirsi della competitività e la costante crescita degli accordi, ha condotto le aziende più pro-attive a intraprendere nuove aree nelle quali sviluppare alleanze profittevoli. Nell'ambito di queste, il *co-branding*, che si ritiene rappresenti un sottoinsieme delle strategie di co-marketing (Collesei e Checchinato, 2006), è andato suscitando crescente interesse teorico e applicativo.

Alla fine degli anni '90 gli studi sul co-branding iniziano a intensificarsi e si accende un vivace dibattito, tuttora esistente, sulla definizione del concetto e la classificazione delle diverse tipologie rappresentative la strategia. Esaminando la principale letteratura sul fenomeno a livello nazionale e internazionale, si può notare che non esiste un'omogeneità di analisi come anche una chiarificazione univoca del concetto (Cooke e Ryan 2000).

Autori diversi hanno adottato criteri diversi per definire e classificare il concetto di co-branding, ciascuno basandosi su approcci e prospettive talvolta antitetiche. A questo proposito si è ritenuto opportuno raggruppare tali elementi in un quadro sinottico (tabella 3), contenente le diverse interpretazioni del fenomeno oggetto di studio e gli elementi chiave in esse contenuti per chiarire, per quanto possibile, le differenti visioni.

L'elemento essenziale di un'alleanza di marca, che trova concordi tutti gli studi inerenti alla materia e svoltisi nel corso degli anni, è *l'affiancamento delle due o più marche coinvolte nel medesimo contesto*. La volontarietà delle imprese implicate di rendere visibile al pubblico la collaborazione (Collesei e Checchinato 2007) è il principale elemento differenziante il co-branding da altre forme di co-marketing presenti in natura.

Alcuni autori sostengono che l'affiancamento delle marche implicate sia condizione sufficiente per insignire la fattispecie di alleanza con l'appellativo di brand alliance. Sostenitori di questa teoria, Rao, Qu e Rueckert (1999), qualificano l'alleanza di marca come: *"the situation in which two or more individual brands are joined together in some fashion and are presented jointly to the consumer"* (p

259). Il concetto di co-branding così espresso include un'ampia varietà di forme collaborative, sia di breve che di medio-lungo termine, che spaziano dalla combinazione fisica di due o più brand all'interno dello stesso prodotto (*ingredient branding* e *product bundled*), all'associazione simbolica dei loro elementi costituenti - "*brand names, logos, or other proprietary assets*" (Simonin e Ruth 1998), volta a uno sforzo comunicativo di marketing (*Joint promotion*).

Altri autori, diversamente, circoscrivono maggiormente il campo di applicazione della strategia, considerando il co-branding solo l'affiancamento di due marche per il concepimento di un prodotto nuovo, o percepito come tale dal consumatore (Hillyer e Tikoo 1995; Levin e Levin 2000; Cegarra e Michel 2001; Leuthesser, Kohil e Suri 2003; d'Astous et al 2007; Helming, Huber e Leeflang 2008). L'alleanza, a cui si fa riferimento, implica (Bertoli e Busacca 2003), "*la co-definizione dei benefici funzionali, psico-sociali e/o esperienziali offerti dal nuovo prodotto e la co-firma del medesimo da parte delle marche coinvolte nell'accordo*" (3). Così definito, il co-branding può essere inteso quale "*composite brand extension*" (Park et al. 1996; McCarty e Norris 1999) ossia come un caso particolare di estensione in cui le marche coinvolte sono due anziché una.

Cooke e Ryan (2000) propongono una definizione simile alla precedente, riconoscendo però l'elemento di strategicità dell'alleanza. Secondo gli autori, con il termine *brand alliance* ci si riferisce a una "*particolare tipologia di alleanza strategica, concepita e costruita intorno al collegamento o l'integrazione degli attributi simbolici o funzionali delle marche di due o più imprese distinte, con l'obiettivo di offrire un prodotto nuovo o percepito come migliore dal cliente*" (37).

La sopracitata definizione mette in luce uno dei principali obiettivi della collaborazione, ossia influenzare le associazioni delle marche coinvolte, rafforzando l'immagine e la reputazione di ognuna di esse.

**Tabella 3 - Definizioni e elementi chiave del concetto di co-branding presenti in letteratura**

<b>Authors</b>	<b>Year</b>	<b>Definitions</b>	<b>Key elements</b>
Hillyer e Tikoo	1995	<i>Co-branding</i> is the practice of double branding products, in which a product features more than one brand name.	Consiste nel marchiare doppiamente un prodotto
Park et al. (1996)	1996	<i>Co-branding</i> è la strategia che permette di associare due o più prodotti di marca (detti <i>constituent brands</i> ) per formare un separato ed unico prodotto (detto <i>composite brand</i> ).	Coinvolge due o più prodotti di marca che sono combinati in unico prodotto
Grossman	1997	<i>Co-branding</i> occurs when two brands are deliberately paired with one another in a marketing context such as in advertisements, products, product placements and distribution outlets.	Presenza congiunta delle marche in un contesto di marketing  Le marche sono deliberatamente appaiate – viene evidenziato il criterio di volontarietà delle imprese di comparire insieme.

Rao, Qu e Ruckert	1999	<i>Co-branding</i> is the any short- or long-term cooperative situation in which two or more individual brands are joined together in some fashion and are presented jointly to the consumer	Presentazione congiunta delle marche al consumatore.  Riconoscimento di molteplici configurazioni di <i>brand alliance</i> : dall' <i>ingredient branding</i> alla <i>Joint promotion</i> .
Blackett e Boad	1999	<i>Co-branding</i> is a form of co-operation between two or more brands with significant customer recognition, in which all the participants' brand names are retained. It is usually of medium-to long-term duration and its net value creation potential is too small to justify setting up a new brand and/or legal joint venture.	Elevata notorietà delle marche coinvolte.  La durata della collaborazione è in genere di medio-lungo termine.
Cooke e Ryan	2000	<i>Brand alliance</i> is a particular type of strategic alliance which is carefully conceived and built around the linking or integration of the symbolic or functional attributes of the brands of two or more different companies with the objective of offering a new or perceptually improved product to the customer.	Offrire un prodotto migliore al consumatore, che conferisca maggiore valore all'offerta.
Washburn, Till, Priluck	2000	<i>Co-branding</i> is an increasingly popular technique marketers use in attempting to transfer the positive associations of the partner brands to a newly formed co-brand.	I brand coinvolti possono essere due o più.  Non si riferisce solo al prodotto ma a diverse configurazioni di alleanza, come ad esempio: joint promotions e joint advertising.
Kippenberger	2000	<i>Co-branding</i> or the bringing together of two or more independents brand names in support of a new product, service or venture, is seen as a legitimate development of branding, essential for building and maintaining competitive advantage.	Coinvolge due o più brand noti al consumatore.  Il contesto nel quale si configura è lo sviluppo di un nuovo prodotto, servizi e impresa.
Cegarra e Michel	2001	<i>Co-branding</i> se define comme une alliance entre deux marques fondée sur une coopération dans la conception du produit au plan fonctionnel ou symbolique, et sur la cosignature du produit par les marques partenaires.	Cooperazione per la concezione di un prodotto sul piano funzionale o simbolico.  Prodotto cofirmato dalle marche partners
Prince e Davies	2002	Occurs between companies with two distinct brands marketed together to form a unique composite offering that adds value for the consumer.	I due brand coinvolti vengono commercializzati insieme in un'inca offerta.  Offrire maggiore valore al consumatore.
Keller	2003	Co-branding occurs when two or more existing brands are combined into a joint product or are marketed together in some fashion.	Coinvolge due o più brand noti che sono combinati in unico prodotto o commercializzati in altro modo.

Checchinato	2007	Co-branding - alleanza tra due o più marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta percepita come nuova o diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca.	Presenza congiunta delle marche in un contesto di marketing  Esistenza di varie tipologie di co-branding oltre allo sviluppo congiunto del prodotto.
Dickinson e Heath	2008	Co-branding alliances are described as the pairing of two or more brands to form a separate and unique product, with their success being reliant on producing positive consumer evaluations.	Coinvolge due o più brand che sono combinati in unico nuovo prodotto.  Il successo dell'alleanza dipende dalle valutazioni positive del consumatore
Helming, Huber e Leeflang	2008	Co-branding represents a long-term brand alliance strategy in which one product is branded and identified simultaneously by two brand.	Strategia di lungo termine, il cui focus è sul prodotto.
Kotler e Armstrong	2010	Co-branding occurs when two established brand names of different companies are used on the same product.	Coinvolge due o più brand noti che sono combinati in unico prodotto
Kapferer	2012	Co-branding refers to any pairing of brands in a collaborative marketing effort.	Visione "allargata" del co-branding, in ogni contesto collaborativo di marketing
Besharat e Langan	2014	Co-branding is a long-term cooperation between two (or more) brands to create a new product (or service) that inherits both tangible and intangible attributes from the partnering brands and enters an existing or new market. The identity of the associated brands is communicated through the inclusion of the brand names on the product (or package).	Strategia di lungo termine, il cui focus è sullo sviluppo di un nuovo prodotto-servizio.  Coinvolgimento di attributi tangibili e intangibili dei brand coinvolti.  Presentazione congiunta dei brand
Zickermann	2015	Co-branding is a branding strategy in which two or more brands is presented jointly to the consumers.	Visione "allargata" del co-branding, in ogni contesto collaborativo di marketing

Fonte: nostra elaborazione

La proliferazione degli studi sul fenomeno del co-branding è stata accompagnata dalla diffusione nell'utilizzo della strategia da parte di un numero crescente d' imprese in diversi ambiti applicativi e settori di mercato (Food & Beverage, Fashion, Consumer Electronics, Healthcare, Tourism, Car Industry, ecc.). La strategia in esame è ormai consolidata nei mercati nazionali e negli ultimi anni si è assistito a un crescente impiego anche nei contesti internazionali. L'obiettivo è di trasferire le associazioni positive dei brand partners, acquisite nei rispettivi mercati interni, a un marchio *globale* di nuova formazione (marchio composito)<sup>64</sup>. La pratica del co-branding, infatti, facilita il

<sup>64</sup> Questo approccio sembra essere una strategia di tipo "win-win" in mercati nazionali per entrambi i partner (Washburn, Till e Priluck, 2000) e si sta dimostrando valida anche sui mercati internazionali.

trasferimento delle associazioni per il nuovo marchio, siano esse positive (James 2005; Park, Milberg, e Lawson 1991) o negative (Votolato e Unnava 2006).

Di conseguenza alcuni esponenti della letteratura (Simonin e Ruth 1998, Rao, Qu e Ruekert 1999), hanno evidenziato la necessità di chiarire i vari contesti di marketing, in cui possono sbocciare le alleanze di marca. Concordi con essi, si ritiene che il contesto di prodotto sia la massima espressione della strategia di co-branding, ma non l'unico ambito di applicazione. Grossman (1997), in linea con tale visione, asserisce che il co-branding può avvenire in molteplici contesti di marketing, quali: pubblicità, prodotto, product placement e distribuzione. Il suddetto aspetto è accolto anche da Washburn, Till e Priluck (2000), secondo cui "*many different types of co-branding strategies exist*" (592); nello specifico gli autori ne citano alcune forme e presentano degli esempi: *joint promotion* (e.g., McDonald's and Disney), *joint advertising* (e.g., Bacardi and Coca Cola), e *physical product integration* (e.g., Intel and computer brands).

Besharat e Langan (2014), d'altro canto, adottano una definizione molto circoscritta della strategia, qualificando il co-branding come una cooperazione di lungo termine tra due o più brand, che consiste nel lancio di un nuovo prodotto/servizio in un nuovo o esistente mercato, mediante il coinvolgimento di attributi complementari tangibili e intangibili delle rispettive marche implicate.

Analizzando le principali interpretazioni del fenomeno presenti in letteratura emergono alcuni elementi chiave:

- È necessario che le marche siano presentate congiuntamente al consumatore, sia esso un più generico contesto di marketing (Grossman 1997; Rao Qu e Ruekert 1999; Washburn, Till, Priluck 2000; Keller 2008; Kapferer 2012), che uno specifico ambito di prodotto (Kippenberger 2000; Cooke e Ryan 2000; Cegarra e Michel 2001; Busacca e Bertoli 2003; Dickinson e Barker 2007; Kotler e Armstrong 2010; Besharat e Langan 2014);
- le marche coinvolte devono godere di elevata notorietà presso il pubblico (Blackett e Boad 1999; Kippenberger 2000; Checchinato 2007; Keller 2008). L'assenza di awareness di uno o entrambi i brand, invaliderebbe uno degli aspetti più importanti ricercati nel co-branding, ossia potenziare la funzione informativa e identificativa della marca (Keller 2003)<sup>65</sup>;
- la collaborazione ha lo scopo di incrementare il valore offerto al consumatore<sup>66</sup> (Cooke e Ryan 2000; Prince e Davis 2002);

---

<sup>65</sup> Una prima distinzione riguarda la notorietà delle marche coinvolte. È importante sottolineare che, affinché si possa parlare di co-branding, le marche coinvolte devono godere della notorietà sufficiente per assolvere la funzione informativa di supporto al cliente, data dalla seconda marca; senza la quale il co-branding non avrebbe motivo di esistere. Differente è la situazione in cui la nuova marca viene creata dalla stessa azienda; in questo caso la dottrina identifica tale strategia con il termine *sub-branding o edorsment*.

<sup>66</sup> la marca crea valore per i clienti, migliorando l'efficienza delle informazioni, la fiducia nel processo decisionale, rafforzando l'acquisto e l'autostima. Per il consumatore il brand, assume un significato personale e unico, facilitando l'attività quotidiana (funzione informativa e di orientamento- semplifica il processo di scelta) e arricchendo la sua esistenza (identificazione in un particolare gruppo sociale caratterizzato da un esclusivo life style – i.e. Ducati e Harley Davidson). Secondo tale prospettiva, infatti, il consumatore cerca e trova nella marca una riaffermazione di sé, o del sé che vuole presentare agli altri.

- per alcuni autori si ha co-branding solo se le marche coinvolte nell'operazione fanno capo a imprese diverse (Prince e Davis 2002), mentre altri sostengono che questo elemento non sia fondamentale (Aaker 1997), poiché potrebbe trattarsi di accordi intra-organizzativi tra diverse business unit della stessa impresa;
- lo sviluppo congiunto di un prodotto può avvenire sia sul piano funzionale che su quello simbolico (Cooke e Ryan 2000; Cegarra e Michel 2001 Bertoli e Busacca 2003; Besharat e Langan 2014);
- una strategia co-branding, può avere un orizzonte temporale sia di breve che di medio-lungo termine (Rao, Qu e Ruekert 1999; Simonin e Ruth 1998), altresì solo di medio-lungo periodo (Blackett e Boad 1999; Helming, Huber e Leeflang 2008; Besharat e Langan 2014; Zickermann 2015);
- sussiste la volontà delle marche di apparire nel medesimo contesto di marketing (Grossaman 1997; Checchinato 2007). Tale precisazione tende a escludere tutte le alleanze in cui le marche appaiono insieme, in assenza di una pianificazione della medesima attività (p.e. eventi, volantini pubblicitari e concorso a premi multi-brand).

Riguardo a quanto sinora espresso, appare evidente che non vi sia una netta demarcazione tra ciò che possa essere ritenuto co-branding e ciò che non lo sia. Le interpretazioni, susseguitesi nel corso degli anni, presentano sfumature del fenomeno che lo rendono adattabile a contesti molto diversi fra loro. Si ritiene pertanto opportuno chiarire che, al fine della nostra ricerca, l'elemento di differenziazione fra le due nozioni risiede nella *volontarietà delle imprese di rendere nota al pubblico l'alleanza mediante la presentazione congiunta, in uno o più contesti di marketing, dei brand coinvolti*. Inoltre, per poter parlare di co-branding è necessario che tra gli obiettivi perseguiti dalle imprese attraverso l'alleanza, figurino la *volontà di produrre degli effetti sulle componenti e le funzioni dei brand implicati*.

La presenza di siffatti elementi qualifica la collaborazione con il termine di co-branding, mentre tutte le iniziative di cooperazione in cui non venga esplicitata la volontà dei brand di apparire insieme, e le imprese non perseguono alcun obiettivo volto a produrre degli effetti su di essi, possono essere indicate con il termine generico di co-marketing.

In questa fase di analisi della letteratura si preferisce, dunque, adottare una visione allargata del fenomeno, in modo da considerare tutte le sfaccettature ad esso attribuite dai diversi autori nel corso degli ultimi decenni e identificarne le implicazioni manageriali.

La formazione degli accordi di co-branding permette alle imprese di raggiungere una serie di obiettivi, fra loro comuni e compatibili, riducendo al contempo gli investimenti e i rischi sostenuti dalle marche per la realizzazione dell'iniziativa. Gli obiettivi a cui si fa riferimento sono essenzialmente riconducibili a:

- ✓ incrementare la *brand exposure*;
- ✓ creare differenziazione rispetto alla concorrenza;



- ✓ penetrare e presidiare nuovi mercati;
- ✓ lanciare/promuovere un nuovo prodotto;
- ✓ fornire valore aggiunto ai clienti serviti;
- ✓ intercettare nuovi clienti /raggiungere un target specifico di clienti;
- ✓ accedere a nuova tecnologia;
- ✓ incrementare il volume delle vendite;
- ✓ ridurre i costi e i rischi;
- ✓ migliorare o rinnovare la *brand image*;
- ✓ aumentare la *brand awareness*
- ✓ acquisire nuovo know-how mediante un processo di *learning by cooperating*.

Il raggiungimento degli obiettivi sopra citati è connesso all'intensità di legame che si crea nel rapporto, alle risorse impiegate nella realizzazione dell'iniziativa e alla natura delle attività su cui si fonda la collaborazione. Il principio alla base dello sviluppo di un'iniziativa di co-branding strategica è il raggiungimento di un vantaggio competitivo per i partners coinvolti (Prince e Davis 2002), derivante dalla condivisione di asset e valori legati ai loro brand.

Nel corso degli ultimi anni la ricerca sul co-branding si è focalizzata su due grandi approcci di studio: Il primo è teso ad analizzare gli aspetti relativi al comportamento del consumatore di fronte a questo orientamento strategico (Cunha, Forehand e Angle 2015; Zickermann 2014; Singh, Kalafatis e Ledden 2014; Ilicic e Webster 2013; Ahn e Sung 2012; Besharat 2010), mentre l'altro assume l'ottica dell'impresa, con riferimento agli strumenti di gestione ottimale del co-branding e l'analisi degli effetti di spillover da essa generati (Aarstad, Ness e Haugland 2015; Besharat e Langan 2014; Kalafatis, Remizova, Riley e Singh 2012; Ueltschy e Laroche 2011; Taek Yi, Lee, Dubinsky 2010; Chang 2009).

Nella prospettiva del consumatore, alcuni studi hanno individuato importanti fattori determinanti gli atteggiamenti, le attitudini e le percezioni della domanda, come ad esempio, la sensibilizzazione dei consumatori nei confronti delle marche partner coinvolte nell'iniziativa (Park et al., 1996), la qualità percepita dei marchi<sup>67</sup> (Rao e Ruekert, 1994; Rao et al., 1999), la brand equity (Keller 2003; Washburn et al., 2000; Kapferer 1997), e le attitudini dei consumatori nei confronti

---

<sup>67</sup> Con riferimento alla formazione dell'atteggiamento dei consumatori, Levin et al. (1996), hanno dimostrato che l'alleanza tra le marche di due o più partner, rafforza gli atteggiamenti verso un prodotto a marchio comune, mentre Park et al. (1996), hanno riscontrato che il grado di complementarità tra gli attributi che costituiscono le marche partner ha un effetto positivo sulla valutazione del co-branding da parte dei consumatori. Dopo il lavoro concettuale di Rao e Rueckert (1994) e Rao (1997), Rao et al. (1999) hanno eseguito un'analisi più approfondita sui prodotti co-branded, in cui è stato dimostrato che, i consumatori possono meglio valutare la qualità di una marca con attributi intangibili, quando il marchio è alleato con un altro che è percepito come positivo nella mente dei consumatori. Levin et al. (1996) ritengono che l'aggiunta di un marchio noto apposto su di un prodotto, possa migliorare le valutazioni dei consumatori, rispetto ad alleanze realizzate con marchi sconosciuti. Questa affermazione è sostenuta anche da Fang e Mishra (2002), i quali hanno dimostrato che le associazioni di una marca sconosciuta abbinata ad una nota e di alta qualità, migliorano le percezioni finali dei consumatori sull'offerta co-branded, rispetto ad una mono brand.

delle marche partner <sup>68</sup>(Bouten et al., 2011; Fornari, E. 2011; A F. Simonin e Ruth, 1998;). Altri studi hanno stabilito l'importanza del *brand fit* e del *product fit*, ossia la misura in cui le marche coinvolte sono percepite come coerenti in termini di percezione del brand (*product perception*) e categoria del prodotto (*product categories*). I suddetti elementi hanno un impatto significativo sugli atteggiamenti dei consumatori nei confronti delle iniziative di co-branding<sup>69</sup>(vedi ad esempio: Helmig et al., 2007; Simonin e Ruth 1998; Baumgarth 2000). A tal proposito, minore è l'incongruenza tra l'identità e la reputazione di marca, maggiore è la risultante della brand equity della nuova soluzione in co-branding.

Come già evidenziato, alcuni esponenti della dottrina ritengono che si possa parlare di co-branding solamente quando le imprese progettano insieme un nuovo prodotto, mentre altri hanno sottolineato la possibilità di estendere l'utilizzo di questa strategia in diversi ambiti. Con riferimento a questa ultima distinzione, si ritiene che *lo sviluppo congiunto di un "nuovo prodotto" non possa essere considerato un elemento discriminante ai fini della demarcazione del confine di tale strategia*. Come vedremo nel prosieguo di questo lavoro, in accordo con alcuni autorevoli esponenti della dottrina (i.e. Jobber 2004; Washburn, Till e Priluck 2000, Grossman 1999, Rao et al 1999), le alleanze relative alla leva promozionale rientrano di diritto nella sfera delle strategie di co-branding.

La proliferazione terminologica e le differenti visioni del tema oggetto di indagine, di cui sopra si sono riportati alcuni esempi, fa chiaramente emergere la mancanza di un'interpretazione univoca e condivisa del concetto di co-branding. Si ritiene pertanto opportuno proporre una definizione di più ampio respiro, utile al nostro obiettivo di ricerca, che consiste nell'individuare gli elementi determinanti il successo di tali strategie, la diffusione e le modalità di impiego fra le imprese di tour operator, e infine l'utilizzo di indicatori di controllo volti a valutare le performance ottenute mediante un'iniziativa.

Alla luce di quanto appena argomentato, si concorda nell'affermare che la strategia di co-branding consista *in un'alleanza tra due o più marche, note al pubblico, che collaborano attivamente alla realizzazione di una nuova offerta o a un'offerta percepita come nuova nella mente del consumatore, grazie alla sinergia di valori e associazioni trasmessi (in eguale o diversa misura), dalle marche partners alla nuova proposta di valore*.

---

<sup>68</sup> Simonin e Ruth (1998, 32) ritengono che, quando i consumatori sono esposti ad un co-branding, diversi fattori influenzano i costi/benefici delle diverse attitudini e atteggiamenti nei confronti dell'alleanza, inclusi i pre-atteggiamenti verso i marchi coinvolti, la percezione dei prodotti, e la percezione dei marchi.

<sup>69</sup> Alcuni studi presenti in letteratura, hanno dimostrato che le valutazioni dei clienti sull'alleanza di marca sono influenzati dal grado con cui le competenze e le risorse dei partners coinvolti sono percepiti dal consumatore, per adattarsi o generalizzare il nuovo co-brand (Klink e Smith, 2001). I fondamenti teorici della letteratura in merito alla psicologia cognitiva, suggeriscono che la somiglianza tra i marchi di un'estensione o alleanza, facilita il trasferimento di conoscenze, attitudine e intenzione d'acquisto. Con riferimento al co-branding il trasferimento del valore delle due marche alla nuova offerta congiunta è dovuta, almeno in parte, alla somiglianza dei prodotti e la percezione del marchio co-branded nella mente dei consumatori.

## 4.2 Classificazione delle principali strategie di co-branding

Come si è appena illustrato, la proliferazione di definizioni proposte in letteratura, ha dato vita a numerose classificazioni, distinguibili sulla base di variabili eterogenee. Seppur divergenti in alcuni punti, tutte le tipologie che verranno discusse, convergono su un punto focale: indipendentemente dagli strumenti utilizzati, l'obiettivo è quello di *umentare il valore o l'appeal di un prodotto o servizio, agendo sulla percezione del consumatore*<sup>70</sup>.

Una prima classificazione, condivisa da numerosi esponenti della letteratura, si fonda sulla possibilità delle imprese di attivare, contemporaneamente, una o più strategie con imprese operative nella medesima categoria merceologica. Nello specifico, è possibile distinguere due strategie di co-branding:

- ✓ *Esclusive*, nelle quali le marche coinvolte non possono stipulare accordi di marketing con altre marche appartenenti a prodotti della stessa categoria o simili. È il caso, ad esempio, dell'alleanza realizzata tra Google e Samsung, per produrre il nuovo Tablet "Google Next Nexus" o l'alleanza stipulata tra la Nokia e la Microsoft per dare vita a un'offerta più competitiva agli occhi del consumatore, come risposta alle recenti innovazioni sviluppate in casa Apple. Solitamente il co-branding, così descritto, denota un'offerta di qualità superiore o di posizionamento unico. Questa tipologia di cooperazione ha l'obiettivo di realizzare un prodotto qualitativamente migliore a quelli offerti dal mercato. Il carattere di esclusività dell'accordo consente ai partners di beneficiare vicendevolmente ed univocamente del trasferimento di valenze positive (Blackett e Boad, 1999).
- ✓ *Non esclusive*, in cui la marca invitata è libera di concepire altre collaborazioni con imprese appartenenti alla stessa categoria di prodotti. Come è da esempio il caso dei T.O. (p.e. Top cruises, Eden Viaggi e Alpitour) e gli operatori crocieristi (p.e. Costa Crociere, Msc, Norwegian Cruise Line e Royal Caribbean) per la creazione di pacchetti congiunti. Altro caso risaputo è quello che vede coinvolti i brand: Teflon, nel settore degli utensili da cucina e Tetra Pak nel settore del confezionamento e trattamento degli alimenti. In alcuni casi, la marca può essere considerata dai consumatori una caratteristica comune a tutti i prodotti di una determinata categoria. Per cui l'accordo generalmente apporta benefici di modesta entità per la marca ospitante, altresì può essere una scelta obbligata da parte delle imprese, se manifestano la volontà di continuare a essere competitivi in uno specifico settore di mercato.

Una seconda classificazione, accolta da numerosi autori (Bertoli e Busacca 2003, Iasevoli 2003; Carrega e Michel 2001), individua due varianti strategiche di co-branding, in relazione al tipo di attributi o benefici generati (Checchinato 2007):

- ✓ *Funzionale*, che prevede l'indicazione sul prodotto di due o più marche coinvolte per la sua

---

<sup>70</sup> Sul tema della percezione del valore da parte dei consumatori si vedano, tra gli altri: Singh 2014; Keller 2009, 2003; Keller Busacca e Ostillio 2005; Simonin e Ruth 1999.

realizzazione, rendendo esplicita la collaborazione fra di esse mediante la co-definizione degli attributi tangibili del prodotto. In altri termini, siffatta alleanza si ha quando entrambe le imprese contribuiscono, a vario titolo, alla realizzazione fisica del prodotto e il consumatore percepisce l'unione delle marche attraverso gli attributi tangibili, presenti nell'offerta. Solitamente questa tipologia di collaborazione, su base funzionale, sfocia nell'*ingredient branding*, che si ha quando una marca ne ospita un'altra al suo interno (ne costituisce un ingrediente a volte significativo), sotto forma di componente<sup>71</sup> o materiale (Desai e Keller 2002). Un'ulteriore dimostrazione, nel settore dell'alta tecnologia è quella che vede coinvolta la marca di fama mondiale Intel, che fornisce da anni i microprocessori Pentium alle imprese produttrici di computer (Ibm, Hp, Dell, Compaq e altri.), concedendo alle stesse il diritto di utilizzare il marchio *Intel Inside* sui loro prodotti e nella comunicazione<sup>72</sup>.

- ✓ *Simbolico*, che consiste nell'associare alla marca ospitante degli attributi simbolici-affettivi di tipo psico-sociale o esperienziale addizionali. Questa pratica è un paradigma tipico del settore automobilistico e dell'elettronica di consumo, ed è spesso utilizzata per il restyling dei prodotti esistenti o per creare modelli ex-novo. Ne sono un esempio: Fiat 500 by Diesel, Bentley e Breitling, Lamborghini e TecknoMonsterI, Citroen Berlingò Fiorucci, Ferrari e Acer. Del resto, anche nel settore del turismo vi sono alcuni esempi, come l'associazione del marchio "*Made in Italy*" a quello di alcuni Tour operator (vedi ad esempio, Veratour e Settemari), per evocare nella mente del consumatore il concetto di qualità ed i valori ad esso associati; oppure il co-branding realizzato fra Tag Aviation e Armani, il noto stilista Milanese ha curato il design degli interni per il leader mondiale nel settore dei servizi di trasporto aereo privati e commerciali di lusso (In questo caso il co-branding è di tipo funzionale e simbolico). Siffatta collaborazione mira, dunque, a raggiungere il segmento di clientela particolarmente sensibile al brand invitato.

La suddivisione riportata, tra co-branding funzionale e simbolico, restringe eccessivamente l'ambito di applicazione, poiché utilizzabile principalmente con riferimento al prodotto materiale. Nel nostro caso specifico, tale tipologia di alleanza trova difficile applicazione, poiché, facendo riferimento ai servizi (prodotti ad alto contenuto immateriale), si restringerebbe ulteriormente la possibilità di individuare una categoria specifica di appartenenza.

---

<sup>71</sup> Un esempio interessante in merito è il co-branding sviluppato di recente tra, MSC Crociere e il Network Bluvacanze. La sinergia avviata nel luglio 2015, ha come obiettivo: ampliare il target dei clienti croceristi, attraverso la realizzazione di un'offerta integrata (pacchetti vacanza) che presenta elementi di maggiore valore per il cliente finale (formula: soggiorno in villaggio + crociera).

<sup>72</sup> Numerosi sono gli esempi di co-branding funzionale, anche nel settore dell'alimentare: *Bauli* e Stock (il prodotto Limoncè, come componente del croissant), Fabbri e Cremeria Motta, Lavazza e Sperlari, Coca-Cola e NutraSweet, HagenDazs e Baileys, Yoplait e Côte d'Or, Oreo e Dairy Queen, e molti altri.

Alcuni autori (Bertoli e Busacca 2003; Cegarra e Michel 2001) hanno proposto una classificazione più completa, che incrocia le due distinzioni appena descritte, e individua quattro varianti della strategia di co-branding (Figura 4.1)

**Figura 4.1 – Tassonomia che incrocia gli obiettivi e le tipologie di co-branding**

CO-BRANDING	FUNZIONALE	SIMBOLICO
ESCLUSIVO	<p>Risponde alla volontà di comunicare l'associazione di due benefici ben definiti che rendono unica l'offerta.</p> <p>Es. Ryanair/Samsonite (American Tourister); Adidas/Polar Electro</p>	<p>Una marca di una categoria diversa appare sul prodotto di quella ospitata al fine di trasferirne l'immagine. Solitamente ha breve durata ed è mirata a un segmento.</p> <p>Es. THAI Smile Airways/ Cartoon Network Amazone</p>
NON ESCLUSIVO	<p>Strategia che determina maggiori benefici per la marca invitata rispetto alla ospitante, la marca invitata è spesso vista come caratteristica comune di una categoria di prodotti.</p> <p>Es. Ryanair/hertz; Intel/Microsoft;</p>	<p>L'impatto dell'alleanza è ridotto e, se la marca invitata ha un valore nettamente superiore, è rischioso.</p> <p>Es. Ikea/Nescafé Walt Disney/Nestlé</p>

FONTE: Adattato da Cegarra & Michel, 2001, p. 61.

Le classificazioni sinora analizzate, si focalizzano sugli obiettivi connessi alle differenti tipologie di co-branding senza però mettere in luce le implicazioni gestionali e strategiche che derivano dall'utilizzo di ognuna di esse.

Una classificazione interessante presente in letteratura, che consente di superare questo limite, è quella proposta da Checchinato 2007; l'approccio in questione, si fonda sul parametro

dell'*intensità dell'alleanza*, inteso come: "un concetto che rappresenta il livello di sforzo richiesto alle imprese per attuare l'iniziativa e la profondità della relazione che si instaura tra i partner" (17). Questa classificazione consente di ordinare le differenti tipologie di co-branding sulla base della crescente intensità che caratterizza la relazione tra i brand, a cui si associa un basso-alto livello di complessità.

Si ritiene opportuno integrare questa tassonomia con un ulteriore elemento rilevante nella scelta della tipologia di alleanza da adottare, ossia la natura *strategica o tattica* dell'iniziativa di co-branding. Nel primo caso, si tratta di iniziative con valenza strategica prolungate nel tempo, i cui effetti sono determinanti per il successo delle attività principali svolte dai partner nei business di appartenenza. Questo tipo di azioni, in alcuni casi, sono per loro natura caratterizzate da un forte impatto sulla struttura organizzativa e produttiva dell'attività; rientrano in questa categoria gli accordi il cui ambito di applicazione è quello del *marketing strategico*. Nel secondo caso, invece, si fa riferimento a quelle iniziative circoscritte nel tempo, il cui impatto sulla struttura aziendale è sempre modesto o nullo, ma sono caratterizzate da effetti rapidi e incisivi; si collocano in questa categoria le alleanze che hanno come oggetto attività di *marketing analitico e operativo*.

Sulla base di tale approccio, è possibile distinguere due macro categorie di co-branding: *product-based* e *communication-based* (Jobber 2010, 330), che si posizionano ai due estremi della categoria.

L'impatto strategico e le implicazioni manageriali per le marche e le imprese coinvolte, differiscono in base alla configurazione adottata. Le forme collaborative che si trovano in vetta, sono caratterizzate da un'elevata connotazione strategica, pertanto le decisioni da prendere in sinergia diventano numerose, di conseguenza aumenterà anche l'intensità relazionale tra i partners. Inoltre, si presuppone che la realizzazione di una strategia di product-based-co-branding implichi anche l'adozione di una strategia communication-based, che va, dunque, a sommarsi allo sviluppo del prodotto, generando un aumento di complessità dell'alleanza.

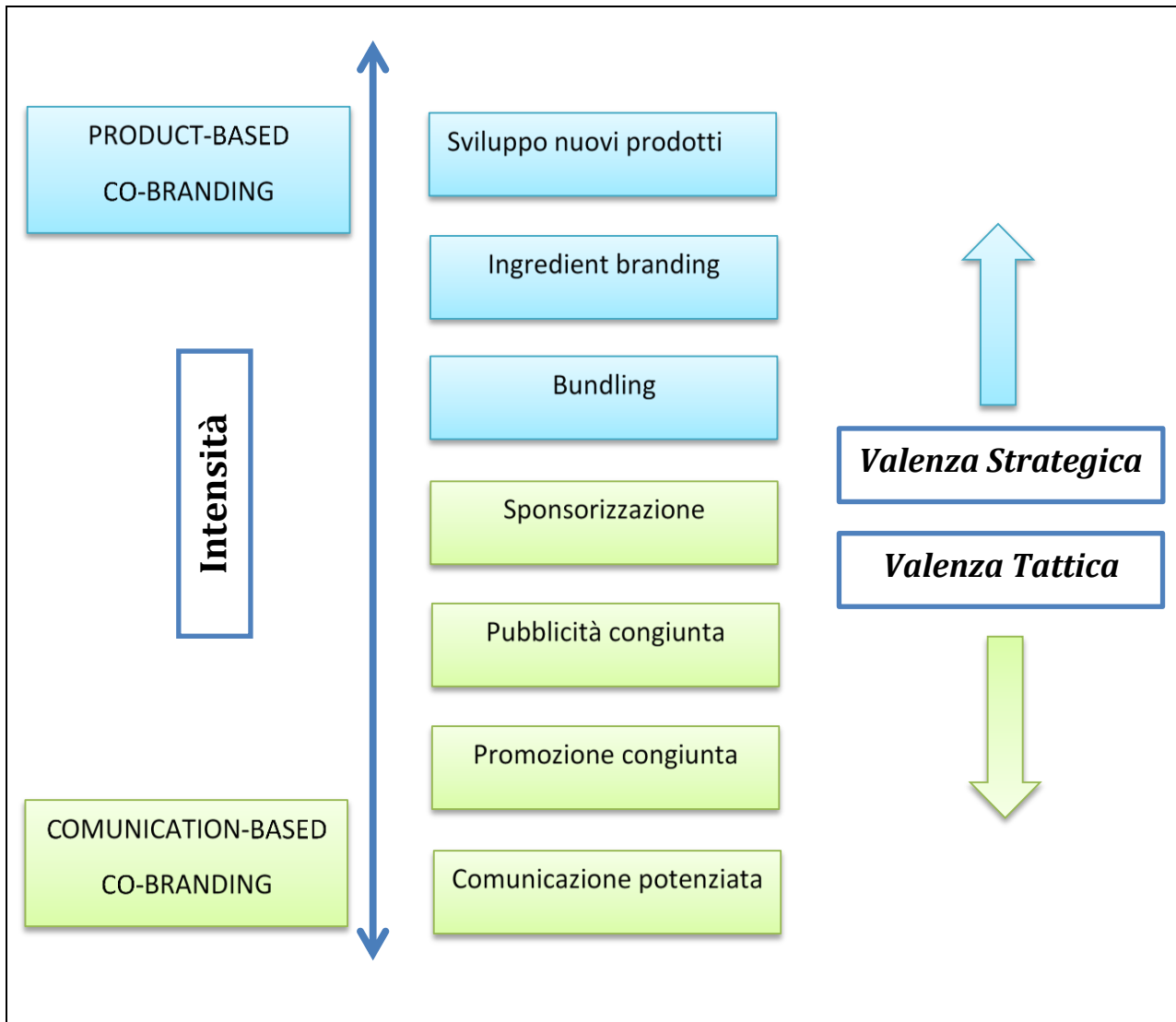
A livello più basso di intensità figura il co-branding di tipo comunicativo, che prevede l'associazione di due o più marche, nell'ambito di iniziative pubblicitarie e/o promozionali congiunte tra due o più imprese (Samu *et al.*, 1999). Le iniziative a cui si allude sono generalmente caratterizzate da una breve durata e dal fatto che, attraverso di esse, si combinano normalmente marche di settori differenti, anche se spesso tra loro legati da elementi di complementarità<sup>73</sup>.

Bertoli e Busacca (2003), sebbene non ritengono che la sola comunicazione realizzata in collaborazione fra marche possa essere sufficiente per includerla nelle strategie di co-branding, affrontano il tema e ne distinguono due specie: *la joint advertising* e *la joint promotion*.

---

<sup>73</sup> Numerose sono le brand alliances di tipo communication-based, realizzate da partners operanti in settori diversi e a diversi livelli della catena del valore (alleanze laterali). Si pensi, ad esempio, agli accordi sviluppati dal T.O Eden Viaggi, con alcuni importanti player che operano nel settore dell'abbigliamento, la cui complementarità è relativa al target audience attuale e potenziale (es. Liu jo; Ovs; Triumph; Yamamay; Cisalfa; Scorpion Bay; Tom Caruso).

**Figura 4.2 - Le principali strategie di co-branding, distinte in base alla loro natura e intensità relazionale**



Fonte: Adattato da Checchinato, 2007, p.18.

La *joint advertising* consiste nell'affiancare due o più marche a livello pubblicitario ai fini di ottenere benefici sinergici dalla collaborazione, in genere riconducibili a un aumento della visibilità delle marche coinvolte o al rafforzamento del messaggio pubblicitario, reso ancor più credibile dalla presenza della seconda marca. All'interno di questa categoria d'iniziativa, sulla base delle implicazioni gestionali che da esse derivano, è possibile effettuare un'ulteriore suddivisione, dalla quale si ottengono due diverse sottocategorie di alleanza: *pubblicità congiunta* e *comunicazione potenziata*. Nella prima rientrano tutte le campagne pubblicitarie, in cui i partner coinvolti partecipano congiuntamente alla fase di pianificazione degli obiettivi, del messaggio, dei mezzi e degli indicatori di controllo da utilizzare. Nel secondo caso, invece, non vi è una collaborazione nella

fase di pianificazione e gestione dell'attività di comunicazione, un'impresa realizza la campagna pubblicitaria avente per oggetto la propria marca, e utilizza una seconda marca a supporto della sua *promise*. In tale circostanza, l'intensità relazionale fra i partners, sarà minore rispetto a un'iniziativa di pubblicità congiunta, come del resto il potere decisionale spettante alla marca invitata. Quest'ultima, non collaborando attivamente allo sviluppo della campagna, assumerà un ruolo di secondo piano. Esempi del primo tipo sono la campagna di comunicazione che ha visto protagoniste il T.O. Eden Viaggi e l'Ente del Turismo Cubano, per la promozione della destinazione turistica; o, ancora, alla *joint promotion* realizzata da Fiat e Universal Pictures, che hanno recentemente collaborato per promuovere la nuova Fiat "Bravo", avvalendosi di alcune scene del famoso film "Biancaneve e il Cacciatore". Esempi del secondo tipo sono la campagna di comunicazione realizzata da Bilboa e l'Ente del Turismo delle Bahamas per il lancio nel mercato della nuova linea Solari Bilboa.

Da evidenziare che le iniziative di joint advertising possono essere adottate dall'impresa, sia con l'obiettivo di creare atteggiamenti favorevoli verso la propria marca - generare nuovi significati o rafforzare quelli esistenti - sia con lo scopo di minimizzare le spese di comunicazione (ridurre gli investimenti per i singoli partners) e incrementare la *brand exposure*.

La *joint promotion*, diversamente, si verifica quando due o più marche, note al consumatore, collaborano per un periodo di tempo limitato nelle attività inerenti alla sfera promozionale per aumentare il volume delle vendite, attraverso il potenziale di richiamo generato dalle marche coinvolte. Questa tipologia di co-branding, si caratterizza per la breve durata dell'iniziativa (in genere fino ad un massimo di un anno commerciale) e per l'elevato numero di collaborazioni spesso attivate tra imprese che operano in settori differenti (Blackett e Boad 1999), dando vita, dunque, a un'alleanza di tipo laterale. Il target a cui si rivolgono le marche implicate è di comune interesse e in genere le imprese coinvolte non sono in competizione tra loro, per cui la sinergia derivante dall'unione dei loro brand potrà generare un incremento dell'audience a costi ridotti. Un esempio a riguardo è la collaborazione sviluppata da Nivea con il vettore aereo Volagratis<sup>74</sup>. Altri esempi che vedono coinvolti operatori del settore di intermediazione turistica, sono la campagna promozionale realizzata in collaborazione tra le marche: Doria e Alpitour, Eden Viaggi e OVS, Veratour e Nikon, Disney con la British Airways.

Alla luce di quanto argomentato, si evidenzia un infinito numero di combinazioni tra i potenziali brand interessati a utilizzare siffatta strategia, come leva per incrementare le vendite e la visibilità dei prodotti offerti; spesso, infatti, le piccole marche, a rotazione, si alleano con le grandi marche internazionali per dare più visibilità alla *brand identity* e alla *brand image* posseduta.

La *joint promotion*, sia nella fase iniziale di selezione dei possibili partner, che nella fase di gestione dell'alleanza, richiede un livello di complessità inferiore rispetto alla joint advertising, poiché lo sforzo richiesto alle imprese, in termini di risorse e competenze, è più limitato; inoltre, le

---

<sup>74</sup> Per ogni prodotto solare acquistato in regalo un voucher sconto da spendere sull'acquisto di un viaggio aereo, e la possibilità di vincere attraverso un'estrazione finale, tre vacanze premio nelle più famose destinazioni internazionali. In questo caso ciò che lega i due brand, apparentemente distanti, è la similarità del target a cui si rivolge la singola offerta delle due imprese.



relazioni che intercorrono tra le organizzazioni implicate sovente non sono continuative e i legami che si creano tra le marche sono limitati a un breve periodo di tempo (a volte anche un solo mese).

La presenza di più marche, proposte congiuntamente al consumatore, può avvenire anche nel caso della *sponsorizzazione*, che tipicamente coinvolge un'organizzazione no profit (spesso un ente di beneficenza), la quale finanzia la realizzazione di una campagna o di un evento in collaborazione con una o più organizzazioni (profit o no-profit), al fine di costruire un rapporto con il medesimo pubblico, sfruttando l'immagine di una società socialmente responsabile (Dickinson e Barker 2007). L'impresa sponsorizzatrice (*sponsee*), in genere, dispone di un'immagine forte e ha stretto un legame di fiducia con un particolare pubblico, in alcuni casi difficilmente raggiungibile in autonomia dallo sponsor.

In letteratura, alcuni autori (Zickermann 2014, Motion et al 2003, Aaker e Joachimsthaler 2000, Schmitt 1999) includono la sponsorizzazione nelle alternative tattiche di co-branding, mentre altri (Bertoli e Busacca 2003, Blackett e Boad 1999), la considerano al di fuori della gamma che racchiude le diverse fattispecie, poiché viene intesa come: "un puro scambio economico-finanziario". Da uno noto studio di Motion et al. (2003) basato sull'analisi della collaborazione realizzata tra Adidas e la squadra di rugby All Blacks è emerso che la sponsorizzazione in alcuni casi può divenire un prezioso strumento per accrescere il valore delle marche coinvolte e persino creare nuovi prodotti o marche in co-branded<sup>75</sup>.

Nella prospettiva adottata dal presente lavoro, si ritiene che la sponsorizzazione possa essere considerata una tipologia di co-branding, se e solo se entrambe le organizzazioni coinvolte sono marche note al consumatore e la cooperazione produce effetti per entrambe.

Una particolare forma di co-branding, non configurabile all'interno di una precisa categoria di communication-based, ma che rappresenta una pratica molto diffusa nel mercato è la strategia di *product placement*. Essa consiste nel collocamento di un prodotto o di una marca all'interno delle scene di un film, con l'obiettivo di caratterizzare situazioni o personaggi attraverso i suoi valori e i suoi significati; si pensi, ad esempio, all'accordo di collaborazione recentemente siglato tra il T.O. Eden Viaggi e la società di produzione cinematografica Wildside srl, per la realizzazione del nuovo film diretto da Neri Parenti: "Vacanze di Natale ai Caraibi", uscito nelle sale cinematografiche a Natale 2016<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> Si pensi ad esempio alla sponsorizzazione di Acer per Ferrari, che ha dato vita ad una nuova linea di notebook co-branded o alla Lamborghini con TecknoMonster! che attraverso la cooperazione, hanno realizzato una nuova linea di alta valigeria "co-firmata".

<sup>76</sup> Eden Viaggi ha creato offerte ad hoc per il mese di settembre (periodo in cui svolgeranno le riprese del film), stimolando sia i clienti finali, che gli agenti di viaggio a cogliere quest'occasione per vivere un'esperienza in più all'interno dei loro viaggi caraibici; come ad esempio la possibilità di osservare le riprese dal vivo, o perfino di partecipare al set del film come comparsa, con la meravigliosa spiaggia di Bayahibe che farà da sfondo. il noto Tour Operator figurerà come organizzatore di viaggi in Repubblica Dominicana, destinazione in cui è leader di mercato.

Le tipologie di co-branding, fin qui analizzate, presentano un modesto grado di intensità relazionale tra i partner, nonché una valenza prevalentemente tattica<sup>77</sup>. Il livello successivo alla sponsorizzazione, come mostrato in figura 4.2, presenta caratteristiche più complesse di quelle in precedenza analizzate, di conseguenza implica lo sviluppo di una relazione più stabile e intensa tra le imprese. Per quanto riguarda il Product based co-branding, Jobber (2010) individua due macro categorie: *ingredient co-branding* e *parallel co-branding*.

Il primo caso si verifica quando un brand, noto al pubblico per una determinata caratteristica di eccellenza, viene utilizzato come “ingrediente” di un prodotto o linea, che è realizzato da un’altra marca nota; si pone in evidenza la presenza della componente aggiuntiva, che fornisce alla marca ospitante un’efficace leva di differenziazione e posizionamento, volta ad aumentare il valore dell’offerta. L’ingredient co-branding si verifica, dunque, nelle iniziative in cui il centro dell’attività collaborativa consiste nell’innovazione di prodotto (bene o servizio). Entrambe le marche sono visibili nel prodotto e non possono essere utilizzate l’una senza l’altra (Simonin e Ruth 1999, James 2005). Per ottenere un incremento di competitività dell’offerta complessiva, il componente della marca invitata dovrà però possedere caratteristiche ben definite in termini di qualità e notorietà. La qualità del prodotto della seconda marca assume particolare rilevanza giacché ha il compito di differenziare il prodotto, rendendolo più appetibile agli occhi del mercato. Questa tipologia di co-branding risulta essere una delle alleanze più ricercate dalle organizzazioni (Keller, 2003), poiché consente loro di ottenere innumerevoli benefici - ma anche rischi elevati - in un’ottica di medio-lungo termine<sup>78</sup>. Un esempio a riguardo è la collaborazione esistente da anni tra i produttori di biciclette e i fornitori di componenti, come le marche Cannondale e Bianchi che utilizzano gli ingranaggi e il cambio firmati Shimano (marca ingrediente). Quest’ultima aggiunge valore, affidabilità al prodotto principale (Uggla e Filipsson, 2008) e rende la qualità percepita dai consumatori più elevata.

Blackett e Boad (1999), sulla base del modello di business utilizzato dalla marca ingrediente, distinguono tre forme di ingredient branding:

---

<sup>77</sup> In rari casi, anche un cobranding di tipo *communication-based* può essere considerato strategico per le marche coinvolte; come nel caso di più iniziative realizzate in parallelo al fine di raggiungere un obiettivo di medio-ungo termine che ha una valenza strategica per la competitività d’impresa.

<sup>78</sup> Se ben fatta, la strategia può generare awareness e fedeltà verso la marca ingrediente, modificando il potere di mercato degli attori della filiera produttiva; un esempio emblematico è quello del processore INTEL (marchio ingrediente) diventato negli ultimi anni la barriera all’entrata del settore di riferimento, senza tale marchio, infatti, il prodotto principale (pc desktop, notebook, ecc..) subisce una diminuzione significativa del valore percepito nella mente dei consumatori. Intel controlla il rapporto strategico tra acquirente e venditore nei confronti del consumatore (Keller, 2003). Per restare in tema, la tecnologia Android su Smartphone è un altro caso di Ingredient branding particolarmente rilevante, così come il sistema operativo Microsoft per i prodotti Nokia. Altri esempi di ingredient branding sono la collaborazione tra Adidas e Polar electro, che ha dato origine ad un prodotto tecnologico la cui funzione è relativa al monitoraggio delle funzioni vitali durante l’attività fisica; o, ancora, l’alleanza tra Harley Davidson e Brembo, grazie al quale le motociclette del colosso americano hanno potuto beneficiare di un impianto frenante di qualità, appositamente realizzato dall’azienda bergamasca. Nel mercato automobilistico gli esempi di tali collaborazioni sono numerosi: Dodge con Hemi, Nissan con Pure Drive, Ford con Ecoboost, Hyundai con Bluedrive, e molti altri ancora.

1. *Supplier ingredient brand*: la collaborazione si focalizza sulla fornitura di competenze tecnologiche di elevata qualità; solitamente le aziende che adottano questa strategia sono specializzate verticalmente e sono situate a livello più alto della catena di fornitura (Intel, Dolby, Teflon, Gore-Tex, ecc.,)
2. *Manufacturer to supplier ingredient brand*: rispetto alla tipologia precedente, le imprese che vi ricorrono sono situate su differenti stadi della *value-chain* (parzialmente o pienamente integrate a livello verticale). Esse sono contemporaneamente fornitori e produttori di beni di consumo; questa configurazione gli consente di sfruttare al meglio le tecnologie possedute, sia direttamente che indirettamente, in diverse aree di business. Una dimostrazione in merito è la cooperazione tra Algida e Kimbo, che nel 2014 hanno realizzato un prodotto co-branded denominato *Coppa Kimbo*, un nuovo gelato con l'aggiunta di caffè di pregiata qualità (100% miscela arabica). Da notare che la strategia in questione è generalmente più complessa e rischiosa rispetto alla precedente, poiché richiede una comunicazione più articolata.
3. *Proprietary ingredient brand*: la collaborazione si instaura tra imprese che sviluppano internamente o acquistano da terzi una specifica tecnologia per utilizzarla in modo esclusivo, ai fini di realizzare i prodotti delle loro marche. Rientra in questa categoria il co-branding tra CDI Engineering Solution e Mitsubishi, per la realizzazione sinergica delle componenti nel campo della biotecnologia a elevata complessità ingegneristica.

La categoria di alleanza finora esposta, si differenzia dal *parallel co-branding* che, invece, si verifica quando due o più marche cooperano in equa misura per sviluppare un nuovo prodotto. In questo caso le marche appaiono allo stesso livello nell'offerta congiunta e rispetto all'ingredient co-branding, esse non sono distinguibili in uno specifico componente poiché l'ingrediente aggiuntivo è parte dell'offerta finale.

Per *parallel co-branding*, comunemente chiamato *product bundling*, si intende la strategia con cui si combinano due o più prodotti brandizzati in un'unica confezione (Helmig, Huber e Leeflang 2007), o nel caso dei servizi si parla di "pacchetto", che viene venduto a un prezzo esclusivo (solitamente *premium price*). Questa configurazione di co-branding sta riscuotendo grande successo nel mercato, poiché consente alle imprese di soddisfare le esigenze più disparate e complesse del consumatore, e in cambio si potrebbe ottenere un vantaggio competitivo elevato.

Il crescente ricorso a siffatta strategia da parte delle imprese, soprattutto nel settore finanziario-assicurativo, è dovuto in parte al cambiamento delle abitudini di consumo e allo sviluppo nel campo dell'innovazione tecnologica, che rende più semplice il processo di gestione dell'intera gamma di attività del cliente. Ne sono un esempio le carte co-branded o le assicurazioni di viaggio, incorporate dalle imprese di Tour operator all'interno dei pacchetti vacanza venduti. Si pensi alla Alpitour World Conto, emessa da Agos in collaborazione con Alpitour, Villaggi Bravo, Francorosso, Karambola e

Viaggidea; o, ancora, alla Alitalia American Express che premia l'utente con punti Millemiglia per ogni acquisto effettuato con la carta di credito brandizzata<sup>79</sup>.

Lo sviluppo di prodotti nuovi per la marca è forse la configurazione di co-branding con maggiore frequenza di utilizzo di questa categoria e si verifica quando, due o più marche realizzano in sinergia un'unica offerta, modificando un prodotto esistente della marca ospitante (in genere si effettuano modifiche sul design – versioni limited edition) o sviluppando un prodotto ex-novo. Alcuni esempi in merito sono l'auto Citroen C4 Cactus-CS Piumini, la Citroen C3 by Riccione, Il Jeans Adidas by Diesel, Louis Vuitton e H&M, Il liquore Martini firmato Dolce&Gabbana, la bottiglia della Coca Cola light disegnata da Moschino o il package dell'acqua francese Evian, nella sua versione limitata, disegnata nel 2013 da una nota stilista dell'alta moda (Diane von Furstenberg).

Al vertice dello schema mostrato in figura 2.5, si colloca la fattispecie più rara delle strategie di co-branding sinora discusse, che consiste nello sviluppo congiunto di un nuovo prodotto per il mercato. La tipologia in oggetto è situata al livello più alto d'intensità relazionale e l'investimento necessario per la sua realizzazione, in termini di risorse, tempi e competenze, è significativo. La sua adozione, infatti, oltre a uno sforzo economico di rilievo, richiede anche la condivisione del *know how aziendale* e delle competenze distintive che contraddistinguono le imprese implicate. In alcuni casi però questa soluzione è l'unica alternativa disponibile per accedere a una tecnologia all'avanguardia o ad altre competenze decisive per la competitività d'impresa.

Alla luce della panoramica fin qui esposta, emerge che ognuna delle tipologie di co-branding analizzate mira al raggiungimento di specifici obiettivi d'impresa, siano essi di natura strategica o tattica<sup>80</sup>. In particolare, come vedremo nel prosieguo del capitolo, attraverso il co-branding è possibile ottenere un'ampia gamma di benefici, ma anche incorrere in un numero elevato di rischi connessi alla sua applicazione, spesso sottovalutati dai manager delle imprese.

Una delle questioni basilari che le organizzazioni dovrebbero affrontare prima di avventurarsi in una strategia di co-branding è relativa alle motivazioni che spingono i manager verso siffatta soluzione strategica o tattica che essa sia. La definizione delle condizioni ideali nelle quali applicare il co-branding emerge dal bilanciamento tra benefici e rischi in relazione agli obiettivi perseguiti. Pertanto l'impresa che decide di attuare una alleanza tra marche, dovrebbe conoscere nel dettaglio

---

<sup>79</sup> Un altro esempio interessante di product bundling è la collaborazione attivata nel 2006 tra Nina Ricci e Ladurée, con l'obiettivo di sviluppare una nuova fragranza di profumo per il pubblico femminile, denominata "La Tentation de Nina", una edizione limitata del prodotto originale, che veniva presentato congiuntamente ad una nuova linea di amaretti Ladurée con il medesimo nome del profumo; L'iniziativa ha riscosso notevole successo tra il pubblico delle marche coinvolte.

<sup>80</sup> Come discusso nel primo paragrafo del presente capitolo, alcuni dei principali obiettivi che sottendono alla strategia di co-branding sono riconducibili a: creare differenziazione rispetto alla concorrenza; rilanciare un nuovo prodotto (modifica del design o aggiunta di specifici componenti); rafforzare l'immagine di marca; offrire un prodotto capace di soddisfare le esigenze di uno specifico target; incrementare il volume delle vendite; raggiungere categorie di riferimento specifiche; penetrare in nuovi mercati; fornire valore aggiunto ai clienti serviti; aumentare la conoscenza di marca e rafforzare le associazioni positive possedute; e altri ancora.

i potenziali benefici e i rischi a cui andrà incontro anche dotarsi di strumenti di controllo efficaci per misurare i risultati dell'alleanza, sia in fase attuativa che conclusiva.

### **4.3 I benefici e i rischi derivanti dagli accordi di co-branding nell'ottica d'impresa**

#### **4.3.1 I potenziali benefici per l'impresa**

L'impresa che decide di adottare una strategia di co-branding deve essere consapevole della sua potenziale complessità, che deriva principalmente dalla combinazione di due elementi: l'implicazione della marca, che è l'asset intangibile più prezioso per le organizzazioni, e la collaborazione con altre imprese, che potrebbe avere importanti riflessi non solo nelle attività di marketing, ma anche in altri campi dell'agire aziendale.

Ciò premesso, l'adozione di strategie di co-branding è in grado di apportare, alle aziende coinvolte, un'ampia gamma di benefici che differiscono in base ai diversi ambiti di applicazione e alla tipologia di attività di marketing realizzate in sinergia.

I vantaggi ottenibili dalla collaborazione attengono, sia alla sfera economico-finanziaria, che a quella intangibile, anche se le imprese tendono generalmente a focalizzare l'attenzione più sui benefici economici a breve termine che su quelli immateriali di lungo periodo.

In linea generale, lo sviluppo di una strategia di co-branding di successo deve essere in grado di *"accrescere il patrimonio delle risorse immateriali e materiali in maniera superiore ai costi sostenuti"* e incrementare la capacità competitiva delle imprese coinvolte (Iasevoli, 2004, p 85).

Come si è ampiamente argomentato, per realizzare un'alleanza efficace, è necessario combinare marche dotate di un buon livello di consapevolezza e di associazioni forti, favorevoli e uniche, nonché di giudizi e sensazioni positive. Pertanto, condizione necessaria ma non sufficiente per il successo dell'iniziativa è che i brand interessati siano di per sé dotati di valore.

Uno dei requisiti primari per realizzare una partnership tra due o più brand riguarda i fattori di *compatibilità e coerenza (product fit e brand fit)*, i quali consentono di massimizzare i vantaggi e minimizzare i rischi per le singole marche (Keller 2005).

Checcinato (2007) distingue i vantaggi connessi alle strategie di co-branding sulla base degli effetti da esse prodotti nei confronti dell'impresa, del consumatore e della società. Essendo la presente ricerca focalizzata sull'impresa, si è ritenuto opportuno analizzare nel dettaglio i vantaggi da essa ottenibili e i rischi a essa associati, mentre quelli attinenti alla sfera del consumatore saranno affrontati in altra sede<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Negli ultimi anni, l'impatto generato dalle brand alliances sui consumatori è stato ampiamente studiato (vedi Helmig et al., 2008). La letteratura suggerisce che siffatti accordi possono aumentare la rilevanza dei marchi partners (Samu et al., 1999; Rao, Qu e Ruekert 1994), migliorare le prestazioni percepite del prodotto (Washburn et al., 2004; Levin e Levin 2000), ed espandere la portata di una strategia di brand extension (Desai e Keller, 2002).

Identificare tutte le tipologie di co-branding adottabili dalle imprese non è naturalmente possibile, poiché dipendono in buona parte dalla creatività delle stesse; è però possibile associare le principali fattispecie a benefici specifici.

I benefici che l'impresa può cogliere dall'adozione di una strategia di co-branding sono distinguibili sulla base degli effetti (diretti o indiretti) che essa produce su alcune variabili, che sono legate al mercato e alla gestione aziendale.

Alla luce di tali precisazioni è possibile individuare:

- ✓ benefici per le strategie di marketing;
- ✓ benefici sulla marca;
- ✓ benefici sull'assortimento;
- ✓ benefici sulle attività di comunicazione;
- ✓ benefici sulla distribuzione;
- ✓ benefici economico finanziari.

Il co-branding può giocare un ruolo chiave nel supportare il processo di *attuazione delle strategie di marketing* programmate dall'impresa. Queste alleanze, infatti, possono essere un prezioso strumento volto ad agevolare il perseguimento, sia delle strategie di crescita dell'impresa, sia di quelle che mirano alla difesa e al mantenimento della posizione competitiva. Rientrano nel primo caso i benefici connessi all'adozione di una strategia di *penetrazione dei mercati*, realizzata più facilmente e velocemente con l'ausilio di una seconda marca con elevata awareness (Panda 2001). Tra di essi si annoverano: la possibilità di entrare in contatto con nuovi consumatori, l'incremento delle vendite dovuto all'acquisizione di nuovi clienti, e l'aumento della frequenza d'uso dei prodotti venduti. Sempre con riferimento alle strategie di crescita, i benefici del co-branding possono essere ottenuti anche nello sviluppo di nuovi prodotti rivolti a mercati già serviti. In questa circostanza, il supporto di una seconda marca può facilitare notevolmente lo sviluppo di innovazioni di prodotto, grazie al know how e alla tecnologia, posseduti dalla marca invitata; ciò potrebbe consentire all'impresa ospitante di ampliare la gamma delle combinazioni prodotto/tecnologia, aumentare le vendite e i ricavi. Inoltre, spesso, le imprese realizzano cambiamenti relativi solo all'immagine del prodotto o le associazioni simboliche, come nel caso della Fiat 500 by Gucci o in quello della bottiglia della Coca Cola firmata Roberto Cavalli.

Situazione analoga alla precedente è quella che prevede la collaborazione tra due marche, per la realizzazione di un prodotto *limited edition* o *one shot*, in cui l'esecuzione dell'iniziativa richiede il sostenimento di costi inferiori rispetto allo sviluppo di un prodotto ex-novo; per cui si potrà beneficiare di una riduzione dei costi ed ottenere simili benefici.

Le strategie di co-branding aventi per oggetto lo sviluppo di prodotti, siano essi destinati a mercati già presidiati o del tutto nuovi, apportano benefici legati alla riduzione dei rischi di fallimento dell'iniziativa; mediante la creazione di una *value proposition distintiva* (Aaker e Joachimsthaler 2001), e la riduzione del *time to market*, che deriva dalla sinergia delle competenze

di due o più organizzazioni. La strategia di co-branding che mira alla differenziazione dell'offerta consente alle imprese di *“fronteggiare una curva di domanda parzialmente irrigidita dagli sforzi di differenziazione sostenuti dalle singole marche nei rispettivi ambiti di attività, e quindi disposta ad accettare politiche di prezzo più remunerative per l'impresa”* (Busacca e Bertoli 2003, 11)<sup>82</sup>.

La strategia di crescita più articolata e rischiosa da realizzare in co-branding è sicuramente quella che prevede il lancio di un nuovo prodotto destinato ad un nuovo mercato, che viene indicata in letteratura con il termine *“diversificazione”* (Keller 2003). Siffatta strategia, adottata in collaborazione con un'altra marca, può facilitare l'ingresso ai canali distributivi ed aumentare il potere dell'offerta all'interno del canale (Norris 1992). In numerosi casi i brand di successo forti della loro notorietà e immagine, decidono di entrare in mercati distanti per caratteristiche da quelli originari attraverso operazioni di brand extension o acquisizioni e fusioni.

Un ulteriore vantaggio che deriva da tale tipologia di co-branding consiste nella *condivisione dei rischi* (Rodrigues, Souza, e Leitão 2011), ed è connesso ad una maggiore conoscenza del mercato da parte della marca invitata, spesso selezionata per tale caratteristica. Un'esaustiva conoscenza del mercato di riferimento, sia dal lato della domanda (caratteristiche dei clienti), che dal lato dell'offerta (dinamiche competitive), rappresenta un vantaggio competitivo notevole per la marca (Keller 2008), la quale è sottoposta ad un rischio di fallimento minore. Inoltre, grazie allo sviluppo congiunto della nuova offerta co-branded, si potrebbero ottenere delle *economie di costo* e di *condivisione*. Nel primo caso, oltre ad un incremento delle vendite e dei volumi produttivi, le strategie solide possono restituire ottimi risultati in termini di economie di scala, nelle diverse attività della catena del valore delle imprese coinvolte (Bertoli e Busacca 2003). Nel secondo caso, invece, la cooperazione gioca un ruolo importante nel favorire la crescita sinergica delle competenze possedute dalle due marche, in *“virtù del fatto che tutti i partners coinvolti utilizzano le proprie risorse nel perseguimento degli obiettivi”*, e in questo modo *“ricercano le migliori condizioni e trasferiscono agli altri partners le modalità con cui individuarle”* (13).

Per quanto concerne invece il mantenimento della posizione competitiva, le imprese implicate nell'alleanza attraverso la creazione di un'offerta co-branded possono *erigere barriere all'entrata* per nuovi potenziali entranti, rafforzando le capacità difensive dell'impresa ospitante nel settore di appartenenza. In questo caso, il co-branding funge da scudo, agevolando il mantenimento della fedeltà dei clienti e la difesa del posizionamento occupato. Solitamente l'impresa ospitante introduce una novità con il supporto della marca invitata, con l'obiettivo di incrementare il livello di soddisfazione dei propri clienti, ed evitare che essi possano manifestare il desiderio di provare prodotti alternativi offerti dalle marche concorrenti.

La marca rappresenta l'elemento focale di qualsiasi strategia di co-branding e come tale subisce un notevole impatto in termini di valori, associazioni e atteggiamenti, che la caratterizzano (Keller

---

<sup>82</sup> Per esempio, inserire il marchio *Nvidia Geforce* o *intel* in un pc assemblato e commercializzato da una marca poco nota consente a quest'ultima di commercializzare il prodotto a un premium price, rispetto a prodotti simili che non posseggono la scheda video o il processore citati, incorporati nel dispositivo.

2009). L'asset strategico, a cui si fa riferimento, trae vantaggio dall'adozione del co-branding attraverso il rafforzamento o l'acquisizione delle risorse immateriali ad essa legate. Uno dei principali benefici per la marca, derivante da un accordo di co-branding, consiste nella possibilità di ottenere un *posizionamento unico e convincente* del prodotto, grazie alla pluralità di marche implicate<sup>83</sup>. Si concorda con Busacca (1994) nell'affermare che *"un accordo di co-branding efficace, migliorando l'immagine di marca, accresce la fedeltà e consolida le relazioni con i clienti"* (12). Le risorse del valore della marca citate sono collegate reciprocamente da *"relazioni circolari di causalità, che attivano un processo di reciproca alimentazione"* (Bertoli e Busacca, 2003, 13).

Alla luce di queste considerazioni, uno dei più importanti benefici per il brand, conseguibile attraverso una strategia di co-branding, consiste nel supporto che la marca invitata può fornire, *all'immagine di qualità* e al *know how* della marca ospitante; l'attività di supporto avviene per mezzo del trasferimento di associazioni positive che rinforzano i valori, principali e periferici a essa associati. Le imprese sovente ricorrono a siffatta alternativa strategica per rivitalizzare la propria marca che si trova in fase di declino. In altre circostanze, invece, la marca necessita di associazioni e valori che non possiede e non riuscirebbe a ottenere, se non attraverso elevati investimenti in attività di marketing, volti al riposizionamento del brand nella mente dei consumatori<sup>84</sup>. In questa situazione, i benefici per la marca sono strategici poiché consentono all'impresa di intervenire direttamente sullo stile del brand modificandone i connotati principali, ciò comporta un'accurata analisi dei rischi a essa associati.

Un ulteriore beneficio di elevata entità, già in parte discusso con riferimento alle strategie di crescita, è legato all'ingresso della marca principale in nuovi mercati. In alcuni casi, la *brand extension* diretta è la soluzione migliore; si pensi, ad esempio, ad un Tour Operator storico come TUI che ha deciso di entrare nel comparto del trasporto aereo con il brand *TUIfly*; o, ancora, a Eden Viaggi che ha creato il brand *Eden Hotels + Resorts* per presidiare il comparto ricettivo, riscuotendo notevole successo. La strategia di estensione diretta da parte di una marca non è, però, sempre possibile, soprattutto nelle circostanze in cui essa non ha potenza sufficiente per conseguire un vantaggio competitivo sulla concorrenza già presente nel mercato. Il beneficio ottenibile da tale alleanza consiste quindi nella possibilità per l'impresa, di eludere le barriere all'entrata connesse alla diffidenza della domanda nell'accettare che la marca possieda le caratteristiche necessarie per operare in categorie di prodotto, anche distanti dal suo core business. Per ottenere questo risultato, le marche coinvolte dovranno lavorare in sinergia, combinando nel migliore dei modi: l'immagine, i valori, le associazioni, i sentimenti e la credibilità, possedute da ognuna di esse (Checchinato 2007; Levin e Levin 2000).

---

<sup>83</sup> Sul tema del posizionamento competitivo ottenuto attraverso un accordo di co-branding, e in particolare sulla "matrice di posizionamento" si vedano: Singh, J., P. Kalafatis, S., & Ledden, L. (2014)

<sup>84</sup> Diversi sono i casi di T.O che diversificano l'offerta o riposizionano il brand attraverso la vendita di differenti categorie di prodotto, come ad esempio il passaggio dalla Formula Village al viaggio Taylor made, che può essere realizzato in autonomia dalle singole imprese o attraverso accordi di collaborazione con catene alberghiere, compagnie aeree o altri T.O (vedi la crescente nascita di network di T.O).



Un ultimo beneficio che si ritiene opportuno citare è legato al *know how* della gestione del brand. La collaborazione che prevede una pianificazione articolata e complessa delle attività, soprattutto se una delle due marche ha un livello di esperienza elevato, consente all'altra di venire a contatto con nuove modalità di gestione della marca; tale pratica denominata *learning by cooperating*, potrebbe rappresentare un'ottima opportunità di apprendimento, volta al *miglioramento dell'efficienza delle attività di brand management*. In alcuni casi, infatti, una marca poco nota potrebbe trovarsi a cooperare con un'altra che presenta invece un'elevata brand equity o brand awareness di livello mondiale; è evidente che un'alleanza di questo tipo potrebbe generare notevoli vantaggi per la marca meno nota. Risulta importante sottolineare che i benefici per le imprese coinvolte, differiscono in relazione agli obiettivi ed al ruolo ricoperto da ognuno di essi. Alcune ricerche hanno dimostrato che i vantaggi ottenibili dalle marche attraverso il co-branding sono differenti tra loro, in virtù della loro equity. Secondo Washburn *et al.* (2000), la marca con il *minor livello di equity* è infatti, quella che ottiene i maggiori benefici dal co-branding, anche se la marca *high equity* non viene comunque danneggiata dal legame con un partner di livello inferiore; specialmente se la marca più debole opera in una specifica nicchia di mercato, la marca più forte potrebbe beneficiarne attraverso la facilitazione d'ingresso nel medesimo, difficilmente raggiungibile in altro modo (Washburn *et al.* 2004). Nella prospettiva dei brand con elevata equity, infatti, l'alleanza potrebbe offrire l'opportunità di creare un nuovo flusso di reddito o di aumentare le vendite di prodotti esistenti acquisendo nuovi clienti. I valori, la qualità e le associazioni della marca che presenta un valore più elevato vengono trasferiti alla marca meno nota, che accrescerà il livello di equity agli occhi del consumatore (Cunha, Forehand, Angle 2015; Levin and Levin 2000; Aaker and Keller 1990).

Hillyer e Tikoo (1995) hanno dimostrato che forti associazioni di marca (alta brand equity) sono in grado di apportare più credibilità al brand, agendo da "*catalizzatore*" nei confronti delle valutazioni positive dei consumatori. Nella medesima prospettiva, uno studio condotto da Mc-Carty e Norris (1999) sugli effetti prodotti da un ingrediente di marca, ha dimostrato come siano le marche di media qualità a beneficiare maggiormente di un ingrediente famoso, mentre quelle di alta qualità ne traggono solo un modesto vantaggio<sup>85</sup>.

In linea generale, si può affermare che: *quanto più la strategia raggiunge intensità elevate, come ad esempio lo sviluppo di nuovi prodotti per nuovi mercati, tanto più i benefici per i partners derivanti dall'accordo di co-branding sono amplificati.*

Il co-branding può rappresentare un eccellente strumento in grado di apportare numerosi benefici anche nella gestione dell'assortimento, poiché come già accennato in merito agli *spill over*

---

<sup>85</sup> Un recente studio condotto da Kalafatis, Remizova, Riley, e Singh (2012), sulle strategie di co-branding nel mercato B2B, ha evidenziato che: le marche con livelli di capitale equivalenti condividono allo stesso modo i vantaggi del co-branding, mentre i marchi con capitale inferiore ottengono benefici superiori dall'alleanza. I risultati suggeriscono anche che, i partner dominanti guadagnano una maggiore percentuale sui vantaggi funzionali (come ad esempio competenza tecnica) rispetto alle imprese con minore brand equity.

*effect* sulla strategia di marketing, grazie al supporto di un'altra marca è possibile creare un posizionamento unico per la nuova offerta co-branded.

Uno dei principali benefici sull'assortimento consiste nell'incrementare la possibilità di successo nell'attuazione di una strategia di line extension<sup>86</sup>, mediante la creazione di prodotti che presentano una *value proposition distintiva*. Il trasferimento delle associazioni e dei valori legati all'immagine di un'altra marca facilitano la differenziazione del nuovo prodotto rispetto all'offerta preesistente. Il nuovo prodotto viene sostanzialmente identificato con la marca ospitante, della quale è percepito come un'estensione (Keller 2003). Essa assume un ruolo guida nell'accordo e risulta quindi determinante ai fini del giudizio formulato dai consumatori sulla nuova offerta, ma è anche la più esposta alle eventuali conseguenze negative (Baumgarth, 2000). Numerose imprese adottano tale strategia per attuare interventi di *restyling* di prodotti già esistenti, oppure per lanciare sul mercato offerte mirate a uno specifico target, che può essere differente a quello abitualmente servito. Si pensi all'inserimento di singoli prodotti dedicati a target specifici, come nel caso della collaborazione tra il brand Margò di Eden Viaggi (brand dedicato al target giovane di Eden) e Skuola.net, per la creazione di pacchetti di offerta su misura per i viaggi di maturità<sup>87</sup>. Inoltre, l'impresa per mezzo della strategia di co-branding potrebbe anche superare i suoi confini di azione, introducendo dei nuovi prodotti in categorie apparentemente lontane dal proprio business, ampliando in questo modo l'assortimento dei prodotti esistenti. La marca principale ottiene dalla suddetta strategia maggiore *flessibilità* di azione, che in assenza della seconda marca difficilmente potrebbe ottenere, se non con elevati investimenti di marketing.

Il co-branding apporta benefici anche per quanto riguarda l'adozione di un'altra strategia denominata *Tading up*, che consiste nell'allungamento della linea in una fascia di prezzo più elevata (Checchinato 2007). In questo caso, attraverso il trasferimento dell'immagine e dei valori di marche che posseggono un elevato posizionamento, per l'impresa ospitante sarà più semplice effettuare questa manovra. La marca invitata potrà supportare l'operazione sia trasferendo attributi tangibili (presenza fisica nel prodotto) che intangibili (presenza simbolica), alla nuova offerta co-branded. Nel primo caso si pensi ad esempio alla collaborazione tra Nescafé e BMW nella realizzazione di una nuova macchina per il caffè dotata di tecnologia ingegneristica all'avanguardia. Un ottimo esempio del secondo caso invece è la collaborazione realizzata di recente tra Magnum e D&G, per rafforzare l'immagine del brand Unilever come un *luxury object*<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup>Con il termine line extension, ci si riferisce alla strategia che prevede l'inserimento di nuovi prodotti o linee all'interno di una determinata categoria in cui la marca è già presente (Kapferer 1997); la marca fa quindi leva sull'utilizzo dei suoi elementi distintivi e la sua forza nel settore di appartenenza per affermarsi in un nuovo contesto.

<sup>86</sup> Altri esempi sono rappresentati dalla Renault Twingo Miss Sixty, dedicata all'universo femminile amante della moda; o, ancora, la nuova linea di moda H&M per i ciclisti urbani, realizzata in collaborazione con la nota marca londinese Brick Lane Bikes.

<sup>87</sup> Per quanto riguarda i *core values*, la strategia di co-branding sembra essere studiata nei minimi dettagli, dal momento che non sembra esserci casa di moda che più rappresenti la sensualità e l'eleganza ricercata dalla marca ospitante. Il management della marca Magnum, già lo scorso anno aveva riposizionato la propria immagine su un livello più alto, entrando tra la schiera dei luxury objects, utilizzando una campagna indoor e outdoor molto suggestiva (riproduzioni del Magnum tempestate di diamanti e pietre preziose esposte nei Magnum Pleasure store in tutto il mondo).

Le attività di comunicazione sono il principale mezzo che consente alle imprese di instaurare un dialogo e un rapporto diretto o indiretto con i consumatori, al fine di informarli e persuaderli; in un certo senso siffatte attività possono essere considerate come la “voce della marca” (Kotler 2007). L’assenza di questi strumenti comprometterebbe l’esistenza della marca poiché l’identità dell’impresa non verrebbe trasformata in immagine e quindi resterebbe sconosciuta ai consumatori. Pertanto possiamo affermare che le attività di comunicazione contribuiscono a generare il valore della marca, attraverso la creazione di un’immagine e fissando il ricordo nella mente dei consumatori<sup>89</sup>.

In considerazione di ciò, emerge l’importanza di sottolineare i potenziali benefici derivanti da una strategia di co-branding con riferimento alla comunicazione di marketing, i quali, da un lato intervengono sull’efficacia delle campagne di comunicazione e dall’altro agiscono sulla loro efficienza.

Nel primo caso, l’alleanza può generare un incremento dell’efficacia attraverso le seguenti manovre:

- ✓ un aumento della *brand exposition* (Iasevoli 2004; Panda 2001; Blackett e Boad 1999);
- ✓ la possibilità di rivolgersi a un target di consumatori differente, anche attraverso nuove modalità di comunicazione;
- ✓ un maggior stimolo dell’attenzione del consumatore verso la comunicazione (mediante la presenza di due o più marche note);
- ✓ attrarre il consumatore nel punto vendita o verso i canali di interazione *fisici e/o web-social* delle imprese coinvolte.

L’incremento dell’esposizione del brand al pubblico può derivare sia da un aumento della media exposition, che dall’ingresso in nuovi contesti a supporto di quelli tradizionali. Nel primo caso è noto che, a seguito di un accordo di co-branding, le imprese coinvolte utilizzano i mezzi a loro disposizione o di nuovi per mettere in risalto la collaborazione, per comunicare al pubblico l’unione tra le marche nell’iniziativa. Nel secondo caso, diversamente, il vantaggio deriva dalla possibilità per le marche di estendere la visibilità in contesti e luoghi differenti da quelli abituali, allargando il potenziale bacino di utenti interessato dalla comunicazione.

In accordo con Bertoli e Busacca (2003), le iniziative di co-branding “sostengono l’impresa nello sforzo di comunicare con maggiore efficacia ai consumatori la qualità del rapporto o servizio, supportandola dunque nell’attuazione della propria strategia di differenziazione” (p 10).

Siffatta condizione consente alla marca proponente di rivolgere una comunicazione mirata a un target audience specifico, mediante le caratteristiche attrattive possedute dalla marca invitata. Si pensi ad esempio alla collaborazione tra Nike e Apple, nata con l’obiettivo di rivolgersi a un pubblico

---

<sup>89</sup> Secondo Kotler (2014), le attività di comunicazione contribuiscono alla creazione del valore della marca in vari modi, quali: *generano consapevolezza, creano le giuste associazioni all’immagine della marca nella mente dei consumatori, agevolano lo sviluppo di una associazione positiva fra la marca ed il consumatore e nel caso essa esista la rafforzano* (p 652).

di sportivi, un segmento potenzialmente aggredibile dalla seconda marca che, attraverso la cooperazione, è riuscita a comunicare direttamente con esso. Inoltre, tramite la comunicazione congiunta, le imprese possono modificare, per un periodo definito, lo stile di comunicazione tradizionalmente utilizzato, senza ledere la loro immagine, non discostandosi troppo dallo stile che le contraddistingue<sup>90</sup>.

In merito alla seconda categoria di benefici derivanti dalla comunicazione, ovvero quelli inerenti *l'efficienza dell'attività*, è opportuno anzitutto sottolineare la capacità della collaborazione di generare una notorietà superiore per le marche coinvolte, ottenibile più agevolmente e con investimenti minori rispetto alla soluzione individuale<sup>91</sup>. In questo caso, si possono configurare due situazioni contrapposte (Checchinato 2007): a) le imprese sostengono il medesimo investimento che avrebbero sostenuto in attività di comunicazione mono brand; b) le imprese riducono gli investimenti individuali, forti della potenziale sinergia risultante dall'unione delle marche implicate. Nel primo caso si avrà una maggiore efficienza, grazie a uno sforzo più elevato rispetto a quello sostenuto dalla singola iniziativa; mentre nel secondo caso l'efficienza è determinata da uno sforzo simile all'investimento sostenuto dalle singole imprese in assenza della collaborazione, ma a fronte di minori costi, derivanti dalla ripartizione tra i soggetti coinvolti. Queste due soluzioni rappresentano i due estremi delle ipotesi potenzialmente configurabili; in altre circostanze le imprese potrebbero decidere di suddividere in misura diversa l'investimento, sulla base degli obiettivi fissati da ognuna di esse.

I benefici ottenibili attraverso una strategia di co-branding possono riguardare anche la leva della distribuzione. In linea di massima, questi benefici possono essere ricondotti a un effetto di *rafforzamento della rete distributiva*, dovuta a una maggiore soddisfazione del trade che, con l'unione delle marche, potrebbe conseguire dei profitti più elevati. Spesso i dettaglianti accettano con enfasi l'idea di inserire nell'assortimento del punto vendita i prodotti co-branded, poiché consentono loro di:

- ✓ attirare i clienti nel punto vendita e ottenere maggiori profitti;
- ✓ usufruire di una elevata rotazione dovuta in parte al supporto di più marche;
- ✓ vendere i prodotti co-branded a prezzo pieno, senza ricorrere a iniziative promozionali, grazie al maggiore valore percepito dai clienti.

Quanto appena detto, ci porta ad affermare che *la collaborazione permette alle marche implicate di entrare più agevolmente in nuovi canali distributivi rispetto a una strategia one brand; il prodotto co-firmato può beneficiare dell'eventuale trade leverage conseguito dalle marche nei loro*

---

<sup>90</sup> Un altro elemento meritevole di una esplorazione in profondità, a cui si rimanda nel prosieguo del lavoro (capitolo 5), è relativo alla modalità di gestione e ideazione della creatività della comunicazione, che può apportare notevoli benefici futuri per le marche (es. nuovi spunti ed idee per la comunicazione mono brand).

<sup>91</sup> La marca ed i prodotti implicati nell'operazione, acquisiscono un livello di notorietà atto a consentire loro l'ingresso nell'insieme evocato dei consumatori, con risorse limitate rispetto ad un'eventuale campagna mono brand.

*business di appartenenza, il che si traduce in un più agevole accesso alla distribuzione e nel contenimento dei margini di intermediazione.*

Un altro beneficio è relativo all'allestimento dei prodotti negli scaffali del punto vendita, il quale è strettamente correlato alle vendite; più spazio è attribuito all'offerta co-branded, maggiori potrebbero essere le vendite e l'efficacia della comunicazione per entrambe le marche (resa possibile dall'incremento della brand exposition).

Infine, vanno richiamati sinteticamente i benefici di natura economico-finanziari legati a queste strategie. In genere, siffatta categoria di benefici rappresenta il motivo principale che spinge le imprese ad adottare un accordo di co-branding. Indipendentemente dalla natura dell'accordo, sia esso relativo alla sola comunicazione che allo co-sviluppo di un nuovo prodotto, le imprese potrebbero procurarsi un guadagno; ciò che differisce tra le diverse alternative è l'ammontare dei benefici conseguibili.

In un'iniziativa che prevede un basso livello di intensità relazionale, come nel caso del ricorso alla sola leva comunicazionale, l'impresa potrà beneficiare di una riduzione dei costi e di un potenziale aumento dei risultati. Nel caso in cui, al contrario, le imprese si uniscano per realizzare un'iniziativa che prevede modifiche sul prodotto, i benefici potenziali potrebbero essere enormi.

Un primo vantaggio in proposito, riguarda il conseguimento di economie di velocità (Vescovi e Checchinato 2005), con cui ci si riferisce alla capacità dell'impresa di cogliere rapidamente le esigenze latenti della domanda, nonché la riduzione del *time to market*. Essendo il ciclo di vita dei prodotti sempre più breve, è fondamentale sfruttare la sinergia derivante dalla strategia di co-branding per agevolare l'introduzione di nuovi prodotti nel mercato, mediante la differenziazione, la presenza strategica della seconda marca nei canali della distribuzione e la sua notorietà.

Un ulteriore vantaggio connesso allo sviluppo di nuovi prodotti deriva dalla suddivisione dei costi nell'attività preliminare di R&S; oltre a beneficiare di una riduzione dei costi di progettazione, consente di ridurre notevolmente anche i tempi di recupero degli investimenti sostenuti<sup>92</sup>.

Alti benefici di natura economico-finanziaria riguardano la possibilità di ottenere delle economie di scala, dei contratti di fornitura più vantaggiosi, altresì di usufruire delle *royalties*, derivanti dall'utilizzo della marca da parte di altre imprese. In particolare, gli ultimi due benefici sono particolarmente evidenti e incisivi nelle strategie di ingredient branding<sup>93</sup>.

Gli elementi già analizzati, mettono in evidenza le principali opportunità offerte dal co-branding e i benefici potenziali che da esse possono maturare. Ovviamente, sia nella prospettiva del

---

<sup>92</sup> Per un approfondimento si rimanda ad uno studio condotto da Vescovi e Checchinato (2005).

<sup>93</sup> Norris (1992) ritiene che la marca ingrediente può apportare benefici a tutti i soggetti interessati. Il fornitore del brand ingrediente può beneficiare ottenendo margini di profitto più elevati, una domanda più stabile così come le relazioni a lungo termine con i clienti. Il produttore può beneficiare mediante l'associazione di valori aggiunti del marchio ingrediente e attraverso di essi ottenere un vantaggio competitivo. Il marchio ingrediente può inoltre contribuire a migliorare l'accesso ai canali di distribuzione e ridurre i costi di produzione e di sviluppo condividendoli con il produttore. Inoltre, l'autore afferma che i rivenditori possono beneficiare di strategie di branding comuni con la realizzazione di margini operativi più elevati e un tasso di turnover più veloce. Il rivenditore potrebbe anche beneficiare del sostegno promozionale del marchio ingrediente.

consumatore che dell'impresa, l'entità dei benefici dipenderà soprattutto dalla configurazione della strategia attuata e dalle risorse coinvolte.

Pertanto, raramente l'impresa che adotta una strategia di co-branding potrà ottenere tutti i benefici esaminati attraverso un'unica soluzione; è però necessario, ai fini di giustificarne l'utilizzo che, almeno uno di essi sia colto da entrambe le marche. È evidente che il co-branding è uno strumento potenzialmente potente e versatile, in grado di offrire una vasta gamma di benefici ai partners coinvolti, ma non è esente da rischi.

### 4.3.2 I potenziali rischi per l'impresa

Oltre ai numerosi benefici, l'attuazione di una strategia di co-branding può comportare una serie di riflessi negativi e di rischi per le imprese coinvolte, per i consumatori e anche per la società. La maggior parte di questi, però, si riflettono sull'impresa e, in particolare, sulla strategia di marketing e sulle diverse politiche di brand management attuate dalle aziende implicate.

Adottando il medesimo schema di analisi, utilizzato per individuare i benefici con riferimento alle strategie di marketing d'impresa, è possibile delineare una serie di rischi connessi all'attuazione di una strategia di co-branding avente per obiettivo la difesa della posizione competitiva, piuttosto che una strategia di crescita. Nel primo caso il principale rischio deriva da eventuali *comportamenti opportunistici* da parte della seconda marca che, nel lungo periodo, potrebbe decidere di utilizzare il vantaggio ottenuto dalla collaborazione per trasformarsi da alleato a concorrente. Il verificarsi di tale situazione potrebbe comportare un'erosione della quota di mercato detenuta dall'impresa ospitante<sup>94</sup>.

Sempre con riferimento alle strategie di difesa, un ulteriore rischio a cui sono soggette le imprese, specialmente se perseguono obiettivi di lungo periodo, è legato alla percezione del consumatore, il quale potrebbe identificare l'offerta come *"un unico prodotto, oppure uno dei due prodotti oscura l'immagine dell'altro"* (Iasevoli, 2004, 100). Questa tipologia di rischio è identificata in letteratura come *"effetto alone di un partner sull'altro"*. In tale circostanza, il consumatore potrebbe non riconoscere l'offerta come una novità o in alternativa percepirla come singola (Helmig, Huber, e Leeflang 2008).

Oltre alla possibilità che il consumatore confonda l'offerta co-branded, un rischio diffuso nelle strategie che perseguono il mantenimento della posizione competitiva riguarda la difficoltà di riposizionare il marchio o il prodotto, nel periodo successivo alla conclusione dell'iniziativa.

---

<sup>94</sup> Numerosi studi in tema di alleanze si sono concentrati sull'analisi dei fattori che spingono a comportamenti di tipo opportunistico (Holmstrom, 1979; Gulati e Singh, 1998; Kent, 1991). Le forme di opportunismo che suscitano maggiore interesse in letteratura sono: *l'Adverse Selection; l'Holdup; il Moral Hazard*.

Uno di questi studi in particolare, condotto da Buklin e Sengupta (1993), affronta la problematica di potenziale "opportunismo"; il quale, come dimostrano gli autori è strettamente correlato ad uno squilibrio di potere tra i partner: *"maggiore è tale squilibrio maggiori saranno le probabilità di azioni opportuniste da parte dei partner con maggior potere"*; uno dei partner, infatti, potrebbe acquisire attraverso l'alleanza una serie di vantaggi che non sono proporzionali al contributo da essa apportato ed alla realizzazione dell'iniziativa, anche in una prospettiva futura.

Soprattutto quando essa ottiene successo nel mercato e tra le marche si è creata un'efficace armonia d'immagine e associazioni positive, i partners potrebbero incontrare notevoli difficoltà nel riproporre l'offerta al mercato singolarmente. Al termine dell'alleanza, infatti, si possono delineare due principali situazioni di rischio (Checchinato 2007):

1. le imprese coinvolte non riescono singolarmente a mantenere un'offerta simile a quella proposta in collaborazione;
2. le imprese implicate propongono ai consumatori un'offerta mono brand che presenta caratteristiche simili tra loro.

È chiaro che, nella prima ipotesi, si verrebbe a creare uno spazio vuoto nel mercato, aggredibile da una terza organizzazione che potrebbe soddisfare la domanda latente venutasi a creare in seguito all'eliminazione dell'offerta congiunta. Nella seconda ipotesi, probabilmente la peggiore delle due, si scatenerrebbe una guerra tra le marche implicate, che quasi sicuramente porterebbe a battaglie di prezzo o addirittura all'utilizzo di pratiche eticamente scorrette.

Con riferimento all'adozione di una strategia di crescita, invece, uno dei principali rischi in cui possono incorrere le imprese coinvolte in un accordo di co-branding è *l'eccessiva espansione della marca o over extension* (Blackett e Boad, 1999), che può determinare un calo di notorietà del marchio originario; siffatta situazione può verificarsi nel momento in cui un'impresa decide di sfruttare il potenziale della marca per operare in altri contesti competitivi.

Come sottolineato da Keller e Aaker (1992), se l'impresa attua un'errata strategia di estensione della marca, le relazioni esistenti tra i clienti e l'impresa, subirebbero un sostanziale deterioramento, derivante dalla perdita di credibilità del brand nel soddisfare bisogni diversi da quelli collegati al suo core business.

Per quanto concerne i rischi associati all'attuazione di una strategia di co-branding con riferimento alla marca, la letteratura affronta il tema (Iasevoli 2004; Bertoli e Busacca 2003, McCharty e Norris 1999; Simonin e Ruth 1998), focalizzando l'analisi sui potenziali riflessi derivanti dalle nuove associazioni, sui singoli brand coinvolti. In linea generale, gli studi sul fenomeno hanno dimostrato che il trasferimento di valori e associazioni può estendersi al di fuori dei confini dell'iniziativa e implicare anche l'immagine dei singoli brand. In particolare, è possibile delineare due situazioni tra loro simili, che generano però effetti diversi sul patrimonio di marca:

1. le associazioni "*depauperano*" l'immagine della marca principale (Bertoli e Busacca 2003, 14), con conseguenze circoscritte alla sola offerta co-branded;
2. le associazioni "*depauperano*" l'immagine della marca principale con conseguenze sulla credibilità dell'impresa.

Nel primo caso, le valenze distintive della marca invitata generano associazioni negative nella formazione delle percezioni dei consumatori sulla qualità dell'offerta. La situazione potrebbe comportare il fallimento della strategia di co-branding, senza però cagionare un grave danno alle

singole marche, poiché non si avrebbero effetti di retroazione sui prodotti singolarmente commercializzati dalle medesime. Nel secondo caso, diversamente, il trasferimento di associazioni negative si estende non solo all'offerta co-branded, ma all'intera marca compromettendone l'immagine e l'identità.

La distruzione delle *risorse di fiducia*, possedute dalla marca nell'ambito del business di appartenenza, genera un impatto negativo sulla sua immagine che, a sua volta, si riflette sulle relazioni con la clientela, deteriorandone il rapporto (Rao e Ruekert, 1994). Si pensi, ad esempio, alla collaborazione tra Lego e Shell, interrotta nel 2011 dopo un decennio per volere della prima marca, a seguito degli attacchi ricevuti dai suoi fan più fedeli e da Greenpeace, al fine di salvaguardare l'ambiente nell'Artico. Ciò evidenzia come le associazioni negative trasferite da Shell a Lego, che figurava nella mente dei consumatori come "co-artefice del disastro ambientale nell'Artico", stavano erodendo la credibilità e le risorse di fiducia della marca.

Da quanto esposto emerge l'importanza della scelta del partner con cui allearsi; le marche, infatti, devono godere di una solida reputazione e beneficiare entrambe della collaborazione per minimizzare questa tipologia di rischi. Inoltre, in letteratura numerosi studi hanno evidenziato che le alleanze di marca possono causare una *diluzione della brand equity*, soprattutto nei casi in cui le due marche non abbiano la stessa forza<sup>95</sup>. In alcuni casi, difatti, la scelta di allearsi con un partner che possiede un equity modesta può generare riflessi negativi sulla brand image della marca più forte.

Un ulteriore rischio, che può generare riflessi negativi sull'immagine della marca, riguarda il possibile riposizionamento del partner. Nel caso in cui una delle marche coinvolte nell'iniziativa attuasce una manovra strategica di riposizionamento del brand, durante il ciclo di vita dell'alleanza, diviene fondamentale per i partners implicati valutare l'eventuale perdita di compatibilità tra i brands.

Ultimo rischio, che potrebbe generare riflessi negativi sia sulla strategia di marketing, che più specificatamente sulla marca, è relativo alla *perdita di controllo nella gestione del brand* (Desai e Keller 2002) che, comporterebbe la mancanza di autonomia decisionale in merito agli elementi di valore e alle politiche di attuazione ad essa relativi. In alcuni casi, la perdita di controllo può riguardare anche l'utilizzo del marchio da parte di terzi; se l'impresa partner utilizzasse erroneamente le componenti costitutive della marca (logo, packaging, claim, colori, ecc.), ad esempio nella creatività di una campagna comunicazionale, potrebbe causare danni gravi alla sua immagine. Spesso, come vedremo nel prosieguo del lavoro, questa tipologia di rischio può essere evitato a priori, rendendo obbligatorio il consenso da parte dei responsabili di progetto di entrambe le marche, su ogni singolo elemento dell'iniziativa.

I rischi relativi all'assortimento sono solitamente connessi alle strategie di co-branding che prevedono lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti o la modifica di quelli esistenti. Uno dei principali

---

<sup>95</sup> Sul tema della *diluzione del valore della brand equity* si vedano, tra gli altri: Ro, Qu e Ruekert (1999); Farquhar et al (1991); Washburn, Till e Priluck (2000).



pericoli, in cui possono incorrere le imprese è la “cannibalizzazione dei prodotti esistenti” (Checchinato 2007, Blackett e Boad 1999). Sebbene siffatta situazione di rischio si può manifestare anche nel caso di una strategia di brand extension realizzata dalla singola marca, nel co-branding acquisisce una connotazione ancor più pericolosa, a causa della mancanza di un totale controllo dell’impresa. È necessario, perciò, che il management aziendale sia consapevole del suddetto pericolo e utilizzi uno schema di analisi o indicatori specifici per scongiurare il manifestarsi di questa situazione<sup>96</sup>.

Nella fase conclusiva dell’alleanza, il rischio più concreto per le imprese si potrebbe verificare con riferimento all’eliminazione del prodotto co-branded dall’assortimento (Iasevoli 2003). La scelta del momento più opportuno, in cui estinguere il ciclo di vita di un prodotto, non è semplice, soprattutto quando la decisione deve essere presa in sinergia con altre imprese; terminare il ciclo di vita del prodotto, quando questo si trova nella fase di maturità, potrebbe comportare minori profitti per le imprese coinvolte, derivanti dall’erosione del potenziale delle vendite; allo stesso modo, eliminare il prodotto dal mercato, quando ormai è in uno stadio di declino avanzato, potrebbe non essere la soluzione migliore.

In linea di massima, il rischio connesso alla fase conclusiva della collaborazione è più elevato nei casi in cui le imprese non avessero debitamente comunicato al pubblico di riferimento la durata dell’iniziativa, sia essa temporanea o di medio-lungo termine. Si pensi, ad esempio, alla realizzazione di edizioni speciali, in cui l’acquisto del prodotto è limitato al pubblico per un determinato periodo di tempo o di unità (solitamente un trimestre); se le imprese non comunicassero con attenzione ai consumatori l’eccezionalità e la temporaneità dell’offerta, rispetto a quella già presente nell’assortimento, potrebbero sorgere sensazioni emotive contrastanti nei confronti della marca. Una dimostrazione emblematica a riguardo è il prodotto limited edition Motorola Liquid Gold (RAZR V3), realizzato in collaborazione con Dolce e Gabbana nel 2005, lanciato nel mercato nello stesso anno, con disponibilità di sole mille unità. I consumatori più fedeli, terminata l’offerta, manifestarono disaccordo nella mancata possibilità di acquisto del prodotto e tempestarono il servizio di front office dell’impresa Motorola di complaint. Per recuperare all’inconveniente l’azienda dovette riprodurre il modello.

Come già accennato, tutte le strategie di co-branding, indipendentemente dall’intensità relazionale e la tipologia di accordo che le contraddistinguono, prevedono la realizzazione di attività comuni relative alla leva comunicazionale. La creazione di una campagna di comunicazione congiunta richiede: lo sviluppo di una serie di fasi; la definizione del messaggio che si vuole trasmettere al pubblico; la scelta della creatività per ogni singola attività; altresì i mezzi da utilizzare

---

<sup>96</sup> La cannibalizzazione è il fenomeno per cui un nuovo prodotto lanciato sul mercato sottrae vendite a un prodotto sostitutivo già presente nel portafoglio della stessa azienda. In linea generale, il management aziendale prima del lancio del nuovo prodotto dovrebbe: valutare il potenziale di cannibalizzazione; stimare gli effetti economico-finanziari derivanti dalla cannibalizzazione; valutare le possibili contro misure da adottare per neutralizzare la cannibalizzazione (valore incrementale per superare l’effetto). Ovviamente tale effetto non si prospetta allorché il prodotto co-firmato differisce dai prodotti singolarmente commercializzati dalle marche partners.

per veicolare la campagna. In genere, oltre alle due o più marche coinvolte nell'iniziativa, la definizione e lo sviluppo degli elementi sopra indicati viene realizzata con il supporto di una terza parte, solitamente un'agenzia di comunicazione con esperienza pregressa nella gestione di alleanze.

Con riferimento alla comunicazione congiunta, uno dei rischi più plausibili riguarda la difficoltà di comprensione del messaggio da parte del consumatore o, comunque, una dicotomia tra le informazioni percepite dal pubblico rispetto al messaggio originale (Grossman, 1997). A volte difatti, la relazione tra le due marche non risulta chiara agli occhi del consumatore, il quale potrebbe confondere o interpretare erroneamente il contenuto del messaggio. La comunicazione congiunta, dunque, dovrebbe rispettare il criterio di: *semplicità, chiarezza e intuitività*; tale criterio è indispensabile per creare coerenza fra il messaggio voluto dalle imprese e quello percepito dal target audience.

L'obiettivo di una campagna in comunicazione congiunta dovrebbe essere quello di enfatizzare la connotazione distintiva dell'iniziativa, rispetto alle attività realizzate dalle singole imprese nei rispettivi business di appartenenza, mantenendo però una coerenza con lo stile e il tono di comunicazione che caratterizza le singole marche implicate.

Con riferimento a quanto appena espresso, uno dei pericoli, legati alla strategia di tipo communication based, riguarda la coerenza tra le comunicazioni mono brand e co-branded. Il manifestarsi di questo rischio è tanto maggiore quanto più i valori, le associazioni e l'immagine delle marche partners sono dissimili tra loro. Si pensi ad esempio al caso in cui venisse realizzata una comunicazione congiunta tra una marca del settore turistico e una marca di prodotti all'avanguardia tecnologica. Essendo due settori distanti tra loro, i mezzi e i contenuti del messaggio potrebbero non essere idonei o coerenti con gli elementi distintivi di uno dei brand coinvolti (come una comunicazione mirata su riviste specializzate del settore tecnologico): ciò renderebbe inefficace l'iniziativa.

Ulteriori rischi potrebbero interessare le marche nelle diverse fasi di sviluppo della campagna di comunicazione. Tale tipologia di rischi, che possiamo indicare con il termine "operativi", è numerosa; si pensi ad esempio alla scelta dell'agenzia che curerà il processo di sviluppo della campagna; se la parte terza dell'operazione non avesse maturato esperienze pregresse con una delle marche coinvolte, potrebbe incontrare difficoltà nel comprendere i *core values* e le strategie di comunicazione.

Sempre con riferimento al processo operativo, un ulteriore rischio, che potrebbe compromettere la riuscita dell'intera iniziativa, è relativo alla mancanza di coordinamento e comunicazione tra gli addetti ai lavori delle aziende coinvolte. La comunicazione continua tra il management delle due marche e il coordinamento delle diverse funzioni, che collaborano per la realizzazione dell'iniziativa, facilita notevolmente il suo successo e riduce il verificarsi delle situazioni di rischio esaminate.

Ultima situazione di rischio meritevole di approfondimento, riguarda l'obiettivo della strategia di comunicazione congiunta. Se il co-branding è adottato alle imprese solo ai fini di una riduzione

dei costi o degli investimenti in comunicazione, il rischio di realizzare una campagna inefficace o addirittura dannosa per le marche coinvolte è elevato; questa situazione potrebbe accadere nel momento in cui il management aziendale, di una o entrambe le marche, si focalizzasse esclusivamente sul risultato economico, senza valutare attentamente il beneficio dell'iniziativa per il consumatore. Una mancanza di equilibrio tra gli obiettivi di natura prettamente economico-finanziaria e quelli relativi alla customer satisfaction, potrebbe quindi avere riflessi negativi sull'immagine di marca e conseguentemente causare un danno patrimoniale elevato per le singole aziende.

Altri potenziali rischi che l'impresa deve tenere ben presente nell'adozione di una strategia di co-branding afferiscono alla leva distributiva del marketing mix. Lo sviluppo di un nuovo prodotto e la relativa introduzione nel mercato potrebbe, infatti, generare dei conflitti nel rapporto produzione-distribuzione. Se il prodotto co-branded non è coerente con i prodotti che costituiscono l'assortimento del punto vendita o presenta un posizionamento estraneo all'offerta complessiva proposta potrebbe non essere accettato dal distributore. In altri casi, il conflitto potrebbe derivare da rapporti di esclusività, attivati dal distributore con altre marche che escluderebbero di fatto la possibilità di trattare marche concorrenti all'interno del medesimo assortimento (situazione che si verifica nelle Travel Agencies, fedeli a uno o pochi T.O.). Il problema maggiore si verrebbe a creare allorquando l'intermediario avesse un obbligo contrattuale, sia con la marca ospitante implicata nell'iniziativa di co-branding (p.e. obbligo di acquistare tutte le sue referenze), che con una marca presente nel PDV, concorrente diretta della marca invitata. Una situazione di questo tipo potrebbe compromettere i rapporti esistenti tra produttore e distributore, arrecando danno alla marca in termini di efficienza ed efficacia del processo distributivo.

Un ulteriore motivo di conflitto potrebbe derivare dall'erosione del margine di profitto del prodotto, spettante al distributore. In alcune circostanze l'impresa produttrice potrebbe diminuire il margine di profitto per l'intermediario, a causa di un innalzamento di prezzo dovuto al pagamento di royalties alla marca proprietaria; oppure fissando un prezzo al consumatore finale, con riflessi negativi sul margine di distribuzione, giustificando l'operazione con la maggiore rotazione delle vendite. Inoltre, il conflitto con l'intermediario potrebbe acuirsi anche in merito al posizionamento del prodotto co-branded negli scaffali del PDV che, come noto, rappresenta una risorsa di valore per entrambe le parti.

Ad ogni modo, l'impresa produttrice dovrebbe valutare attentamente tutti i possibili rischi assunti, una volta attuata la strategia di co-branding, ed evitare situazioni che come illustrato potrebbero generare effetti negativi non solo sulle singole politiche distributive, ma in alcuni casi, quelli più gravi, il conflitto avrebbe ripercussioni sull'intera strategia di distribuzione dell'impresa.

Un'ultima categoria di rischi che merita particolare attenzione da parte del management aziendale, durante tutte le fasi di sviluppo di una strategia di co-branding è quella inerente gli aspetti di natura economico-finanziaria. I rischi a cui si fa riferimento derivano da un peggioramento della

struttura dei costi, direttamente o indirettamente imputabili all'alleanza. Iasevoli (2004) ha individuato sei tipi di costo originati da una strategia di co-branding, così suddivisi:

- ✓ di trasferimento delle risorse materiali coinvolte;
- ✓ di coordinamento;
- ✓ derivanti da una gestione inappropriata dei flussi finanziari o dei processi produttivi;
- ✓ derivanti da imposizioni dell'impresa partner per la funzione di approvvigionamento o la distribuzione;
- ✓ di struttura, nel caso sia istituita una specifica unità di business dedicata alla gestione dell'alleanza;
- ✓ del personale coinvolto nella realizzazione dell'iniziativa.

In alcune circostanze, lo sviluppo di una strategia di co-branding può produrre elevati costi di gestione dell'accordo o generare una riduzione delle economie di scala, con conseguente perdita di efficienza per le imprese. La maggior parte di questi costi derivano dal trasferimento delle risorse produttive tra le imprese coinvolte, ma sono anche legati alla sfera amministrativa e organizzativa. La gestione e l'organizzazione di un'alleanza di marca può rivelarsi un'attività molto complessa (Norris 1992) rispetto ad una strategia tradizionale; infatti i costi di transazione, coordinamento e controllo sono più elevati, soprattutto quando l'impresa implicata opera a livello mondiale, e deve coordinare le politiche di marca realizzate, a livello locale, con quelle attuate a livello globale.

Si ritiene importante evidenziare che i costi, sopra menzionati, non sono presenti in ogni iniziativa: la loro esistenza dipenderà dalla configurazione della strategia di co-branding attuata. Le imprese che siglano accordi in previsione dello sviluppo congiunto della sola attività di comunicazione, ad esempio, saranno naturalmente escluse al sostenimento dei costi di produzione.

*In linea generale, tanto maggiore sarà l'intensità relazione dell'alleanza, tanto maggiori saranno le potenziali situazioni di rischio economico-finanziaria a cui essa è soggetta.*

Nel caso in cui l'impresa abbia preventivato i suddetti costi e valutato attentamente in fase di pianificazione dell'accordo, le potenziali conseguenze, il loro insorgere potrebbe avere effetti minori sulla strategia aziendale, soprattutto se sono state pianificate delle azioni, volte a contrastare gli effetti negativi che ne possono derivare. Nel caso contrario, l'impresa potrebbe avere sovrastimato i potenziali margini di profitto derivanti dalla collaborazione, non considerando allo stesso modo i costi ad essa associati; tale situazione non solo comprometterebbe la riuscita dell'iniziativa, ma potrebbe generare anche ripercussioni negative sull'intera strategia di business dell'impresa.

Alla luce di quanto sinora detto, l'impresa, per creare un accordo solido e di successo, dovrà scegliere una soluzione che gli consenta di *controbilanciare i costi di coordinamento, gestione e controllo, con i benefici legati ai minori costi sostenuti per la realizzazione dell'iniziativa*, a cui si aggiungeranno anche i margini di profitto.

## CAPITOLO QUARTO

### Case study: il ruolo del co-marketing in Eden Viaggi

#### 5.1 Obiettivo e domande di ricerca

Come anticipato nella parte introduttiva dello studio, questa fase del processo di ricerca punta ad *approfondire la tematica del comarketing, avvalendosi di un'analisi empirica. L'obiettivo è comprendere il ruolo, la natura, i fattori critici di successo, le problematiche, le metriche di controllo e i tratti distintivi associati al comarketing nel contesto di un'impresa leader nel settore del tour operating: Eden Viaggi.*

L'unità di analisi è stata in un primo momento selezionata sulla base delle principali domande di ricerca (Yin 1994), successivamente ne è stata testata l'idoneità a rappresentare la categoria di riferimento attraverso un periodo di osservazione sul campo<sup>97</sup>.

Le domande, a cui si fa riferimento, guidano il lavoro di ricerca e possono essere sintetizzate come segue:

- Qual è l'importanza attribuita al comarketing da un'impresa di T.O.? Ha una valenza strategica o tattica?
- Quali sono le caratteristiche distintive di questa strategia, se utilizzata in ambito del tour operating?
- Quali sono i partner con cui si collabora e come avviene la loro selezione?
- Quali sono i fattori critici riguardanti il successo di una strategia di comarketing e quali le problematiche di gestione a essa associate?
- Come un'impresa di T.O. dovrebbe sviluppare e gestire una strategia di co-marketing che genera valore? Quale dovrebbe essere l'approccio metodologico di sviluppo della partnership?
- È effettuato un controllo sui risultati della singola iniziativa o dell'alleanza nel suo complesso? Quali sono gli indicatori di controllo o metriche utilizzati? Quale è il livello di soddisfazione delle imprese coinvolte nella partnership?

Nel paragrafo successivo verrà approfondita la metodologia impiegata in questa fase del processo di ricerca, con particolare enfasi sulle motivazioni di scelta del metodo e degli strumenti utilizzati nei diversi step a esso associati. Indagando il fenomeno mediante una visione olistica (Gummesson 1999), è stato utilizzato l'approccio del case study (Yinn 1994), al fine di rivelare le caratteristiche più significative delle dinamiche riscontrate.

---

<sup>97</sup> La possibilità di svolgere un dottorato di ricerca (borsa di dottorato Eureka) presso Eden Viaggi, ha facilitato l'osservazione preliminare del fenomeno indagato.

## 5.2 Metodologia dell'indagine

Per esplorare il fenomeno del co-marketing nell'ambito di un'impresa leader di settore si ricorre alla metodologia del caso studio, che può essere definito in vari modi; tra le differenti accezioni del concetto, vale la pena citarne almeno due: *“an experimental inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used”* (Yin 1994, 13); e ancora *“an instance of a class of events; detailed examination of an aspect of a historical episode to develop or test historical explanations that may be generalizable to other events”* (George & Bennett 2005, 5).

Le due definizioni sopracitate pongono in rilievo alcuni dei principali benefici associati all'utilizzo del case study. Uno dei pregi più rilevanti è dato dalla possibilità di sviluppare e costruire delle teorie, fornendo una spiegazione casuale esaustiva in merito ad alcuni aspetti del fenomeno indagato (Tsang, 2014); ciò è impossibile da ottenere attraverso l'impiego di strumenti in cui la traduzione di concetti in misure, e la loro analisi quantitativa comportano una considerevole riduzione della complessità (Fattore 2005). Nel nostro caso, la ricerca qualitativa svolge un ruolo determinante nell'approfondire la conoscenza del co-marketing nel contesto del tour operating, di cui ancora si conosce molto poco<sup>98</sup>. Per raggiungere tale obiettivo si assume una prospettiva olistica d'indagine, idonea a supportare e arricchire l'interpretazione dei dati derivanti dall'analisi quantitativa (sondaggio), sfruttando l'approccio qualitativo (interviste e osservazione).

In accordo con Jick (1983), *“i metodi qualitativi, possono svolgere un ruolo decisamente significativo nel produrre dei dati e condurre a delle considerazioni alle quali gli altri metodi apparirebbero ciechi”* (p 137). Il ricercatore ha dunque il compito di utilizzare il metodo qualitativo in modo creativo, come se dovesse *“dipingere il ritratto del fenomeno indagato”*, con l'obiettivo di accrescere il livello di conoscenza sull'argomento, illuminando le zone rimaste sinora in ombra.

Si è quindi scelto di adottare il metodo dello studio di caso, poiché da un lato ci ha permesso di isolare e approfondire le modalità di azione del tema su cui si indaga in relazione alle singole variabili, dall'altro di spiegare il complesso sistema di connessioni esistenti tra di esse (Dubois & Gadde, 2002).

Per scendere in profondità e ampliare la conoscenza disponibile sull'argomento di ricerca il case study ammette l'utilizzo congiunto di una molteplicità di fonti informative (Yin 1994). Questo aspetto è notevole soprattutto nel campo del management, dove è diffusa la presenza di processi gestionali difficilmente osservabili, se non attraverso l'utilizzo integrato di diversi strumenti di analisi.

Ciò detto, lo studio di questo caso nasce dall'esigenza di comprendere la natura di un fenomeno complesso mediante l'approfondimento di conoscenza riguardante un processo manageriale,

---

<sup>98</sup> Si assume dunque un *propósito revelatorio*, in quanto si ha l'opportunità di osservare un fenomeno in un singolare contesto, fino ad oggi inaccessibile.

piuttosto che dei suoi singoli prodotti, la comprensione di un contesto di vita reale nel suo insieme, piuttosto che delle variabili specifiche. In sintesi un'attività basata sull'esplorazione di specifiche dinamiche d'impresa, piuttosto che una semplice conferma della teoria ad esse associata.

Il contesto di riferimento del presente lavoro, che si focalizza sulle relazioni interorganizzative tra imprese, non è una novità nella tradizione della ricerca qualitativa sviluppata mediante il modello dello studio di caso (Beverland e Lindgreen 2010). In particolare si è costruito un *single case study*<sup>99</sup>, in cui l'unità di analisi è stata individuata, applicando una strategia di campionamento teorico (Patton 2002). L'unità selezionata può essere considerata come un caso rappresentativo del fenomeno oggetto di ricerca, poiché contraddistinto di rilevanza topica teorica e pragmatica (Fattore 2005). Eden Viaggi è la seconda impresa di T.O. italiana per fatturato, pratiche vendite e numero di dipendenti, e opera nel business del tour operating da più di trent'anni. Essa possiede i tratti caratteristici del soggetto ideale per rispondere al quesito di ricerca (Yin 1994), poiché è uno dei principali player del settore di interesse; utilizza la strategia di co-marketing da anni<sup>100</sup>, nelle sue diverse configurazioni, e il management si è dimostrato disponibile a collaborare.

Al fine di ottenere un'informazione più completa possibile, dopo un'analisi preliminare svolta mediante osservazione, si è sviluppato un approccio volto alla triangolazione dei dati (jick, 1979). La "*triangolazione e oggettivazione dei dati*" rafforza la metodologia di analisi qualitativa dei casi (Pencarelli 2015, 2), aspetto indispensabile, secondo alcuni studiosi del metodo, ai fini di una corretta e completa raccolta di elementi empirici (Gibbert e al, 2008, Yin, 2009). La strategia di triangolazione<sup>101</sup> impiegata è volta sia all'interpretazione sia all'arricchimento informativo; infatti essa non è stata solo indirizzata alla ricerca di eventuali concordanze o discordanze informative, ma è anche finalizzata ad allargare gli orizzonti interpretativi e approfondire il fenomeno studiato<sup>102</sup>.

Nel nostro studio le fonti utilizzate sono riconducibili alle seguenti tecniche di raccolta dati:

- a) interviste in profondità semistrutturate;

---

<sup>99</sup> Secondo Yin (1994), lo studio di un singolo caso può dar luogo a generalizzazioni perché è assimilabile ad un esperimento, quindi il caso, come l'esperimento, può fornire una prova a favore o contro una specifica teoria; egli suggerisce anche tre situazioni in cui il suo impiego può essere pienamente giustificato:

- se utilizzato per confermare una teoria in un determinato contesto o estenderla a nuove situazioni (accumulazione di conoscenze);
- se si è di fronte ad una situazione unica ed estrema (difficile fare confronti utilizzando approcci quantitativi se non ve ne sono);
- se si accetta una prospettiva multi-metodologica della ricerca lo studio dei casi, e quindi anche di un solo caso, è sempre fonte di conoscenza anche se non precursore di generalizzazioni (permette un elevato grado di profondità dell'indagine).

<sup>100</sup> Dalle interviste è emerso che la prima alleanza dell'impresa Eden Viaggi è stata realizzata nell'anno 2008, con l'Ente del Turismo di Cuba.

<sup>101</sup> La *triangolazione dei dati* è il processo mediante il quale avviene la rilevazione ed il confronto del materiale empirico raccolto, in cui si utilizzano tecniche di raccolta dati differenti, oppure si somministra una determinata intervista a individui diversi; è una procedura che di solito porta ad ottenere lo stesso tipo di dati, ma può evidenziare degli errori, dei dettagli e delle relazioni tra le variabili, che in prima analisi erano sfuggiti.

<sup>102</sup> La suddetta procedura di rilevazione assicura allo studio dei casi un vantaggio rispetto ad altri metodi, in quanto rappresenta il principale dispositivo per assicurarne la validità interna.

- b) la tecnica di osservazione partecipante, di cui sono state impiegate due tipi: *osservazione partecipata* e *osservazione pura*;
- c) fonti secondarie (company profile, documenti aziendali, sito internet e riviste di settore).

La raccolta dei dati, avvenuta fra il maggio 2014 e il settembre 2016, è stata articolata nelle seguenti fasi:

1. è stato fissato un incontro con il responsabile marketing e comarketing dell'impresa Eden Viaggi, volto a illustrare: finalità della ricerca, fasi, strumenti di raccolta e tempistiche di realizzazione del lavoro;
2. una volta definiti i termini della collaborazione, si è proceduto con la selezione dei potenziali soggetti da intervistare. Nello specifico, per l'intervista ci si è avvalsi della testimonianza di tre soggetti chiave, tra loro strettamente collegati nella realizzazione di una strategia di co-marketing (figura 5.1):
  - il responsabile co-marketing dell'impresa Eden Viaggi (interviste effettuate in data 16/03/2016 e 15/09/2016);
  - il responsabile comarketing dell'agenzia di comunicazione che gestisce parte delle iniziative realizzate da Eden "Co-mart" (intervista effettuata in data 24/07/2015);
  - il responsabile comarketing di una impresa partner di Eden (la più grande azienda di retail nel mondo della gioielleria in Italia), con cui il T.O ha realizzato un'iniziativa di rilievo nell'ultimo anno commerciale (intervista effettuata in data 21/03/2016).
3. I tre soggetti selezionati sono stati contattati personalmente dal ricercatore, è stato illustrato loro il progetto di ricerca nel dettaglio e hanno accettato di partecipare al caso studio (durata media intervista, 35 minuti);
4. successivamente, le interviste sono state trascritte ed analizzate con l'ausilio del software MAXQDA; ciò ha consentito di ottimizzare il processo di organizzazione del *verbatim* e analisi dei testi;
5. i risultati ottenuti sono stati corroborati da fonti secondarie (company profile, documenti vari, sito web); in particolar modo è risultata determinante ai fini dell'indagine l'applicazione della tecnica di osservazione.

La traccia dell'intervista rivolta ai tre attori chiave sopra citati, è stata costruita mediante il supporto della teoria, segnatamente quella relativa al comarketing ed al cobranding. Le domande<sup>103</sup> da porre ad ogni intervistato differiscono sulla base del ruolo da esso svolto nella realizzazione dell'iniziativa. Nello specifico, le domande iniziali sottoposte a tutti gli intervistati sono identiche, e hanno l'obiettivo di raccogliere informazioni di carattere generale, necessarie per fissare le

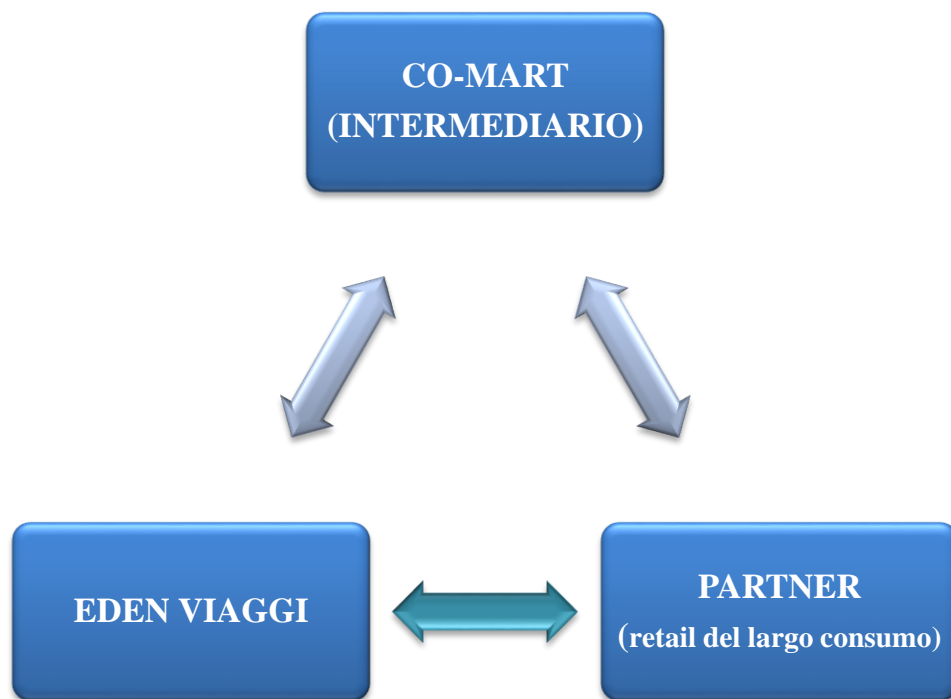
---

<sup>103</sup> La trascrizione delle interviste è disponibile in Appendice (Allegato 1).



fondamenta della ricerca; le altre, invece, hanno lo scopo di ampliare le conoscenze fondamentali sull'argomento e vengono adattate, di volta in volta, in base al soggetto intervistato e all'andamento dell'intervista.

**Figura 5.1 - Triangolazione dei soggetti intervistati**



FONTE: Nostra elaborazione

L'intervista semi-strutturata ha avuto un ruolo essenziale nel processo di ricerca, giacché ha svelato elementi che hanno contribuito significativamente all'indagine. Tuttavia, come accennato, per comprendere meglio i meccanismi di gestione e controllo del comarketing e superare le barriere contestuali, si è deciso di utilizzare un altro strumento di indagine qualitativo, a supporto dell'intervista: l'osservazione partecipante. Nello specifico, il metodo adottato è l'osservazione partecipata e pura<sup>104</sup>. Questa tecnica di rilevazione è stata impiegata in diverse fasi della ricerca, più precisamente si può dire che ha accompagnato l'intero processo.

Lo sviluppo del lavoro si basa su un *systematic combining* (Dubois & Gadde, 2002), ossia su una continua interazione tra teoria e realtà empirica.

Per garantire la validità metodologica del presente lavoro, si è cercato di seguire il principio dell'equilibrio, che suggerisce l'adozione di un comportamento paritetico tra: la totale immersione nel mondo che si sta osservando e la mancanza di inserimento/familiarità con i soggetti che ne fanno

<sup>104</sup> Per approfondimenti sulla tecnica di osservazione utilizzata si rimanda al paragrafo 1.2.3.

parte<sup>105</sup>. Adottare un comportamento equilibrato ci ha consentito di raccogliere un materiale ricco, articolato e approfondito. L'obiettivo è stato quello di riuscire nell'intento di raggiungere un difficile equilibrio tra il distacco analitico e la sua inevitabile implicazione personale (Corbetta 1999).

### 5.3 l'impresa osservata: caratteristiche strutturali e strategiche

L'evoluzione del mercato turistico, la crisi economica e altri elementi relativi alla domanda turistica (approfonditi nel capitolo primo) hanno influenzato profondamente l'offerta, interessata da una tendenza sempre più evidente: l'elevata concentrazione, conseguita mediante accordi e acquisizioni e l'inarrestabile processo di disintermediazione. Entrambi gli aspetti hanno contribuito a una modifica sostanziale nei rapporti tra fornitori-distributori e cliente finale.

Conseguentemente, si è manifestato un importante cambiamento nei modelli di business degli operatori coinvolti, sempre più orientati a una elevata flessibilità e costretti a misurarsi con una nutrita concorrenza, dovuta in parte all'ingresso nel mercato di attori provenienti da altri business della medesima filiera (p.e. vettori aerei), che hanno inasprito ancor di più la competizione a livello globale e locale, dando vita a un turismo sempre più articolato e complesso.

Per quanto riguarda più da vicino la figura del tour operator, si sta assistendo a una progressiva riduzione dell'offerta, accompagnata dalla tendenza a predisporre prodotti più flessibili a favore di una minore possibilità di spesa da parte delle famiglie<sup>106</sup>.

In questo contesto di mercato opera Eden Viaggi, Tour operator nato nel 1983 dall'intuito imprenditoriale e dall'esperienza alberghiera di Nardo Filippetti<sup>107</sup>. È un'impresa di medie dimensioni con oltre 300 dipendenti, con punte di circa 800 addetti durante la stagione estiva.

Nel corso degli ultimi anni (in special modo dal 2008<sup>108</sup>), Eden Viaggi ha realizzato una crescita costante ed equilibrata, fino a divenire uno dei principali tour operator per fatturato, ampiezza, profondità di offerta e penetrazione del mercato.

---

<sup>105</sup> Spesso, anche se non sempre, lo studio del caso prevede un'interazione del ricercatore con le persone che lo animano (Fattore 2005). I dati che si riescono a raccogliere sono pertanto il frutto della capacità di costruire relazioni personali. Da un lato, il ricercatore deve sfruttare le proprie capacità e i propri sensi per indagare, facendosi coinvolgere dall'ambiente in cui è inserito, dall'altro deve riuscire a mantenere una posizione neutrale, anche se empatica con gli interlocutori. Sensibilità e rispetto per le persone, consapevolezza dei risvolti umani della vita aziendale, capacità di generare simpatia umana e rispetto professionale sono tutti elementi che contribuiscono a rendere proficuo il lavoro sul campo.

<sup>106</sup> Per approfondimenti si rimanda al paragrafo 2.1.

<sup>107</sup> Il legame di Nardo Filippetti (Presidente Eden Viaggi) con il mondo del turismo dura da più di 40 anni, dal giorno in cui prese in gestione il suo primo hotel: il Vienna, a 18 anni. Nardo Filippetti ha diretto e gestito solo alberghi fino al 1983, anno in cui ha fondato il tour operator Eden Viaggi senza però abbandonare l'attività alberghiera. Eden Viaggi ha avviato la sua attività occupandosi di turismo studentesco, poi è passato a proporre vacanze balneari in tutta Italia, fino a divenire il secondo T.O italiano per fatturato e ampiezza di destinazioni offerte.

<sup>108</sup> Anno in cui è nata Eden srl (SRL unipersonale amministrata dal fondatore) a conclusione di un processo iniziato un anno e mezzo prima. I brand Eden Hotels&Resorts, Eden Incoming e Eden Incentive sono tutti confluiti in Eden Viaggi e insieme hanno dato vita alla nuova società. Il processo di consolidamento è avvenuto in risposta ad esigenze tecniche ed economiche di patrimonializzazione e di uniformità alle regole internazionali di Basilea 2. In un momento di crisi come quello vissuto dal mercato globale nel 2007, fu presa la decisione di investire ancora nel *core-business* di Eden con

Oltre a essere tra i leader del tour operating italiano, è il principale operatore turistico delle Marche per fatturato, con una quota di 305 milioni di euro per l'anno 2015; credenziali che le consentono di figurare nella top-ten delle prime 10 aziende della regione, l'unica del settore dei servizi. La stima previsionale di fatturato per l'anno 2016 è di circa 320 milioni di euro, che, se confermata, porterebbe l'azienda ad una crescita significativa rispetto all'anno precedente.

Dall'analisi del grafico 5.2, si evince come per la maggioranza dei tour operator la contrazione della produzione rispetto ai valori precedenti alla crisi risulta ancora diffusa e generalizzata, con decrementi di notevole entità, soprattutto nell'anno 2015, dove tutti i principali operatori del settore - tranne Alpitour che ha avuto un incremento del 12% rispetto al 2014 - hanno avvertito un calo del fatturato. L'anno 2014, diversamente, aveva visto segni di ripresa, con ottimi risultati di turnover conseguiti da altri importanti tour operator, tra cui spiccano nelle prime posizioni: Hotelplan (+20%), I grandi viaggi (+13,74%), Eden Viaggi (+9,89%)<sup>109</sup>, Veratour (+5,97%) e Settemari (5,19%). È singolare il risultato di Hotelplan che, dopo aver aumentato del 20% il proprio fatturato nel 2014, l'anno successivo ha chiuso con un -25% (var. 2015/14), erodendo completamente la quota di mercato conquistata<sup>110</sup>.

In questo contesto di forte instabilità, Eden Viaggi è riuscita, anche se con qualche lieve flessione negli ultimi due anni, a mantenere stabile la quota di mercato, confermandosi come attore protagonista nel comparto.

Questo risultato è avvalorato dal premio ricevuto dall'impresa agli *Italia Travel Awards 2016*, concorso nato per celebrare l'eccellenza nel mondo del turismo, il T.O. è stato votato dai viaggiatori italiani come "Miglior Tour Operator" in assoluto. Questa onorificenza conferma l'impegno costante e la competenza di Eden Viaggi nel migliorarsi costantemente, offrendo un servizio sempre più vicino alle esigenze del cliente finale.

Nell'anno 2015 hanno viaggiato con il tour operator pesarese più di 400.000 italiani; dall'anno di costituzione è stata scelta da più di 8.000.000 persone. Eden Viaggi collabora con circa 9.500 agenzie sul territorio italiano, con cui dialoga costantemente attraverso il Portale dedicato, 2.500

---

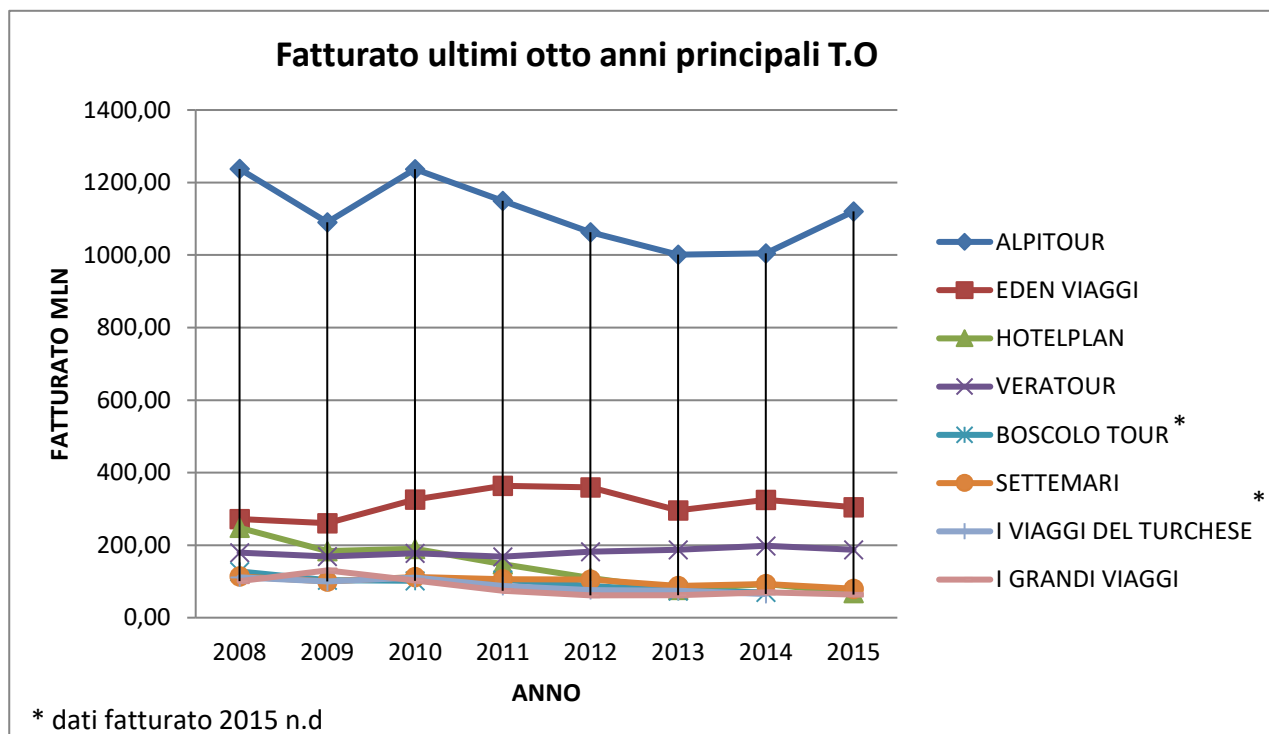
un segnale forte: oggi Eden è una società attiva a 360° all'interno dell'economia turistica con un capitale sociale di 9.000.000 € interamente versato.

<sup>109</sup> Nardo Filippetti, Presidente Eden viaggi in una intervista rilasciata a Travel Quotidiano, durante la prima conferenza stampa ufficiale del T.O (4 dicembre 2014), in riferimento al bilancio 2014 è soddisfatto<sup>109</sup>: «Avevamo due obiettivi primari, tornare a crescere e soprattutto far tornare a crescere gli utili. Li abbiamo raggiunti con la strategia che avevamo in mente: attaccando il mercato a 3 punte, ovvero con tutte e tre le linee di prodotto, e andando a rispondere a tutte le richieste del mercato, pratica su pratica, quotidianamente al fianco delle agenzie di viaggio. L'obiettivo è crescere ancora, cercando di incentivare un'inversione di tendenza e tornare a far aumentare quel 16,9% di italiani che prenotano in agenzia, in calo da anni».

<sup>110</sup> Il giorno 28/07/2016 è stato siglato l'accordo preliminare vincolante per l'acquisto di Hotelplan Italia da parte di Eden Viaggi, comprensiva del marchio Turisanda. Tale manovra consentirà ad Eden Viaggi di avvicinarsi sempre di più all'obiettivo primario, ovvero la leadership assoluta del mercato in termini di qualità dei servizi per poter competere a livello internazionale e affermare la bontà del Made in Italy anche nel turismo.

sono le agenzie “top”, con le quali l’impresa ha instaurato una partnership commerciale e di *co-marketing* (per ora solo con alcune è un processo in fase esplorativa) sui territori di riferimento<sup>111</sup>.

**Figura 5.2 - Δ Fatturato principali tour operator italiani dal 2008 al 2015<sup>112</sup>**



FONTI: Bilanci depositati dai tour operator nel Registro delle Imprese tenuto presso la Camera di Commercio.

Il core business di Eden Viaggi è il tour operating, attività che genera circa il 70 % del fatturato totale, focalizzata nel soddisfare la domanda di turismo *outgoing*, con particolare enfasi sul turismo *leisure*. La rimanente quota di fatturato è realizzata mediante l’attività di altre tre *business unit*, quali:

- la divisione *Eden Hotels + Resorts* è la catena alberghiera che racchiude tutti gli hotel e i resort di proprietà o gestiti direttamente da Eden Viaggi (ultima creatura: il Nautilus- l’albergo in legno più alto d’Europa). Propone strutture pensate per incontrare e soddisfare ogni tipo di esigenza, dal turismo balneare a quello business, culturale, naturalistico, enogastronomico e sportivo.

<sup>111</sup> La rete distributiva è diffusa in modo omogeneo sul territorio nazionale: il fatturato viene sviluppato al 55% con agenzie di viaggio del Nord Italia e al 45% con agenzie di viaggi del Centro Sud. Tali performance sono garantite grazie al supporto tecnologico di teleprenotazione CRS e Internet (con collegamenti in rete Pesaro / Roma / Milano), mediante questi strumenti il T.O è in grado di personalizzare itinerari e soluzioni ricettive per le esigenze più particolari.

<sup>111</sup> Nell’analisi del presente lavoro, non vengono considerate le OLTA (Online Travel Agencies) e gli operatori Croceristi (Costa crociere, MSC, etc.), poiché considerati attori dai tratti molto distintivi rispetto al campione dei T.O studiato.

- La divisione *incoming* propone la commercializzazione di strutture selezionate e sviluppa prodotti eterogenei volti a soddisfare segmenti di domanda che manifestano diverse caratteristiche ed esigenze.
- La divisione *incentive* offre una gamma completa di proposte adattabili alle differenti esigenze aziendali, facendo leva su un ottimo rapporto qualità/prezzo, un'efficace politica commerciale e le sinergie in essere con catene alberghiere di fama internazionale.

I valori su cui poggia Eden Viaggi, che costituiscono il *DNA* dell'impresa e ne contraddistinguono l'operato da circa trentatré anni, sono riconducibili a: *esperienza, affidabilità, professionalità, solidità economica, qualità dei prodotti e servizi offerti, innovazione, e infine la passione e lo spirito di squadra delle risorse umane dell'azienda*<sup>113</sup>.

Come sottolineato da Pencarelli, Splendiani e Dini (2013), l'approccio di Eden Viaggi al marketing è quello imprenditoriale<sup>114</sup>, caratterizzato dal ruolo centrale dell'imprenditore nei processi strategici e "*l'elevata proattività, innovatività e orientamento al marketing delle condotte aziendali*" (112).

La struttura organizzativa della funzione marketing del T.O. (Fig.5.3), vede, infatti, l'imprenditore e il Direttore Generale svolgere un ruolo significativo nel processo strategico e decisionale di marketing. Il Direttore Commerciale e Marketing si confronta costantemente con i due soggetti posti al vertice dell'organigramma - le tre figure costituiscono il comitato di marketing<sup>115</sup>- e collabora con i Responsabili di funzione, che coordinano l'attuazione della strategia competitiva. I responsabili di funzione: commerciale, marketing, web marketing ed eventi partecipano quindi alla pianificazione delle singole aree di sviluppo di propria competenza e supervisionano il lavoro svolto dai sottoposti, fornendo il supporto necessario alla pianificazione e alla realizzazione della strategia complessiva.

Pertanto il dipartimento commerciale e marketing racchiude sia funzioni attinenti alla sfera del marketing sia del commerciale, integrando in tal modo le attività in essa realizzate e le risorse impiegate per lo sviluppo di progetti comuni. È come se fosse un *grande motore*, il cui funzionamento è dipendente da tutti i singoli ingranaggi di cui si costituisce.

Alla luce di ciò, il coordinamento delle attività strategiche e operative previste nel piano marketing rappresenta certamente un elemento critico di successo. In questo contesto, il comarketing assume una posizione di rilievo nella strategia competitiva; esso è stato definito come "*una costola del marketing*" (Resp. Comarketing Eden). Il comarketing, dunque, contribuisce alla strategia mediante la realizzazione di numerose attività ai fini promozionali, dirette sia al mercato *business to consumer* che a quello *business to business*. In pratica, la funzione del comarketing è quella di supportare la strategia principale d'impresa nel lancio delle novità di prodotto e di

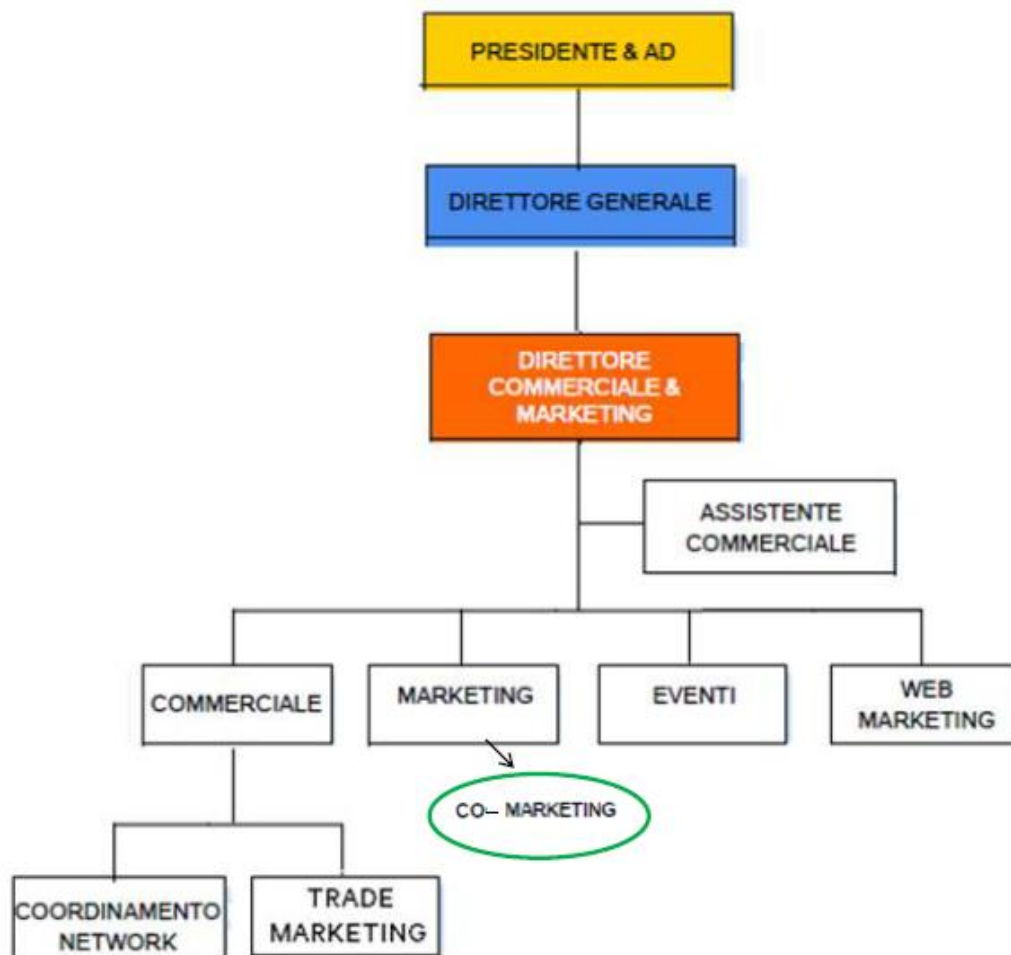
<sup>113</sup> Nostra elaborazione dal company profile dell'impresa Eden Viaggi: <https://www.edenviaggi.it/esperti-in-emozioni>

<sup>114</sup> Un approccio al marketing, legato alla figura dell'imprenditore (Carson et.al 1995, Mattiacci e Ceccotti 2005, Guercini 2005, Kraus et. Al 2009) e dunque, dipendente dalle sue competenze, abilità ed intuito, è di solito condizionato da una visione *bottom up* che si focalizza sulla base di clienti e di mercati, con il rischio di divenirne "*prigionieri*" (Carson et.al 1995, 151).

<sup>115</sup> Il comitato di marketing è formato dal Presidente, il direttore commerciale/marketing e il direttore generale. Lo scopo del comitato è quello di deliberare in merito ad azioni strategiche attinenti la strategia competitiva d'impresa.

destinazione, mediante la realizzazione di attività complementari e canali alternativi che diversamente non potrebbero essere attuate. Come sottolinea il responsabile dell'attività, "se non ci fosse il co-marketing le attività di stampa verrebbero sostenute in modo molto limitato, oppure le attività nei negozi non verrebbero prese affatto in considerazione, senza il co-marketing a nessuno verrebbe in mente andare a fare attività all'interno dei negozi oppure sul packaging di alcuni prodotti o all'interno delle palestre Virgin Active. il ruolo del co-marketing è quello di introdurre delle attività nella pianificazione che altrimenti non verrebbero svolte".

**Figura 5.3 - La funzione marketing in Eden Viaggi**



FONTE: Nostra elaborazione su dati raccolti e osservazione diretta delle dinamiche organizzative.

Il responsabile comarketing non ha un ruolo decisionale nella strategia di marketing e non è parte del comitato, ma presenza alle principali riunioni in cui si definiscono le linee guida formulate dalla direzione. Esso pianifica in autonomia le attività da svolgere annualmente, le condivide con il

responsabile marketing, il quale funge da *collettore* tra le due strategie (comarketing e marketing); se approvate, verranno presentate alla direzione marketing, a cui spetta la delibera finale sul piano.

Da quanto affermato, emerge che il collegamento tra le attività promosse dal comarketing e quelle previste dalla strategia di marketing è indiretto, poiché deriva dal lavoro autonomo di figure diverse. Perciò spesso le attività a esse associate viaggiano su binari paralleli ma indipendenti. Tuttavia, se richiesto dalla direzione marketing, si effettuano modifiche sulle attività pianificate per supportare specifiche azioni di marketing (p.e. spingere attività promozionali: *Savilavacanza*).

Per quanto riguarda l'approccio al mercato, il T.O. Eden Viaggi si distingue per un forte orientamento al cliente, che prende forma attraverso l'analisi della *customer satisfaction*, il confronto continuo con la distribuzione e la sua formazione; fattori che negli ultimi anni hanno acquisito crescente importanza per l'impresa, specialmente nel periodo di crisi economica (Pencarelli, Splendiani e Dini 2013).

Riguardo alla strategia competitiva di Eden Viaggi, essa si realizza mediante l'offerta di tre diversi brand di prodotto, ciascuno rivolto a specifici segmenti di domanda: *Eden Viaggi*, *Eden Made* e *Eden Margò*.

Eden Viaggi è il *corporate brand*, si rivolge specialmente al turista italiano leisure, che si reca in vacanza con la famiglia; cerca sicurezza, tranquillità e relax; delega responsabilità ed è alla ricerca dell'italianità ovunque esso si trovi nel mondo (ristorazione, animazione, abitudini comportamentali, etc.), e predilige la formula "*all inclusive*".

Il brand Eden Made, invece, costituisce la linea di prodotto dedicata al viaggiatore cosmopolita, alla ricerca di nuove mete da esplorare e servizi esclusivi. In altri termini è l'esperienza di viaggio costruita su misura, dagli "artigiani del turismo" Eden Viaggi.

Infine, il brand Margò, acronimo di "*My Alternative Real Globetrotter Operator*", è l'operatore alternativo dedicato ai viaggiatori senza fronzoli (*no frills*). L'obiettivo è di rispondere ai gusti e alle aspettative di chi non si sente un "turista", ma piuttosto ama definirsi "un viaggiatore", facendo leva su un ottimo rapporto qualità/prezzo.

Seguendo l'approccio di analisi delle strategie competitive di base (Thompson et al 2009), emerge come la strategia adottata da Eden non sia omogenea, bensì adattata al profilo dei diversi segmenti target serviti e dipendente dalle scelte di posizionamento dei brand (Pencarelli, et.al 2013). In particolare si evidenziano tre strategie specifiche:

- *Leadership di costo*, mediante il brand *i Villaggi nel mondo*, che sfrutta politiche di prezzo più aggressive verso il segmento di clientela più sensibile a tale variabile (clienti villaggisti);
- *Focalizzazione orientata alla differenziazione*, con il brand Eden Made, che sfrutta l'elevata personalizzazione dei servizi e la qualità dell'esperienza offerta.
- *Strategia del valore*, erogato con il brand Margò, che propone agli acquirenti un prodotto di buona qualità, assecondando le aspettative sulle caratteristiche principali in termini di

qualità, attributi, performance e assistenza; tutto ciò è valorizzato dall'applicazione di un prezzo contenuto, leggermente inferiore rispetto alla concorrenza<sup>116</sup>.

Negli ultimi anni, Eden Viaggi ha avviato un processo di modernizzazione della propria proposta, al fine di incontrare le nuove esigenze espresse dal mercato<sup>117</sup>. Per tali ragioni il T.O. pesarese ha ulteriormente arricchito l'offerta, attraverso la creazione di un sub-brand dedicato al segmento famiglie alto spendenti e coppie dai 25 ai 35 anni, *Eden Village Premium* e ha introdotto la formula *Only Adults*. L'obiettivo di Eden Viaggi è di aumentare ogni anno l'ampiezza e la flessibilità dell'offerta, mantenendo inalterato o innalzando il livello qualità della programmazione proposta.

In considerazione di quanto finora esposto, si evince come la marca a ombrello rappresenti l'elemento centrale della strategia di branding adottata da Eden Viaggi (figura 5.4).

**Figura 5.4 - L'architettura di branding dell'attività di tour operating Eden viaggi**



FONTE: Nostra elaborazione dal sito internet Eden Viaggi - [www.edenviaggi.it](http://www.edenviaggi.it).

<sup>116</sup> L'elemento di successo della strategia Margò risiede nel coniugare il prodotto industriale con la flessibilità (ad esempio con la formula EAT AROUND, pacchetto voucher da utilizzare nei ristoranti convenzionati a prezzi convenienti). I punti di forza della strategia del brand Margò, sono riconducibili a: flessibilità (voli di linea e low cost, ed al rapporto qualità/prezzo); informazione esaustiva (guida dettagliata per viaggiatori); qualità offerta (banca letti selezionata); innovazione e unicità; zero rischi, (riprotezione garantita fino a tre giorni prima della partenza).

<sup>117</sup> La nascita di un nuovo target, famiglie alto spendenti e coppie, ovvero adulti dai 25 ai 35 anni, caratterizzati da una buona base culturale e da un alto livello di digitalizzazione, che viaggiano in due, con o senza figli, che desiderano momenti di relax ed intimità e si discostano dall'idea standard di vacanza in un villaggio per famiglie.



Altro sub-brand, che si affianca ad *Eden Village* e *Eden Village Premium*, è rappresentato da *Eden Resort*, un prodotto in esclusiva per il mercato italiano. Si tratta di villaggi Internazionali (4 o 5 stelle), caratterizzati da un ambiente raffinato e coinvolgente, capace di rispondere a un pubblico che non cerca solo l'italianità nel mondo, ma che pretende location e servizi di livello medio-alto.

In accordo con Pencarelli, Splendiani e Dini (2013), sotto il profilo strategico Eden Viaggi si caratterizza per un forte orientamento al mercato e al servizio, sia nei confronti del trade che del consumatore finale. La considerazione rivolta alle ADV si concretizza attraverso un dialogo costante, facilitato da una piattaforma web dedicata "*Portale Agenti Eden Viaggi*". Il rapporto con il trade rappresenta un fattore critico di successo per l'impresa; la rete commerciale genera il 95% del fatturato<sup>118</sup>, mentre il restante 5% viene conseguito attraverso l'e-commerce.

Il supporto al trade è dunque continuativo e riguarda principalmente gli aspetti di natura gestionale, come l'attività formativa e l'aggiornamento continuo<sup>119</sup>. Il trade marketing sta assumendo un ruolo sempre più centrale nella strategia di marketing di Eden Viaggi, tendenza rafforzata dall'investimento crescente in *Customer Relationship Management*, rivolta sia al mercato B2B che a quello B2C.

Negli ultimi due anni il responsabile comarketing ha aumentato progressivamente le risorse investite in attività promozionale svolta all'interno delle ADV. L'interesse dei partner turistici per questo tipo di attività in store (materiale PDV) sta crescendo molto; oltre alle classiche attività di comunicazione rivolte al consumatore finale, si sta ripensando il sistema di stimolo alla vendita. La strategia di comarketing in tal senso può essere un ottimo strumento per alimentare l'efficacia delle politiche di incentivazione alla vendita di prodotti Eden (p.e. concorso a premi rivolto agli agenti di viaggio) e di personalizzazione della comunicazione verso il trade. Per il 2017 è previsto un ulteriore aumento di budget da destinare alle attività B2B.

Il T.O. si caratterizza per la gestione di relazioni di tipo sistemico con tutti i soggetti coinvolti nella realizzazione del prodotto turistico, dai produttori agli intermediari, ai clienti. Per questo motivo non può ignorare il contesto in cui opera.

Nel corso degli anni, Eden viaggi ha costruito e rafforzato relazioni con numerosi attori del sistema di valore turistico di cui è parte (enti del turismo, fornitori di servizi, clienti finali, ADV, istituzioni locali), manifestando un chiaro *orientamento olistico al marketing*, che si colloca nel

---

<sup>118</sup> Ad inizio 2014 è nato anche il progetto *Eden Care*, un programma esclusivo dedicato alle migliori agenzie di viaggio, che hanno dimostrato particolare intraprendenza nella promozione e vendita dei nostri prodotti e servizi. L'iniziativa commerciale, che mira a rafforzare l'alleanza tra l'operatore e i partner selezionati della rete vendita attraverso una serie di vantaggi commerciali e attività in grado di migliorare il loro lavoro, il primo anno di costituzione ha generato risultati importanti: 800 punti vendita ed un +43% sul fatturato 2013. Risultato accresciuto ulteriormente negli ultimi due anni.

<sup>119</sup> Il TO prevede ogni anno un programma di corsi di formazione presso la sede di Pesaro e webinar settimanali dedicati a specifiche destinazioni e prodotti (tenuti dai Product Manager), resi disponibili mediante una piattaforma e-learning web. Oltre ciò negli ultimi anni Eden è sempre più attiva nel proporre eventi itineranti sul territorio Italiano a cui partecipa lo staff degli enti del turismo, i vettori aerei e le catene alberghiere con cui l'impresa collabora. L'obiettivo è quello di fornire agli agenti di viaggio una visione completa dei servizi, degli strumenti e valide tecniche pratiche per migliorare il loro approccio al processo di vendita.

modello di “*marketing relazionale totale*” (Gummesson 1999)<sup>120</sup>. Tale modello è appunto basato sulle relazioni, il network e l’interazione<sup>121</sup>.

In Eden viaggi si assume dunque un approccio olistico al marketing relazionale totale, attraverso il quale si vuole creare, mantenere e sviluppare relazioni durature e vantaggiose con tutti i soggetti, direttamente e indirettamente coinvolti nel processo di creazione ed erogazione del valore. In tal senso il comarketing può rappresentare un prezioso strumento per attivare e rafforzare una rete di relazioni interne ed esterne alla catena del valore del T.O.. Lo sviluppo di rapporti collaborativi proficui per tutte le parti coinvolte potrebbe facilitare uno scambio di *KnowHow* e creare terreno fertile per innescare pratiche di learning by cooperation.

Alla luce delle dinamiche che caratterizzano il processo di evoluzione del sistema turistico, sia dal lato della domanda che dell’offerta, si sta configurando un quadro di nuove opportunità per le aziende del settore. In particolare, Eden Viaggi sembra aver colto lo stimolo al cambiamento proveniente dal mercato; e facendo leva sui fattori critici di successo: elevata flessibilità strutturale e strategica, propensione all’innovazione, al *problem solving* e forte orientamento alla soddisfazione del cliente (trade e consumer), ha di recente innescato un processo di trasformazione organizzativa e gestionale interna, che nei prossimi cinque anni potrà condurre l’impresa a un significativo cambiamento del proprio business model. L’obiettivo è sfruttare i punti di forza del T.O. per affrontare pro-attivamente e con i giusti mezzi, le sfide che l’attendono nell’immediato futuro.

## 5.4 Il ruolo del co-marketing in Eden Viaggi

Obiettivo di questa fase dello studio è approfondire la tematica del comarketing, rivolgendo particolare enfasi al ruolo, la natura e i tratti distintivi ad esso associati, che si rivelano in un contesto reale di un’impresa leader nel settore del tour operating: Eden Viaggi.

---

<sup>120</sup> L’affermazione del marketing relazionale, come nuovo paradigma, sviluppatosi a partire dalla seconda metà degli anni settanta, ha rivoluzionato il comportamento strategico delle imprese orientate al mercato. Tale approccio innovativo “focalizza l’attenzione sulle relazioni interattive a lungo termine tra acquirenti e venditori e studia come tali relazioni possono svilupparsi, i fattori che ne condizionano le caratteristiche e l’evoluzione, le politiche da adottare per una loro efficace gestione” (Ferrero, 1992). Secondo tale prospettiva, l’obiettivo di sopravvivenza e crescita dell’impresa viene perseguito attingendo al così detto patrimonio relazionale e la creazione di valore deriva dalle interazioni e scambio reciproco tra le imprese, i clienti e gli altri soggetti interessati. Il marketing relazionale è stato anche identificato come una delle conseguenze dell’imperativo strategico delle imprese, di ricercare maggior vicinanza con il consumatore e di accrescerne la fedeltà. Questo ha richiesto alle imprese di incrementare la propria flessibilità ed innovazione nelle strategie ideate sollecitando nelle organizzazioni l’esigenza di sviluppare sistematicamente alleanze ed altre modalità cooperative. Nell’ultimo decennio le linee evolutive degli studi inerenti il marketing relazionale hanno portato allo sviluppo di un approccio ancora più radicale, definito “*marketing relazionale totale*” (Gummesson, 1999).

<sup>121</sup> L’approccio olistico al marketing, che ne deriva, si realizza quando ogni attività aziendale è collegata al marketing, direttamente o indirettamente. Per tale ragione è necessario che il management aziendale assuma una prospettiva ampia e integrata, sia nell’attività di progettazione che di realizzazione delle attività di marketing. L’adozione di un modello basato sull’integrazione permette di operare mediante una visione sempre più orientata al mercato e sensibile agli stimoli e segnali che da esso provengono (Kotler et. al 2002).

Sulla base delle precedenti considerazioni, di seguito si illustreranno i principali risultati emersi dall'analisi del materiale raccolto, interpretando i dati empirici e le eventuali connessioni esistenti tra di essi<sup>122</sup>. Ciò che si vuole ottenere è una radiografia della strategia di comarketing realizzata dal T.O. Eden Viaggi, osservata attraverso il punto di vista di tutti i soggetti coinvolti nella realizzazione dell'attività.

Per raggiungere questo obiettivo, si procederà analizzando i singoli elementi della strategia in esame, o meglio tutti gli aspetti di maggior rilievo che sono emersi dalle domande rivolte ai tre soggetti intervistati: il responsabile comarketing Eden Viaggi (abbr.RCE), il responsabile comarketing dell'impresa partner di Eden (abbr.RCP) e il responsabile comarketing dell'agenzia Comart<sup>123</sup>(abbr.RCC). L'analisi delle interviste è supportata dall'osservazione partecipante.

Nello specifico, vengono approfondite sia la natura che le caratteristiche della strategia di comarketing realizzata in Eden Viaggi, sia il processo metodologico di sviluppo e gestione dell'iniziativa – comprendente: la definizione degli obiettivi, i criteri di selezione del partner, la definizione del budget, la scelta della tipologia di iniziativa, e altri elementi distintivi. Successivamente vengono esaminati i fattori critici di successo e le problematiche di gestione legate a determinate fasi del ciclo di vita di un'iniziativa. Infine si focalizza l'attenzione sull'utilizzo di indicatori di controllo da parte delle imprese interessate, per valutare la performance dell'alleanza e la soddisfazione ad essa associata.

#### **5.4.1 Tipologie di alleanze realizzate e principali partner di Eden Viaggi**

Anzitutto è opportuno introdurre la figura dell'intermediario e la società di consulenza aziendale per cui essa lavora - che supporta Eden Viaggi nella realizzazione di una parte delle attività di comarketing - focalizzando l'attenzione sul profilo strutturale e gli elementi distintivi del business in cui opera.

Comart è una agenzia pubblicitaria a 360°, che nasce nel 2002 dall'intuito di Filippo Sciacca, titolare dell'attività, che ha maturato negli anni una solida esperienza nel campo del marketing in Henkel e Ferrero. L'agenzia è specializzata nell'integrazione delle principali attività che gravitano attorno la sfera della comunicazione, offrendo una consulenza di tipo strategico, creativo e operativo ad aziende multinazionali, nazionali, enti pubblici e PMI. Comart opera su tre principali aree di business:

1. Marketing socioterritoriale: il marketing sostenibile è visto da Comart come una delle leve di marketing più efficaci per uscire dalla crisi. L'agenzia offre consulenza alle aziende che sono

---

<sup>122</sup> L'interpretazione dei risultati verrà approfondita nel paragrafo 6.4, dedicato all'integrazione del metodo qualitativo e qualitativo di ricerca.

<sup>123</sup> Agenzia di comunicazione che supporta la realizzazione di una parte delle iniziative di co-marketing promosse da Eden Viaggi.

interessate allo sviluppo di un modello di responsabilità sociale innovativo, ovvero che si adatta alle esigenze delle imprese e permette di *“migliorare l’impatto al consumo delle azioni di Corporate Social Responsibility, introducendo il concetto di vicinanza dell’azione non-profit al consumatore<sup>124</sup>”* (RCC).

2. Co-marketing e promotion: è il core business della società, che non si definisce un’agenzia matrimoniale, bensì *“un’agenzia in grado di trovare i partner giusti per organizzare un matrimonio perfetto”* (RCC); offrono consulenza a tutti i livelli per la realizzazione di iniziative di co-marketing vincenti, dall’analisi preliminare fino all’interpretazione dei risultati.
3. Visual & Design Strategy: Comart fornisce consulenza nella progettazione e nel restyling dell’immagine aziendale, dallo studio del brand all’immagine coordinata, dal sito web fino al social design. In sostanza, si tratta di offrire al cliente una consulenza di marketing tradizionale.

L’agenzia ha una struttura snella e flessibile; fonda il suo successo sull’esperienza e le competenze di tre professionisti, ognuno dei quali si occupa di una specifica area di business (operano con il supporto di alcuni freelance a contratto). La figura responsabile di tutte le attività di co-marketing è Emanuela Maffi che ringraziamo per la gentile disponibilità a collaborare. In particolare a lei è attribuito il ruolo di *account director* dell’area di business *“Co-marketing & Promotion”*. Il soggetto intervistato vanta un’esperienza quinquennale in questo ambito di marketing, maturata in un’altra agenzia specializzata nel co-marketing: Orangejuice; come da lei sottolineato: *“in cinque anni ho chiaramente, non solo avuto modo di crearmi un’esperienza comunque importante di comarketing promozionale e vendite, ma anche di tutto quello che è il know how poi anche di tutta la parte burocratica che sta dietro a un’attività di questo tipo, e soprattutto ho avuto la possibilità di crearmi un database di aziende, quindi, sostanzialmente delle relazioni di valore, che quando sono entrata in communication art ho portato all’interno dell’agenzia”*.

Nell’arco di un anno commerciale, l’agenzia offre ai propri clienti una consulenza a tutto tondo per realizzare dalle sette alle dieci iniziative di co-marketing, la cui complessità varia sulla base delle caratteristiche distintive delle aziende implicate e degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Focalizzando ora l’attenzione sul materiale raccolto attraverso le interviste, il primo elemento che si evince dall’analisi è relativo alla marcata diffusione di utilizzo fra le imprese intervistate della tipologia di comarketing *communication-based*; essa prevede l’associazione di due o più organizzazioni, nell’ambito di iniziative pubblicitarie e/o promozionali congiunte<sup>125</sup>. Questa

---

<sup>124</sup> Il progetto ha l’obiettivo di perseguire la *“cittadinanza sociale d’impresa”* che le conferisce una *“legittimazione sociale all’azione imprenditoriale, con l’approvazione del consumatore finale”* (RCC).

<sup>125</sup> Le iniziative di tipo comunicativo sono generalmente caratterizzate da una breve durata (di solito un anno) e dal fatto che esse combinano marche di settori differenti, anche se spesso tra loro legati da elementi di complementarità. Si pensi, ad esempio, agli accordi sviluppati dal T.O Eden Viaggi, con alcuni importanti player che operano nel settore dell’abbigliamento, la cui complementarità è relativa al target audience attuale e potenziale (es. Liu jo; Ovs; Triumph; Yamamay; Cisolfa; Scorpion Bay; Tom Caruso).

configurazione di alleanza, con particolare riferimento al co-branding, può essere distinta in due varianti strategiche (Bertoli e Busacca 2003): *la joint advertising e la joint promotion*.

Il responsabile Comart sottolinea che il co-marketing *“nel 90% dei casi è di natura promozionale e coinvolge le vendite e la comunicazione delle imprese interessate”*. In numerosi casi include anche lo *“sviluppo congiunto di eventi, come ad esempio la realizzazione di fiere in sinergia tra due o più imprese”*, al fine di abbattere i costi di partecipazione e rafforzare la loro presenza nel mercato; *“il comarketing può essere tante cose, può riguardare la sola comunicazione, fino ad arrivare alla radice di un’impresa”*, come nel caso dello sviluppo congiunto di nuovi prodotti e nuove tecnologie.<sup>126</sup>

Anche il management delle due imprese intervistate conferma che la leva di marketing più utilizzata nelle alleanze è quella riguardante la sfera promozionale. In particolare, Eden viaggi realizza quasi la totalità delle sue attività di comarketing, facendo leva sui canali e gli strumenti di comunicazione.

Secondo l’impostazione da noi assunta in fase di analisi del framework teorico<sup>127</sup>, Eden viaggi realizza molteplici attività che possono essere inquadrare come alleanze di co-branding, volte sia alla promozione congiunta che alla pubblicità potenziata. In questa sede, ci limiteremo ad adottare la generica accezione del termine comarketing, per includere tutte le attività di marketing realizzate dall’impresa in sinergia con altre organizzazioni.

L’impresa partner di Eden, oltre al co-marketing basato sulla sola comunicazione, dichiara di impiegare configurazioni della strategia di tipo distributivo, ponendo in essere collaborazioni con i brand di terzi che vende nei punti vendita di proprietà e, più raramente, iniziative di cobranding volte allo sviluppo di un nuovo prodotto<sup>128</sup>.

La responsabile Comart conferma, inoltre, un aspetto evolutivo importante in merito al fenomeno, già emerso in letteratura: la tendenza crescente delle imprese a instaurare rapporti di co-marketing con organizzazioni che operano in settori differenti, situate a monte o a valle della filiera. In sostanza si sta assistendo a una crescita di accordi laterali tra imprese: *“negli anni c’è stata una diversificazione delle alleanze, tendenzialmente le aziende si alleano con altre organizzazioni che operano settori differenti dal proprio”*. Secondo l’intervistato, il motivo principale di tale tendenza risiede *“nell’esigenza di andare a pescare clienti in un bacino di utenza differente; se il co-marketing non vuole mirare alla mera attività promozionale, allora ha anche senso,*

---

<sup>126</sup> Lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti o tecnologia si colloca nella vetta delle tipologie di co-branding, esso è lo stadio più alto, ove la complessità dell’alleanza e l’intensità relazionale è molto elevata. Per approfondimenti vedi Cap 4 - figura 4.2.

<sup>127</sup> Al fine della nostra ricerca, si è assunta una visione allargata del fenomeno del co-marketing e del co-branding, secondo cui, l’elemento di differenziazione fra le due nozioni, risiede nella *volontarietà delle imprese di rendere nota al pubblico l’alleanza mediante la presentazione congiunta, in uno o più contesti di marketing, dei brand coinvolti*. Inoltre, per poter parlare di co-branding è necessario che tra gli obiettivi perseguiti dalle imprese attraverso l’alleanza, figurino la volontà di produrre degli effetti sui medesimi brand implicati. La presenza di tali elementi è sufficiente a qualificare la collaborazione con il termine di co-branding, mentre tutte le iniziative di cooperazione in cui non venga esplicitata la volontà dei brand di apparire insieme e le imprese non perseguono alcun obiettivo volto a produrre degli effetti su di essi, possono essere indicate con il termine generico di co-marketing.

<sup>128</sup> In particolare, ci si riferisce allo sviluppo congiunto di un nuovo prodotto, realizzato con uno dei più importanti retail in Italia di intimo: Yamamay.

*strategicamente, andare a coinvolgere delle aziende che sono molto diverse da loro, ma che nella realtà hanno delle affinità estremamente forti, che possono essere il target, gli obiettivi, la stagionalità del prodotto, che però agiscono su ambiti differenti”.*

Questa tendenza di *estensione dei confini del fenomeno ed evoluzione delle fattispecie tipologiche* è avvalorata dall’evidenza di un numero crescente di imprese che vi ricorrono: *“anche aziende che un tempo erano molto restie ad attività di co-marketing per tipologie di lavoro, vedi le banche, o per target di riferimento, vedi l’alta moda, oggi invece sono molto più aperte (RCC).*

Coerentemente con quanto appena detto, i principali partner del T.O. Eden viaggi sono imprese collocate a livello verticale e laterale della catena del valore. I principali attori a cui si fa riferimento sono riconducibili a:

- catene alberghiere;
- vettori aerei;
- enti del turismo nazionale e internazionale;
- imprese del largo consumo.

Il RCE sostiene che la partnership con gli Enti del Turismo nasce con le vendite del prodotto e termina con la promozione della destinazione e delle strutture in essa situate: *“esiste un cordone ombelicale che ci unisce ai partner del turismo, ossia alberghi, aerei ed enti del turismo”<sup>129</sup>* (Resp. co-marketing Eden Viaggi).

Le alleanze di comarketing di tipo orizzontale, ovvero siglate con altri T.O., risultano essere molto rare. Esse vengono attivate esclusivamente al fine di sostenere il flusso turistico di una destinazione in difficoltà (p.e. Egitto, Tunisia e Turchia), o lanciare una nuova destinazione sul mercato ancora in ombra (p.e. Mozambico).

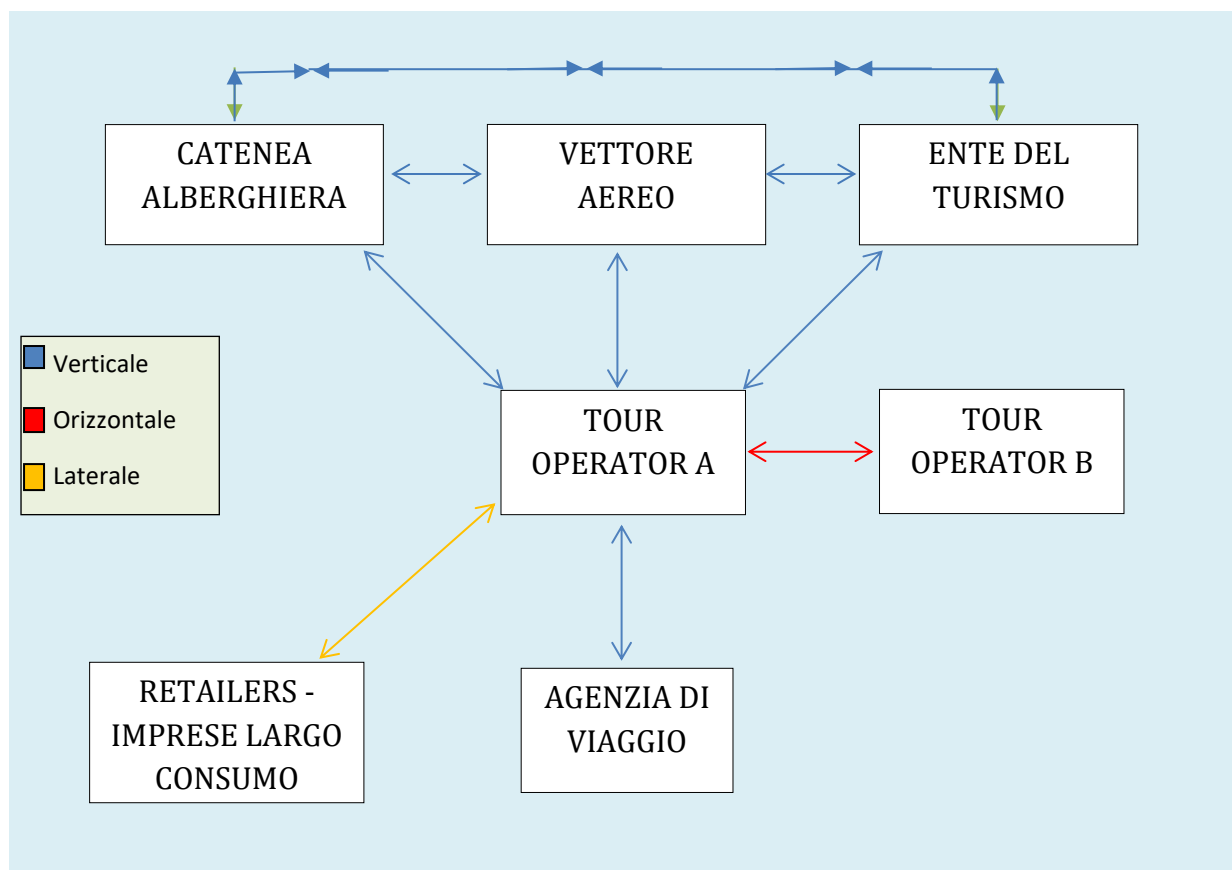
L’esistenza di una fitta rete di relazioni tra i vari attori che costituiscono la catena di fornitura di Eden Viaggi (figura 5.5), facilita lo sviluppo di partnership volte al miglioramento dell’offerta, attraverso la creazione di politiche di marketing comuni più efficaci<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup> Un esempio a riguardo è il co-marketing avviato dal 2008, fra Eden Viaggi ed Ente del turismo di Cuba. Il tour operator sulla base dei PAX realizzati nell’anno precedente realizza una stima del potenziale risultato conseguibile nell’anno successivo. La stima delle vendite è il criterio in genere utilizzato dall’Ente del Turismo per definire l’importo da investire per promuovere la destinazione insieme al T.O e stimolare ulteriormente le vendite, sia nel canale B2B che B2C.

<sup>130</sup> Il livello di intensità relazionale durante l’accordo con i partner viene valutato elevato. È necessario distinguere però l’intensità relazionale instaurata sulla base della tipologia di accordo attivato, del partner e della complessità dell’iniziativa. Quando ad esempio c’è un intermediario, come l’agenzia di co-marketing, tale intensità è limitata, si riduce alla sola comunicazione concentrata nella fase operativa di realizzazione dei materiali e risoluzione di eventuali divergenze nella creatività, tempistiche di realizzazione del materiale ed altri aspetti inerenti tale fase o i giustificativi da fornire come prova dell’effettiva realizzazione dell’attività. Nel caso in cui l’alleanza sia stipulata in autonomia (Enti del turismo, catene alberghiere ed altri), tale intensità relazionale aumenta più che proporzionalmente alla complessità dell’accordo, l’importanza strategica del partner e all’investimento realizzato.

**Figura 5.5 - I partner di Eden Viaggi e la natura delle relazioni**



FONTE: nostra elaborazione dai dati raccolti dall'analisi qualitativa.

Un'impresa "proattiva" che mostra un chiaro *orientamento alle opportunità*<sup>131</sup>, come nel caso di Eden Viaggi, ha il compito di creare vantaggi competitivi, andando oltre le proprie attività operative e considerando anche le catene del valore di fornitori, distributori e clienti, presenti nella costellazione del valore di cui è parte (Normann e Ramirez 1998).

Oggi giorno un numero crescente di imprese stringe accordi di partnership con fornitori e distributori allo scopo di formare una rete di creazione ed erogazione del valore più forte, mediante lo sviluppo di legami con catene di fornitura sia di livello inferiore che superiore<sup>132</sup>, arricchendo in tal modo l'offerta di valore e la gamma delle opportunità prodotto-mercato-tecnologia.

<sup>131</sup> Come osservato da Pencarelli et.al (2013), "l'azienda sulla base delle opportunità di mercato intraviste dall'imprenditore e facendo leva sulle relazioni fiduciarie dei soggetti che gravitano attorno ad essa- tende a guidare i processi di creazione del valore per la clientela, rappresentando il nodo principale dei network, di volta in volta necessari per allestire le offerte economiche" (p 114).

<sup>132</sup> Tale strategia, per esempio, è stata adottata da Ikea, che è riuscita a ridurre i costi attraverso la ridefinizione dei ruoli di tutti i nodi della rete del valore, rivoluzionando di fatto le tradizionali dinamiche del settore dell'arredamento. Si parla in tal senso di "ecosistema aziendale" (Kotler, 2009).

Anche l'impresa partner di Eden Viaggi intervistata, che opera nel mondo del retail, conferma di realizzare la strategia di comarketing attraverso partnership con attori collocati a livello verticale e laterale della filiera di fornitura di cui è parte. Nello specifico:

- Imprese del settore dei Viaggi e del turismo (T.O. Eden Viaggi)<sup>133</sup>;
- imprese che operano nel settore dell'abbigliamento;
- imprese che operano nel settore della bellezza e cura della persona;
- produttori di beni accessori o complementari, venduti attraverso la loro rete di vendita.

Come sottolineato dal RCP: *"attiviamo partnership sono quelle che offrono beni per la persona"*. Per quanto riguarda l'ultima categoria di soggetti, invece, ci si riferisce a tutti quei brand di terzi che vengono venduti all'interno degli store di proprietà del retail, attraverso delle politiche commerciali comuni. In questo caso, gli accordi sono molto più articolati e complessi e vanno al di là della semplice iniziativa promozionale o distributiva di comarketing.

#### **5.4.2 Obiettivi perseguiti e figura preposta alla pianificazione e gestione dell'attività**

La scelta relativa alla forma, l'ambito di applicazione e le modalità di governance dell'alleanza, dipendono soprattutto dagli obiettivi perseguiti e dall'importanza ad essi attribuita dal management delle imprese partner.

Ciò premesso, dalle interviste emerge che i principali obiettivi, perseguiti dalle imprese coinvolte nell'alleanza, sono prevalentemente legate al miglioramento delle componenti della marca (identità, immagine e posizionamento) e di natura commerciale. In particolare, Eden Viaggi utilizza il comarketing per:

- ✓ potenziare le risorse immateriali: incrementare la *brand awareness* (attraverso la *brand exposure*) del corporate brand e rafforzare la *brand image*<sup>134</sup>;
- ✓ aumentare i canali di contatto con i consumatori finali: allargare il bacino di utenza, attraverso l'engagement di potenziali nuovi clienti;
- ✓ incrementare l'attività di *database building*: raccogliere il più alto numero possibile di contatti, preferibilmente in-target (spendibili anche a livello commerciale);
- ✓ ridurre i costi e il rischio di operazioni attinenti l'attività commerciale e marketing;

---

<sup>133</sup> Ci si riferisce all'alleanza attivata con il T.O Eden Viaggi e la volontà di replicare l'attività ed estenderla ad altri attori del settore in futuro. La collaborazione con Eden Viaggi, risulta essere la prima realizzata dal partner con operatori turistici e soprattutto tra le migliori in assoluto in termini di risultati raggiunti attraverso il comarketing.

<sup>134</sup> Con particolare riferimento al comparto turistico, secondo Bruni (2015), il patrimonio di marca è funzione delle *"due dimensioni antecedenti del valore"* (brand awareness e brand image), che sono orientate a creare appeal nel target audience, *"producendo effetti sul comportamento dei consumatori turisti che si manifestano attraverso: intension to buy, revenue, loyalty, market share, complaints (94)*. L'autore sottolinea inoltre che, la consapevolezza di marca è misurabile in termini quantitativi per mezzo di una survey campionaria, attraverso cui è possibile conoscere il livello di notorietà del brand.



- ✓ aumentare l'investimento in comunicazione e di conseguenza incrementare la visibilità del brand corporate, sfruttando canali e media non convenzionali (multicanalità);
- ✓ incrementare l'afflusso di consumatori in agenzia e, di conseguenza, le vendite;
- ✓ rafforzare i rapporti con la rete distributiva (iniziative B2B) e ottenere posizioni contrattuali più favorevoli.

Questi obiettivi, tra loro diversi ma compatibili, vengono raggiunti attraverso l'utilizzo incrociato di varie tipologie di alleanze di marketing, dalla comunicazione potenziata alla creazione di pacchetti di offerta ad hoc con le ADV più importanti. L'intensità relazionale che si instaurerà tra Eden Viaggi e i partners, sarà proporzionata al tipo di configurazione selezionata e agli obiettivi perseguiti.

Similmente, l'impresa partner di Eden Viaggi mira a obiettivi di natura prevalentemente commerciale. Nello specifico:

- ✓ incrementare l'afflusso di consumatori in store e intercettare nuovi clienti che non acquistano i prodotti (gioielli) venduti dall'impresa;
- ✓ aumentare le vendite mediante l'acquisizione di quote di clienti del marchio partner, o di altri consumatori che si recano nei punti vendita, facendo leva sull'appeal dell'iniziativa;
- ✓ potenziare le risorse immateriali: incrementare la *brand awareness*;
- ✓ incrementare l'attività di *database building*.

Dai dati raccolti si evidenzia un'attenzione particolare, da parte di entrambi i soggetti intervistati, all'attività di *database building*. Questa viene considerata dai responsabili di comarketing come un'attività strategica, poiché capace di generare un *vantaggio competitivo* per l'impresa.

Pertanto il comarketing promozionale, e in special modo le attività che prevedono la realizzazione di manifestazioni a premio, vengono sfruttate dal management aziendale per acquisire grandi quantità di contatti, preferibilmente di consumatori in-target, non solo per realizzare campagne di *direct marketing* verso i potenziali clienti ma anche per rivendere le referenze acquisite ad altre aziende.

L'incremento della *brand awareness* rimane comunque l'obiettivo principale per le due imprese, seguito dall'incremento delle vendite riguardanti il prodotto coinvolto nell'attività promozionale, che però è fortemente legato all'*effetto appeal* trasmesso dall'iniziativa. In altri termini, per vendere non è sufficiente avere un buon prodotto con caratteristiche percepite superiori a quelle dei prodotti concorrenti, bensì è necessario affiancare all'iniziativa una campagna di comunicazione vincente, che valorizzi efficacemente l'offerta congiunta e la renda appetibile agli occhi del consumatore.

Per quanto attiene la figura aziendale preposta all'organizzazione della strategia di co-marketing, in Eden Viaggi esiste una *"unità dedicata"*, il cui ruolo è relativo la pianificazione e la gestione delle iniziative strategiche per l'impresa (Enti del Turismo e partner strategici della filiera). In particolare, l'unità predisposta a tale scopo è costituita da due risorse; la prima coincide con la figura del responsabile comarketing, il quale si occupa della pianificazione delle attività, la gestione dei rapporti con i partner e il controllo dei risultati; mentre l'operatività è gestita da un altro soggetto, che supporta il responsabile di funzione anche nell'attività di pianificazione della strategia (ci si riferisce alla figura del ricercatore).

Il partner di Eden, diversamente, afferma che non esiste un'unità dedicata allo svolgimento dell'attività di comarketing, bensì è il responsabile trade marketing (soggetto intervistato) che supervisiona la strategia, mediante il supporto operativo di altre due risorse. Tale comportamento è giustificato da almeno due aspetti:

- ✓ il comarketing riveste ancora un ruolo di secondo piano nella strategia di marketing principale dell'impresa; esso ha una valenza prettamente tattica;
- ✓ il numero di iniziative realizzate in un anno commerciale, che si aggira in media sulle tre unità (gestite quasi tutte mediante il supporto di un'agenzia esterna specializzata), non giustifica l'investimento necessario alla costituzione di una *single unit*.

Coerentemente con quanto appena detto, il RCP ammette l'esistenza di due modalità distinte per realizzare la strategia di comarketing:

1. Gestione Interna - *"contattiamo noi i potenziali partner, anche perché in alcuni casi i direttori commerciali si conoscono, quindi l'attività nasce da un'amicizia radicata tra il management aziendale"*; in questa circostanza la strategia è realizzata mediante l'impiego di risorse interne alle due aziende e la conoscenza pregressa potrebbe facilitare lo scambio di risorse e competenze, ponendo così le basi per la costruzione di un rapporto solido e prolungato nel tempo.
2. Gestione esterna – in questo caso è l'agenzia esterna incaricata da un'altra organizzazione a proporre loro una potenziale partnership o viceversa affidano loro il mandato a un'agenzia esterna per la ricerca di un probabile partner.

L'agenzia esterna, a cui si fa riferimento, ha dunque il compito di individuare il partner più idoneo, guidare le imprese nella fase di conoscenza e negoziazione dell'accordo, coordinare la realizzazione delle diverse fasi dell'iniziativa e eseguire il controllo sui risultati. La pianificazione delle attività e l'operatività a essa associata rimane in forze all'impresa che attraverso le risorse interne attua la strategia.

In Eden Viaggi, come spiega il Responsabile comarketing, il processo di pianificazione e gestione dell'attività si sviluppa similmente a quello previsto dal partner, con alcune differenze; in particolare le modalità attraverso cui si realizza la strategia di comarketing sono due:

1. Gestione interna - è la modalità preferita dalla direzione aziendale; in questo caso il dipartimento marketing gestisce tutte le fasi di realizzazione della strategia, dal contatto iniziale con il partner, all'esecuzione della formula, fino al controllo dei risultati; essa è utilizzata prevalentemente per alleanze considerate strategiche, quindi partnership che vedono coinvolti operatori del turismo e altri attori chiave nella creazione del valore (Enti, vettori aerei e catene alberghiere, brand di prestigio internazionale).
2. Gestione esterna - viene generalmente impiegata dal T.O. per due ragioni:
  - si mira a un obiettivo specifico, come ad esempio l'ingresso in un canale distributivo prestigioso, e l'impresa che vi opera si avvale di un intermediario, per cui è una soluzione obbligata;
  - le risorse interne all'azienda (2 unità) sono impiegate per realizzare alleanze "core" con i partner più importanti, a cui si dedica maggiore attenzione; parte delle altre attività, previste nel piano di comarketing annuale, vengono realizzate con il supporto di un soggetto esterno, con l'obiettivo di ridurre il carico di lavoro per l'azienda, sfruttare la rete di contatti dell'intermediario e semplificare il processo di gestione dell'attività.

Dall'analisi delle interviste e dall'osservazione partecipante emerge che la figura dell'intermediario è importante per entrambe le imprese, poiché, se prevista, a essa è assegnato il ruolo di coordinatore e gestore dell'iniziativa di comarketing; altresì è opportuno sottolineare che tale importanza è però limitata al singolo rapporto di collaborazione (se non previsto diversamente) e legata sovente a iniziative che rivestono un ruolo secondario per la strategia competitiva. In altri termini, la figura dell'intermediario, così come descritta dai soggetti intervistati, non svolge un ruolo di rilievo nella filiera di valore di Eden Viaggi, se coinvolta supporta il T.O. nella realizzazione della strategia di comarketing, facilitandone il corretto svolgimento delle diverse componenti, ma non ha un mandato esclusivo; entrambe le società sono libere di porre in essere accordi con altre organizzazioni in parallelo. Eden Viaggi, ad esempio, sporadicamente si avvale di altre agenzie esterne che svolgono la funzione di intermediazione per raggiungere tutti gli obiettivi prefissati nel piano di comarketing; oppure spesso accade che un'agenzia esterna, commissionata da un'altra impresa, contatti il T.O. per proporre un'interessante partnership; in entrambi i casi, l'agenzia ha un ruolo *spot* che si esaurisce generalmente al termine del singolo mandato.

Diverso sarebbe il caso in cui l'agenzia di comunicazione ufficiale di Eden Viaggi gestisca anche l'attività di comarketing per conto dell'impresa, situazione che attualmente non è prevista; in tale circostanza l'agenzia diverrebbe un "hub della comunicazione" (RCE), svolgendo un ruolo centrale nella strategia competitiva d'impresa.

### 5.4.3 Il processo metodologico di sviluppo e gestione della strategia e i criteri di selezione del partner

Il caso suggerisce che il processo di sviluppo e gestione del comarketing presenti una struttura articolata e complessa, le cui caratteristiche derivano da alcune variabili, quali: l'intensità della relazione, il numero e la natura dei soggetti coinvolti, il contesto in cui viene applicato, la presenza o meno di un intermediario, il tipo di rapporto che lega i partner e l'importanza che la singola iniziativa riveste nella strategia di marketing. Ovviamente, più l'iniziativa è intensa, più numerose saranno le attività da gestire e le difficoltà da superare, più il contesto in cui essa viene allestita è complesso, più cospicui saranno gli elementi critici da esaminare.<sup>135</sup>

Il processo attraverso il quale si realizza il comarketing, può essere osservato sia nella prospettiva dell'impresa promotrice, sia dal punto di vista dell'intermediario.

Nell'ottica d'impresa, che nel nostro caso specifico è il T.O. Eden Viaggi, il processo metodologico, con il quale si realizza la strategia di comarketing, è sintetizzabile in cinque macro-fasi:

1. pianificazione dell'attività;
2. analisi di mercato e scelta dei partner;
3. definizione della strategia e sottoscrizione dell'accordo (con ogni singolo partner);
4. attivazione e gestione operativa delle singole iniziative;
5. controllo dei risultati e rendicontazione.

La fase di pianificazione consiste nel formulare la strategia di comarketing, delineando i singoli elementi di cui si compone, partendo dalla definizione degli obiettivi. Sulla base degli obiettivi prefissati, che possono essere di natura tattica o strategica, saranno definite le attività da compiere, i partner con cui collaborare, la tipologia di alleanza, i canali e gli strumenti da utilizzare. Oltre all'impostazione strategica, che risulta essere determinate per il successo del comarketing, un elemento critico nella gestione della strategia è la scelta dei partner con cui collaborare. In Eden Viaggi, il processo di selezione dei partner del largo consumo<sup>136</sup> viene condotto dal Responsabile comarketing, mediante un'analisi di mercato ad hoc. L'obiettivo è individuare alcune marche che soddisfino tutti i requisiti ricercati dall'impresa. In particolare, come sottolineato dal responsabile dell'attività, le variabili in relazione alle quali vengono valutati i potenziali partner sono riconducibili a: obiettivi da raggiungere, attività di marketing e posizionamento di marca; *“quando andiamo a*

---

<sup>135</sup> Il contesto assume particolare importanza, nelle strategie di co-branding che mirano allo sviluppo di un nuovo prodotto, o alla modifica di un prodotto esistente per un nuovo mercato. In questo caso, ad esempio le condizioni di mercato, quali barriere all'entrata, concentrazione e posizionamento dei concorrenti possono rappresentare elementi critici di successo per l'iniziativa.

<sup>136</sup> I partner turistici di Eden Viaggi (Enti del turismo, catene alberghiere e vettori aerei) non vengono selezionati dal T.O, sono loro che propongono alle imprese un contributo per realizzare delle attività in sinergia con l'obiettivo di promuovere la destinazione. Per cui la selezione dei candidati viene effettuata solamente con riferimento agli accordi laterali.

*scegliere una catena di negozi oppure un brand del largo consumo lo si fa sempre in coerenza con quelli che sono i nostri valori e la nostra identità” (RCE).*

Quanto detto evidenzia la necessità di individuare un brand che possieda una coerenza di identità e di immagine, che presenti una similarità tra le categorie merceologiche, un elevato livello di awareness, e un sistema di brand management affine<sup>137</sup>.

Una volta effettuata la segmentazione del mercato, le marche selezionate saranno analizzate più in profondità sulla base di altri criteri specifici, quali ad esempio: la market share (brand e prodotto coinvolto), il volume delle vendite, il numero di referenze appartenenti al brand, la capillarità della rete distributiva (PDV).

Segue l'individuazione del partner ideale, il contatto diretto con il management dell'impresa, nel quale verrà illustrata l'idea di progetto e si valuterà l'interesse a collaborare; altresì la fattibilità operativa della strategia ipotizzata. La fase di primo contatto è molto delicata; le due parti dovranno valutare una serie di elementi, tra cui la coerenza di vedute, con la quale ci si riferisce: *“alla metodologia con cui si è soliti realizzare il comarketing, nel senso che se tu hai selezionato un partner, magari anche il primo della classe, però dopo scopri che i suoi obiettivi e le sue modalità di operare sono diversi, allora è necessario abbandonare l'idea e focalizzarsi su altri potenziali brand”* (RCE).

Alla fase di ricerca del partner segue quella di definizione della strategia e sottoscrizione dell'accordo, momento in cui vengono formalizzati:

- promotore dell'iniziativa e brand coinvolti;
- oggetto della partnership e obiettivi da raggiungere;
- i destinatari dell'iniziativa;
- periodo e durata dell'iniziativa;
- canali coinvolti;
- numeriche PDV (nel caso di attività in store);
- la meccanica dell'attività;
- comunicazione dell'attività promozionale e relativa visibilità garantita alle marche;
- natura dei rapporti che legano le imprese e modalità di utilizzo della marca dal punto di vista: strategico, operativo e legale;
- apporto di ciascun partner al raggiungimento dei risultati (obblighi delle imprese coinvolte).

In fase di definizione dell'accordo, viene stabilito il processo di gestione dell'iniziativa, che si esplica nell'individuazione delle responsabilità, dei compiti e dei ruoli.

Una volta sottoscritto l'accordo, si procede con l'esecuzione della strategia, che consiste nell'attivazione e gestione operativa delle attività perviste in fase di pianificazione. Nella fase

---

<sup>137</sup> Solitamente Eden Viaggi seleziona marche del largo consumo che sono rappresentative della loro categoria e possiedono, quindi, un'elevata notorietà presso il pubblico di interesse

conclusiva si valutano le performance ottenute attraverso l'alleanza e si procede con la rendicontazione dell'attività ai singoli partner coinvolti.

Dall'analisi svolta è emerso che le iniziative di solito vengono gestite da una delle parti, sovente la proponente, al fine di semplificare il processo decisionale limitando alla semplice approvazione o rifiuto il ruolo del partner. In alcuni casi, invece, è prevista la figura dell'intermediario, tipicamente un'agenzia esterna a cui è affidata la gestione dell'attività, che può essere completa o parziale; nel secondo caso l'impresa proponente decide di partecipare attivamente all'attività organizzativa e gestionale, mentre nel primo si limita a svolgere un ruolo prevalentemente operativo.

Come in precedenza argomentato, l'agenzia ha un ruolo importante nel processo di realizzazione della singola iniziativa. In particolare, il RCC asserisce che *"la nostra agenzia guida l'impresa nello sviluppo dell'iniziativa di co-marketing in tutte le fasi che costituiscono l'intero ciclo di vita dell'alleanza"*. Il compito svolto dall'agenzia riguarda aspetti sia di natura strategica che operativa; il team di esperti supporta le imprese anche nello sviluppo del materiale creativo impiegato nella comunicazione<sup>138</sup>.

Nella prospettiva dell'intermediario, il processo di sviluppo dell'iniziativa segue un percorso leggermente diverso. Il ciclo di vita di un'alleanza<sup>139</sup>, che può essere pensato come una sequenza logica di fasi che si alimentano vicendevolmente, si realizza attraverso 8 step (figura 5.6):

1. *Analisi preliminare e definizione degli obiettivi*: "è la fase più importante del ciclo di vita", giacché è volta a individuare l'esigenza dell'azienda proponente; il brief iniziale con il cliente mandatario è necessario per definire in dettaglio gli obiettivi che si vogliono raggiungere e i tratti caratteristici dell'iniziativa, quali: fee di agenzia, tempistiche di allestimento ed esecuzione, periodo di set up, budget, target, prodotto/i e brand da coinvolgere, risorse dedicate, manuale del brand, etc.. Nel caso in cui l'azienda mandataria non sia conosciuta, verrà realizzata un'approfondita analisi in merito alla strategia, i valori, il target di interesse, il brand, le referenze e le politiche di marketing da essa impiegate.
2. *Ricerca del partner* – è possibile dividere questa fase in due sub-fasi:
  - a. *Lista dei possibili invitati*: una volta definiti gli aspetti critici sopra citati e raccolte tutte le informazioni sull'azienda mandataria, l'agenzia costruisce

---

<sup>138</sup> Il numero di risorse di cui si compone il team dell'agenzia Co-mart, è di tre professionisti, più una serie di freelance che supportano l'attività e collaborano da esterni per sviluppare delle specifiche iniziative che necessitano di distinte competenze di marketing. In un anno *"realizziamo tra le 6 e le 10 attività – ogni persona può seguirne 1 ogni 2 mesi"* (Resp. Comart).

<sup>139</sup> Come sottolineato dal RCC *"il comarketing ha un ciclo di vita ben definito, è un po' come una relazione tra due persone, c'è l'incontro iniziale, in cui le imprese coinvolte si iniziano a conoscere, che potrebbe sfociare nel matrimonio che coincide con la realizzazione dell'attività"*. Al termine dell'attività se le organizzazioni sono reciprocamente soddisfatte e l'iniziativa ha portato al raggiungimento degli obiettivi o meglio li hanno superati, essa potrebbe concludersi con un bel viaggio di nozze e un rinnovo; per contro, qualora l'iniziativa non portasse i risultati sperati la relazione potrebbe terminare con un divorzio.

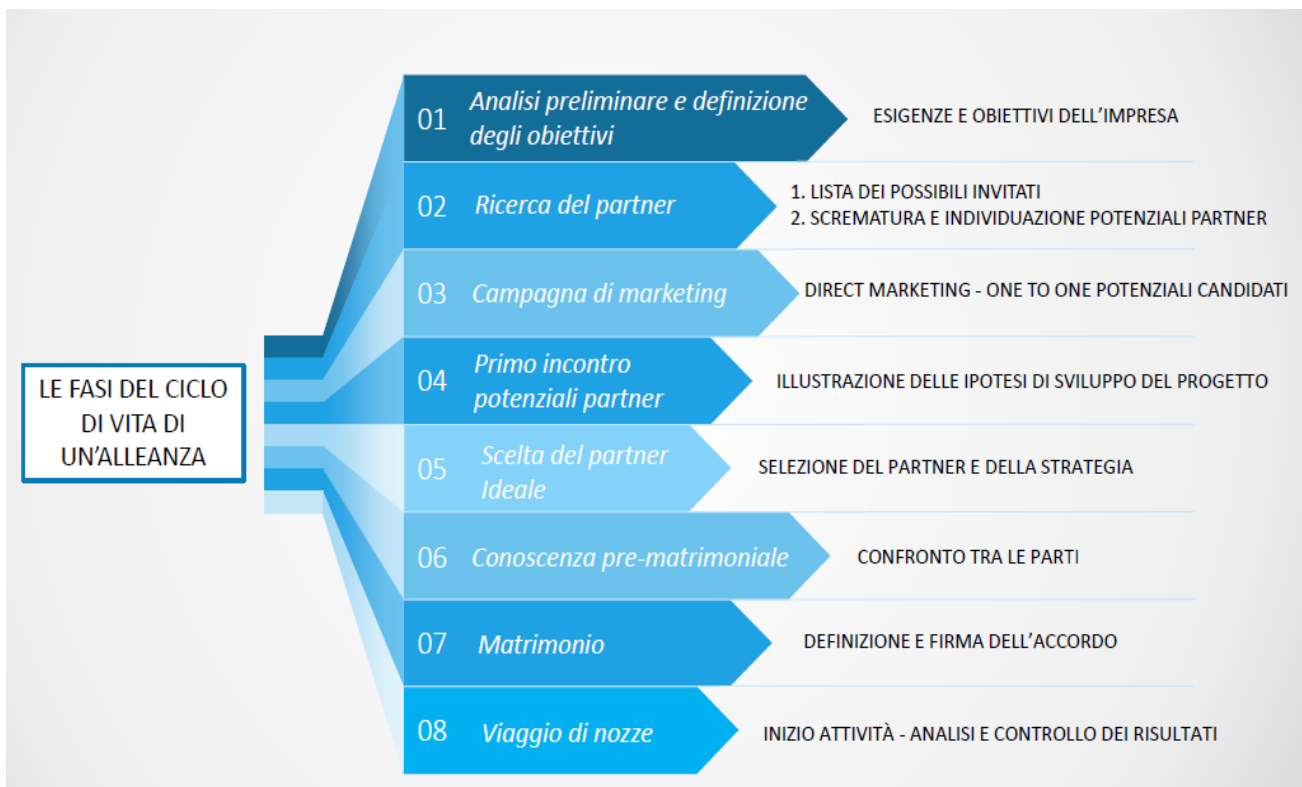
una lista di aziende potenzialmente compatibili, che presentano specifiche caratteristiche: obiettivi comuni, stagionalità prodotto e target, prossimità punti vendita, affinità di posizionamento, etc.. Le aziende vengono, dunque, selezionate sulla base di specifici canoni che rispecchiano il “*partner ideale*” con cui allearsi per raggiungere gli obiettivi prefissati. L’elemento cruciale di questa fase e di tutta l’operazione risiede nella capacità dell’intermediario di capire esattamente le esigenze e l’obiettivo dell’azienda mandataria.

- b. *Scrematura della lista e individuazione dei potenziali partner*: questa fase si sviluppa sulla base dei parametri di affinità e assonanza; l’agenzia di comarketing propone una lista ristretta di potenziali partner già ridotta sulla base di indicazioni ricevute. Insieme all’azienda committente si valutano le alternative, con particolare attenzione ad alcuni elementi, quali il *brand fit* e il *product fit*; tale analisi in profondità, dovrebbe condurre l’impresa a restringere ulteriormente il campo visivo e individuare alcune potenziali organizzazioni che presentano maggiori elementi di affinità. Infine, viene assegnato l’incarico all’agenzia di procedere al contratto diretto con le organizzazioni selezionate.
3. *Campagna di marketing*: in questa fase, l’agenzia di comunicazione avvia una vera e propria campagna di *direct marketing* - one to one-, verso le imprese selezionate dal committente, molte delle quali già conosciute dall’agenzia perciò il processo di primo contatto sarà più rapido. Seguirà il primo contatto, un re-call, il cui obiettivo è fissare un appuntamento con i potenziali partner, per illustrare l’ipotesi di lavoro, discutendo le alternative di azione, i punti di forza e i benefici connessi a ciascuna di esse.
4. *Primo incontro con i potenziali partner*: ricevuti i feedback dalle imprese di interesse, si procede con l’incontro personale (o in call conference) a cui partecipano tutti i soggetti interessati (generalmente i responsabili dell’attività); in questa sede si discute: l’oggetto della partnership, le opportunità di sviluppo, l’apporto di risorse richiesto a ciascun partner, il periodo di attività, i volumi (pdv e/o referenze), le tempistiche di allestimento ed esecuzione, i brand coinvolti, gli indicatori di controllo dei risultati, e altre particolari esigenze ritenute critiche per il successo dell’attività.
5. *Scelta del partner Ideale*: sulla base delle caratteristiche individuate per ciascuna impresa, il cliente sceglierà l’organizzazione e la tipologia di iniziativa che preferisce, restando in attesa di accettazione della controparte.
6. *Conoscenza pre-matrimoniale*: in questa fase avviene l’incontro fra le due o più aziende interessate, le quali si confrontano sui diversi aspetti relativi l’accordo. Come evidenziato dal RCC “*se si è lavorato bene nelle fasi precedenti, se c’è interesse tra i partner, essi saranno già predisposti a trovare un accordo e il processo sarà*

*semplificato*". Altrimenti le due o più parti dovranno negoziare attentamente le singole componenti dell'accordo, mediante il supporto dei rispettivi legali.

7. *Matrimonio*: definiti i termini dell'accordo, verrà siglata l'alleanza e i partner coinvolti iniziano a lavorare sulle rispettive aree di competenza.
8. *Viaggio di nozze*: l'iniziativa prende il via e si procede con l'analisi e il controllo dei risultati sia durante che al termine dell'attività.

## 5.6 - Il ciclo di vita del co-marketing osservato dalla prospettiva dell'intermediario



Fonte: nostra elaborazione dall'intervista a Co-mart.

Alla luce di quanto sinora osservato, la scelta del partner dovrebbe essere legata da un lato alla compatibilità degli obiettivi prefissati, dall'altro ad alcuni criteri di base volti a valutare le marche delle imprese individuate e scegliere quella che più di tutte presenti:

- le associazioni desiderate;
- goda di un elevato livello di notorietà;
- abbia un'immagine coerente con quella dell'impresa partner, oltre che con la categoria di prodotto di riferimento;
- si rivolga al medesimo segmento di interesse;
- potrebbe conseguire congrui vantaggi dalla collaborazione;
- possenga le competenze valide in relazione all'obiettivo prefissato;
- potrebbe arricchire il valore offerto attraverso la combinazione delle risorse possedute;



- abbia un'affinità culturale e di posizionamento forte.

Il vero obiettivo di un'alleanza di marketing, al di là dei singoli aspetti sopra citati, deriva dal presupposto che vincano tutti, e si crei una relazione di tipo *win win* tra le parti.<sup>140</sup>

Concluso il processo di realizzazione dell'alleanza, che termina con il viaggio di nozze, le imprese si trovano generalmente di fronte a tre opzioni strategiche:

1. mantenere in essere la relazione e le attività di co-marketing;
2. investire ulteriormente nell'alleanza dando vita a nuove iniziative comuni;
3. divorziare dal partner, ponendo fine all'accordo.

È opportuno evidenziare che la scelta di intraprendere la terza strada e di porre fine all'alleanza potrebbe essere assai critica e rischiosa, specialmente nel caso in cui il co-branding sia diretto alla creazione di un nuovo prodotto, giacché sancisce la separazione di due o più marche che possono essere ormai legate agli occhi del consumatore.

Nel caso, invece, di altre fattispecie di co-branding, come quelle realizzate da Eden Viaggi, prevalentemente di natura *communication based* (*joint promotion* e *advertising*), che prevedono una breve durata e un'azione limitata nel tempo, questo rischio si riduce sensibilmente.

#### **5.4.4 La strategia di co-marketing dell'impresa Eden Viaggi: il modello piramidale e multi-stakeholders**

I risultati dell'analisi empirica confermano la rilevanza conferita dall'impresa Eden Viaggi alla strategia in esame. Il comarketing per il T.O. rappresenta, difatti, una pratica manageriale che negli anni ha acquisito un ruolo sempre più strategico nelle politiche di marketing. La strategia su cui esso si basa, prevede sia attività di natura strategica, volte a rafforzare il vantaggio competitivo d'impresa, attraverso la costruzione di rapporti solidi di medio-lungo periodo con attori chiave della filiera, sia tattiche di breve periodo per il supporto delle attività *core*. Come sottolineato dal RCE, il co-marketing: *“per noi ha una valenza strategica, non solo tattica, perché contribuisce in modo importante all'apporto di risorse destinate al budget della strategia di marketing e ci consente di recuperare risorse dal mercato per realizzare attività promozionali a costi dimezzati, incrementando allo stesso tempo l'efficacia delle iniziative di comunicazione nei confronti sia del trade, che del consumatore finale”*.

---

<sup>140</sup> come sottolinea il RCC *“alla fine è un'attività di co-marketing riuscita se vincono tutti, non solo perché l'attività è andata bene, perché quello è sicuramente il punto di partenza, però possono esserci mille motivi per cui uno sviluppa un'attività, non solo per aumentare le vendite, può essere anche solo per acquisire visibilità nei centri commerciali, è necessario che l'iniziativa si concluda con un bel viaggio di nozze, che si abbia un senso positivo da tutte le parti; si perché quello che può essere un'attività nell'idealità di ciò che è l'alleanza di co-marketing, poi si tramuta in un co-branding che dura nel tempo, che possa sfociare in una relazione duratura fra due aziende”*.

Questo ruolo strategico assegnato al comarketing e in particolare di co-branding, è sottolineato anche da *Angelo E. Cartelli*, Direttore Marketing e Commerciale Eden Viaggi, il quale dichiara – *“Le collaborazioni con gli altri brand, e i rapporti internazionali con gli Enti del Turismo, rappresentano per la nostra azienda attività centrali - grazie alle quali ci facciamo promotori di eventi, campagne pubblicitarie e promozionali e concorsi, ampliando così la visibilità del nostro brand. Con i numerosi partner turistici con i quali lavoriamo, dagli Enti del Turismo alle Catene Alberghiere, passando dalle compagnie aeree, continuiamo a portare avanti operazioni promozionali nei più grandi centri commerciali italiani”*<sup>141</sup>.

La strategia di co-marketing in Eden Viaggi si colloca, dunque, in una posizione centrale nella strategia competitiva d’impresa<sup>142</sup>, essa è definita dal Responsabile co-marketing come: **“una quinta leva di marketing”** è considerata *“parte integrante della strategia di marketing complessiva, dove riveste un ruolo centrale e non di mero supporto”* (RCE).

La strategia di comarketing in Eden Viaggi, segue un attento processo di pianificazione, condotto dal Responsabile dell’attività, che, come già argomentato, si avvale del supporto del Responsabile marketing, il quale funge da collettore con la strategia principale. Il processo a cui si allude inizia nel periodo conclusivo l’anno commerciale (settembre/ottobre), e termina solitamente nel primo mese del nuovo anno<sup>143</sup>. La pianificazione non è mai definitiva; il piano prospettico che deriva da questo primo step rimane comunque aperto a possibili variazioni sia in termini di partner sia di strumenti e canali da utilizzare per realizzare le varie attività.

Gli obiettivi perseguiti da Eden Viaggi attraverso il comarketing sono numerosi<sup>144</sup>. Tra di essi spiccano, *l’incremento della brand awareness, il rafforzamento della brand image e l’aumento del database building consumer*. Il T.O., oltre agli obiettivi specifici citati, ha avviato un processo di rafforzamento e innovazione della strategia allo scopo di *incrementare l’intensità e la frequenza di utilizzo* del comarketing, di anno in anno, assicurando al contempo un equilibrio con il disegno di

---

<sup>141</sup> Angelo E. Cartelli, Direttore Marketing e Commerciale Eden Viaggi, intervista rilasciata a Travel Quotidiano il 24/06/2015, *“Eden Viaggi punta sul co-marketing, concorso online per tutto il 2015”*, <http://www.travelquotidiano.com>.

<sup>142</sup> Anche il responsabile co-marketing dell’agenzia di comunicazione Comart, asserisce che il co-marketing *“ha un ruolo chiave nella strategia di business è l’attività core della nostra azienda”*. Diversamente, per il partner di Eden Viaggi intervistato; secondo cui al co-marketing è attribuito un ruolo secondario, la valenza è tattica e l’importanza ai fini della strategia principale è marginale: *“sicuramente ci aiuta a creare brand awareness ed altri obiettivi per noi importanti, ma non ha assolutamente un ruolo determinante”* (RCP).

<sup>143</sup> La prima esperienza di co-marketing dell’impresa Eden Viaggi risale all’anno 2008 ed è stata realizzata con L’Ente del Turismo di Cuba, ad oggi il partner più importante per Eden Viaggi.

<sup>144</sup> In particolare gli obiettivi a cui si fa riferimento, possono essere sintetizzati come segue:

- potenziare le risorse immateriali: incrementare la *brand awareness* (attraverso la *brand exposure*) del corporate brand e rafforzare la *brand image*;
- aumentare i canali di contatto con i consumatori: allargare il bacino di utenza, attraverso l’engagement di potenziali nuovi clienti;
- incrementare l’attività di *database bulding*: raccogliere il più alto numero possibile di contatti preferibilmente in-target (spendibili a livello commerciale);
- ridurre i costi ed il rischio di operazioni commerciali;
- aumentare l’investimento in comunicazione e di conseguenza incrementare la visibilità del brand corporate, sfruttando canali e media non convenzionali;
- incrementare l’afflusso di consumatori in agenzia e di conseguenza le vendite.

crescita dell'impresa. La parola chiave è *"innovare il format di co-marketing"*, facendo leva sulla *multicanalità integrata*, nuove modalità e strumenti di comunicazione (cinema, operazioni on-pack, librerie, parchi divertimento), sfruttando piattaforme e opportunità ancora non esplorate da altre imprese.<sup>145</sup>

Il tour operator non può rinunciare alla multicanalità, ma deve cercare di utilizzare i canali disponibili, integrandoli in modo equilibrato, ovvero evitando di urtare la suscettibilità degli altri componenti della filiera di intermediazione, in particolar modo quella della rete distributiva tradizionale (ADV).

Dalle tecniche di raccolta dati qualitative, emerge che la strategia di comarketing pianificata da Eden Viaggi si rivolge a un ampio spettro di segmenti di mercato, attraverso l'utilizzo di molteplici canali, che operano in parallelo o in combinazione tra loro. In altri termini lo scopo della strategia di comarketing dell'impresa è di parlare al singolo consumatore partendo da una comunicazione di massa.

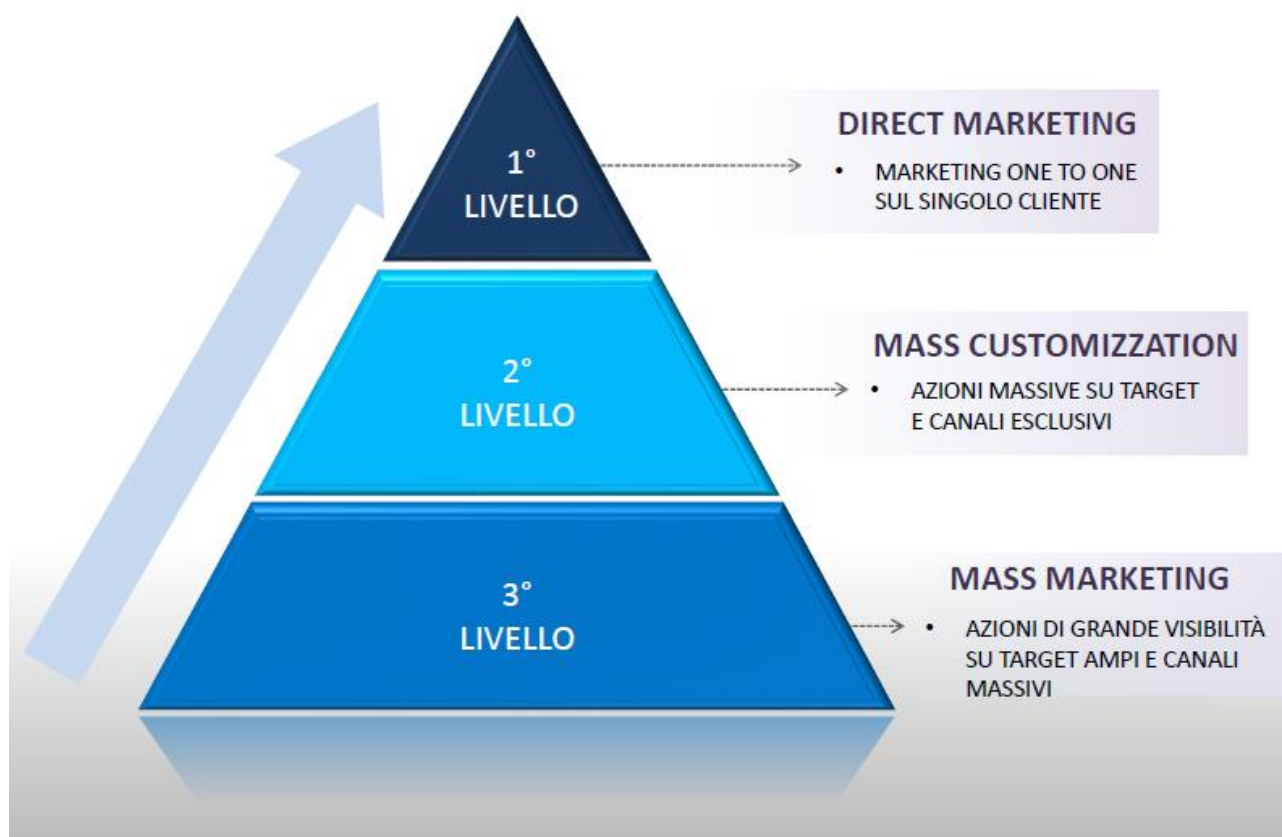
L'approccio al marketing che si configura in Eden Viaggi, può essere rappresentato attraverso una *piramide multilivello*. Al livello più basso della piramide si colloca il fabbisogno essenziale della strategia, dove l'obiettivo è raggiungere indistintamente il numero maggiore di potenziali consumatori attraverso canali di massa; tale azione garantisce la sopravvivenza delle attività di comarketing, poiché esse vengono sovente valutate dalla direzione aziendale sulla base del numero di contatti consumer raccolti e il tasso di penetrazione nella distribuzione. In vetta, invece, si colloca un bisogno aggiuntivo, ove le azioni di marketing sono focalizzate al raggiungimento del singolo consumatore; esse sono importanti in relazione a specifici obiettivi della strategia di marketing, ma non indispensabili. Come mostrato in figura 5.7, la strategia di co-marketing dell'impresa mira dunque a comunicare sia alla massa che al singolo consumatore, operando su tre fronti contemporaneamente, coniugando diverse logiche di azione strategica, quali:

1. *direct marketing*: strategia volta a sviluppare relazioni con il singolo cliente raggiunto mediante azioni ad hoc, spesso guidate da una specifica attività di profilazione a monte;
2. *mass customization*: strategia di focalizzazione su specifici target e canali, realizzata attraverso delle operazioni massive sulla domanda, preservando però l'efficienza dei costi e l'efficacia delle campagne di marketing.
3. *mass marketing*: si attuano azioni di marketing di ampia portata in grado di coprire una grande fetta di mercato, sfruttando canali prevalentemente di massa.

---

<sup>145</sup> Come affermato dal RCE: *"l'obiettivo che ci poniamo continuamente è quello di scoprire nuovi canali e se non si trovano inventarcene di nuovi - vedi i negozi, le operazioni on pack che ci abbiamo ideato nell'anno corrente, come ad esempio comparire on-pack nella GDO, è qualcosa che nessun T.O aveva mai pensato prima"*. Ciò denota uno spiccato orientamento al mercato e al marketing integrato da parte del management aziendale.

**Figura 5.7- L'approccio al co-marketing di Eden Viaggi: la piramide multilivello**



Fonte: nostra elaborazione dai dati raccolti.

I partner coinvolti nelle singole iniziative di cui Eden Viaggi è promotore sono circa venti l'anno e la durata media degli accordi è di un anno commerciale<sup>146</sup>. Gli attori a cui ci si riferisce, come già illustrato, si collocano a livello verticale e laterale della catena del valore: Enti del turismo, ADV, Hôtellerie, compagnie aeree e operatori del largo consumo<sup>147</sup>.

Dalle risposte fornite dal RCE e da altri dati raccolti, si deduce che all'interno dell'impresa indagata vi sia una forte consapevolezza dell'importanza rivestita dal comarketing nell'incremento della *brand awareness* e *brand exposure* del corporate brand. Così dichiara *Angelo E. Cartelli*, Direttore commerciale e marketing dell'impresa: *"continuiamo a portare avanti operazioni*

<sup>146</sup> Diversamente Il partner intervistato, afferma di realizzare circa due-tre iniziative di co-marketing l'anno: *"alcuni anni ne abbiamo realizzata soltanto 1, come ad esempio l'alleanza con Eden Viaggi"* (Responsabile co-marketing partner). I partner con cui vengono instaurati dei rapporti di collaborazione, sono selezionati con grande accuratezza dall'impresa, si seguono dei criteri molto precisi. Il tempo medio di durata della singola iniziativa in store è di circa un mese, mentre a livello complessivo, ovvero dalla fase di conoscenza, in genere trascorrono quattro mesi.

<sup>147</sup> Le campagne promozionali all'interno dei punti vendita di insegne retail di livello nazionale o internazionale sono finalizzate alla promozione di specifiche destinazioni partner. Tali campagne nascono per focalizzare la comunicazione su un target group ben individuabile (ossia dotato di precise caratteristiche socio-demografiche), pre-segmentato (in quanto già target dell'insegna) e, al contempo, esteso su scala nazionale. Il traffico giornaliero dei punti vendita coinvolti garantisce, inoltre, un'audience potenziale estremamente larga, donando alla comunicazione anche un carattere massivo.

*promozionali nei più grandi centri commerciali italiani tra cui Cogest, Larry Smith, Bennet, Iper e Igd che gestiscono le principali catene di negozi presenti su tutto il territorio nazionale, oltre a campagne pubblicitarie su stampa e sul web ed eventi esclusivi dedicati alle agenzie di viaggio. Anche la collaborazione con i grandi brand del largo consumo rappresenta un punto cruciale delle nostre attività di co-marketing, come per esempio i concorsi conclusi con i marchi Mc'Donald, L'oreal, Nestlè, Bauli, Meliconi, Coccinelle, Liu-JO, Cisalfa, Bonduelle e la linea intima Triumph, durante i quali il brand Eden Viaggi ha beneficiato di una notevole visibilità all'interno delle rispettive reti distributive, ottenendo così una copertura su tutto il territorio nazionale e su nuovi segmenti di mercato. La partecipazione attiva dei consumatori è andata ben oltre le attese, consentendoci di conoscere e farci conoscere da diversi segmenti di mercato e confermando il grande interesse del pubblico per il nostro brand. Attività come queste sono di grande utilità non solo per migliorare la notorietà del nostro brand, ma per portare sempre più clienti nelle agenzie di viaggio”<sup>148</sup>.*

In particolare, i canali utilizzati dall'impresa per promuovere le iniziative di comarketing sono prevalentemente B2C. Tra di essi rivestono maggiore importanza:

- ✓ gallerie dei centri commerciali;
- ✓ web & social campaign;
- ✓ pubblicità su stampa consumer;
- ✓ campagne nei PDV retail;
- ✓ parchi divertimento.

Per quanto riguarda la promozione nei canali B2B, si realizza mediante i seguenti strumenti:

- ✓ materiale punto vendita ADV (Folder, Totem, Coupon sconto, Flyer);
- ✓ Eden Life<sup>149</sup>;
- ✓ Portale Agenti Eden Viaggi;
- ✓ strumenti di comunicazione on-line (multifax, multiemail, newsletter, CRM, etc.,).

Uno dei tratti più distintivi della strategia di co-marketing, realizzata da Eden Viaggi, consiste nell' utilizzo di una particolare forma di alleanza che possiamo definire “*multistakeholder*”, nella quale vengono coinvolti più attori della catena del valore contemporaneamente (Enti del turismo, imprese del largo consumo, catene alberghiere, etc.), senza che si stabilisca effettivamente un legame diretto tra di essi. In questa circostanza il T.O. Eden Viaggi assume il ruolo di intermediario.

---

<sup>148</sup> Angelo E. Cartelli, Direttore Marketing e Commerciale Eden Viaggi, intervista rilasciata a Travel Quotidiano il 24/06/2015, “Eden Viaggi punta sul co-marketing, concorso online per tutto il 2015”, <http://www.travelquotidiano.com>.

<sup>149</sup> *Edenlife* è un magazine che nasce con una missione ben precisa: portare direttamente al consumatore finale l'informazione che la stampa trade dedica esclusivamente agli operatori del settore. In più, grazie alla presenza di un buono sconto del valore compreso tra 80 e 200 Euro, obiettivo del magazine è fornire un benefit concreto sia all'agente di viaggio sia ai suoi clienti.

Per chiarire meglio questo concetto, è bene riportare un esempio pratico, per favorire la comprensione del meccanismo di partnering a cui si fa riferimento.

Il T.O. Eden Viaggi negli ultimi 7 anni ha sottoscritto un accordo con l'Ente di promozione turistica di Cuba, che comprende una serie di iniziative variegata, allo scopo di promuovere la destinazione e le strutture in essa site. In parallelo, Eden Viaggi sigla un altro accordo di comarketing, indipendente, con un retail della GDO (poiché interessato al canale di contatto con la clientela), che prevede lo sviluppo di una iniziativa congiunta ai fini promozionali, e avrà luogo all'interno dei PDV del retail dislocati in tutto il territorio nazionale. A questo punto, Eden Viaggi propone all'Ente del turismo cubano di realizzare un'iniziativa all'interno della rete distributiva del retail di riferimento, poiché esso presenta i tratti caratteristici (target, obiettivi, location, prodotti, brand, etc..) del partner ideale e si sposa perfettamente con i tratti del viaggiatore tipo della destinazione di riferimento. L'Ente di promozione turistica di Cuba, dopo aver valutato le caratteristiche dell'operazione proposta, accetta di realizzare l'iniziativa in collaborazione, ritenendola efficace ai fini della promozione turistica della destinazione nel segmento consumer. Da questo momento, Eden Viaggi si interfacerà con entrambe le parti coinvolte, tutelando sia i propri interessi sia quelli delle singole organizzazioni aderenti all'iniziativa, svolgendo il ruolo di *intermediario* nella partnership. In questo modo il T.O. potrà raggiungere più facilmente i propri obiettivi di marketing, allestendo al contempo una relazione multistakeholder di tipo *win win*, in cui tutti i soggetti coinvolti ne trarranno beneficio.

Un'ulteriore caratteristica del comarketing, emersa dall'approccio qualitativo è relativa alla volontà delle imprese di non rimanere ancorate allo stesso partner se non per motivi strategici. Le risposte, fornite dai soggetti intervistati, suggeriscono che la strategia di cambiare partner è legata al raggiungimento di segmenti di consumo diversi, piuttosto che canali e brand differenti<sup>150</sup>. In altri termini, se il partner con cui si è attivata un'alleanza non è strategico per l'impresa, e la collaborazione si basa dunque su obiettivi tattici e di breve periodo, cambiare a rotazione partner è un ottimo modo per ampliare la gamma di opportunità che si possono conseguire con il comarketing. Per aumentare la brand awareness, ad esempio, attivare alleanze con brand differenti, che si rivolgono a target tra loro eterogenei, potrebbe rivelarsi una strategia molto efficace<sup>151</sup>. Tuttavia è bene precisare che l'impresa dovrà in ogni caso rispettare i criteri di selezione del partner prima discussi ed evitare di attivare alleanze che non hanno un valore, poiché potrebbero rivelarsi nocive.

---

<sup>150</sup> Come sottolineato dal Resp.co-marketing Eden: *"faccio un accordo con Microsoft per il lancio del nuovo Lumia, potrei anche ripeterlo, ma ho interesse a cambiare target di volta in volta, magari la prossima volta vado con Samsung. Non c'è un motivo per stare ancorato al mio partner a meno che non mi garantisca dei media particolarmente interessanti, faccio l'esempio di Virgin Active o dei Centri commerciali, che hanno già un pubblico un po' più.. uno largo e l'altro particolare; però di solito noi lo cambiamo il partner per diversificare il portafoglio di attività, canali, strumenti di comunicazione. Analogo discorso è stato riportato dal partner di Eden intervistato, il quale addirittura vede tale cambiamento di brand come un elemento che contribuisce positivamente al successo nel co-marketing.*

<sup>151</sup> Diverso è il caso in cui Eden Viaggi vuole entrare in uno specifico canale, o vuole riposizionare il proprio brand nel mercato, in tale circostanza sarà necessario sviluppare un comarketing strategico con un solo partner che meglio può aiutare il T.O a raggiungere questo obiettivo.

L'investimento sostenuto per realizzare la strategia di comarketing pianificata da Eden Viaggi è di circa € 600.000,00 l'anno. L'importo dedicato alle attività realizzate in collaborazione, *“ha un'incidenza di 1/3, con pubblicità (Campagna Tv), e ½ senza pubblicità sulla strategia di marketing complessiva” (RCE)*. Questo dato avvalorava quanto finora sostenuto in merito alla rilevanza della pratica del comarketing in Eden e all'impatto che esso può avere sulla riduzione degli investimenti di marketing per l'impresa a fronte di un potenziale aumento dell'incisività delle politiche realizzate.

#### **5.4.5 I fattori critici di successo e problematiche di gestione del co-marketing**

Uno degli aspetti più rilevanti circa il comarketing da un punto di vista manageriale è senza dubbio la capacità di individuare i fattori critici che determinano il successo o l'insuccesso di un'alleanza, e riuscire a tradurre positivamente quanto appreso nelle esperienze vissute in ambiti collaborativi futuri.

La domanda, che abbiamo posto agli intervistati per comprendere quali siano le dinamiche che possano incidere positivamente o al contrario negativamente sulla riuscita dell'iniziativa, è la seguente: *Quali sono, secondo lei, i fattori critici il successo o l'insuccesso di un'iniziativa di co-marketing? Ci può fare degli esempi di iniziative che hanno avuto successo e altre che, al contrario, sono risultate insoddisfacenti?*

Dalle interviste effettuate, è emerso che uno degli elementi più importanti, per realizzare un'iniziativa di comarketing vincente, è sicuramente *la condivisione degli obiettivi* da parte di tutti i soggetti implicati *e la complementarietà del target* a cui mira l'iniziativa. Come sottolineato dal RCC: *“parlare allo stesso target e avere una sovrapposizione di obiettivi, che non necessariamente devono essere identici, ma integrabili gli uni con gli altri, è un elemento la cui presenza è indispensabile per il successo dell'attività”*. La complementarietà degli obiettivi è un elemento essenziale per costruire una partnership di successo, senza tale requisito le imprese coinvolte si troverebbero a remare contro corrente, vanificando l'efficacia delle politiche di marketing potenziate messe in atto.

Secondo il RCE, oltre *“alla coerenza nelle vedute, cioè negli obiettivi perseguiti”*, il successo di una strategia è legato *“all'ottenimento di un risultato concreto, che possono essere i contatti, possono essere l'incremento nelle vendite, cioè l'importante è che il co-marketing sia finalizzato da un obiettivo concreto”*. Questo aspetto è spesso sottovalutato dal management, non è raro osservare piani di comarketing in cui gli obiettivi definiti dalle parti siano assai complessi per poter essere perseguiti con le risorse e i tempi previsti. È importante che gli obiettivi siano chiari e raggiungibili, che le risorse siano adeguate e le tempistiche commisurate alla difficoltà di realizzazione delle attività.

È stata inoltre evidenziata la funzione di arricchimento dell'offerta che è tenuta ad assolvere il comarketing, come sottolineato dal responsabile Eden: *“ci deve essere un completamento del prodotto-servizio offerto, cioè io faccio co-marketing per far cosa?! Per arricchire il prodotto che ho o un servizio che sto offrendo”*. La collaborazione tra le imprese deve dunque essere sviluppata in

modo tale da accrescere il valore offerto al consumatore; l'obiettivo deve essere quello di offrire al consumatore "di più a meno", solamente in questo modo sarà possibile intercettare il target di interesse e attirare la sua attenzione verso il brand.

È importante inoltre notare come l'*innovazione nel format dell'iniziativa* sia uno degli elementi più citati durante le interviste. Come spiega il RCC: "se io sono il primo a proporre un nuovo format di comarketing, ho più probabilità di successo; noi ad esempio, insieme ad Eden Viaggi abbiamo inventato il viaggio ideale e ha avuto grande successo". Il format di comarketing, a cui si riferisce l'intervistato, si concretizza attraverso un'attività promozionale, svolta con un partner che opera nel retail del largo consumo<sup>152</sup> (p.e. L'Oreal e Bonduelle).

L'innovazione rappresenta, dunque, un elemento di successo per la strategia in esame, e viene indicato sia dal RCE che dal RCC, come la leva differenziale anche per il futuro. In tal senso ci si riferisce sia all'evoluzione delle configurazioni strategiche concepite, sia al format di ideazione delle stesse. Pertanto proporre nuove modalità di collaborazione ideate sulla base delle esigenze interne ed esterne, da un lato le aziende coinvolte, dall'altro il target obiettivo, sembra essere un elemento critico di successo; innovazione e originalità sono quindi le parole chiave per il comarketing del futuro.

Altro elemento emerso come rilevante ai fini della buona riuscita dell'iniziativa è l'*integrazione e il coordinamento*. Ci si riferisce in particolare alla capacità delle imprese coinvolte nella partnership di integrare adeguatamente le funzioni, i processi e le attività oggetto di interesse dell'accordo. I partner devono riuscire a creare un ambiente di lavoro organizzato e condiviso, in cui i ruoli attribuiti ai vari soggetti implicati siano chiari e ben definiti, così come i compiti e le responsabilità che ne derivano. In particolare, la *capacità relazionale* è considerata indispensabile ai fini della costruzione di alleanze solide e durature. Le relazioni tra le imprese sono legate nella maggior parte dei casi alle persone che le curano nel tempo; se la persona chiave, con cui è in essere un rapporto di fiducia, maturato nel corso degli anni, cambia azienda e si trasferisce in un'altra realtà, è naturale che porti con sé la rete di relazioni e dunque il valore ad essa connesso.

Il RCE, in accordo con quanto sinora detto, ha attribuito ai seguenti elementi, elencati in ordine di importanza, un ruolo chiave nel determinare il successo di un'alleanza di marketing:

- compatibilità e concretezza degli obiettivi;
- organizzazione del lavoro;
- coordinamento di funzioni, processi e attività coinvolte;
- gestione operativa delle attività;
- gestione della marca;

---

<sup>152</sup> In sintesi, si tratta di realizzare un concorso con l'obiettivo di incrementare la *brand awareness* delle imprese coinvolte e raccogliere contatti, mettendo in palio quattro diverse tipologie di viaggio volte ad intercettare e soddisfare segmenti opposti: avventura, romantico, famiglia, divertimento. L'iniziativa è risultata essere molto apprezzata dal mercato, e l'appeal che ne è derivato è stato elevato, forte anche della notorietà dei brand con cui Eden Viaggi ha realizzato l'attività.



- affinità di posizionamento.

Allo stesso modo, il partner di Eden Viaggi, coinvolto nel caso, ha indicato i seguenti elementi come i principali responsabili del successo di una attività di comarketing:

- compatibilità degli obiettivi;
- affinità di posizionamento;
- fiducia reciproca;
- competenze del partner;
- gestione della marca;
- budget dedicato.

La presenza nella partnership degli elementi sopra citati non è però condizione sufficiente a garantire il successo dell'iniziativa; le parti interessate devono al contempo evitare il verificarsi di alcune situazioni, o meglio superare le barriere che si creano durante le diverse fasi che conducono le imprese al raggiungimento dell'obiettivo finale.

In particolare, osservando il fenomeno dalla prospettiva dell'intermediario, emerge chiaramente che le fasi più concitate, in cui è più probabile che si manifestino delle criticità, sono quelle iniziali.

Per l'agenzia che funge da intermediario, la difficoltà risiede dunque nel *match tra le due imprese*, piuttosto che nell'operatività (esecuzione dell'iniziativa), come invece sottolinea il responsabile Eden, secondo cui: *“le difficoltà di sviluppo di un'alleanza sono più che altro concentrate nella fase tecnico-operativa. Tali difficoltà sono legate alle tempistiche di realizzazione dell'attività, non si parla di difficoltà di grandi sistemi, a meno che non si attivi un cobranding che riguardi la creazione di un nuovo prodotto; bensì di difficoltà pratiche che possono essere variegate: vedi ad esempio una dead line non rispettata, un materiale che non è andato in stampa in tempo, oppure un'applicazione che non funziona, queste sono le difficoltà che incontriamo generalmente”*.

Dal punto di vista dell'intermediario, diversamente, la gestione di differenti esigenze, manifestate dalle imprese coinvolte in fase di conoscenza, è un elemento critico di successo, soprattutto se derivante da grandi aziende con obiettivi apparentemente sovrapposti, ma con sfaccettature di fondo divergenti (p.e. stagionalità dei prodotti differenti). La fase iniziale, dunque, considerata dall'intermediario come *“la più strategica”* è *fondamentale per la buona riuscita della collaborazione*, *“se si è fatto un buon lavoro all'inizio, non ci dovrebbero essere grandi ostacoli e l'alleanza dovrebbe soddisfare tutte le parti coinvolte”* (RCC).

La divergenza delle due interpretazioni è fortemente condizionata dal punto di vista di osservazione del fenomeno<sup>153</sup>. L'agenzia che svolge il ruolo di intermediario, dovendo conciliare le

---

<sup>153</sup> Per questo motivo si è scelto uno studio di caso che permettesse di realizzare la triangolazione informativa dei soggetti chiave coinvolti nella partnership; l'approfondimento della realtà indagata attraverso gli occhi e le parole di più soggetti che operano a diversi livelli e svolgono differenti funzioni nella partnership è un elemento essenziale per ottenere una visione completa sul tema studiato.

esigenze di più imprese, mantenendo al contempo un buon rapporto con esse, concentrerà gli sforzi nella fase iniziale, che corrisponde alla definizione della strategia; mentre Eden Viaggi, che è abituata a definire gli obiettivi e pianificare le attività in autonomia e solo successivamente individuare il partner più idoneo per realizzarle, è più probabile che incontri difficoltà nella fase operativa, in cui si troverà a collaborare più da vicino con il partner.

Un altro elemento di criticità relativo al successo o all'insuccesso di un'alleanza di marketing è legato alla "comunicazione", intesa quale politica di marketing<sup>154</sup>. La marca, difatti, oltre ad essere una componente importante del prodotto, rappresenta una strategia di comunicazione per l'impresa. L'utilizzo di una strategia di comunicazione comune è sicuramente un'ottima opportunità da parte delle imprese per entrare in contatto con nuove modalità di espressione verso il pubblico, ma può generare anche un rischio di incoerenza e incompatibilità tra le marche coinvolte.

Potrebbe generare confusione nel messaggio e rendere difficile l'interpretazione per il consumatore; altresì l'utilizzo di più stili distanti di comunicazione nello stesso messaggio può causare difficoltà di comprensione o meglio focalizzazione, come anche una complessità del messaggio dovuta a numerosi obiettivi perseguiti dalle parti o alla mancanza di chiarezza di questi ultimi<sup>155</sup>. L'importanza di evidenziare chiaramente la relazione che intercorre tra le imprese e le marche coinvolte è sottolineata anche in letteratura (Grossman 1997); come anche la necessità di adottare un criterio di coerenza tra lo stile di comunicazione utilizzato e il brand theme delle imprese implicate.

Altro elemento, che può determinare il successo e soprattutto l'insuccesso dell'iniziativa, riguarda la gestione dell'aspetto "*legale e burocratico dell'accordo*". Come asserito da tutti e tre i soggetti intervistati, l'eccessiva burocrazia sottostante la realizzazione di concorsi a premio, attività promozionali congiunte e altre attività ministeriali, o comunque collegate alla partnership, rappresentano un elemento critico per lo sviluppo delle alleanze. La gestione burocratica dell'accordo può rappresentare in alcuni casi un ostacolo insuperabile per le parti "*le alleanze potrebbero arenarsi per un cavillo legale o per un'incomprensione delle parti in merito alle imposte da versare nella fase conclusiva dell'accordo*". Per questo motivo è quasi sempre affidata all'intermediario, spesso è la ragione primaria che spinge le imprese a rivolgersi a un'agenzia esterna. In assenza di un intermediario, la parte burocratica viene gestita in comunione dai legali rappresentanti delle imprese coinvolte.

---

<sup>154</sup> Come dichiarato dal RCC: "*La comunicazione è un tasto molto dolente quando metti insieme due aziende, perché la brand identity di una azienda è il suo DNA e tu non puoi chiedere ad un'azienda di cambiare il suo Dna; la comunicazione è un nocciolo molto delicato che va affrontato in maniera seria e matura*".

<sup>155</sup> Alcuni problemi di coerenza a livello di comunicazione si sono riscontrati per Eden Viaggi anche con riferimento al packaging del prodotto. La marca invitata, desiderava inizialmente che fosse utilizzato il colore rosso, considerato invece dal proponente (Eden), poco affine al brand e poco consona all'idea comunicativa che si voleva trasmettere, riferita al relax e serenità associata al viaggio.

Dalle risposte ricevute è emerso, inoltre, che la complessità di gestione si riflette nel rallentamento del processo decisionale. Le iniziative che coinvolgono più brand e richiedono lo sviluppo di diverse attività contemporaneamente; generano una riduzione di flessibilità nell'attuazione della strategia.

In conclusione, è stato chiesto agli intervistati di indicare i motivi che hanno generato insoddisfazione a seguito di un comarketing. A questa domanda il RCE ha tenuto a sottolineare che: *“più che un'alleanza non riuscita, possiamo parlare di un'alleanza in cui i risultati raggiunti non hanno generato la soddisfazione attesa”*; tale situazione di gap è imputabile alle aspettative troppo elevate. Il partner era stato sopravvalutato sin dall'inizio: *“ci si aspettava grande ritorno in termini di visibilità e appeal nei confronti del pubblico, ma così non è stato”*. Inoltre è emerso che non era stata compiuta un'attenta analisi in merito al partner, in termini di valore del brand e altri elementi riguardanti l'appeal e la forza della marca nei confronti del pubblico di riferimento.

Anche Il partner di Eden Viaggi individua una situazione analoga in cui gli obiettivi della collaborazione, che erano stati definiti in fase iniziale con grande aspettativa dell'azienda, non sono stati raggiunti. Le cause di tale insoddisfazione sono da attribuire ai seguenti elementi:

- mancanza di collaborazione della controparte;
- mancanza di equità nel rapporto, sia in termini economici che di competenze;
- comportamento opportunistico del partner.

Coerentemente con quanto esposto, il livello di soddisfazione generale (si fa riferimento a tutte le alleanze ad oggi realizzate), espresso dal management delle due imprese coinvolte nella partnership, è stato giudicato “elevato”. In particolare, il voto medio assegnato dai due intervistati agli aspetti chiave da loro individuati è di 4 punti, su una scala di preferenza da 1 a 5.

Questo sottolinea quanto il comarketing possa rappresentare per le imprese che lo utilizzano una risorsa di grande opportunità a costi accessibili e a volte anche nulli, in grado di generare un valore molto elevato.

#### **5.4.6 Strumenti di controllo e metriche utilizzate per valutare la performance dell'iniziativa**

Solitamente, in fase di definizione dell'accordo, vengono individuati i possibili indicatori di controllo da utilizzare per monitorare l'avanzamento della partnership verso il raggiungimento di obiettivi specifici, nel rispetto dei tempi e dei modi previsti. In altri termini, sono gli obiettivi che guidano la scelta degli indicatori da utilizzare o perlomeno ci si auspica che sia così.

Dall'analisi delle interviste emerge la quasi totale assenza di ricerche e indagini di marketing volte a verificare se l'iniziativa possa avere successo, ma anche la scarsa propensione a definire gli indicatori di performance; tale risultato suggerisce che in genere il rischio di fallimento venga

sottostimato dal management, il quale sovente ritiene che la forza di due marche note sia sufficiente a garantire l'esito positivo dell'iniziativa.

È stata dunque riscontrata una difficoltà del management di individuare degli indicatori specifici oltre i seguenti strumenti tradizionali di analisi delle azioni di marketing:

- *tasso di redemption dei clienti verso l'iniziativa* (contatti raccolti), solitamente legata a una manifestazione a premio con in palio dei viaggi;
- *coupon e buoni sconto*, utilizzati per acquistare un prodotto (sono dotati di *barcode* informativo);
- *traffico di potenziali clienti in store* nel periodo della promozione;
- *tasso di penetrazione nei media*;
- *tasso di penetrazione nella distribuzione* (% presenza nei punti vendita);
- alcuni dati di *sell in* (non sono stati specificati).

I principali indicatori, utilizzati dalle imprese oggetto di analisi, sono di natura commerciale e comunicazionale. I primi sono prevalentemente di carattere quantitativo e hanno come oggetto la vendita, mentre i secondi propendono per l'utilizzo di dati qualitativi e misurano il risultato dell'iniziativa di comarketing in termini di visibilità ed efficacia della comunicazione.

L'indicatore principale di analisi dei risultati dell'iniziativa sembra essere il consumatore finale e dalle azioni che esso compie, sia nel punto vendita che on-line, spinto dalle politiche di co-marketing poste in essere dalle imprese implicate, si determina l'efficacia delle attività.

Ciò che emerge con chiarezza è la difficoltà comune dei soggetti intervistati, di individuare degli indicatori specifici per valutare l'efficacia e l'efficienza delle alleanze di marketing, se non direttamente connesse all'attività di vendita. Come sottolineato dal responsabile co-marketing Eden Viaggi: *"La visibilità non è quantificabile in modo puntuale; quindi viene valutata mediante una stima del numero di punti vendita coperti dall'iniziativa, quindi, l'affluenza media nei pdv"; "si presume che se io ho fatto una visibilità in cento negozi, sia ovviamente maggiore rispetto a una operazione che ti dà visibilità in 50 negozi, a parità di location". La visibilità, quindi, non è quantificabile, ripeto, si possono però quantificare il numero di persone che vanno nei negozi, in agenzia a redimere i coupon, se io metto dei coupon a disposizione, oppure contatti, ossia gente che ha partecipato al concorso, quelli sono gli unici risultati che noi abbiamo raccolto e siamo in grado di analizzare".*

Concludendo, le imprese intervistate spesso valutano la riuscita dell'iniziativa su dati forniti da società esterne che supportano la realizzazione della stessa, senza effettuare un'analisi in parallelo attraverso strumenti interni all'azienda. Questo è un elemento di eccessiva fiducia nei confronti dei fornitori esterni, e pure di eccessiva debolezza del processo di analisi, che potrebbe essere superata attraverso l'adozione diretta di indicatori, anche a costo molto limitato, che consentirebbero di effettuare un confronto più accurato, sia sull'esito della singola attività che sull'iniziativa nel suo complesso. Nel prossimo capitolo verranno riprese e approfondite tali dinamiche e molte altre relative al co-marketing, con l'obiettivo di confrontare gli elementi più rilevanti, attraverso l'analisi effettuata su un campione di circa 40 imprese di T.O..

## CAPITOLO QUINTO

### La strategia di co-marketing nelle imprese di tour operator

#### 6.1 Obiettivo e domande di ricerca

Obiettivo di questa parte della ricerca è *comprendere il ruolo, la natura, i fattori critici di successo, le problematiche, le metriche di controllo, il livello di diffusione e soddisfazione, e i tratti distintivi associati al comarketing nel contesto del tour operating.*

Come argomentato in precedenza, questo scopo è stato perseguito attraverso una metodologia di ricerca mista, e in particolare il disegno di indagine utilizzato è il *convergent parallel design*, il quale si sviluppa attraverso due fasi parallele ma indipendenti<sup>156</sup>; tale configurazione permette di realizzare una triangolazione dei dati derivanti dal metodo qualitativo e quantitativo, al fine di ottenere una conoscenza più approfondita sul fenomeno esplorato.

Seguendo tale modello di analisi, nel capitolo precedente il co-marketing è stato studiato in un contesto reale, attraverso l'approccio qualitativo, assumendo la prospettiva di un'impresa leader di settore: Eden Viaggi.

A questo punto del lavoro, appare opportuno completare il processo di ricerca, rivolgendo l'attenzione all'intero settore del tour operating. Ciò permette da un lato di valorizzare l'evidenza empirica nell'ambito di osservazione del fenomeno e dall'altro di sottolineare alcune peculiarità che si sono riscontrate nella pratica. A tale scopo è stato adottato un approccio quantitativo che prevede l'utilizzo del sondaggio come tecnica di raccolta dati.

Per raggiungere l'obiettivo indicato, che denota per sua natura complessità, sono state individuate alcune domande di ricerca, volte a semplificare la procedura di analisi dei dati, consentendoci di suddividere il fenomeno indagato in macrotematiche<sup>157</sup>. Nello specifico le domande a cui si allude sono articolate come segue:

1. Quale è il livello di diffusione del co-marketing tra le imprese di T.O.?
2. Quale importanza è attribuita dai T.O. alla strategia di co-marketing? Quale ruolo riveste tale pratica manageriale per i T.O.?
3. Quali sono gli aspetti distintivi della strategia utilizzata in ambito del tour operating?

Nello specifico: Quale figura aziendale è responsabile dell'attività? Chi sono i partner con cui i T.O. collaborano e quale è la natura delle relazioni? Quali configurazioni della strategia di

---

<sup>156</sup>L'obiettivo di questo modello di ricerca è quello di esplorare il fenomeno indagato, utilizzando i dati qualitativi a supporto dell'interpretazione dei risultati quantitativi. Per approfondimenti si rimanda al paragrafo 1.2.2.

<sup>157</sup>Le tematiche relative al co-marketing affrontate in questa sezione di lavoro si sovrappongono, in numerosi punti, con gli aspetti trattati nel case study (capitolo 5); tale approccio è indispensabile al fine di costruire un modello di confronto e di relazione valido, che permetta di approfondire non solo le singole variabili, ma anche le connessioni esistenti tra le dinamiche indagate.

- comarketing vengono utilizzate dai T.O? Con quale frequenza e durata vengono impiegate? Esiste un processo di pianificazione delle attività? A chi è affidata la gestione dell'iniziativa? Quando è stata attivata la prima alleanza di marketing e con chi?
4. Quali sono gli obiettivi perseguiti attraverso la collaborazione? Che tipo di legami si creano con i partner?
  5. Quali sono i fattori critici il successo e l'insuccesso di una strategia di comarketing e quali sono i benefici e i rischi ad esse associati?
  6. È effettuato un controllo sui risultati della singola iniziativa o dell'alleanza nel suo complesso? Quali sono gli indicatori di controllo o metriche più utilizzati? Quale è il livello di soddisfazione delle imprese coinvolte nella partnership?

Il percorso di ricerca tracciato, oltre a rilevare i tratti distintivi della strategia di collaborazione, è volto ad approfondire gli elementi la cui presenza è determinante ai fini della realizzazione di una strategia di co-marketing vincente. Riuscire a definire le linee guida generali per un corretto approccio al partnering da parte delle imprese che operano nel settore del tour operating, spesso guidate dal solo intuito imprenditoriale e dall'improvvisazione, è l'obiettivo primario del presente lavoro.

## 6.2 Metodologia dell'indagine

Il metodo, di cui ci si è avvalsi per la rilevazione dei dati, è basato sul sondaggio che consiste nell'intervista a un campione opportunamente selezionato di soggetti appartenenti alla popolazione obiettivo.

Il campionamento è di tipo non probabilistico, ed è qualificato con il termine di *campionamento a scelta ragionata*<sup>158</sup>(Molteni e Troilo 2003), in cui le unità campionarie sono state selezionate sulla base di informazioni preliminari (criteri di selezione). Tale metodo è particolarmente adatto sia al nostro campione di ricerca, che si caratterizza per una dimensione limitata, sia al nostro obiettivo, focalizzato a indagare le dinamiche del comarketing in un settore in continua e rapida evoluzione - ove le imprese nascono e svaniscono rapidamente, alcune falliscono mentre altre sono acquisite da operatori di maggiori dimensioni.

Alla luce di ciò, ai fini del nostro lavoro, la scelta di intervistare tutti i T.O. attivi in Italia sarebbe stata complicata per due motivi: da un lato la continua evoluzione del settore rende difficile l'attività di reperimento di informazioni precise riguardanti le imprese di T.O. attive nel territorio italiano - non esiste una statistica puntuale aggiornata a livello nazionale sull'attuale configurazione del settore, e in particolare, sulle imprese che vi operano; dall'altro le micro imprese, specialmente

---

<sup>158</sup> In questo tipo di campionamento le unità vengono scelte dal ricercatore senza procedure casuali, in base ad un ragionamento e dei criteri specifici; come ad esempio la selezione di casi che siano vicini alla media per i parametri oggetto di indagine o che possano essere considerati rappresentativi della popolazione di riferimento.

quelle istituite di recente, è improbabile che utilizzino il co-marketing in autonomia, date le limitate risorse a loro disposizione (umane e finanziarie); è più probabile che esse si aggregino in Network<sup>159</sup>, i quali facilitano l'operato dei singoli membri e difendono l'interesse comune.

Pertanto si è scelto di selezionare come campione rappresentativo dell'intera popolazione le imprese di tour operator tradizionali (le OTA e i Network sono stati esclusi), che svolgono come *attività principale* il tour operating nel territorio italiano<sup>160</sup>. Il campione iniziale di circa 100 unità; è stato costruito sulla base di un'indagine preliminare, nella quale ci si è avvalsi delle riviste specializzate di settore, fra le quali spiccano: "Travel quotidiano", "TTG Italia", "Il giornale del turismo" e "l'Agenzia di viaggi"; siti web e altri documenti curati da agenzie specializzate: "Travel Operator Book", "Rapporto FIAVET 2013" e "ASTOI; e ancora, del supporto dei principali motori di ricerca: "Google", "Yahoo", "Bing" e "Ask".

In un secondo momento il campione è stato ulteriormente alleggerito, attraverso l'esclusione di alcune imprese che non possedevano i criteri di selezione individuati in fase iniziale, quali:

- soglia di fatturato (>1 milione di euro);
- dipendenti (almeno 5);
- presenza sui siti web di categoria (Q-villaggi, Trip advisor e Turbo link).

Il processo di selezione sopra indicato è stato perfezionato durante la fase di primo contatto telefonico con le singole aziende selezionate.

Definito il campione ottimale, si è proceduto con la fase di costruzione del questionario, in cui sono state definite le caratteristiche del sondaggio in funzione dell'obiettivo e delle domande di ricerca a esso associate. In particolare la predisposizione del questionario è stata realizzata seguendo una procedura basata su tre macro fasi logicamente ordinate<sup>161</sup>, che possono essere sintetizzate come segue:

1. definizione obiettivi e schema concettuale del questionario;
2. redazione del questionario;
3. verifica del questionario.

---

<sup>159</sup> Le strategie comuni realizzate dai Network di T.O, non vengono classificate in questo studio come co-marketing, poiché le iniziative da essi prodotte, presentano diversa natura e caratteristiche rispetto al fenomeno studiato. Con il termine network ci si riferisce ad una forma organizzativa che, attraverso la stipula centralizzata di contratti con i tour operator, fornisce agli associati agevolazioni su pagamenti, contratti con alberghi, società finanziarie e assicurative, associazioni di categoria. Le agenzie affiliate ad un network, al contrario di quelle in franchising, sono totalmente autonome con una propria licenza, direzione tecnica e dunque politiche commerciali distinte.

<sup>160</sup> In totale il numero di Tour Operator che operano tramite agenzie intermediarie è stimato intorno alle 354 unità, ma di queste circa 100 svolgono come attività principale il tour operating. Per approfondimenti si rimanda al Rapporto FIAVET 2013 disponibile nel sito: <http://www.fiavet.it>.

<sup>161</sup> Per approfondimenti sulle fasi del questionario si rimanda al Capitolo 1, paragrafo 1.2.3.

La metodologia di contatto adottata è quella del questionario web-based<sup>162</sup>, che è stato costruito mediante un *provider solution on line*: EVAL&GO. Per superare il limite del basso tasso di risposta, tipico di questo strumento di ricerca e intercettare con precisione i singoli soggetti responsabili dell'attività di comarketing nelle imprese selezionate è stato svolto un meticoloso lavoro in fase di primo contatto, ovvero durante l'attività di rilevazione delle informazioni principali sul campione.

Una volta ottenuti i riferimenti degli individui preposti alla gestione dell'attività, ognuno di essi è stato contattato personalmente per via telefonica, in modo da illustrare nel dettaglio il progetto e rispondere a eventuali interrogativi sulla ricerca.

Questo processo, anche se ha richiesto tempistiche di realizzazione più lunghe rispetto al tradizionale invio per posta elettronica (mail di presentazione con allegato questionario), è risultato assai valido ai fini del nostro obiettivo. Tale attività, infatti, ha permesso di ottenere sia un elevato tasso di risposta (48% del campione), sia dei dati tendenti alla realtà, poiché il questionario è stato compilato prevalentemente dai soggetti responsabili del comarketing, piuttosto che da figure aziendali estranee alle dinamiche indagate come, invece, spesso accade nelle ricerche web based.

Il sondaggio è stato inviato al target attraverso posta elettronica. La prima mail di invito è stata spedita ai soggetti interessati il giorno 17 marzo 2016 (la raccolta si è conclusa due mesi dopo).

La mail a cui si fa riferimento è costituita da una parte introduttiva, nella quale viene presentata l'istituzione per cui si è realizzato il progetto (Università di Urbino Carlo Bò) e il ruolo che in esso svolge. Nel corpo del testo, diversamente, viene riepilogato quanto anticipato per via telefonica; è spiegata la procedura di compilazione del sondaggio, a cui fa seguito un link di reindirizzamento all'URL appositamente creata per partecipare all'indagine.

Il questionario è di tipo strutturato diretto, per cui ogni domanda è già precodificata e collocata in una precisa sezione, individuata sulla base di uno schema concettuale definito a priori; esso è auto-somministrato a tutti gli intervistati in forma perfettamente identica<sup>163</sup>.

Lo strumento utilizzato è caratterizzato da una struttura "a imbuto", ovvero si parte da domande di carattere più generale sul comarketing, per arrivare a quelle più specifiche che necessitano di maggiore attenzione e approfondimento nella risposta. Le informazioni sensibili relative l'azienda e l'intervistato sono state collocate nella sezione finale dell'indagine.

Nello specifico, il questionario contiene 28 domande prevalentemente chiuse (tranne due) di tipo *multiple choice*, con scale di valutazione *comparative* e *non comparative* (Likert). La natura delle domande è prettamente tecnica; difatti la compilazione del questionario è indirizzata ai responsabili dell'attività aziendale; i quesiti in esso contenuti sono stati definiti allo scopo di ottenere dati

---

<sup>162</sup> Link per l'accesso al questionario:

<https://appuniurb.evalandgo.com/s/?p=1&id=JTk1aSU5MmslOUIIQUM=&a=JTIDcSU5Mm8lOUQ=>

<sup>163</sup> Il questionario autosomministrato è compilato in autonomia dall'intervistato mediante una piattaforma on-line, senza l'intervento diretto dell'intervistatore. Il vantaggio principale di questa tecnica è l'enorme risparmio dei tempi di rilevazione. I limiti invece consistono nel fatto che deve essere breve, conciso e il più semplice possibile per venire incontro al maggior numero possibile di persone.



specifici sulle caratteristiche e la gestione della strategia indagata. Per garantire la facilità di compilazione e la completezza delle informazioni richieste sul tema, il questionario è stato pre-testato su di un campione di soggetti che rivestono ruoli aziendali attinenti sia alla sfera del marketing che del comarketing. Nello specifico hanno collaborato al pre-test le seguenti figure:

- Responsabile comarketing;
- Account director comarketing (Agenzia Comart);
- Responsabile marketing;
- Responsabile comunicazione;
- impiegato reparto marketing.

L'attività di testing è risultata assai utile, giacché ha consentito di ottenere dei feedback sulla validità del questionario, che sono stati utilizzati per modificare alcuni aspetti e rendere più snella la struttura.

La piattaforma professionale di cui ci si è avvalsi è stata utilizzata per la creazione del sondaggio e la raccolta dei dati, mentre l'analisi è stata effettuata mediante distribuzioni statistiche e misure di sintesi univariate e bivariate. I dati sono stati elaborati mediante il supporto del programma Microsoft Excel e in particolare lo strumento di tabelle pivot, che ha consentito di evidenziare e successivamente approfondire le principali relazioni esistenti fra le variabili.

## **6.3 Discussione dei risultati**

### **6.3.1 I risultati di raccolta dei questionari**

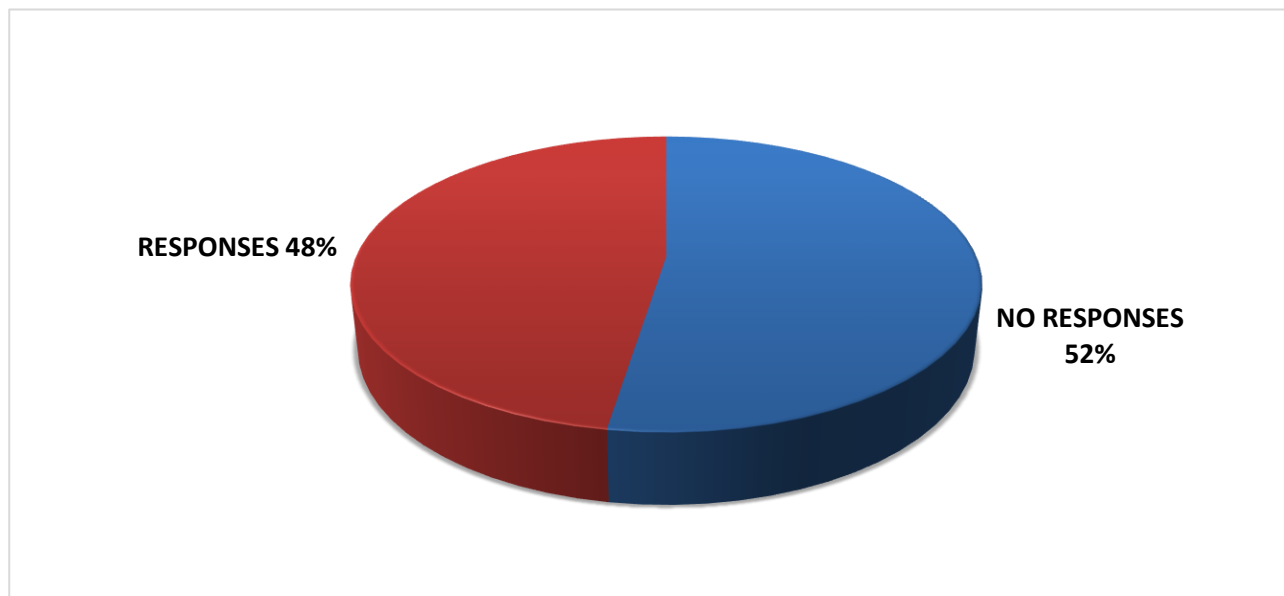
La raccolta dei questionari, inviati a 80 imprese di T.O., è iniziata in data 17 marzo 2016 ed è terminata il giorno 17 maggio dello stesso anno. Per alcune unità del campione, questo processo ha richiesto attese anche di un mese – tre solleciti avvenuti a distanza di dieci giorni ciascuno.

L'andamento della raccolta è stata altalenante, poiché il questionario è stato spedito singolarmente ai referenti, a seguito di un contatto telefonico diretto avvenuto durante il periodo di raccolta indicato. La procedura adottata è risultata essere vincente, considerando l'elevata chiusura delle imprese di settore nel divulgare informazioni di carattere gestionale/strategico a soggetti esterni – questo comportamento diffidente dei T.O. è stato confermato anche dal direttore di ASTOI<sup>164</sup>. Il tasso di risposta al questionario è risultato essere del 48% (figura 6.1), un dato assai positivo che ha superato le nostre aspettative.

---

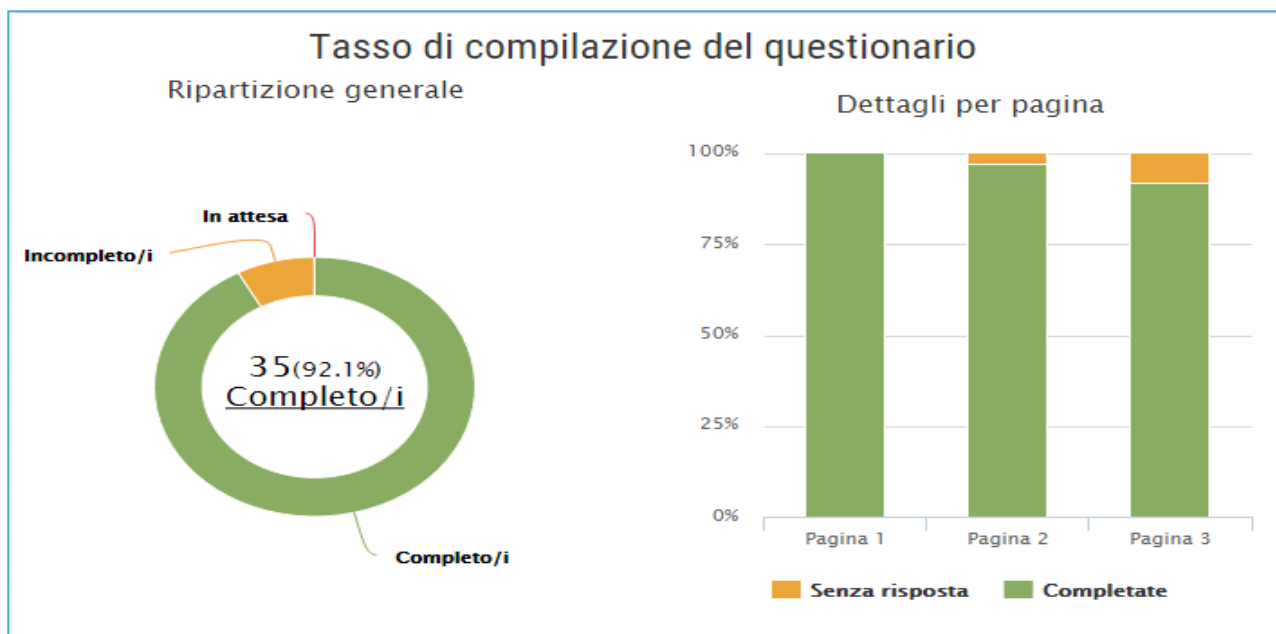
<sup>164</sup> Nella fase iniziale di Filedwork del processo di ricerca per massimizzare il livello di risposta al questionario è stata contattata la direzione di ASTOI, chiedendo un supporto nell'attività di somministrazione del test ai soci dell'associazione di categoria. Purtroppo, dopo una lunga contrattazione (la direzione ha voluto visionare il questionario e ha proposto delle modifiche) la risposta della direzione è stata negativa.

## 6.1 – Tasso di risposta al questionario



Anche il tasso di compilazione delle tre sezioni che costituiscono l'indagine evidenzia un risultato positivo, dato che il 92% dei rispondenti ha completato il test (35 questionari completi su 38). In particolare, la prima pagina è stata compilata dalla totalità degli intervistati, la seconda è mancante di una sola risposta, mentre la terza non è stata completata da tre utenti (Figura 6.2).

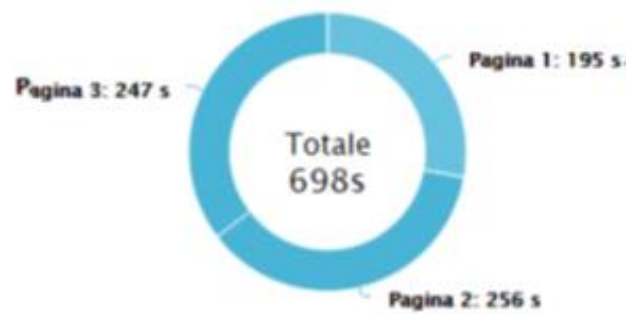
**Figura 6.2 – Tasso di compilazione del questionario**



Per quanto riguarda le tempistiche di compilazione del questionario, invece, i risultati mostrano una media per utente di circa 11 minuti e 30 secondi. Nello specifico, il tasso di permanenza medio

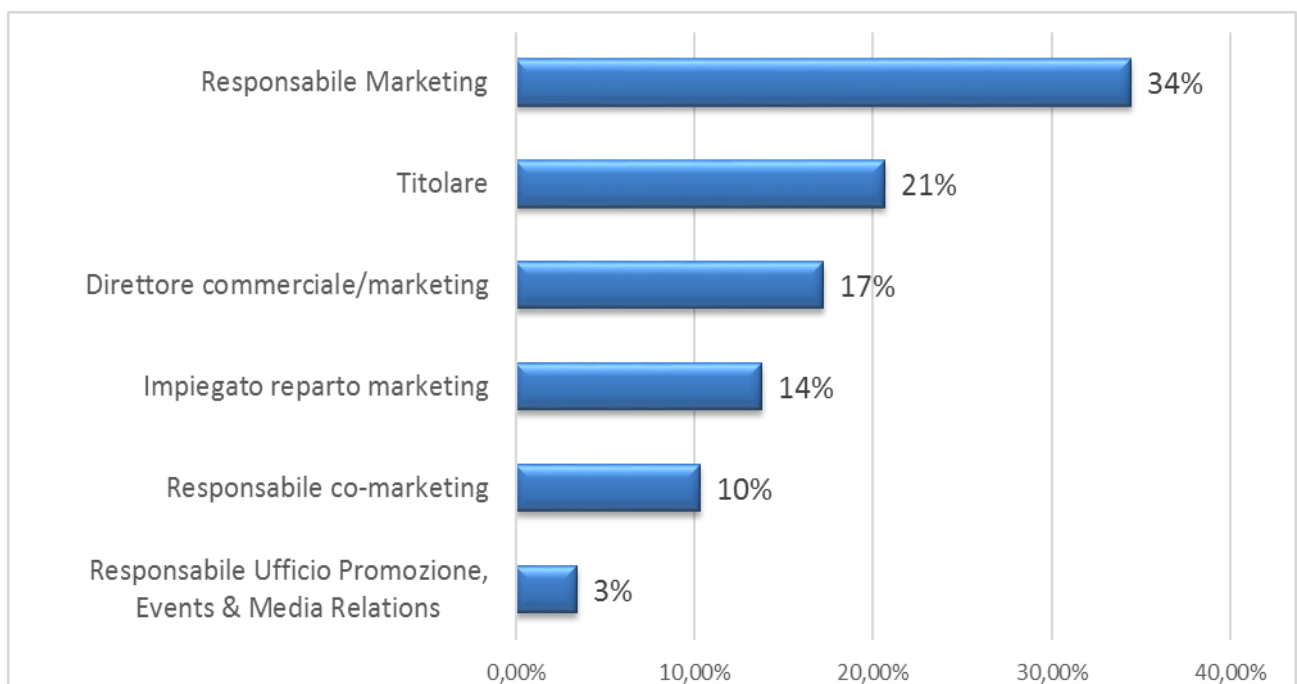
nella prima pagina è risultato essere di circa 3 minuti, mentre per la seconda e la terza pagina questo valore supera di poco i 4 minuti (Figura 6.3).

**Figura 6.3 Tasso medio di permanenza per pagina**



Dall'analisi dei dati si desume che i rispondenti all'indagine svolgono un ruolo aziendale di responsabilità in merito all'attività di comarketing o, comunque, partecipano attivamente alla realizzazione della strategia indagata (Figura 6.4)

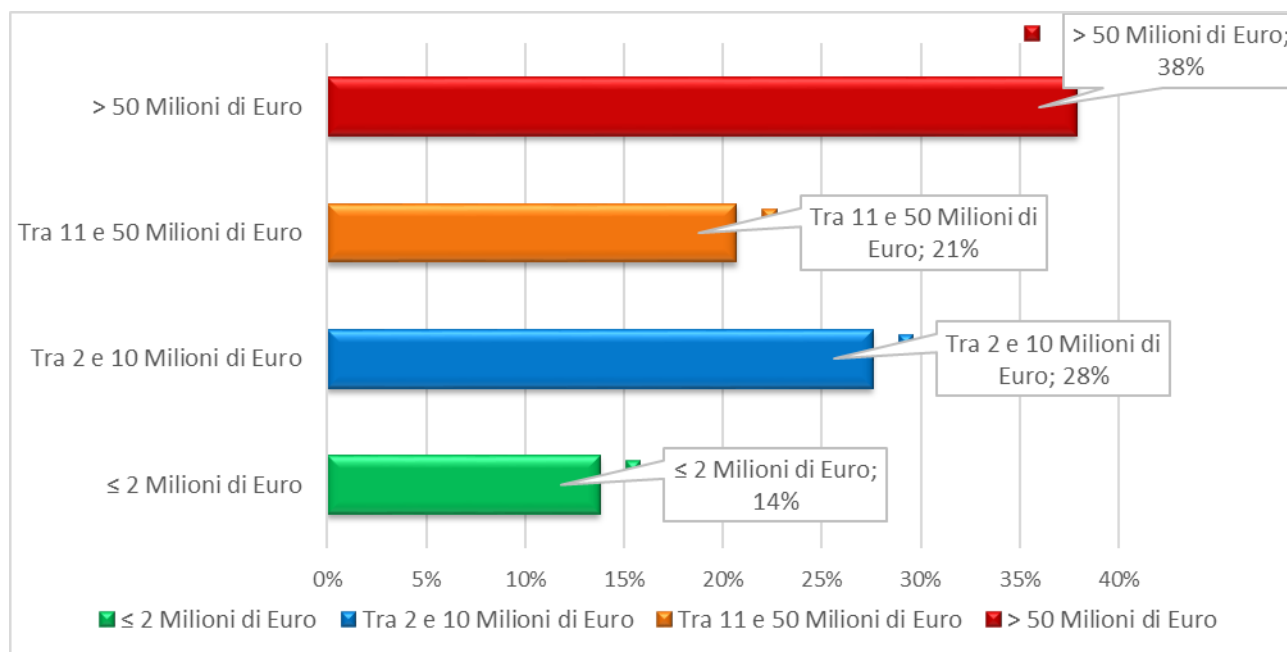
**Figura 6.4 – Ruolo aziendale svolto dal rispondente al questionario**



Come si rileva dal grafico in figura 6.4, nella maggior parte dei casi (34%), il rispondente coincide con la figura del Responsabile Marketing, cui spesso è affidata la supervisione dell'attività di co-marketing. Del resto, solamente poche imprese, come vedremo in seguito, sono in grado di sostenere i costi per dedicare risorse specifiche a questa attività. Seguono il Titolare del T.O (21%), il Direttore commerciale/marketing (17%), l'impiegato del reparto marketing (14%) a cui spesso viene assegnata la gestione operativa dell'attività; il responsabile comarketing (10%), che per ovvie ragioni, non è presente in tutte le aziende; spesso, infatti, non è prevista una figura ad hoc perciò l'attività è affidata a organizzazioni esterne o a soggetti interni all'azienda che svolgono generalmente altro ruolo, come ad esempio il Responsabile Events & Media Relations (3%).

Riguardo alla dimensione delle imprese che hanno aderito all'indagine, emerge una varietà che predilige i T.O. di grandi dimensioni, i quali si sono dimostrati più avvezzi alla condivisione di informazioni, rispetto alle altre. Dai dati si rileva, infatti, che buona parte dei soggetti intervistati (38%) rappresenta imprese di dimensioni medio-grandi (fatturato > 50 milioni di euro). Altro 21% del campione può essere classificato come impresa di medie dimensioni (fatturato tra 11 e 50 milioni di euro), mentre il 28% si colloca tra le imprese di piccole dimensioni (tra 2 e 10 milioni di euro); infine una percentuale inferiore (14%) è rappresentata dalle micro imprese (Fatturato ≤ 2 milioni di euro).

**Figura 6.5 - Classe di fatturato delle imprese coinvolte nell'indagine**



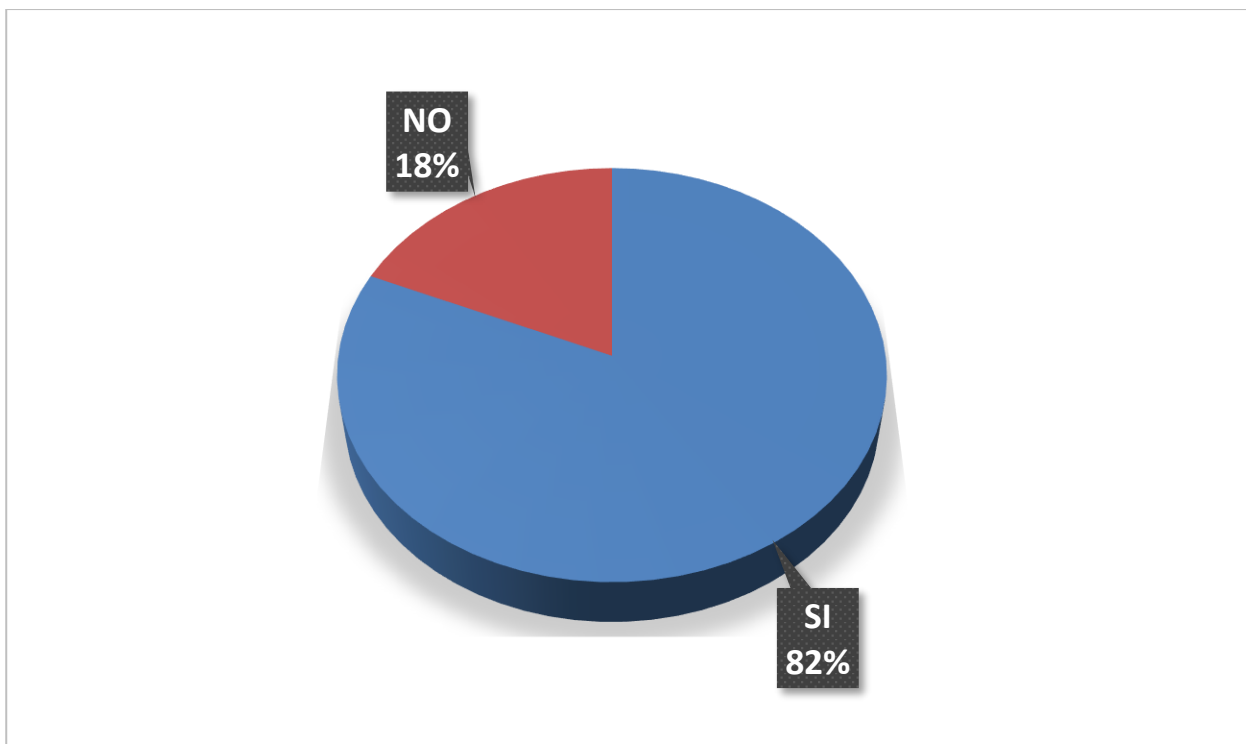
Per rendere più chiara la lettura dei risultati, si procede analizzando ogni singolo aspetto indagato riguardante il comarketing, mettendo in luce per quanto possibile le dinamiche più rilevanti della strategia, in funzione dell'obiettivo e delle domande di ricerca.

### 6.3.2 Diffusione della strategia di comarketing nel settore del Tour operating

Entrando nel vivo dell'indagine, il primo aspetto che si è voluto indagare è quello della diffusione del "co-marketing" nelle imprese di tour operator. Lo scopo primario della ricerca è di stimare, appunto, la percentuale di T.O. che utilizza più o meno regolarmente la pratica del comarketing sia come leva strategica che tattica.

Come si rileva dai dati in figura 6.6, il comarketing è una pratica assai diffusa fra le imprese che operano nel settore; l'82% del campione intervistato dichiara di utilizzare regolarmente la strategia (D.1 La strategia di marketing adottata dalla vostra azienda prevede attività in co-marketing?). Per contro, soltanto il 18% dei rispondenti afferma che il T.O. di riferimento non impiega mai tale pratica manageriale.

**Figura 6.6 – La percentuale di imprese di T.O. che utilizza la pratica del co-marketing**



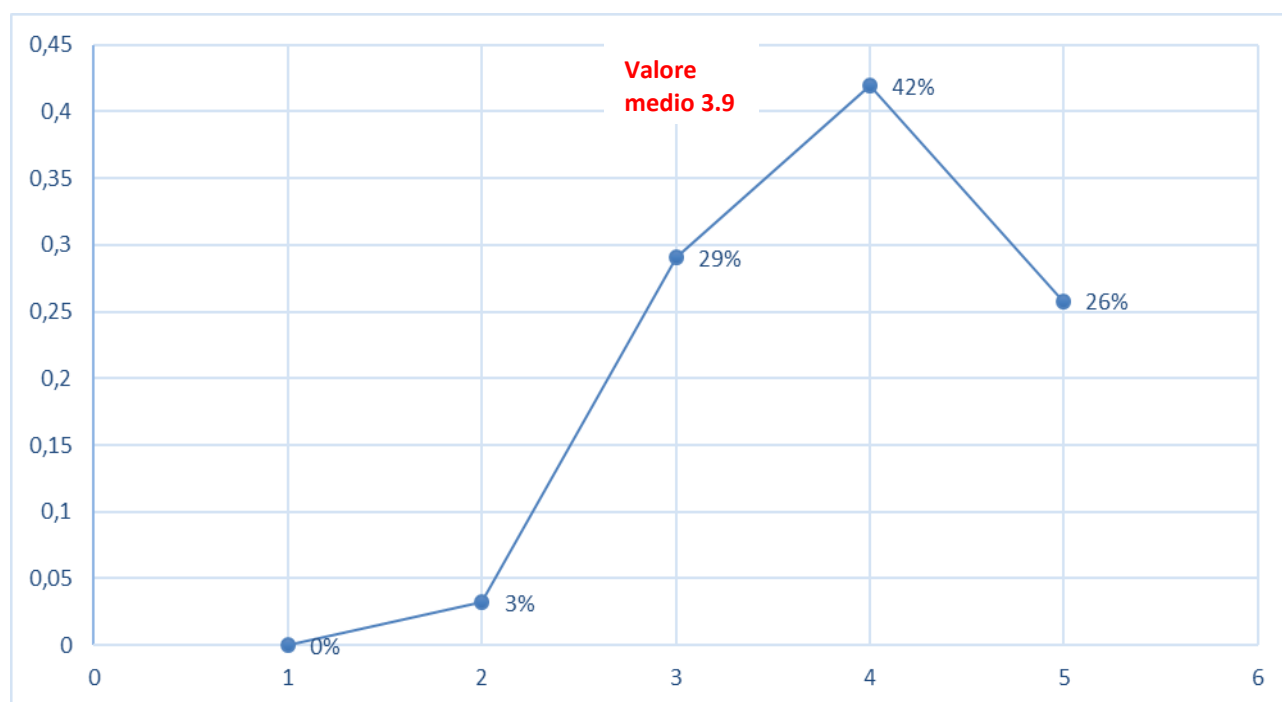
Questo dato, come si vedrà nel seguito, mette in luce la volontà preminente delle imprese di T.O. di sviluppare rapporti collaborativi con altre realtà che operano a diversi livelli della catena del valore. Non è stato possibile ravvisare per questo dato tendenze uniformi da attribuire a specifici cluster indagati, né in relazione alla dimensione delle imprese, né con riferimento al fatturato.

Per ovvie ragioni, d'ora in avanti, come accennato nella metodologia, saranno considerate solo le risposte (31) dei T.O. che hanno confermato di utilizzare il comarketing.

### 6.3.3 Importanza attribuita alla strategia di co-marketing dai T.O.

Il comarketing, oltre a essere una pratica manageriale diffusa fra le imprese che operano nel settore di tour operating, sembra rivestire un ruolo assai rilevante. Dall'analisi dei dati emerge che il valore medio di importanza attribuito dai T.O. alla strategia risulta essere di 3.9<sup>165</sup> (scala Likert con punteggio minimo 1 e massimo 5). In particolare, come mostrato in figura 6.7, una parte consistente del campione (circa il 42%) valuta il comarketing un elemento importante per l'attività aziendale, attribuendo alla strategia il punteggio di 4 su 5. Il 26%, reputa tale elemento molto importante ai fini dell'attività aziendale (punteggio di 5 su 5), il che suggerisce che esso svolga per queste aziende un ruolo *strategico* e di lungo periodo. Il 29% attribuisce, invece, al comarketing un ruolo di media importanza (punteggio 3 su 5), dunque, prevalentemente di natura tattica e di breve periodo; mentre solamente un'impresa dell'intero campione non lo percepisce come uno strumento di rilievo, o meglio non lo considera un elemento in grado di apportare un vantaggio alla strategia di marketing.

**Figura 6.7 – l'importanza attribuita al co-marketing dai T.O.**

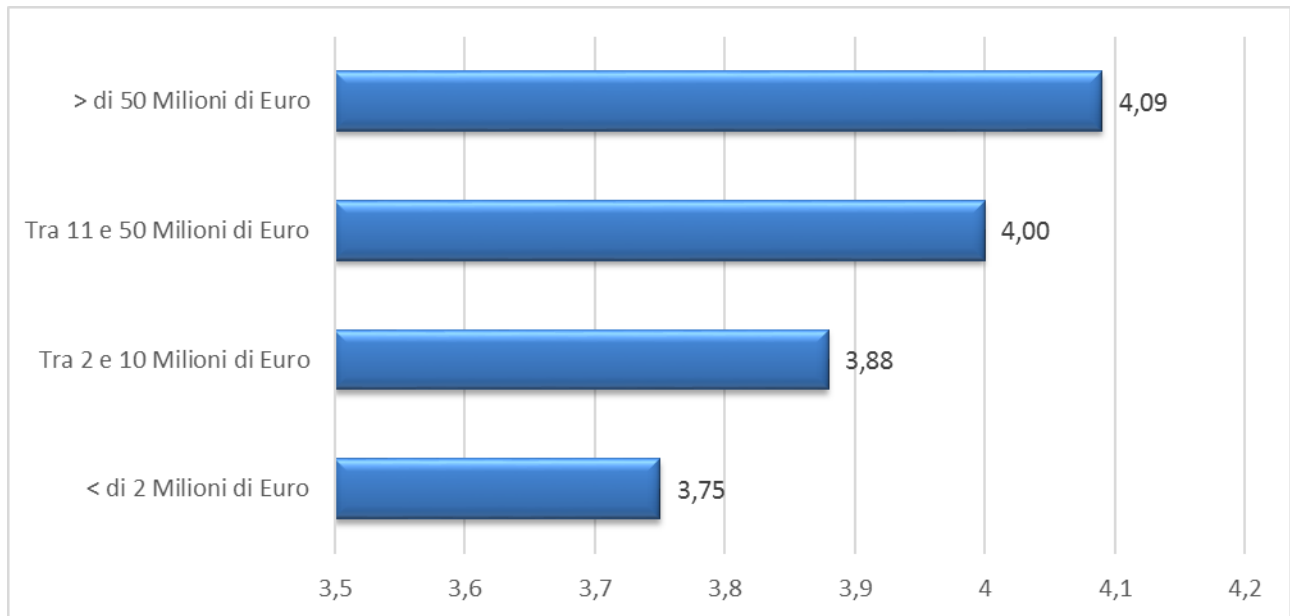


Approfondendo il dato è possibile notare (figura 6.8) che il comarketing assume un ruolo chiave soprattutto nelle imprese di medio-grandi dimensioni, dove il fatturato è compreso tra 11>50 milioni di euro (Figura 6.9), mentre nelle imprese minori la sua importanza tende a diminuire. La relazione esistente tra la variabile X e Y è avvalorata dal diagramma di dispersione, ottenuto

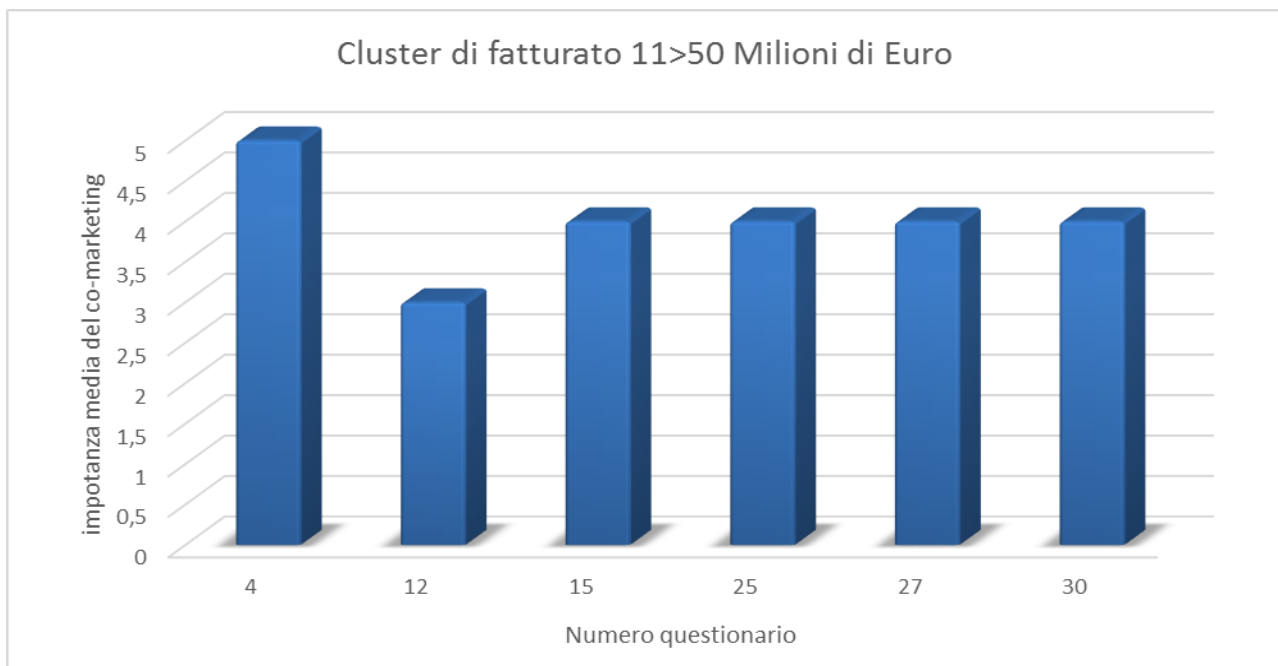
<sup>165</sup> L'importanza è stata calcolata mediante l'ausilio della scala ancorata di Likert, dove 1= per niente importante; 2= poco importante; 3= mediamente importante; 4= importante; 5= molto importante.

attraverso l'analisi della concordanza, con cui si desidera studiare il grado di associazione tra le due variabili statistiche.

**Figura 6.8 – Importanza (valore medio) attribuita al co-marketing dai T.O. per classe di fatturato**



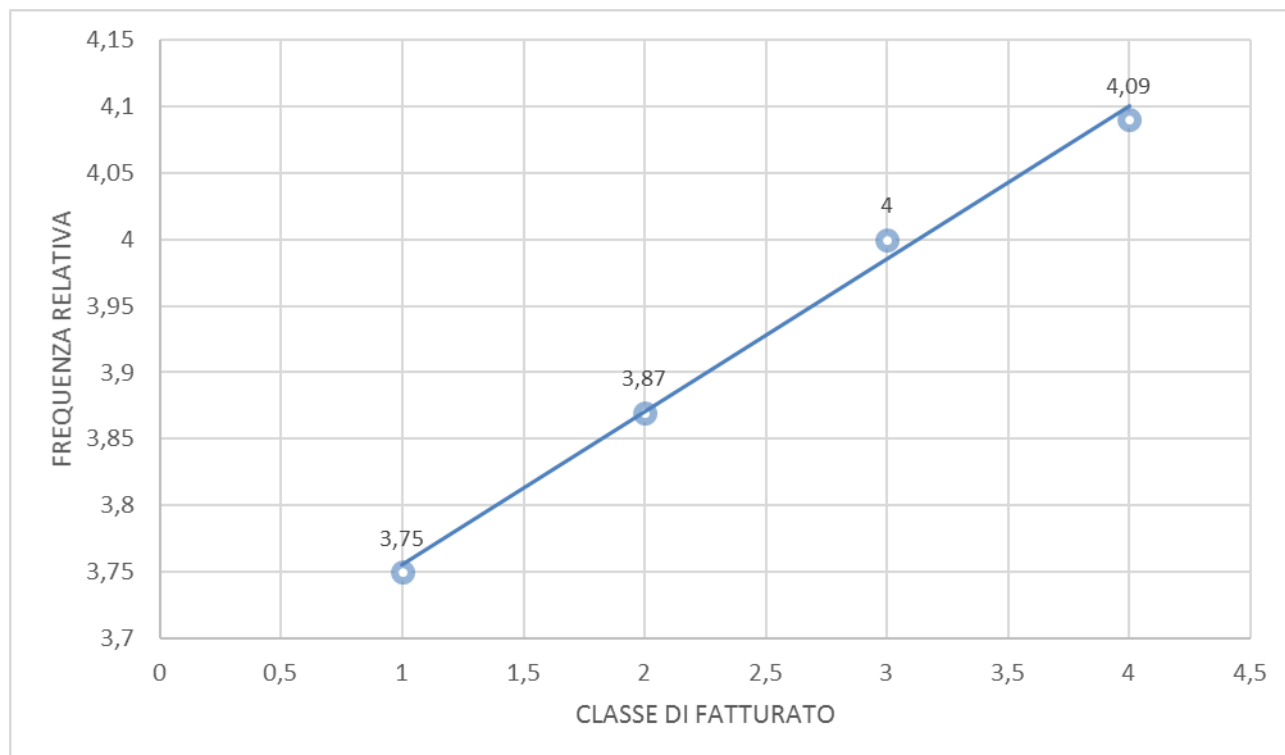
**Figura 6.9 – Importanza (valore medio) del co-marketing per i T.O., spaccato per classe di fatturato 11<50 milioni di euro**



Dal grafico di dispersione in figura 6.10, si evidenzia una covarianza positiva (0,191) tra le variabili esaminate. In altri termini, si può confermare l'esistenza di una relazione diretta tra

l'importanza media della strategia e la classe di fatturato, ovvero quando la prima variabile cresce anche la seconda tende a crescere. In tal caso si ha una dipendenza statistica tra la variabile X e Y.

**Figura 6.10 – Diagramma di dispersione: Importanza media del comarketing in relazione alla classe di fatturato**



Quanto emerso dal diagramma di dispersione è interessante poiché, seguendo la logica, le imprese di piccole dimensioni dovrebbero essere le prime a sfruttare l'opportunità derivanti del comarketing. Queste potrebbero utilizzarla come leva per rafforzare la loro presenza nel mercato, o meglio realizzare azioni di marketing di maggiore impatto, volte a incrementare la brand awareness e l'esposizione del marchio verso il target obiettivo a costi più contenuti rispetto ad azioni autonome. Questa tendenza potrebbe essere collegata alla mancanza di informazione sulle potenzialità del fenomeno per le PMI, altresì alla scarsa dotazione di risorse per la strategia di marketing da esse attuato, che sovente vengono destinate ad altre attività apparentemente più redditizie.

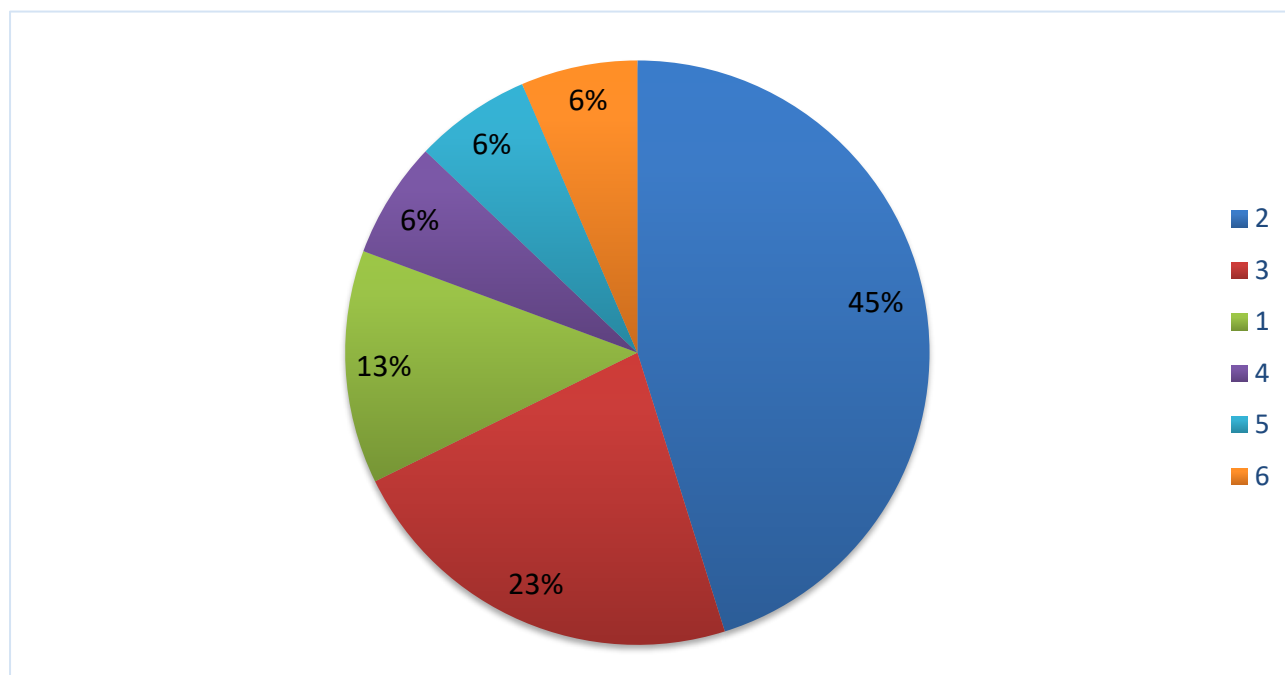
Al fine di valutare il grado di importanza attribuita al comarketing da parte dei T.O., ci è sembrato opportuno considerare anche le risorse dedicate a tale attività, in termini di personale e budget. Per essere puntuali nell'analisi, si è cercato di studiare anche l'esistenza di un'eventuale relazione tra le variabili: risorse investite e importanza media attribuita al comarketing.

Per quanto riguarda la risorsa personale impiegata nello svolgimento dell'attività, alla domanda D.5: *Quante persone sono impiegate, in media, per la realizzazione della strategia di co-marketing?*



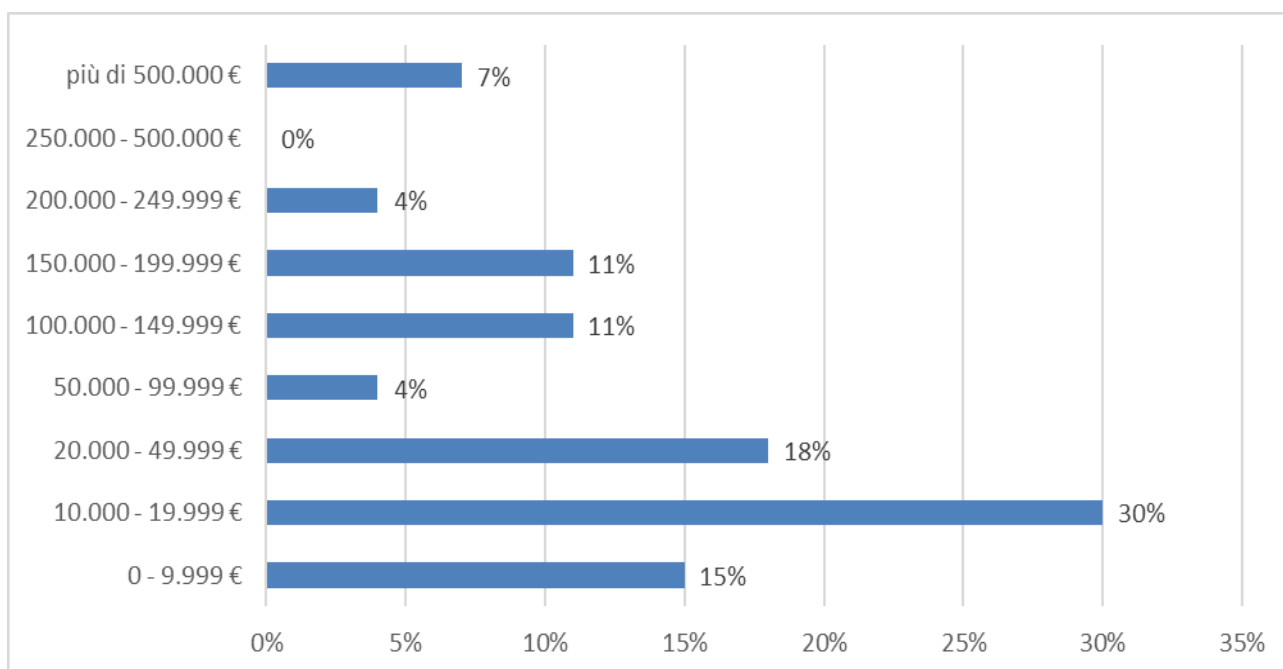
La maggioranza del campione (45%) dichiara di impiegare in media due risorse per la realizzazione dell'attività. Il 23%, sostiene, invece, di dedicare in media tre risorse per il co-marketing, mentre un 13% degli intervistati afferma di utilizzare una sola risorsa per l'esecuzione della strategia. Infine, la restante parte del campione è distribuita in modo perfettamente uniforme (tre quote da 6%) nell'utilizzo, rispettivamente, di quattro, cinque e sei risorse, che partecipano in *teamwork* alla realizzazione della strategia (figura 6.11).

**Figura 6.11 - Personale impiegato per la realizzazione della strategia di co-marketing**



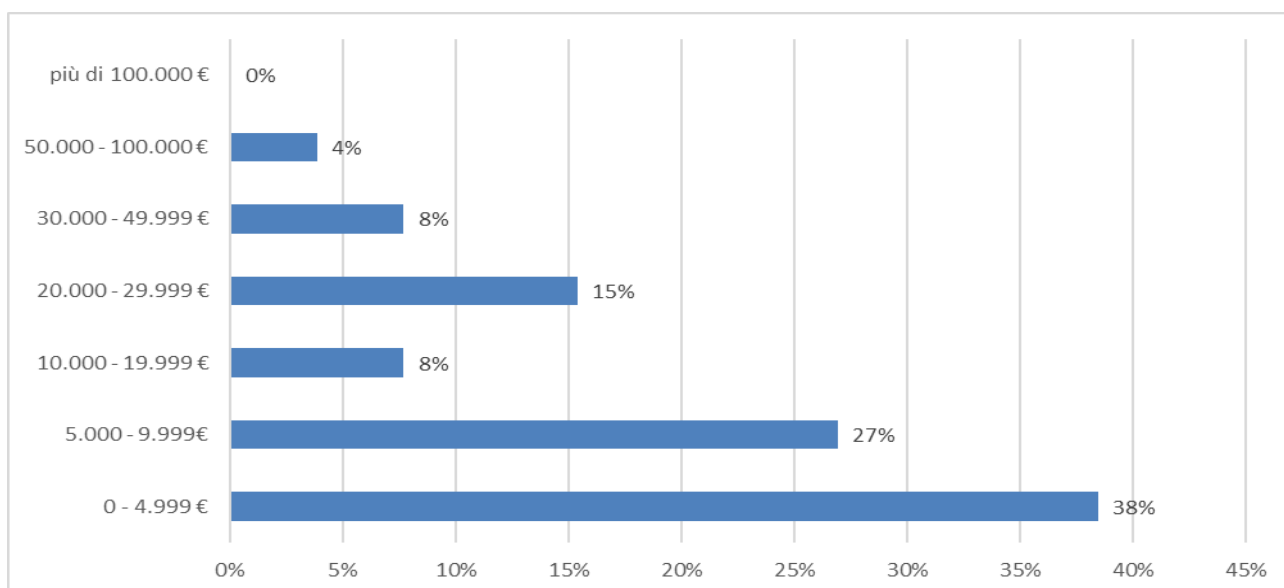
Per quanto riguarda il budget annuale dedicato alla strategia dai T.O. (figura 6.12), non vi è una tendenza uniforme nell'investimento. Gran parte del campione (30%), dichiara di destinare all'attività una somma compresa tra 10.000€ e 19.999€, mentre il 18% stabilisce annualmente una quota che va da 20.000€ a 49.999€. L'investimento più limitato (0-9.999€) è sostenuto dal 15% delle imprese; mentre soltanto due quote da 4% ciascuna investono nel comarketing, un importo compreso tra 50.000€ e 99.999€ ed ancora 200.000€ e 249.999€. L'11% dei rispondenti dichiara di indirizzare all'attività un ammontare superiore a 100.000€ e inferiore a 150.000€; la medesima percentuale (11%), ammette di sostenere un investimento compreso tra 150.000€ e 199.999€. Ultimo dato, ma probabilmente il più interessante, riguarda la vetta del grafico (figura 6.12), dove si colloca il 7% dei rispondenti, i quali denunciano di allocare annualmente più di 500.000€ per il budget. Questo risultato prova l'esistenza di T.O. che investono rilevanti capitali (considerando le classi superiori a 100.000€) e suggerisce che alcune imprese, probabilmente le più proattive, riconoscendo le potenzialità dello strumento, attribuiscono a esso una *valenza strategica* e di lungo periodo, piuttosto che tattica e di breve periodo.

**Figura 6.12 – Budget annuale dedicato alla strategia di comarketing**



Situazione affine alla precedente emerge dall'analisi del budget destinato alla singola iniziativa di comarketing. Dal grafico in figura 6.13 si evince che non vi è una tendenza uniforme nella distribuzione dell'investimento. Una parte rilevante del campione (38% e 27%) impiega un importo inferiore a 10.000€, mentre un 15% stanziava per l'attività una cifra compresa tra 20.000€ e 29.999€, per scendere ad un 4%, nel caso di un investimento elevato, compreso tra 50.000€ e 100.000€.

**Figura 6.13 – Budget dedicato alla singola iniziativa di co-marketing**

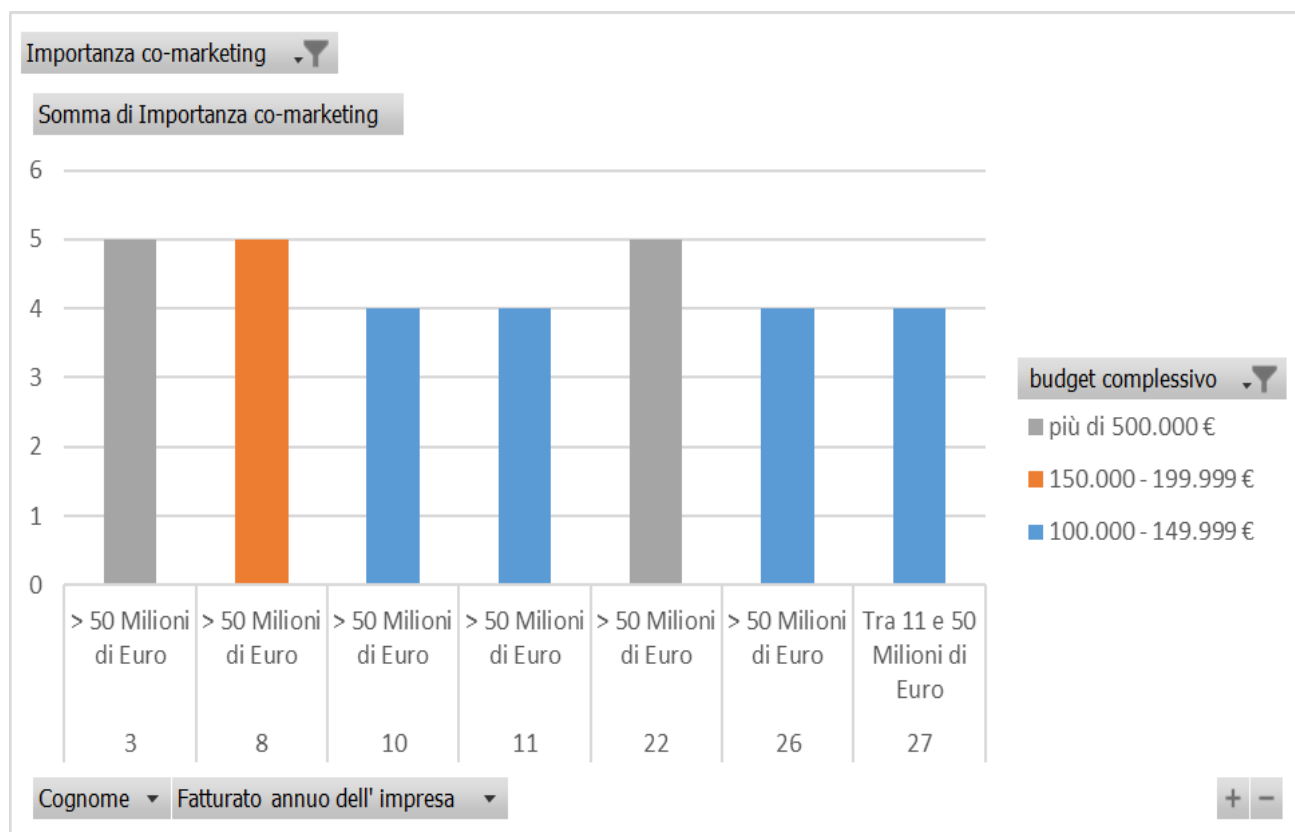


Soltanto un 16%, invece, suddiviso in due quote di eguale valore (8% ciascuna), sostiene di dedicare all'attività, rispettivamente, da 10.000€ a 19.999€ e da 30.000€ a 49.999€.

Per concludere l'analisi del secondo obiettivo di ricerca, abbiamo confrontato le variabili personale dedicato e importanza attribuita al comarketing per individuare un possibile legame tra di esse. L'elaborazione dei dati però non ha evidenziato una loro associazione diretta. Questo risultato suggerisce che molte imprese, soprattutto di grandi dimensioni, per alcune partnership si affidano ad Agenzie esterne specializzate, ovvero intermediari che svolgono tutte le funzioni, sia strategiche che operative, necessarie alla realizzazione dell'iniziativa. Per tale ragione, anche se l'investimento sostenuto da alcune di esse nel comarketing è elevato (da 100.000 a 500.000), non è detto che esista un'unità aziendale dedicata o meglio che il numero di personale impiegato per la realizzazione dell'alleanza sia superiore a una sola risorsa - che in genere coincide con la figura del responsabile dell'attività.

Per quanto riguarda, invece, la variabile budget investito sembra esserci una relazione diretta tra essa e l'importanza attribuita dal T.O. al comarketing. Dai dati emerge come le imprese che investono di più nella strategia (tranne due rispondenti che attribuiscono a essa un punteggio medio di 3 su 5), sono quelle che appunto la considerano "importante" o "molto importante" (valore 4 e 5); ovviamente le imprese che spendono di più sono anche quelle con il fatturato più elevato. Per le altre classi di fatturato (inferiori a 11 milioni di €), diversamente, non si evidenzia un'associazione diretta tra le variabili confrontate.

**Figura 6.14 – Relazione tra importanza del comarketing e budget annuale dedicato**



### 6.3.4 Aspetti distintivi della strategia di co-marketing nel settore di tour operating

Nell'analisi svolta nei capitoli precedenti si è affermata l'esistenza di numerose configurazioni organizzative di comarketing, generalmente classificate sulla base di alcuni tratti distintivi, quali: la tipologia dei partner e il loro coinvolgimento, le risorse impiegate, la rilevanza strategica o tattica e le leve di marketing mix coinvolte.

In relazione a quanto già argomentato nella fase di lavoro dedicata alla ricostruzione del Framework teorico, sono state strutturate delle domande specifiche indirizzate ai responsabili dell'attività aziendale. L'obiettivo di questo paragrafo è quello di individuare le caratteristiche distintive della strategia di comarketing realizzata in ambito del tour operating.

#### 1. Figura responsabile dell'attività

Il primo aspetto che merita di essere approfondito è quello relativo alla figura aziendale preposta alla definizione della strategia. Per ottenere questa informazione si è chiesto ai rispondenti di indicare tra diverse opzioni di scelta o scrivere, qualora la voce non fosse presente nell'elenco, la figura aziendale che decide in merito alla strategia (D.4 *Quale figura aziendale, nello specifico, prende decisioni in merito alle strategie di co-marketing?*). Dai risultati in tabella 4, emerge un chiaro scenario, in cui la maggior parte del campione (58,62%) dichiara che l'attività di comarketing nel T.O. è affidata al Responsabile marketing. Il 34%, invece, sostiene che le decisioni in merito alla strategia vengono prese dal CEO/Direttore marketing; mentre nel caso del CEO/Direttore commerciale tale valore tende a diminuire sensibilmente (13%); anche il Comitato di marketing e il Responsabile commerciale si collocano nella medesima posizione in tabella (13%). Al contrario, questo valore tende a salire (17%), in corrispondenza delle figure del Titolare d'impresa e del Responsabile comarketing. Come abbiamo già avuto occasione di sottolineare, le imprese che possono permettersi una figura professionale dedicata alla sola attività di co-marketing sono poche. Nello specifico, come mostra la figura 6.15, tutte le imprese di T.O., che dichiarano la presenza in azienda di un Responsabile comarketing (5 nel campione analizzato), hanno un fatturato annuo elevato (tre >50 milioni e due tra 10 e 50 milioni) e attribuiscono alla strategia un valore importante. I dati suggeriscono l'esistenza di un'associazione tra le variabili: *fatturato, importanza della strategia nell'attività aziendale e presenza di una figura dedicata alla funzione.*

**Tabella 4 - Figura preposta alla definizione della strategia**

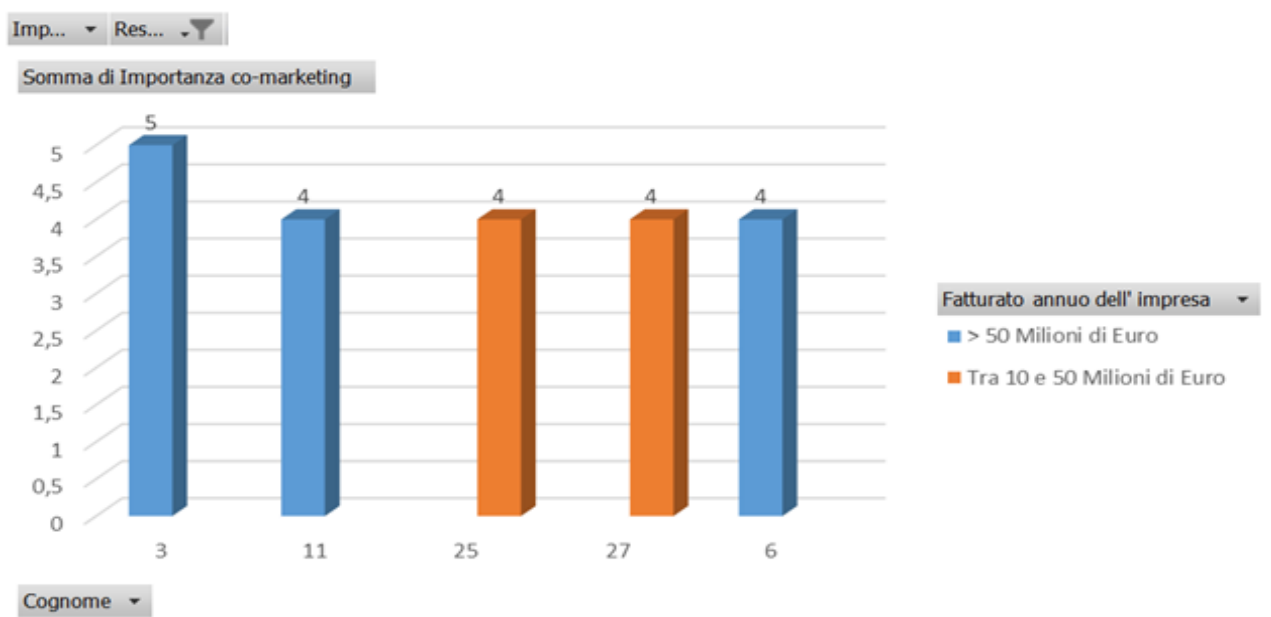
Figura preposta	Frequenza percentuale	Frequenza assoluta
Responsabile Promozione Events & Media Relations	3%	1

Responsabile commerciale	13%	4
CEO/Direttore commerciale	13%	4
Comitato di marketing	13%	4
Responsabile co-marketing	17 %	5
Imprenditore	17 %	5
CEO/Direttore marketing	34%	10
Responsabile marketing	59%	17

\* La risposta prevedeva la scelta multipla tra più opzioni simultaneamente, data la possibilità di rivelare più figure responsabili della strategia nella medesima azienda, per cui la frequenza è calcolata sul numero totale dei rispondenti a questa domanda (29).

In altri termini, la presenza di un Responsabile comarketing in azienda è associata positivamente al fatturato da essa prodotto e all'importanza attribuita dal management alla strategia. Ciò significa che una piccola impresa, anche se orientata al comarketing, difficilmente potrà impiegare del personale esclusivo per svolgere tale attività, anche perché la scelta potrebbe non essere redditizia, sia nel breve che nel lungo periodo (in termini di ROI). Pertanto prima di prendere delle decisioni affrettate in merito alla natura dell'investimento da sostenere nel comarketing (Quanto, con chi, come, dove Investire?), il management dovrebbe valutare attentamente tutte le possibili opportunità di azione, in relazione ai rischi e benefici a esse connessi.

**Figura 6.15 – Relazione tra le variabili: figura dedicata, fatturato e importanza della strategia**

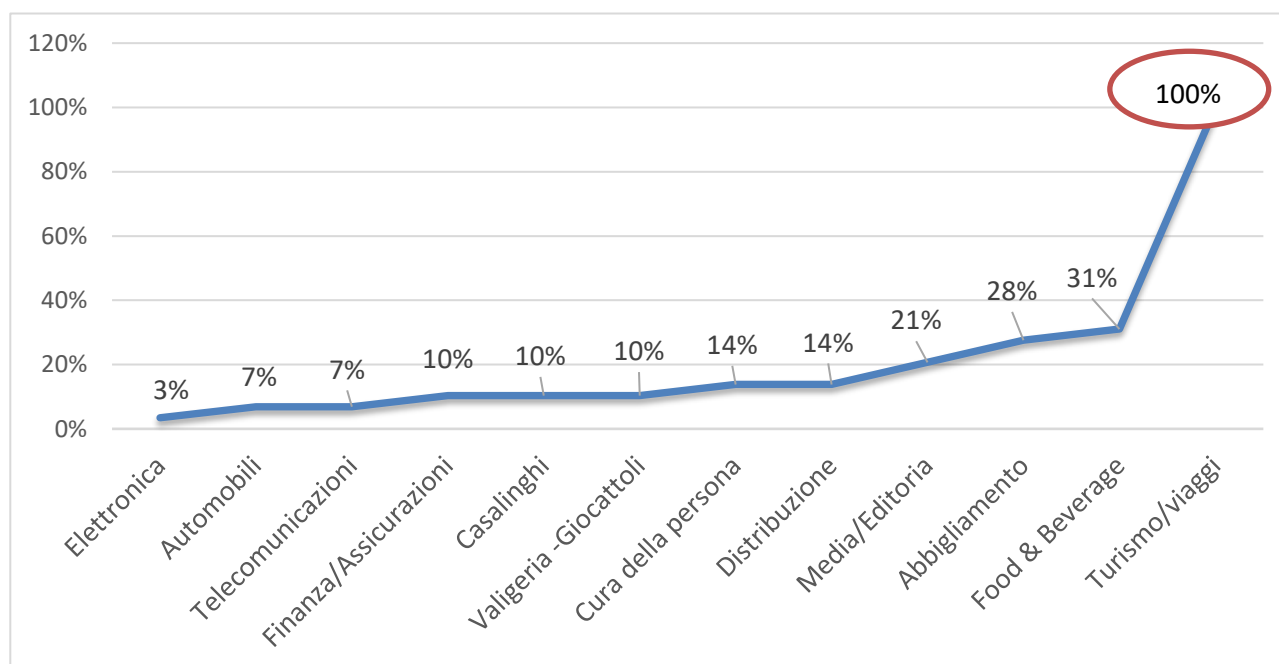


## 2. Le imprese partner dei T.O. e la natura delle relazioni

Un ulteriore aspetto rilevante circa la configurazione della strategia di co-marketing nel settore riguarda la natura delle organizzazioni con cui i T.O. collaborano. Per conoscere la varietà delle relazioni esistenti, abbiamo chiesto ai T.O. di indicare il settore in cui operano i principali partner con cui generalmente collaborano (D.5: In che settore operano le principali imprese con cui realizzate alleanze di co-marketing?). La distinzione utilizzata per classificare queste collaborazioni si basa, dunque, sulla relazione settoriale e sulle attività svolte dalle imprese alleate<sup>166</sup>. Dalla rassegna della principale letteratura internazionale in materia di alleanze abbiamo appreso che, sulla base del livello occupato dai partner all'interno della filiera produttivo-distributiva nella quale si colloca, è possibile distinguere le alleanze in tre tipologie: *orizzontali*, che si attivano tra partner che operano nel medesimo settore, allo stesso livello della filiera; *verticali*, che si sviluppano tra partner che presidiano differenti attività della catena del valore, operanti a diversi livelli della filiera. E infine le alleanze laterali, che si sviluppano tra imprese operanti allo stesso livello della filiera ma in settori differenti.

Dall'analisi dei dati è emerso un aspetto assai interessante: il 100% dei T.O. aderenti all'indagine dichiara di sviluppare alleanze con imprese che operano nel medesimo settore. Come si rileva dal grafico in figura 6.16, infatti, le imprese di viaggi e turismo si collocano in posizione dominante sul resto delle alternative di scelta; questo dato suggerisce l'esistenza di alleanze di tipo verticale e orizzontale, senza però indicare la vera natura di questi accordi, ovvero se siano entrambe utilizzate piuttosto che una soltanto di esse.

**Figura 6.16 - i principali settori in cui operano i partner dei T.O.**



<sup>166</sup> La distinzione sulla relazione settoriale è ampiamente utilizzata in letteratura, si vedano sul tema tra gli altri: Sciarelli M, 1996; Baum, Calabrese, Silverman, 2000; Ridfleisch, Moorman, 2001, Capaldo 2003.

Nella fase di integrazione dei risultati emersi dall'analisi qualitativa e quantitativa, questo aspetto verrà approfondito. In base a quanto appreso dalla teoria, tali alleanze potrebbero essere prevalentemente di natura verticale, ma negli ultimi anni si è assistito a una crescita di accordi anche tra imprese concorrenti (accordi orizzontali). Come osservato da Silverman e Baum (2002), difatti, nel settore del turismo, la collaborazione tra imprese rivali può accrescere la capacità competitiva della singola impresa e asseconda le logiche della competizione. Per cui non precludiamo la compresenza di entrambe le configurazioni di comarketing.

Altre alleanze di tipo verticale sono confermate per un 14% dai rispondenti, i quali sostengono di realizzare accordi con la distribuzione, che nella maggior parte dei casi coinvolgono T.O. e Agenzie di Viaggio; mentre in altre occorrenze vengono attivate collaborazioni con le piattaforme di distribuzione dei prodotti turistici online e startup di diversa natura (p.e. Groupon e Emozioni 3).

Oltre ad alleanze di tipo verticale e orizzontale, si evidenzia una presenza diffusa di collaborazioni di tipo laterale. In particolare, il 31% dei T.O. dichiara di realizzare accordi con imprese del settore alimentare (Food & Beverage), il 28% dell'abbigliamento, il 21% con i Media ed Editoria, Cura della persona (14%), Valigeria e Giocattoli (10%) e Casalinghi (10%). Anche il settore della finanza, che fino a pochi anni fa era assai distante dalla pratica del comarketing, oggi risulta essere una realtà appetibile per i T.O. (10%). Altresì le imprese di telecomunicazioni e quelle automobilistiche raccolgono una percentuale del 10% ciascuna; mentre il settore dell'elettronica sembra sia toccato solo marginalmente dal fenomeno (3%).

Alla luce di quanto esposto, è evidente che le imprese di T.O. sviluppano una rete di relazioni con una varietà di attori che operano in numerosi settori di mercato. Le potenzialità derivanti dall'acquisizione di competenze ed esperienza, attraverso delle *“pratiche learning by cooperation”* potrebbe rappresentare una fonte di valore importante per le imprese coinvolte. Ovviamente affinché tali relazioni siano produttive, devono essere solide e durature. Lo scopo della collaborazione, infatti, non può limitarsi allo sfruttamento di conoscenza legata alla singola attività di comarketing; bensì porsi come obiettivo la costruzione di un solido rapporto volto ad estendere lo scambio di *Know how* e favorire processi di co-creazione del valore nel lungo periodo.

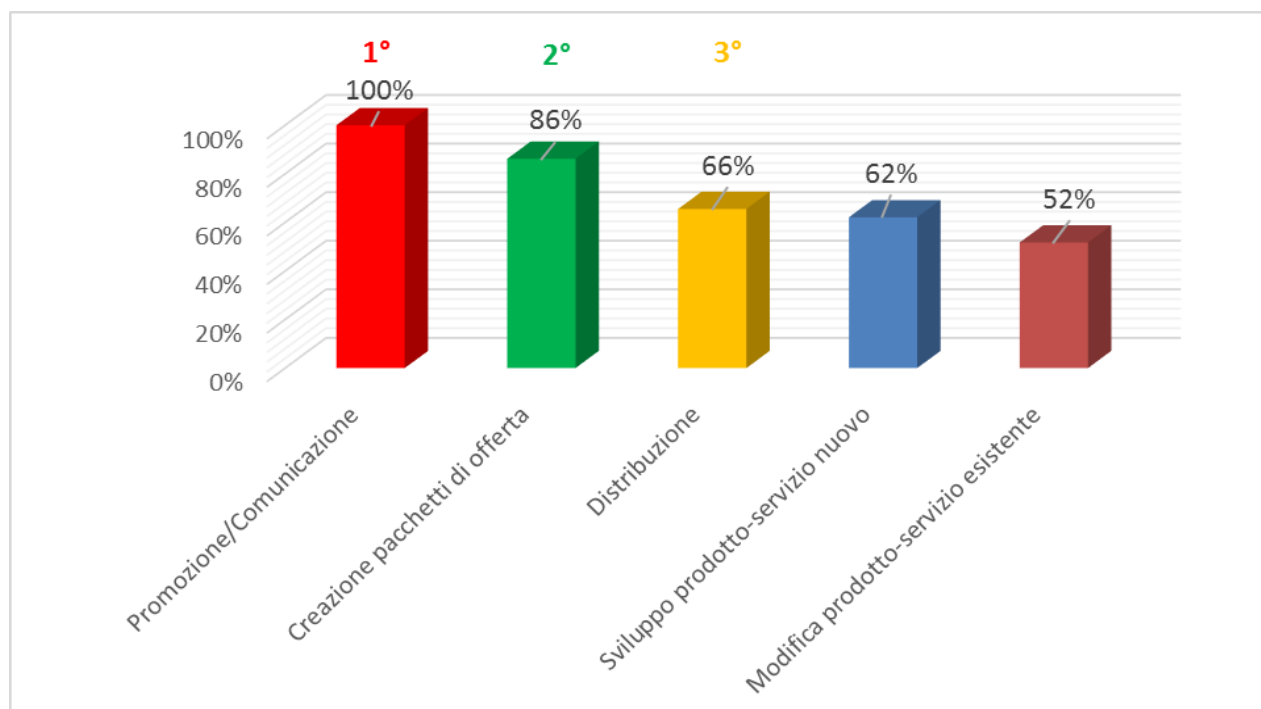
### 3. Tipologie di alleanze e durata degli accordi

Per delineare i tratti distintivi della strategia indagata, ci è sembrato doveroso approfondire la natura e la frequenza di utilizzo delle diverse configurazioni di comarketing da parte delle imprese di T.O., evidenziando le qualità endemiche a esse associate. In particolare ci interessava, a questo punto della ricerca, estrarre una tendenza che fotografasse la morfologia del fenomeno nel settore del tour operating, al fine di determinare, oltre al livello di diffusione, anche le modalità di applicazione e la durata temporale degli accordi.

Tra le diverse possibili tipologie di comarketing, la promozione e la comunicazione congiunta sono emerse come le fattispecie più utilizzate dai T.O.; come si rileva dal grafico in figura 6.17, in cui

vengono classificate le diverse tipologie sulla base della frequenza percentuale di utilizzo (somma opzioni di scelta: qualche volta, spesso e sempre), in prima posizione si colloca il comarketing promozionale (100%), in seconda la creazione di pacchetti di offerta (86%), mentre in terza posizione, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (66%). Esaminando più in dettaglio questo risultato (Figura 6.18), emerge che il 59% dei rispondenti dichiara di impiegare la strategia di comunicazione e promozione *sempre*, il 34% *spesso* e soltanto il 7% *qualche volta*. Questo risultato conferma la tendenza di utilizzo del comarketing promozionale rilevata dall'analisi della letteratura in materia<sup>167</sup>, essendo la configurazione più semplice da realizzare, sia nelle fasi iniziali di scelta del partner sia nella gestione dell'iniziativa, e pure meno dispendiosa in termini di risorse (tempo e budget); è in genere la più diffusa.

**Figura 6.17 – Frequenza di utilizzo delle diverse tipologie di co-marketing (TOP 3)**



Un elemento peculiare del settore, invece, che emerge dall'analisi dei dati è relativo al numero di imprese che utilizzano il comarketing ai fini di creare pacchetti di offerta specifici e sviluppare un nuovo prodotto o modificarne uno esistente. Nel primo caso, il 17% del campione dichiara di utilizzare *sempre* la strategia, il 45% di ricorrere *spesso* a tale pratica e il 24% *qualche volta*; mentre soltanto il 10% ammette di impiegarla *raramente* e una piccola percentuale *mai* (3%).

La tendenza del campione risulta essere ancora più interessante, se approfondiamo l'analisi del dato, focalizzando l'attenzione sull'attivazione di alleanze in cui è previsto lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti e servizi. I risultati indicano che gran parte dei rispondenti (41%) utilizza la strategia *qualche volta*, il 17% *spesso* ed il 7% *sempre*, mentre il 24% la impiega raramente e un numero

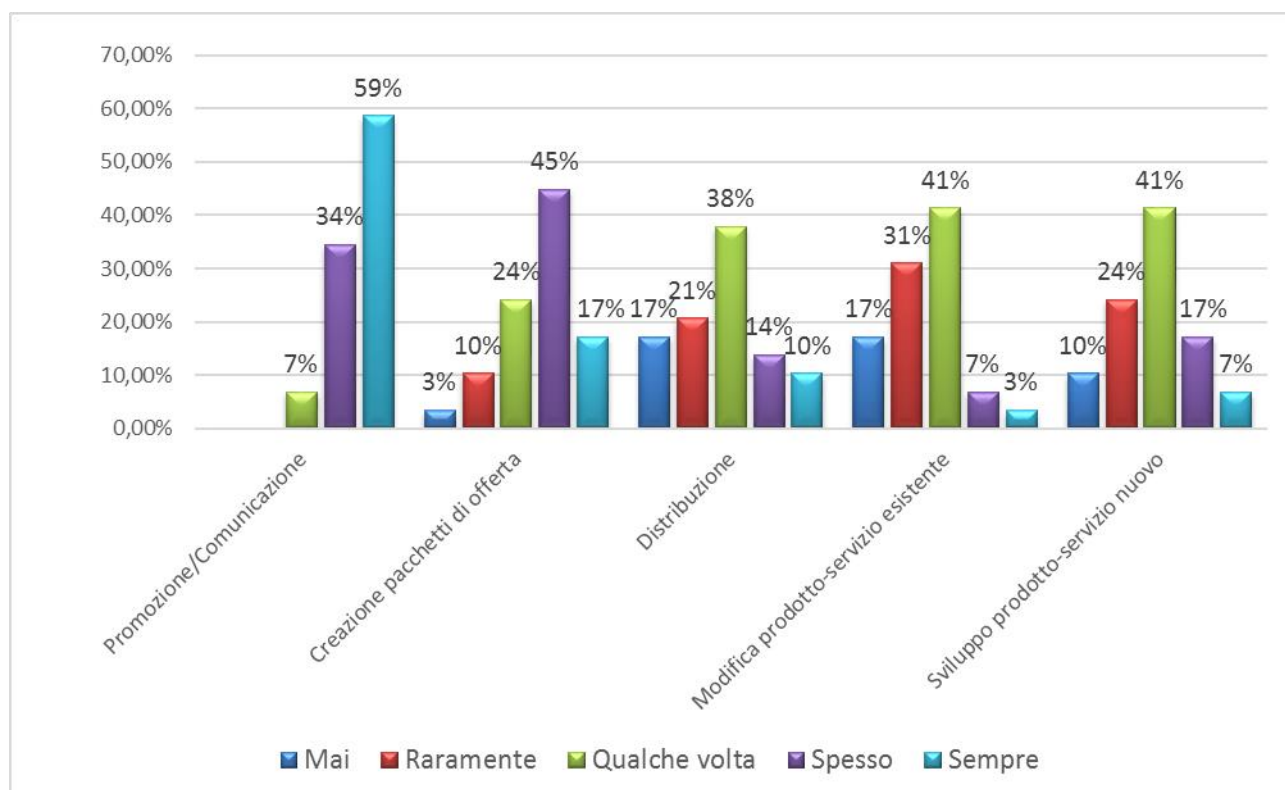
<sup>167</sup> Per approfondimenti si vedano Collesei e Checchinato (2005).



limitato di T.O. (10%) non la utilizza affatto. In questa circostanza, la strategia assume una configurazione di co-branding “puro”, con cui si allude all’affiancamento di due o più marche per il concepimento di un nuovo prodotto-servizio, o percepito come tale dal consumatore (Hillyer e Tikoo 1995). L’intensità relazionale tra i partner, in questi casi dovrebbe essere elevata, poiché si richiede alle imprese di collaborare su diversi aspetti dell’offerta, legati sia alla sfera funzionale che simbolica.

Per quanto attiene la modifica di un prodotto o servizio esistente, realizzata mediante il co-branding, il risultato non si discosta molto da quanto emerso per la strategia di sviluppo nuovi prodotti; nel dettaglio, il 41% dei rispondenti afferma di utilizzare la tipologia di alleanza *qualche volta*, il 7% *spesso* e soltanto il 3% *sempre*. Per contro, il 31% sostiene di impiegare raramente questa soluzione collaborativa, mentre il valore dei T.O. che la utilizzano *mai* sale al 17%. Il risultato suggerisce che i T.O. preferiscono realizzare ex-novo un prodotto-servizio con un’altra impresa piuttosto che modificarne uno già esistente.

**Figura 6.18 – Frequenza di utilizzo delle diverse tipologie di comarketing**



Infine la configurazione di comarketing, che ha per oggetto la distribuzione congiunta, risulta essere poco utilizzata dalle imprese di settore rispetto alla leva promozionale. Il 10% del campione dichiara di servirsene *sempre*, il 14% *spesso*, e il 38% soltanto *qualche volta*; mentre il 21% e il 17% affermano, rispettivamente, di impiegarla *raramente* e *mai*.

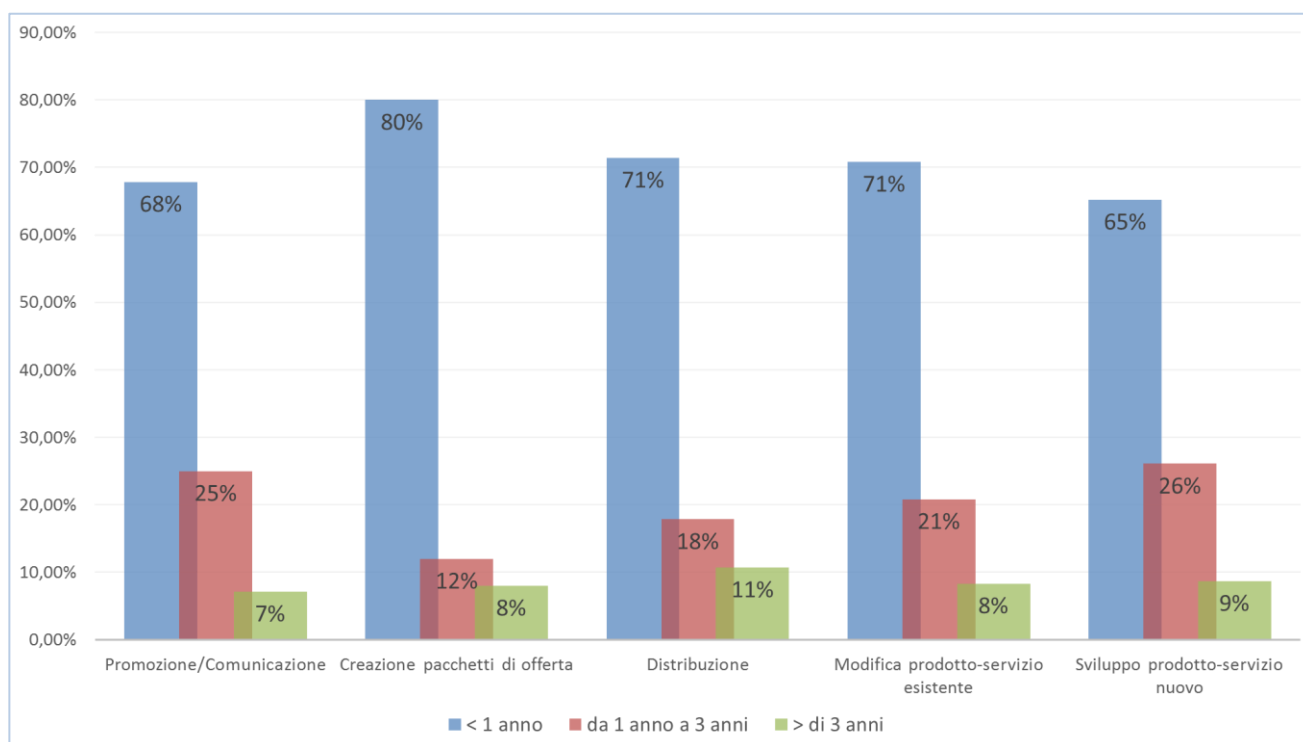
Collaborare con le ADV per lo sviluppo di iniziative volte a potenziare la distribuzione, potrebbe rappresentare un’ottima opportunità per i T.O.; se sfruttata adeguatamente questa strategia, oltre

a garantire un maggior presidio del punto vendita, con conseguente spinta dei prodotti della marca, potrebbe assicurare un controllo più attento sulle modalità tecniche di vendita del prodotto come pure una raccolta più efficace dei feedback provenienti dal mercato.

Continuando l'analisi riferita alla varietà delle tipologie di comarketing utilizzate dai T.O., è stato interessante indagare la durata media degli accordi a esse associati.

Riguardo all'arco temporale della collaborazione, dall'analisi quantitativa, non emerge un ampio divario tra le diverse configurazioni di comarketing (figura 6.19). Questo aspetto evidenzia una caratteristica peculiare della strategia nel settore del tour operating. Le iniziative che coinvolgono la leva prodotto presentano una durata media degli accordi assai limitata rispetto a quanto emerso da alcune evidenze empiriche in altri ambiti di applicazione della strategia<sup>168</sup>. In particolare, soltanto il 9% e l'8% dei rispondenti, rispettivamente, dichiara di realizzare accordi per concepire nuovi prodotti-servizi o modificarli e creare un pacchetto di offerta ad hoc, in cui la durata dell'iniziativa superi i tre anni.

**Figura 6.19 – Durata media degli accordi nelle diverse tipologie di co-marketing**



Quanto detto suggerisce che la frequenza percentuale, con cui si attivano le diverse configurazioni di comarketing, tenda a crescere con il diminuire della durata associata a ciascuna di esse. Infatti, in corrispondenza del periodo di collaborazione "da 1 a 3 anni", la frequenza è più elevata rispetto al periodo temporale precedente (<1 anno). La tipologia di alleanza che risulta essere più duratura è quella riguardante la distribuzione dei prodotti-servizi turistici. Tale risultato

<sup>168</sup> Per approfondimenti vedi Checchinato 2007.

aiuta in minima parte a spiegare le motivazioni sottostanti alla ridotta diffusione di accordi di comarketing distributivo fra i T.O.. Essendo una delle configurazioni più impegnative in termini di risorse temporali e presumibilmente anche di personale impiegato, è quella che viene utilizzata più raramente.

Altro elemento da evidenziare riguarda la collaborazione per la creazione di pacchetti di offerta, per cui la durata media degli accordi tende ad essere prevalentemente “minore di 1 anno” (80%). Il dato suggerisce la diffusione di pratiche volte alla creazione di pacchetti di offerta last minute, o comunque la cui validità sia limitata a un periodo temporale ridotto, con l’obiettivo di incentivare le vendite di un prodotto-servizio o contrastare azioni tattiche realizzate dalla concorrenza.

Per concludere l’analisi sulle tipologie di comarketing e la relativa durata degli accordi, si è ritenuto opportuno incrociare le variabili: fatturato dei T.O. e durata temporale degli accordi. Dall’analisi dei dati non si ravvisa alcuna dipendenza statistica tra le due variabili; analoga situazione emerge dal confronto tra le variabili, tipologia di alleanza e fatturato dell’impresa.

Perciò sia la natura dell’iniziativa che la durata dell’accordo sembra non siano associate alle dimensioni dell’impresa. Inoltre i dati raccolti hanno permesso di evidenziare che sovente le diverse configurazioni di comarketing vengono utilizzate dalle aziende in parallelo e le combinazioni tra di esse possono essere numerose. In tutti i casi in cui è stato dichiarato dai rispondenti di utilizzare almeno *qualche volta* la configurazione di alleanza che prevede uno sviluppo di nuovi prodotti, è stato ammesso anche l’utilizzo della strategia di comunicazione da parte della medesima impresa. Tale risultato conferma quanto emerso dall’analisi della letteratura, ovvero che la realizzazione di una strategia di product-based cobranding implica pure l’adozione di una strategia communication-based che va, dunque, a sommarsi allo sviluppo del prodotto, generando un aumento di complessità dell’alleanza. Ovviamente, l’impatto strategico e le implicazioni manageriali per le marche e le imprese coinvolte, differiscono in base alla configurazione adottata e alla durata dell’accordo.

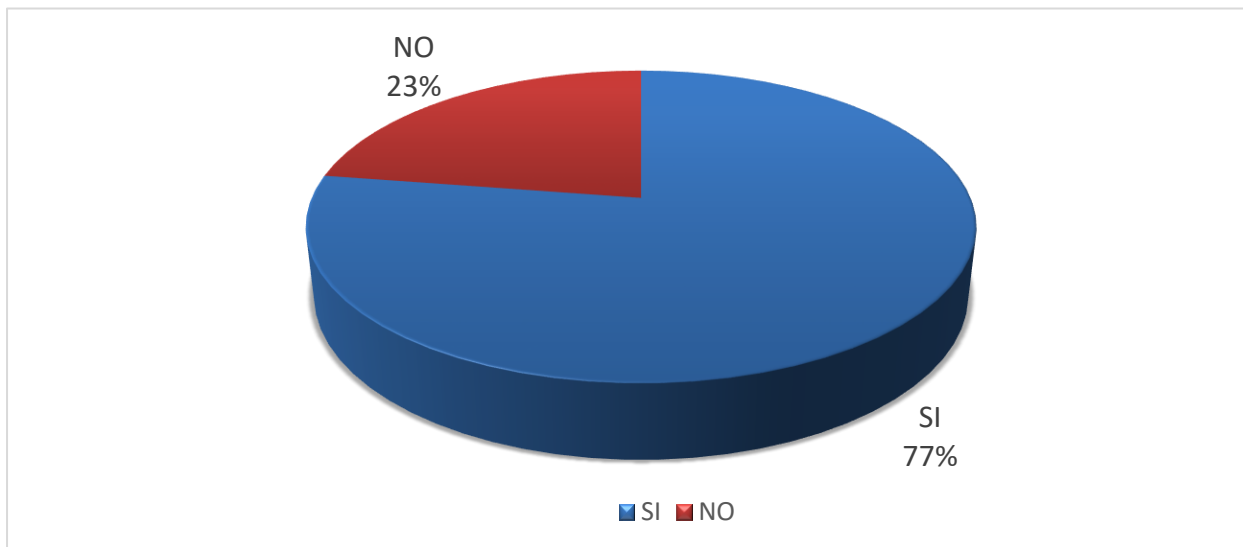
#### 4. Pianificazione e gestione dell’iniziativa

Per concludere l’approfondimento riguardante gli aspetti caratteristici del comarketing nel settore del tour operating, abbiamo indagato l’esistenza di procedure manageriali rivolte alla pianificazione e gestione della strategia.

Con riguardo al primo elemento, è stato chiesto ai rispondenti di indicare se fosse prevista una pianificazione della strategia (D.9: È prevista una pianificazione delle iniziative di co-marketing da attivare?), che comprende ovviamente anche la definizione delle singole iniziative di cui si costituisce.

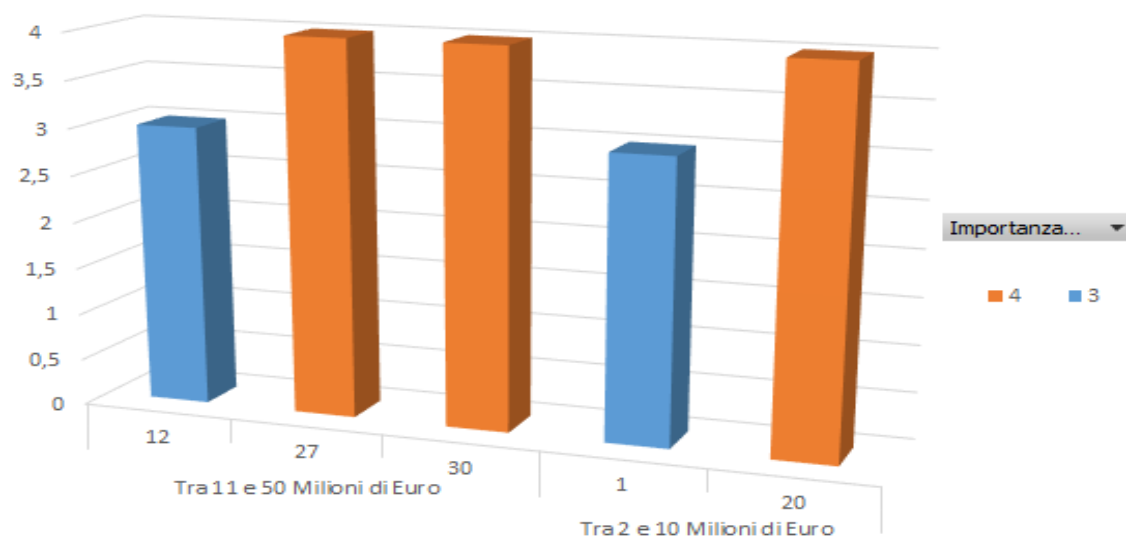
Dall’analisi dei dati è emerso che una parte importante dei rispondenti (77%) dichiara di svolgere attività di pianificazione circa la strategia di comarketing (figura 6.20); ciò implica altresì una selezione a monte del tipo di relazioni da attivare, dei potenziali partner da contattare, dei mezzi e canali di comunicazione da utilizzare, e soprattutto delle risorse da investire.

**Figura 6.20 – Percentuale di T.O. che pianificano la strategia di co-marketing**



Contrariamente, il 23% del campione intervistato ammette di non realizzare un processo di pianificazione in merito. Nonostante la totalità delle imprese abbia dichiarato che il comarketing riveste un ruolo *importante* o comunque *mediamente importante* per l'azienda (figura 6.21), una buona parte di esse non prevede una pianificazione delle attività. Un'attenta pianificazione, specialmente per le imprese che attribuiscono al comarketing un ruolo rilevante per la competitività d'impresa e in alcuni casi investono in essa ingenti capitali, potrebbe comportare miglie inie nel processo di allocazione e gestione delle risorse.

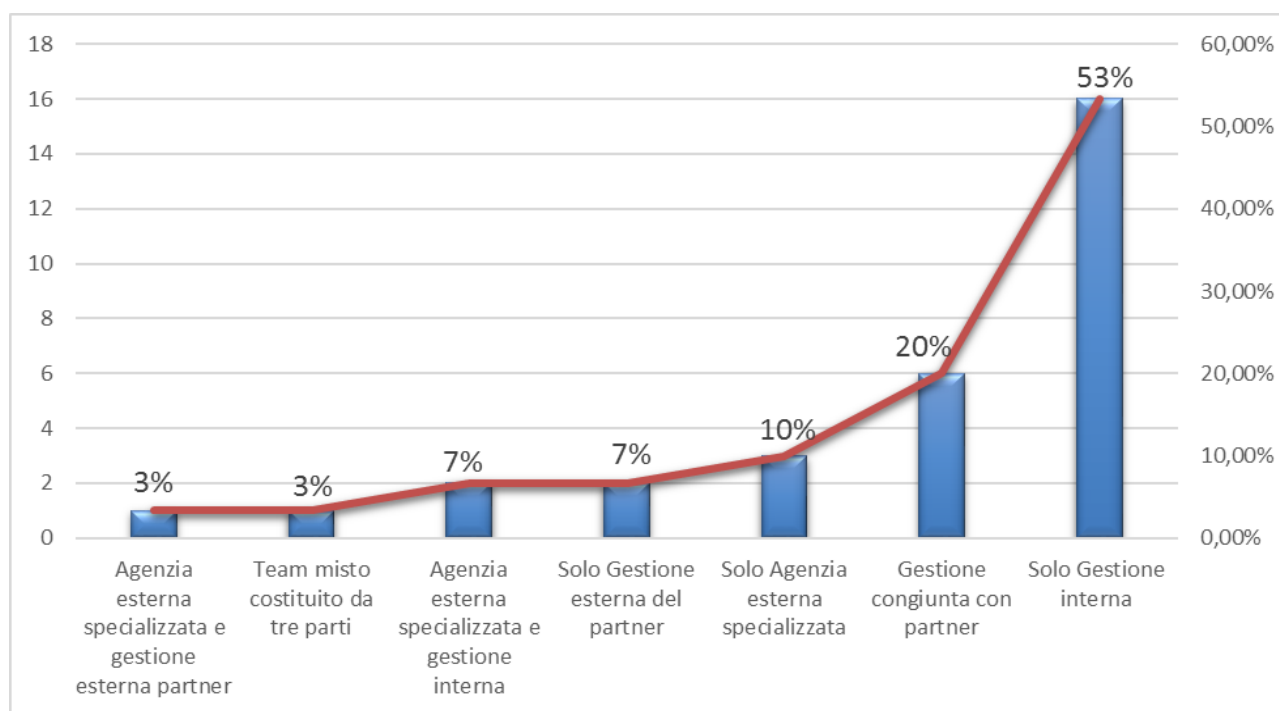
**Figura 6.21 – l'importanza del co-marketing per i T.O. che non pianificano la strategia**



Per quanto riguarda, invece, le modalità organizzative riferite alla gestione delle iniziative, il 53% dei T.O. dichiara di gestire tutte le attività connesse alla strategia, avvalendosi delle sole risorse

interne (figura 6.22); mentre il 20% dei rispondenti, sostiene di impiegare una forma di gestione congiunta con il partner, che in genere richiede una fitta rete di scambi interazionali tra le parti coinvolte. Il 10% del campione dichiara di affidare per intero la realizzazione dell'iniziativa a un'agenzia esterna specializzata che solitamente è un'agenzia di comunicazione con funzione di intermediario del comarketing.

**Figura 6.22 – Il ruolo dei T.O. nella gestione della strategia di co-marketing**



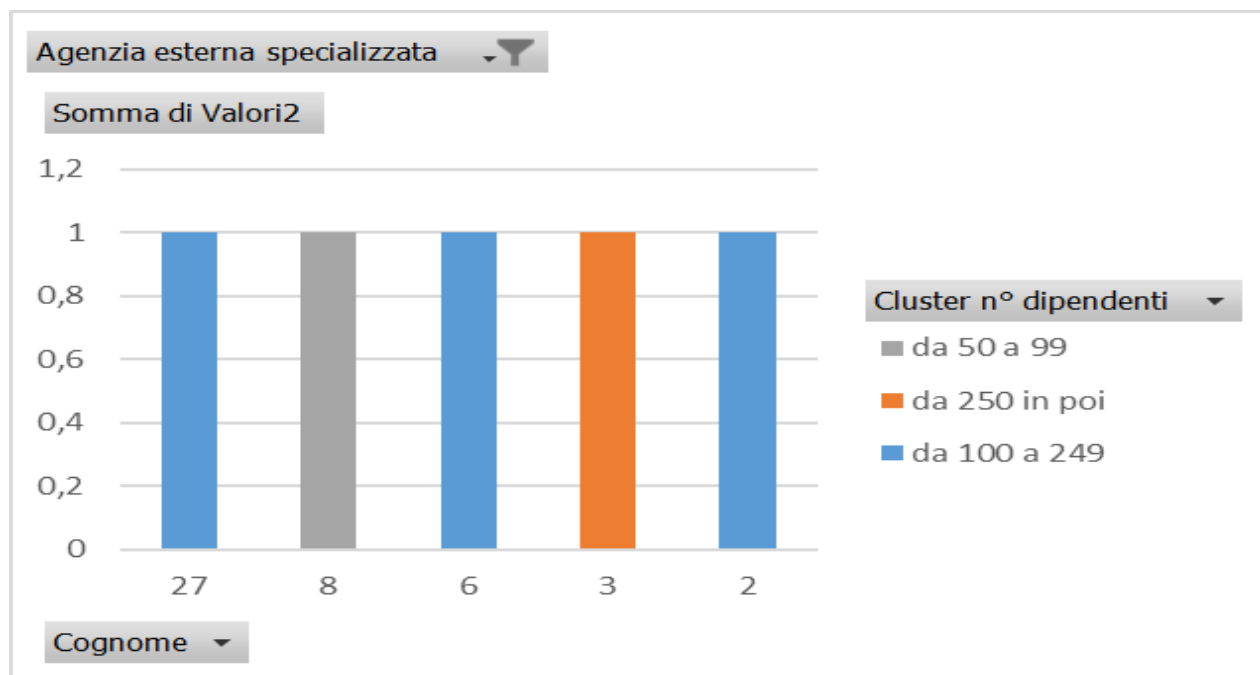
Come mostrato dal grafico in figura 6.23, le imprese, che sono solite utilizzare un'agenzia esterna specializzata nella pratica del comarketing, presentano i tratti caratteristici della grande impresa - superiore a 50 dipendenti e fatturato > di 50 milioni di euro.

Il risultato suggerisce che tali organizzazioni, disponendo di risorse economiche adeguate, preferiscano esternalizzare una parte o tutta l'attività di comarketing a una o più agenzie esterne, piuttosto che dedicare del personale interno alla realizzazione della strategia. Questo comportamento potrebbe essere giustificato dal fatto che alcune aziende dedichino personale interno per la pianificazione e la gestione delle partnership più importanti, mentre le altre, a cui è attribuita minore enfasi, vengano esternalizzate.

Considerando, ancora il grafico in figura 6.22, si nota come il 7% dei T.O., rispettivamente, affida la gestione totale dell'iniziativa al partner e realizza un mix tra agenzia specializzata esterna e gestione interna. Il 3%, diversamente, sostiene di utilizzare una configurazione mista, che prevede una gestione congiunta realizzata da tre parti: agenzia esterna, gestione interna, gestione esterna del partner. Questa combinazione risulta essere la più complessa emersa dall'analisi, giacché tutti i soggetti coinvolti dovranno definire con attenzione compiti, ruoli e responsabilità, affinché non si

manifestino situazioni di conflitto o opportunismo tra le parti. Ancora, un 3% dei rispondenti ha ammesso di esternalizzare del tutto le attività associate al comarketing, affidando la gestione delle iniziative a due soggetti esterni all'azienda, che collaborano alla realizzazione della strategia: azienda partner e agenzia esterna specializzata.

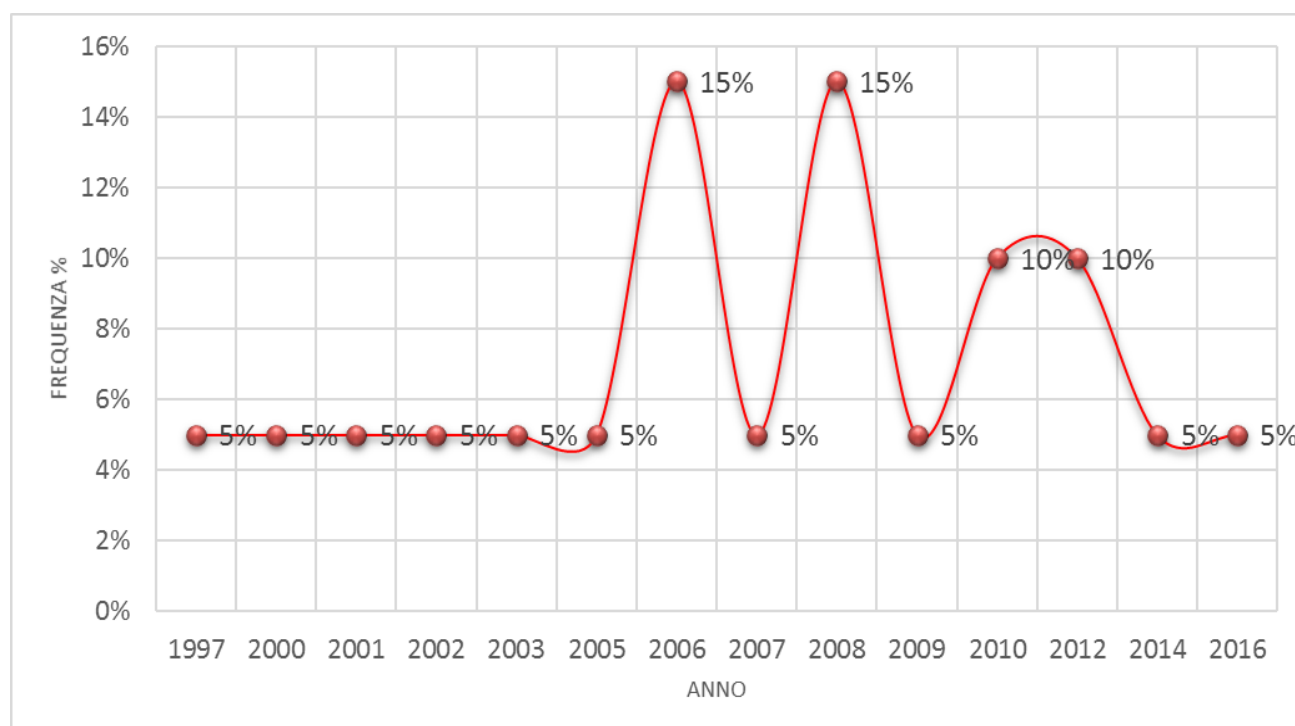
**Figura 6.23 – Dimensione dei T.O. che si affidano ad un'agenzia esterna specializzata**



Infine un ulteriore elemento interessante emerso dai dati attiene il periodo in cui è stata attivata la prima alleanza dai T.O.. Risulta una concentrazione di valori, corrispondenti a due periodi, rispettivamente, 2006 e 2008 (figura 6.24). Il periodo coincide con l'inizio della crisi economica mondiale, in cui emergono i primi segnali di forte instabilità finanziaria nei mercati globali. I dati suggeriscono, dunque, che in corrispondenza di periodi in cui si assiste a un'instabilità elevata dell'economia, le imprese tendono ad aggregarsi e instaurare rapporti collaborativi con altre organizzazioni, con lo scopo di prepararsi ad affrontare le difficoltà profilatesi.

Negli anni di recessione (2010 - 2012) si nota un aumento costante nella creazione di accordi, riconducibile a una difficoltà sempre più evidente delle imprese nel fronteggiare la concorrenza e l'instabilità dei mercati, avvalendosi soltanto delle proprie forze. Difatti, come vedremo più avanti, uno dei vantaggi del comarketing più ricercati dalle imprese risulta essere quello di riduzione dei costi e dei rischi legati all'iniziativa attraverso la condivisione.

**Figura 6.24 – Anno di attivazione della prima alleanza di co-marketing per i T.O.**



### 6.3.5 Obiettivi perseguiti e natura dei rapporti

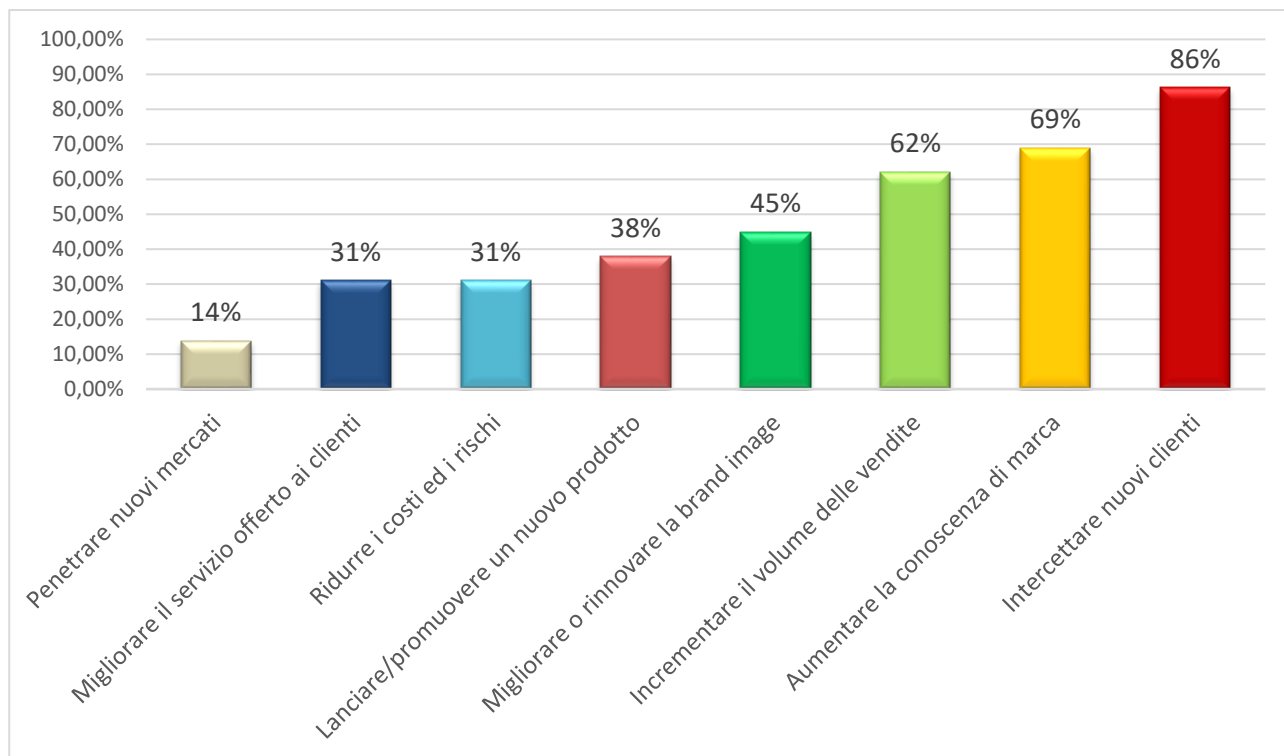
Una delle questioni basilari che le organizzazioni dovrebbero affrontare prima di avventurarsi in una strategia di comarketing riguarda le motivazioni che spingono i manager verso siffatta soluzione strategica o tattica che essa sia. Le motivazioni, a cui si allude, risiedono in gran parte negli obiettivi e nei benefici che tale pratica permette di conseguire. È noto che la formazione degli accordi di co-marketing consente alle imprese di raggiungere numerosi obiettivi di diversa natura, fra loro comuni e compatibili.

Nell'intento di valutare quali siano le finalità che spingono i T.O. ad attivare alleanze di comarketing, si è chiesto ai rispondenti di selezionare tra le alternative proposte quelle più rappresentative la loro realtà. Dall'analisi delle risposte (figura 6.25) emerge che l'86 % del campione utilizza la strategia per *intercettare nuovi clienti*, mentre il 69% e il 62%, rispettivamente, mirano ad *aumentare la conoscenza di marca* (brand awareness) e *incrementare il volume delle vendite*. Seguono, in ordine, migliorare o rinnovare la *brand image* (45%), lanciare o promuovere un *nuovo prodotto* (38%), *ridurre i costi e i rischi* associati alla realizzazione dell'iniziativa (31%), *migliorare il servizio offerto ai clienti* (31%) e, per ultimo, *penetrare nuovi mercati*.

È interessante osservare che gran parte degli obiettivi citati sono legati ad azioni di marketing nelle quali il brand rappresenta l'elemento essenziale dell'accordo. Le azioni a cui ci si riferisce, producono i loro effetti direttamente sulle marche coinvolte nell'iniziativa. Ciò avvalorata la tesi, da noi sostenuta a inizio percorso, secondo cui numerose alleanze realizzate dai T.O. possono essere

classificate con il termine di co-branding, giacché le imprese attraverso di esse mirano a produrre degli effetti, di diversa natura, sui brand implicati.

**Figura 6.25 – Gli obiettivi perseguiti attraverso il co-marketing**

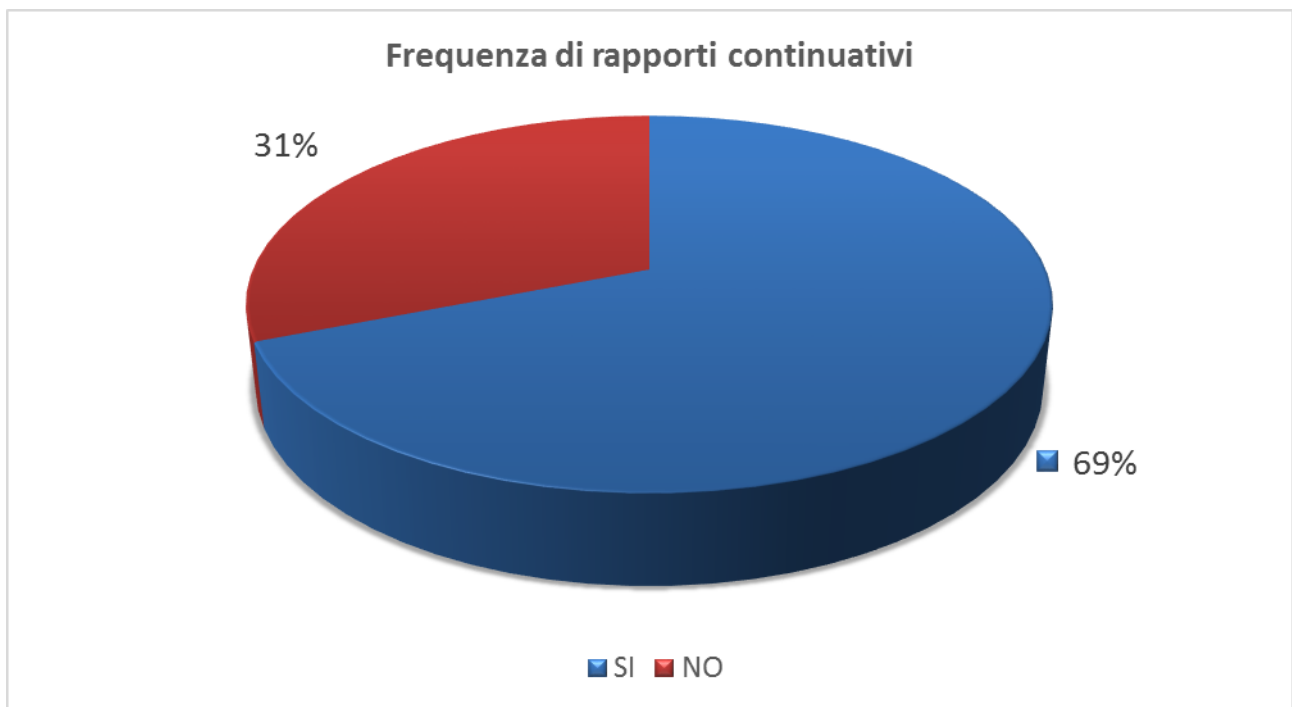


Il raggiungimento degli obiettivi sopra citati è connesso all'intensità di legame che si crea nel rapporto, alle risorse impiegate nella realizzazione dell'iniziativa e la natura delle attività su cui si fonda la collaborazione. Al fine di determinare il legame maturato a seguito della cooperazione tra imprese, si è chiesto ai rispondenti se esistessero delle alleanze ripetute nel tempo con i medesimi partner e, nel caso in cui siano presenti, la numerosità di tali accordi (D.20: *Ci sono delle iniziative di co-marketing organizzate con partner fissi?* D.21: *Quante sono?*). I dati evidenziano che gran parte degli intervistati (69%) sono soliti ripetere la collaborazione con partner abituali, mentre il 31% ammette di cambiare sempre collaboratore, quando decide di attivare un'alleanza di marketing (figura 6.26).

Con riferimento, invece, alla quantità di alleanze realizzate con partner fissi in un anno commerciale, il valore mediano è di 2 unità (39%). Il 22% dei rispondenti dichiara di collaborare abitualmente con un solo partner, mentre altre due quote da 11% ciascuna ammettono di attivare ogni anno, rispettivamente, tre e quattro alleanze con le medesime organizzazioni (figura 6.27).

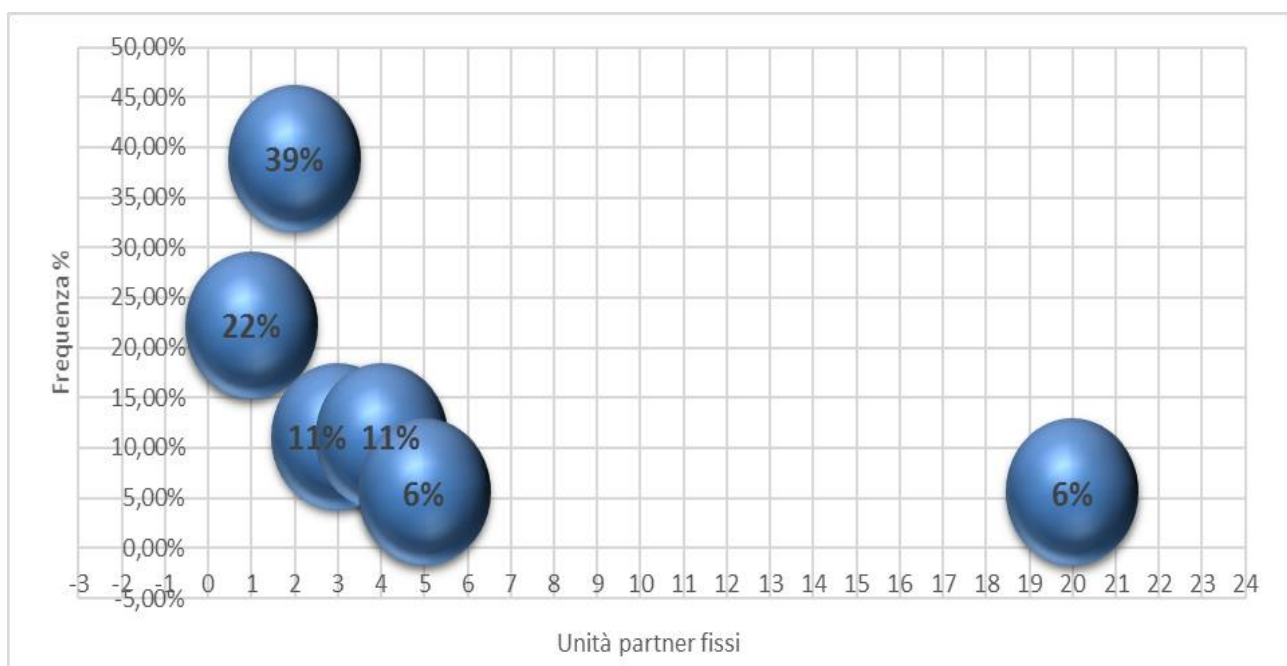


**Figura 6.26 – Iniziative di co-marketing ripetute con i medesimi partner**



Ancora, il 6% dei rispondenti sostiene di avere cinque partner fissi l'anno, mentre la restante parte (1 impresa) si distingue dal resto del campione, poiché dichiara di avere nel portafoglio alleanze: venti partner fissi ogni anno, un valore questo sicuramente anomalo rispetto alla media.

**Figura 6.27- Frequenza di alleanze realizzate con partner fissi (media in un anno)**



I risultati suggeriscono l'esistenza di legami stabili tra i T.O. e altre organizzazioni, costruiti e rafforzati attraverso il comarketing. La condotta di alcune imprese che preferiscono sviluppare relazioni di breve durata potrebbe essere dovuta alla varietà di obiettivi e benefici perseguiti che, in alcuni casi, come ad esempio la ricerca di nuovi clienti o l'utilizzo di nuovi canali (obiettivi assai diffusi), richiedono di istituire rapporti con organizzazioni sulla base del target o dei media di interesse; perciò spesso le imprese sono incentivate a variare partner costantemente.

### 6.3.6 Fattori critici: il successo e l'insuccesso delle alleanze di marketing

Uno degli aspetti più rilevanti circa il tema delle alleanze di marketing è senza dubbio quello relativo ai fattori critici, il successo o l'insuccesso della strategia. Per individuare quali fossero gli elementi maggiormente capaci di influenzare l'esito dell'iniziativa, abbiamo chiesto ai rispondenti di selezionare da un elenco di alternative, definite sulla base del framework teorico, quelle da loro percepite come determinanti per la riuscita della collaborazione (D.15: *Quanto sono importanti i seguenti elementi per il successo dell'iniziativa di co-marketing?*).

Dall'analisi delle risposte è emerso che (Tabella 5) la variabile più importante (somma dei valori "molto importante" e "importante") riguarda la *compatibilità degli obiettivi*, ritenuta dai rispondenti la più decisiva per il successo della collaborazione (93%). Seguono, in ordine, di importanza, la *comunicazione tra le imprese coinvolte* e il *coordinamento di funzioni, processi e attività* (entrambe al 90%), *la fiducia*, *la gestione operativa delle attività* e *l'organizzazione del lavoro* (tutte e tre all'83%). Altri fattori di rilievo risultano essere, *la gestione della marca* (79%), *l'affinità nel modo di lavorare* (62%) e *l'affinità culturale* (59%); ancora *l'affinità di posizionamento* (48%), *il budget dedicato* (45%), e *le competenze del partner* (41%).

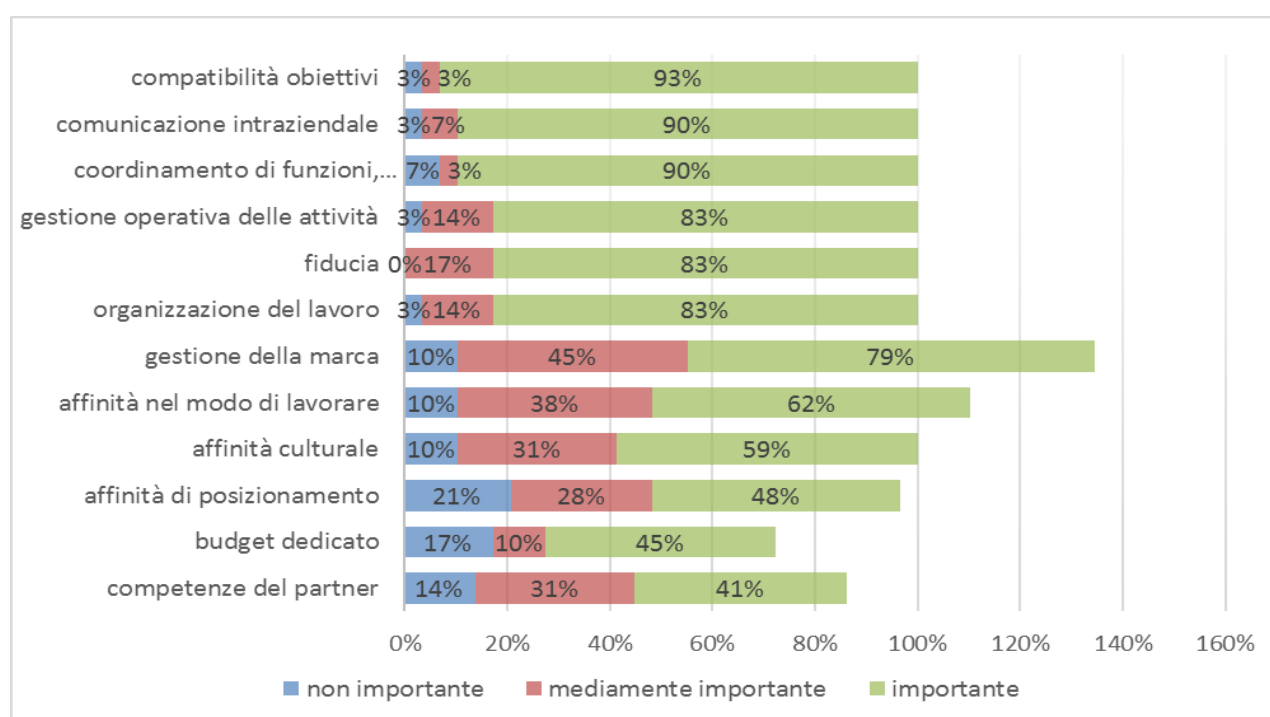
**Tab. 5 – I Fattori critici di successo del co-marketing**

Variabili	Per niente importante	Poco importante	Di una certa importanza	Importante	Molto Importante
coordinamento di funzioni, processi e attività	0%	7%	3%	31%	59%
comunicazione interaziendale	0%	3%	7%	34%	55%
compatibilità obiettivi	0%	3%	3%	38%	55%
organizzazione del lavoro	0%	3%	14%	31%	52%
fiducia	0%	0%	17%	34%	48%

gestione operativa delle attività	0%	3%	14%	45%	38%
affinità di posizionamento	0%	10%	28%	31%	31%
budget dedicato	0%	10%	10%	52%	28%
competenze del partner	0%	10%	31%	34%	24%
gestione della marca	0%	14%	45%	24%	17%
affinità culturale	10%	17%	31%	28%	14%
affinità nel modo di lavorare	3%	14%	38%	31%	14%

Per facilitare l'interpretazione dei risultati, abbiamo costruito un grafico (figura 6.28), in cui sono collocati, in ordine di importanza, i fattori critici di successo della strategia per i T.O.. Nonostante la gestione della marca sia indicata dai rispondenti come una variabile abbastanza rilevante ai fini del successo dell'alleanza, l'affinità di posizionamento tra le marche coinvolte viene collocata soltanto in terzultima posizione nella classifica (21% "non importante"). Inoltre è interessante notare che il 17% dei rispondenti dichiara che disporre di un budget dedicato all'attività non è rilevante ai fini del risultato; come del resto, il 14% sostiene che le competenze del partner non siano un elemento indispensabile ai fini del successo dell'iniziativa.

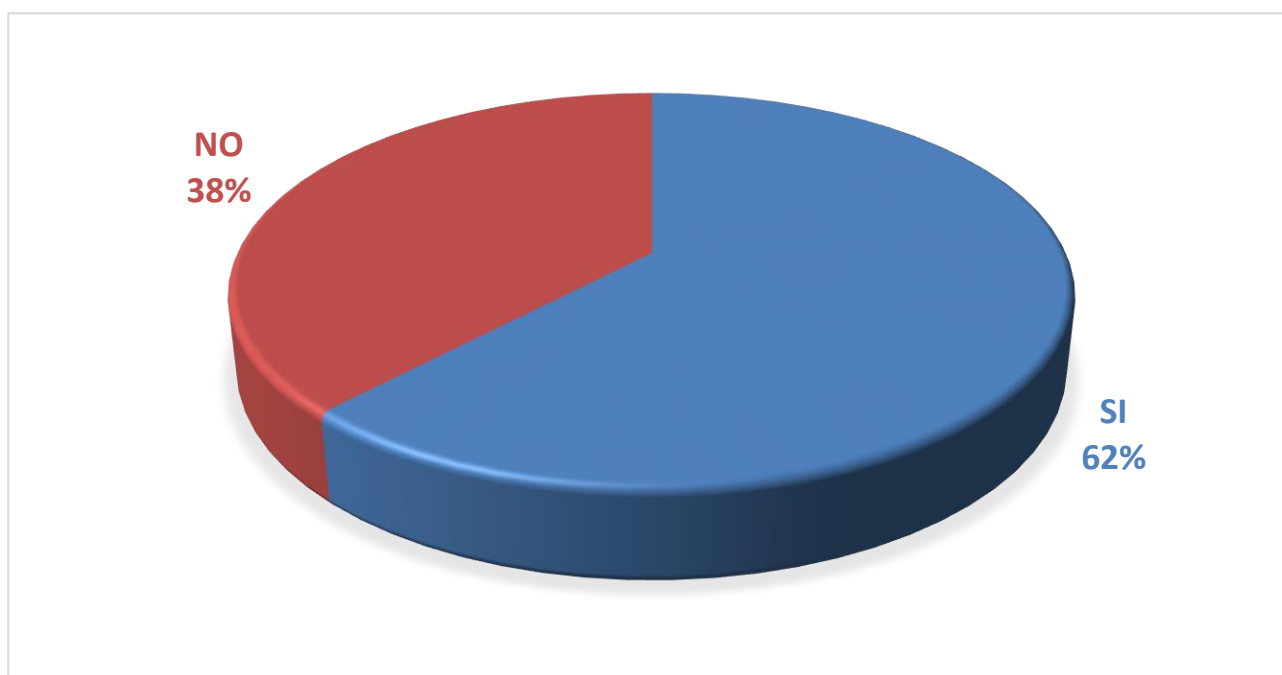
**Figura 6.28 – Fattori critici di successo (tre cluster di importanza)**



Per completare l'analisi relativa i fattori critici alla base di un'iniziativa di comarketing nel settore del tour operating, si è ritenuto essenziale individuare pure la frequenza di insuccesso delle iniziative e la natura delle variabili a esso associate.

Dall'analisi dei dati emerge che una buona parte del campione (62%) ammette di avere realizzato, almeno una volta, un accordo il cui risultato è stato al di sotto delle aspettative iniziali; mentre il 38% dei rispondenti dichiara di essere sempre rimasto soddisfatto delle iniziative attivate (figura 6.29).

**Figura 6.29 – Insoddisfazione derivante dagli accordi di co-marketing**

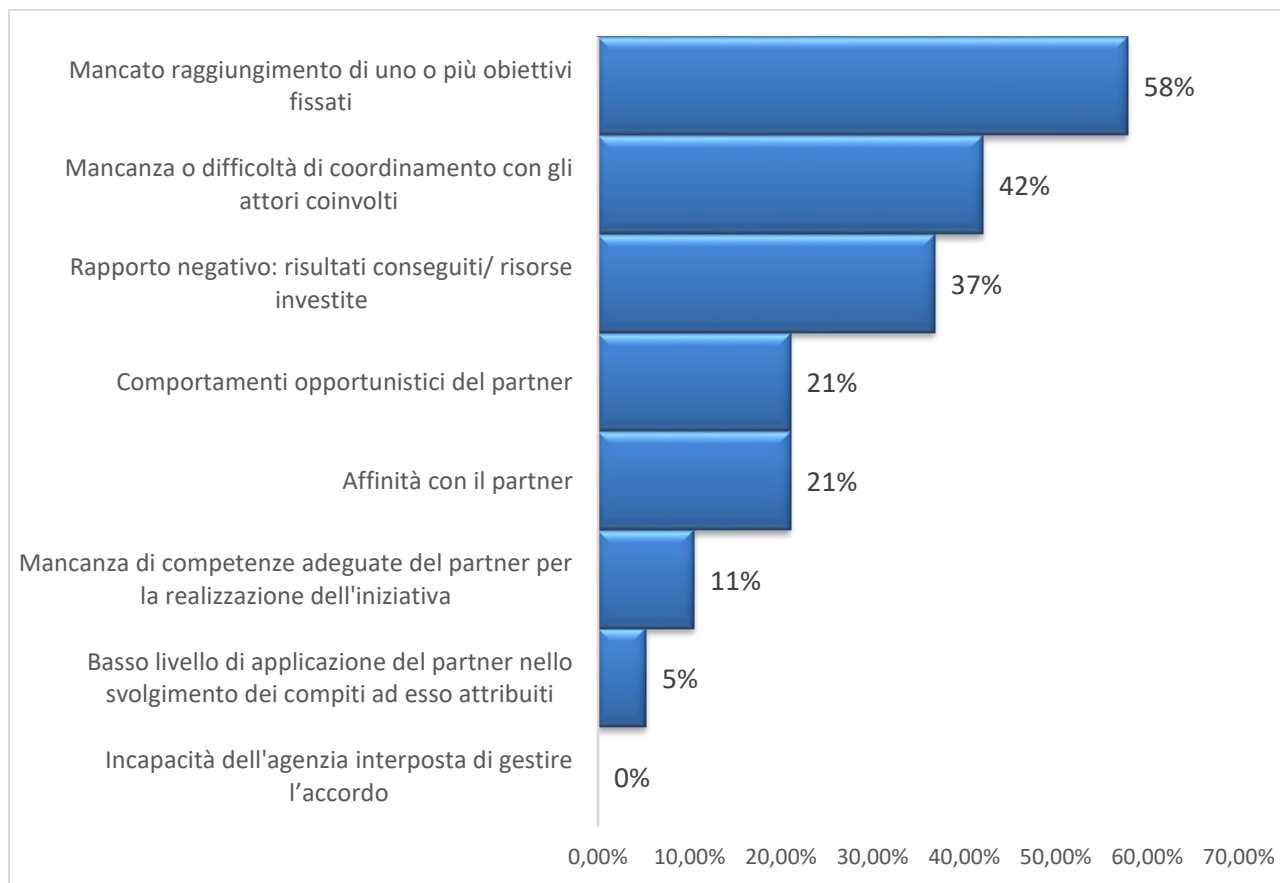


Approfondendo il dato, si evidenzia che le motivazioni alla base dell'insoddisfazione, che si ripercuote a sua volta negativamente sul successo dell'iniziativa, sono principalmente riconducibili alle variabili: risultato conseguito, comportamento del partner e organizzazione dell'iniziativa. Nello specifico, il 58% dei rispondenti indica il *mancato raggiungimento degli obiettivi* fissati in fase di definizione dell'accordo come l'elemento che genera il tasso più elevato di insoddisfazione tra le imprese intervistate. Seguono la *mancaza o difficoltà di coordinamento delle parti coinvolte* (42%), il *rapporto negativo tra i risultati conseguiti e le risorse investite* (37%), la *presenza di comportamenti opportunistici* del partner e *affinità* di immagine e di posizionamento (21%); ancora, la *mancaza di competenze adeguate* del partner (11%), che però risultata essere poco incisiva per il successo dell'iniziativa; come pure il *livello di applicazione del partner*, segnalato solamente dal 5% dei rispondenti.

I dati suggeriscono che le motivazioni più rilevanti alla base dell'insoddisfazione per i T.O., siano riconducibili ai fattori indicati in precedenza come critici per il successo della collaborazione. Infatti

le tre principali variabili che determinano l'insoddisfazione sono le medesime collocate dai rispondenti al vertice della classifica dei fattori che influenzano l'esito dell'iniziativa (figura 6.28).

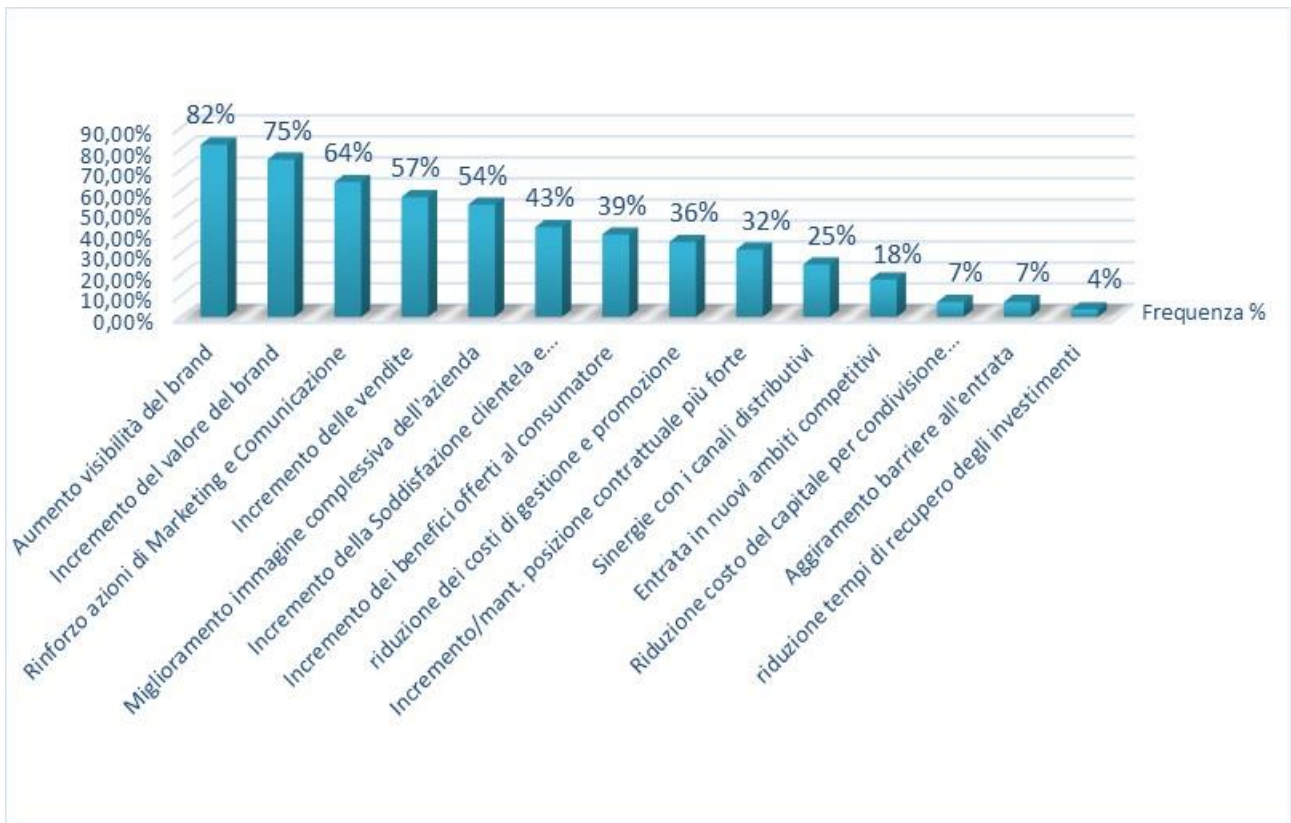
**Figura 6.29 – Motivazioni alla base dell'insuccesso di un'alleanza di marketing**



Considerando che i principali motivi, per cui i soggetti intervistati ritengono importante collaborare, sono *l'intercettazione di nuovi clienti* con conseguente aumento delle vendite, il *rafforzamento dell'immagine di marca* e la volontà di *dare maggiore visibilità* alla stessa (figura 6.25), si è voluto verificare se i T.O. coinvolti nell'indagine, avessero poi, in effetti, ottenuto i vantaggi ricercati. A tale scopo è stato chiesto ai rispondenti di indicare quali fossero i benefici da loro rilevati, direttamente imputabili al complesso di attività realizzate in comarketing fino a quel momento. I vantaggi che un'impresa può cogliere dall'applicazione del comarketing possono essere letti con riferimento ad attività che attengono al mercato: la strategia competitiva, la marca, la comunicazione e la distribuzione. Tra di essi i più rilevanti risultano essere (figura. 6.30) *l'aumento della visibilità del brand (82%)*, *l'incremento del valore ad esso associato (75%)*; per il 64% degli intervistati si ravvisa un *rinforzo delle azioni di marketing e comunicazione*, mentre il 57% e 54% associano al comarketing, rispettivamente, un *incremento delle vendite* e il *miglioramento dell'immagine complessiva di azienda*; il 43% riscontra un *incremento nella soddisfazione della clientela* e il 39% un *incremento dei benefici offerti al consumatore*. Altri vantaggi, associati al comarketing, risultano essere: *la riduzione dei costi di gestione e promozione (36%)*; *l'incremento o*

*mantenimento di una posizione contrattuale più forte (32%); lo sviluppo rapporti sinergici con i canali distributivi (25%) e l'entrata in nuovi ambiti competitivi (18%). Infine meno evidenti sono i vantaggi derivanti dal comarketing in merito, alla riduzione del costo del capitale per la condivisione del rischio (7%), l'elusione delle barriere d'ingresso in nuovi ambiti competitivi (7%) e per ultimo la riduzione dei tempi di recupero degli investimenti (4%).*

**Figura 6.30 - Benefici conseguiti attraverso il comarketing**



Risulta importante sottolineare che i benefici, così come gli obiettivi esaminati, potranno essere differenti per i singoli brand coinvolti, in relazione agli obiettivi e al ruolo attribuito a ciascuno di essi.

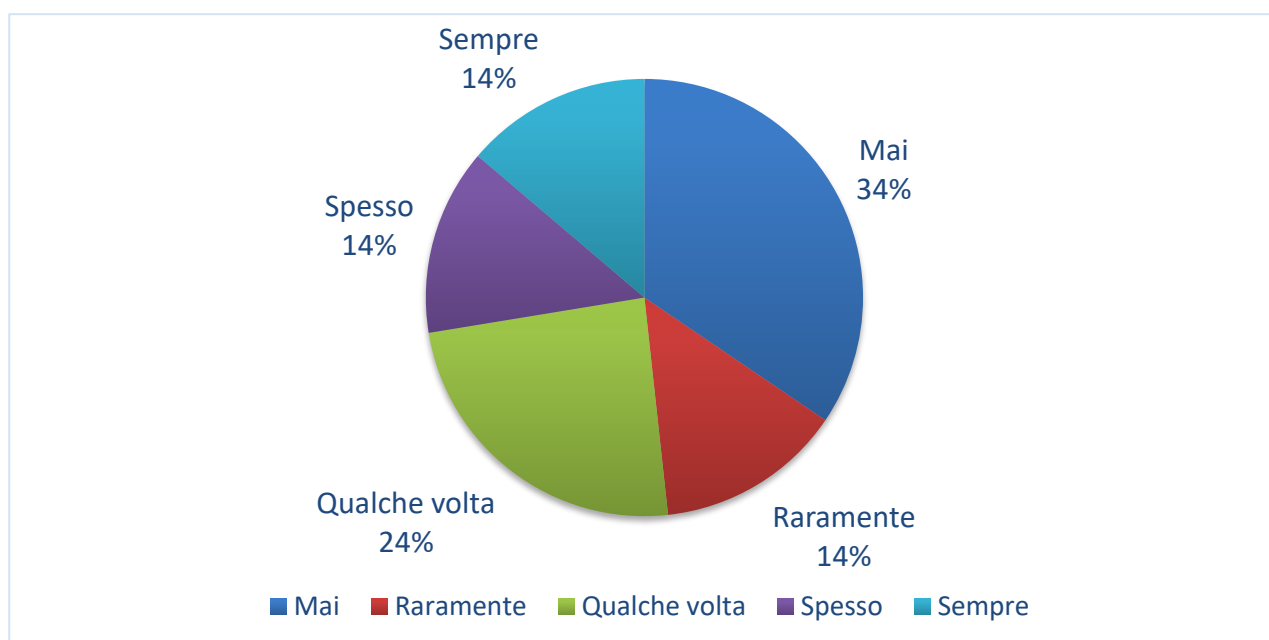
### **6.3.7 Diffusione nell'utilizzo di indicatori di controllo delle performance e livello di soddisfazione del co-marketing per i T.O.**

La definizione delle condizioni ideali nelle quali applicare la strategia di comarketing o cobranding emerge dal bilanciamento tra benefici e rischi. L'impresa che decide di attuare una alleanza tra marche, quindi, dovrebbe conoscere nel dettaglio i potenziali benefici e i rischi a cui andrà incontro come pure dotarsi di strumenti di controllo efficaci per misurare i risultati

dell'alleanza, sia in fase attuativa che conclusiva dell'iniziativa. Contestualmente alla definizione degli obiettivi, infatti, dovrebbero essere individuati dalle imprese implicate gli indicatori da utilizzare per monitorare l'avanzamento dei risultati e i tempi da rispettare. In genere, è la tipologia degli obiettivi a guidare il management nella scelta degli indicatori da impiegare.

Al fine di valutare il livello di diffusione nell'utilizzo di indicatori o metriche di controllo delle performance dell'alleanza tra i T.O., abbiamo chiesto anzitutto ai rispondenti se utilizzassero uno o più strumenti per il monitoraggio dei risultati e con quale frequenza essi venissero impiegati (D.16: Utilizzate degli indicatori o metriche di controllo per monitorare le performance delle iniziative di co-marketing?). Successivamente a coloro che hanno ammesso di avvalersene, si è chiesto di specificare quali strumenti di analisi venissero utilizzati. Dall'analisi delle risposte è emerso che (figura 6.31) il 34% degli intervistati dichiara di non utilizzare *mai* gli strumenti volti al controllo dei risultati; mentre il 24% ed il 14%, sostiene di impiegarli, rispettivamente, *qualche volta* e *raramente*. La restante parte del campione, suddiviso in due quote di eguale misura (14%), afferma di utilizzarli, *spesso* e *sempre*.

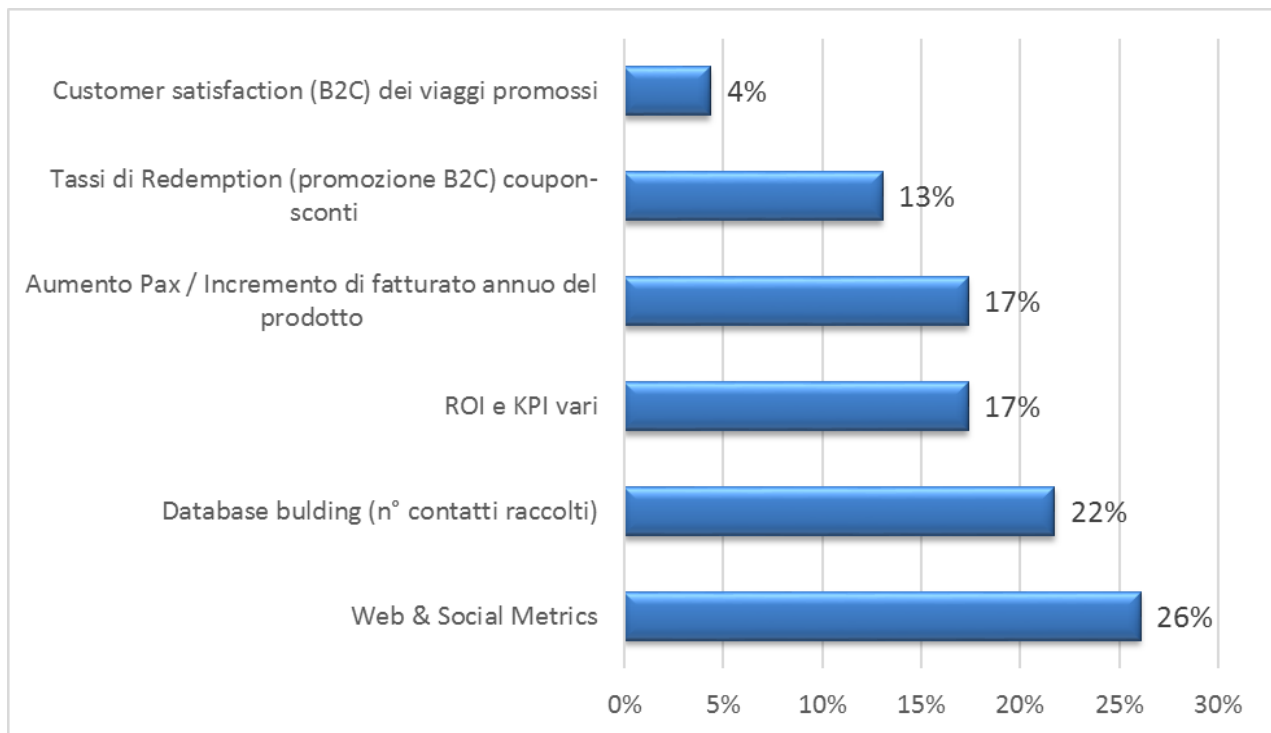
### 6.31 - Frequenza di utilizzo di indicatori o metriche per il controllo dei risultati



Riguardo alla natura degli strumenti di analisi dei risultati, dai dati è emerso che gli indicatori più utilizzati dai T.O. risultano essere le *web metrics e social marketing analytics* (26%), che misurano l'efficacia della comunicazione di marketing in rete (figura 6.32). In particolare, tra questi è stato indicato il pacchetto di web analytics offerto da Google, che dispone di una sezione social integrata. Il 22% dei rispondenti, diversamente, dichiara di utilizzare come indicatore della bontà di un'iniziativa di co-marketing *il numero di contatti raccolti* attraverso l'attività di promozione e vendita, sia online che offline, i quali andranno ad arricchire il database di proprietà dell'azienda

(attività di *database building*). Ancora il 17% degli intervistati dichiara di impiegare indicatori quali, il *ROI* e altri *KPI* di varia natura (non viene specificata). La medesima percentuale di rispondenti (17%) ammette di avvalersi di altri indicatori di tipo commerciale, ovvero *l'aumento dei PAX* (passeggeri) o *l'incremento di fatturato annuo del prodotto*, con riferimento alla destinazione promossa o la struttura specifica in essa situata. Altro strumento rilevatore di natura commerciale, diffuso tra i T.O. è quello del *coupon* o *buono sconto*, diretto a valutare il *tasso di redemption* della campagna promozionale realizzata in collaborazione. In questo caso l'analisi del risultato è semplificata e immediata, poiché si basa sul conteggio dei buoni acquisto restituiti nel PDV o nel negozio on-line, aventi per oggetto l'articolo in promozione. Infine l'indicatore meno utilizzato di quelli citati dai rispondenti è la misurazione della *customer satisfaction* del cliente finale (4%), con cui si determina l'allineamento e i relativi gap, tra il sistema cognitivo dell'impresa e quello dei clienti, al fine di rimuovere gli eventuali scostamenti rilevati<sup>169</sup>.

**Figura 6.32 – Natura degli indicatori e metriche utilizzati**



In questo caso, la customer satisfaction viene rilevata con riferimento alle strutture o destinazioni coinvolte nell'iniziativa e gli indici spesso impiegati riguardano le macro-componenti del prodotto (p.e. assistenza, organizzazione, trasporto, ristorazione, struttura) o indici specifici (p.e. pulizia camera, varietà buffet, pulizia spiaggia, simpatia, animazione).

I dati suggeriscono che sia molto diffuso l'utilizzo di attività afferenti il campo del web marketing per la realizzazione di iniziative di comarketing; perciò la raccolta e analisi dei risultati viene

<sup>169</sup> Per approfondimenti sul *modello per l'analisi dei gap* della customer satisfaction si rimanda al lavoro di Valdani e Busacca (1992).



effettuata mediante le metriche specifiche associate alla valutazione delle campagne on-line. Inoltre dall'analisi svolta risulta evidente che gran parte degli indicatori sono di natura commerciale, i quali risultano essere i più agevoli da implementare nel breve periodo, mentre quelli inerenti l'attività di comunicazione sembrerebbe siano meno diffusi tra i T.O..

Per concludere, si è indagato il livello di soddisfazione complessivamente espresso dalle imprese che hanno investito in comarketing nel corso degli anni, oltre a un giudizio in merito ad alcuni aspetti chiave del comarketing, individuati attraverso l'analisi della letteratura. Dall'analisi delle medie dei punteggi relativi agli aspetti indagati, emerge (Tabella 6) che una buona percentuale dei rispondenti (64,88%) ammette di essere *soddisfatto*, in special modo *dell'organizzazione del lavoro* e le *performance ottenute*, a cui è stato attribuito il 67,86% delle preferenze (figura 6.33).

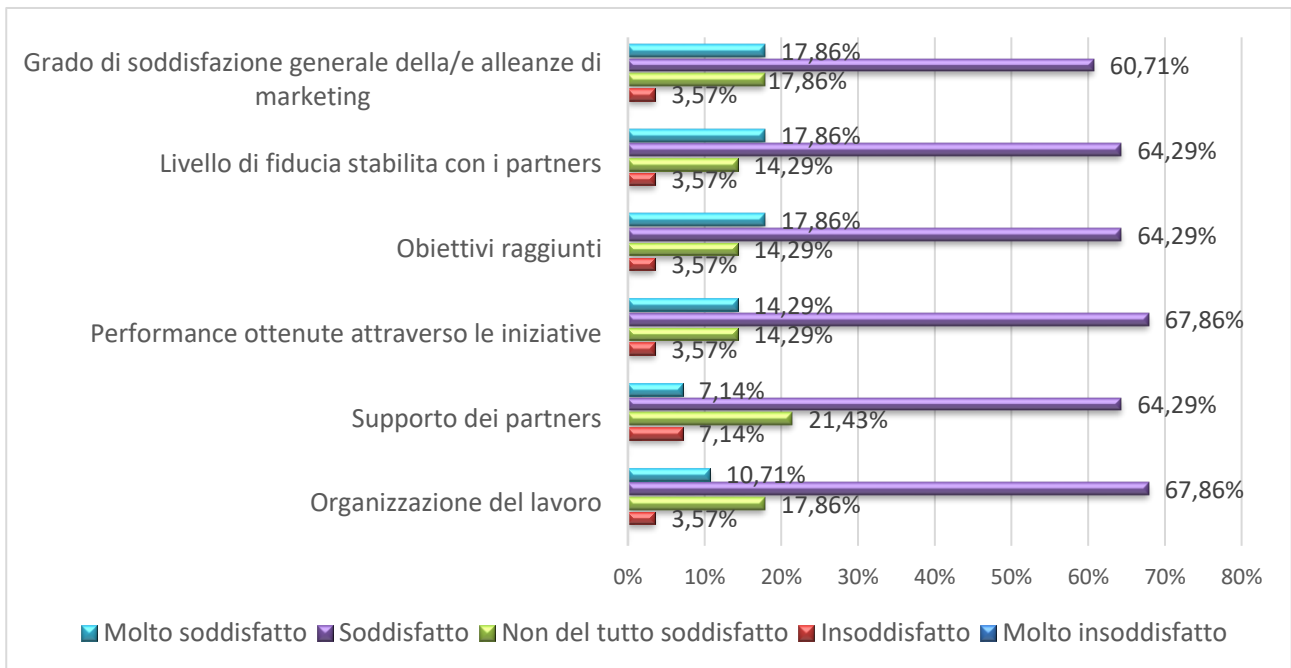
**Tabella 6 – Livello di soddisfazione derivante dal co-marketing per i T.O.**

Soddisfazione generale	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Non del tutto soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto
Organizzazione del lavoro	0%	3,57%	17,86%	67,86%	10,71%
Supporto dei partners	0%	7,14%	21,43%	64,29%	7,14%
Performance ottenute attraverso le iniziative	0%	3,57%	14,29%	67,86%	14,29%
Obiettivi raggiunti	0%	3,57%	14,29%	64,29%	17,86%
Livello di fiducia stabilita con i partners	0%	3,57%	14,29%	64,29%	17,86%
Grado di soddisfazione generale della/e alleanze di marketing	0%	3,57%	17,86%	60,71%	17,86%
Macro aspetti	<b>0%</b>	<b>4,17%</b>	<b>16,67%</b>	<b>64,88%</b>	<b>14,29%</b>

Il 16, 67%, sostiene, invece, di *non essere del tutto soddisfatto* del rendimento conseguito dall'attività di comarketing finora realizzata, mentre il 14,29 % si dichiara *molto soddisfatto*; soltanto il 4,17% denuncia di essere *insoddisfatto* dall'utilizzo della strategia, soprattutto in merito al supporto fornito dal partner (7,14%). Nota positiva è l'assenza di pareri del tutto negativi sull'utilizzo del comarketing.

I dati suggeriscono che una buona percentuale di T.O. sia soddisfatta dell'investimento nelle attività di marketing compiuto in collaborazione con altre organizzazioni. Gli elementi, su cui si evidenzia una maggiore insoddisfazione da parte delle imprese, risultano essere il supporto dei partner e l'organizzazione del lavoro. Ciò evidenzia la necessità di impegno, visione d'insieme, professionalità e coordinamento delle imprese coinvolte, oltre alla realizzazione di una chiara e condivisa strategia di marketing.

**Figura 6.33 – Soddisfazione relativa gli elementi rilevanti la strategia di co-marketing**



## CAPITOLO SESTO

### Conclusioni

#### 7.1 Principali risultati della ricerca: integrazione del metodo qualitativo e quantitativo

Il modello di ricerca mista, utilizzato nel lavoro (*convergent parallel design*), prevede che l'attività d'integrazione dei risultati derivanti dall'analisi qualitativa e quantitativa avvenga nella fase di interpretazione dei medesimi. L'obiettivo è quello di sfruttare la diversità dei metodi impiegati per ampliare il livello di comprensione del fenomeno indagato, superando i limiti a essi connessi, combinandone i pregi.

L'interpretazione dei risultati si esplica, quindi, tenendo conto sia dei criteri di convergenza o divergenza delle due prospettive di analisi, sia della relazione esistente tra le variabili, emersa dall'analisi di ciascun metodo di ricerca. La tecnica di analisi qualitativa è stata impiegata per supportare l'interpretazione di alcuni risultati ottenuti attraverso l'analisi quantitativa. Tramite la survey, infatti, abbiamo rilevato alcune tendenze che sono state riprese e approfondite, attraverso le interviste individuali e l'osservazione partecipante.

Anzitutto, il comarketing risulta essere una pratica assai diffusa fra le imprese di T.O.: l'82% del campione intervistato dichiara di utilizzare regolarmente siffatta forma di alleanza. Tra di esse, il 68% classifica il comarketing come una leva "importante" e "molto importante" per la realizzazione della strategia competitiva d'impresa. Risulta evidente il ruolo di rilievo a esso attribuito dai T.O., i quali lo percepiscono come asset di valore. Infatti il valore medio di importanza da essi conferito alla strategia di comarketing è di 3.9<sup>170</sup>. Approfondendo il dato, emerge che tale pratica manageriale assume un ruolo chiave soprattutto nelle imprese di medio-grandi dimensioni (fatturato 11>50 milioni di euro), mentre nelle imprese minori l'importanza tende a diminuire.

La relazione esistente tra la variabile X e Y è avvalorata dal diagramma di dispersione, che evidenzia una covarianza positiva (0,191) tra di esse. In altri termini, si può confermare l'esistenza di una relazione diretta tra l'importanza media della strategia e la classe di fatturato d'impresa. Questo risultato è rafforzato dall'approccio qualitativo (case study), dal quale emerge che il comarketing rappresenta per il T.O. studiato (Eden Viaggi, secondo T.O. italiano per fatturato e dimensione) una pratica manageriale che negli anni ha acquisito un ruolo sempre più strategico nelle politiche di marketing. La strategia, su cui esso si basa, prevede sia attività di natura strategica, volte a rafforzare il vantaggio competitivo d'impresa, attraverso la costruzione di rapporti solidi di medio-lungo periodo con attori chiave della filiera, sia tattiche di breve periodo, per supportare le attività *core* di marketing.

---

<sup>170</sup> L'importanza è stata calcolata mediante l'ausilio della scala ancorata di Likert, dove 1= per niente importante; 2= poco importante; 3= mediamente importante; 4= importante; 5= molto importante.

La strategia di comarketing in Eden Viaggi si colloca, dunque, in una posizione centrale nella strategia competitiva<sup>171</sup>; essa è definita dal Responsabile dell'attività come: *“una quinta leva di marketing”*. Il comarketing, infatti, contribuisce alla strategia attraverso la realizzazione di numerose attività ai fini promozionali, dirette sia al mercato *B2B* che a quello *B2C*. In pratica, la funzione del comarketing è quella di supportare la strategia principale d'impresa nel lancio delle novità di prodotto e di destinazione, mediante la realizzazione di attività complementari e canali alternativi che diversamente non potrebbero essere attuate<sup>172</sup>.

Dall'integrazione dei risultati qualitativi e quantitativi si evidenzia un'altra convergenza in relazione all'utilizzo elevato fra le imprese di T.O. della tipologia di comarketing *communication-based*, che prevede l'associazione di due o più organizzazioni nell'ambito di iniziative pubblicitarie e/o promozionali congiunte. Questa configurazione è utilizzata dal 100% delle imprese rispondenti al sondaggio; in dettaglio il 59% la utilizza *sempre*, il 34% *spesso* e soltanto il 7% *qualche volta*. Anche dall'analisi delle interviste semistrutturate emerge che il comarketing nel 90% dei casi è di natura promozionale e coinvolge le vendite e la comunicazione delle imprese interessate.

Questo risultato conferma la tendenza di impiego del comarketing rilevata in fase di analisi della letteratura<sup>173</sup>, segnatamente, quella relativa al co-branding. La motivazione, sottostante all'elevata diffusione della leva promozionale, deriva dalla semplicità di impiego, sia nelle fasi iniziali di scelta del partner, sia nella gestione dell'iniziativa, e dai costi ridotti associati alla realizzazione dell'attività congiunta, generalmente più bassi rispetto all'attivazione di altre tipologie.

Altro elemento che contribuisce a rendere il comarketing promozionale la modalità di collaborazione più diffusa fra i T.O. è relativa alla facilità con cui le imprese possono trovare brand affini al proprio, pure in categorie merceologiche apparentemente lontane. L'analisi svolta, infatti, conferma la tendenza crescente delle imprese a instaurare dei rapporti di comarketing *“lateral”*, o meglio alleanze attivate con organizzazioni che operano in settori differenti, situate a monte o a valle della filiera. Si sta assistendo a una estensione dei confini del fenomeno con conseguente evoluzione delle fattispecie tipologiche esistenti in natura. In tal senso dall'analisi quantitativa emerge un dato interessante: una buona percentuale dei rispondenti dichiara di utilizzare il comarketing con lo scopo di creare pacchetti di offerta specifici (*product bundling*), e sviluppare un nuovo prodotto. In questa circostanza, la strategia assume una configurazione di co-branding

---

<sup>171</sup> Il ruolo strategico assegnato alla strategia di co-marketing e in particolare di co-branding, è sottolineato anche da Angelo E. Cartelli, Direttore Marketing e Commerciale Eden Viaggi, il quale dichiara – *“Le collaborazioni con gli altri brand, ed i rapporti internazionali con gli Enti del Turismo, rappresentano per la nostra azienda attività centrali - grazie alle quali ci facciamo promotori di eventi, campagne pubblicitarie e promozionali e concorsi, ampliando così la visibilità del nostro brand. Con i numerosi partner turistici con i quali lavoriamo, dagli Enti del Turismo alle Catene Alberghiere passando dalle compagnie aeree, continuiamo a portare avanti operazioni promozionali nei più grandi centri commerciali italiani”*<sup>171</sup>.

<sup>172</sup> Come sottolinea il responsabile dell'attività: *“se non ci fosse il co-marketing le attività di stampa verrebbero sostenute in modo molto limitato, oppure le attività nei negozi non verrebbero prese affatto in considerazione, senza il co-marketing a nessuno verrebbe in mente andare a fare attività all'interno dei negozi oppure sul packaging di alcuni prodotti o all'interno delle palestre Virgin Active. il ruolo del co-marketing è quello di introdurre delle attività nella pianificazione che altrimenti non verrebbero svolte”*.

<sup>173</sup> Per approfondimenti sul tema si rimanda la lettura del capitolo 3.

“puro”, con cui si allude all’affiancamento di due o più marche per il concepimento di un nuovo prodotto-servizio, o percepito come tale dal consumatore (Hillyer e Tikoo 1995). L’intensità relazionale tra i partner, in questi casi, dovrebbe essere elevata, poiché si richiede alle parti di collaborare su diversi aspetti dell’offerta legati, sia alla sfera funzionale che simbolica. La tipologia di comarketing meno diffusa sembra essere quella relativa alla modifica di un prodotto esistente (il 31% la utilizza *raramente* e il 17% *mai*). Il risultato suggerisce che i T.O. preferiscano realizzare ex-novo un prodotto-servizio con un’altra impresa piuttosto che modificarne uno esistente.

Riguardo l’arco temporale della collaborazione, dall’analisi quantitativa non emerge un ampio divario tra le diverse configurazioni di comarketing. Questo aspetto evidenzia una caratteristica peculiare della strategia nel settore del tour operating. Le iniziative, che coinvolgono la leva prodotto, presentano una durata media degli accordi assai limitata rispetto a quanto emerso da alcune evidenze empiriche, in altri ambiti di applicazione della strategia<sup>174</sup>. In particolare, soltanto il 9% e l’8% dei rispondenti, rispettivamente, dichiara di realizzare accordi per concepire nuovi prodotti-servizi e creare un pacchetto di offerta ad hoc, in cui la durata dell’iniziativa superi i tre anni (figura 6.19). Tale risultato suggerisce che da un lato i T.O. impiegano spesso tale configurazione che coinvolge la leva prodotto, dall’altro il rapporto di collaborazione è però limitato all’anno commerciale.

Similmente, la durata media degli accordi per la creazione di pacchetti di offerta congiunti tende ad essere prevalentemente “minore di 1 anno” (80%). Il dato suggerisce la diffusione di pratiche volte alla creazione di pacchetti di offerta last minute, o comunque la cui validità sia limitata ad un periodo temporale ridotto, al fine di incentivare le vendite di un determinato prodotto-servizio o contrastare azioni tattiche attuate dalla concorrenza.

Sempre riguardo alla tipologia di alleanze di marketing attivate dai T.O., entrambe le analisi evidenziano la presenza di accordi di diversa natura: *verticale*, *laterale* e *orizzontale*. Il 100% dei rispondenti al sondaggio dichiara che il T.O. di riferimento sviluppa alleanze con imprese che operano nel medesimo settore (figura 6.16). Il dato è stato approfondito mediante l’approccio qualitativo, che evidenzia la natura prevalentemente verticale di tali relazioni. In tal senso, i principali partner dei T.O. risultano essere: Vettori aerei, Catene alberghiere, Enti del Turismo nazionale ed internazionale (figura 6.33).

In alcuni casi, vengono stipulati accordi di comarketing anche con altri T.O. (alleanze orizzontali), ma risultano essere più rari e legati esclusivamente ad attività promozionali volte a sostenere il flusso turistico di una destinazione in difficoltà (p.e. rilancio delle destinazioni, Egitto e Tunisia e Turchia) o per lanciare una nuova destinazione nel mercato, che fatica ad affermarsi come meta turistica.

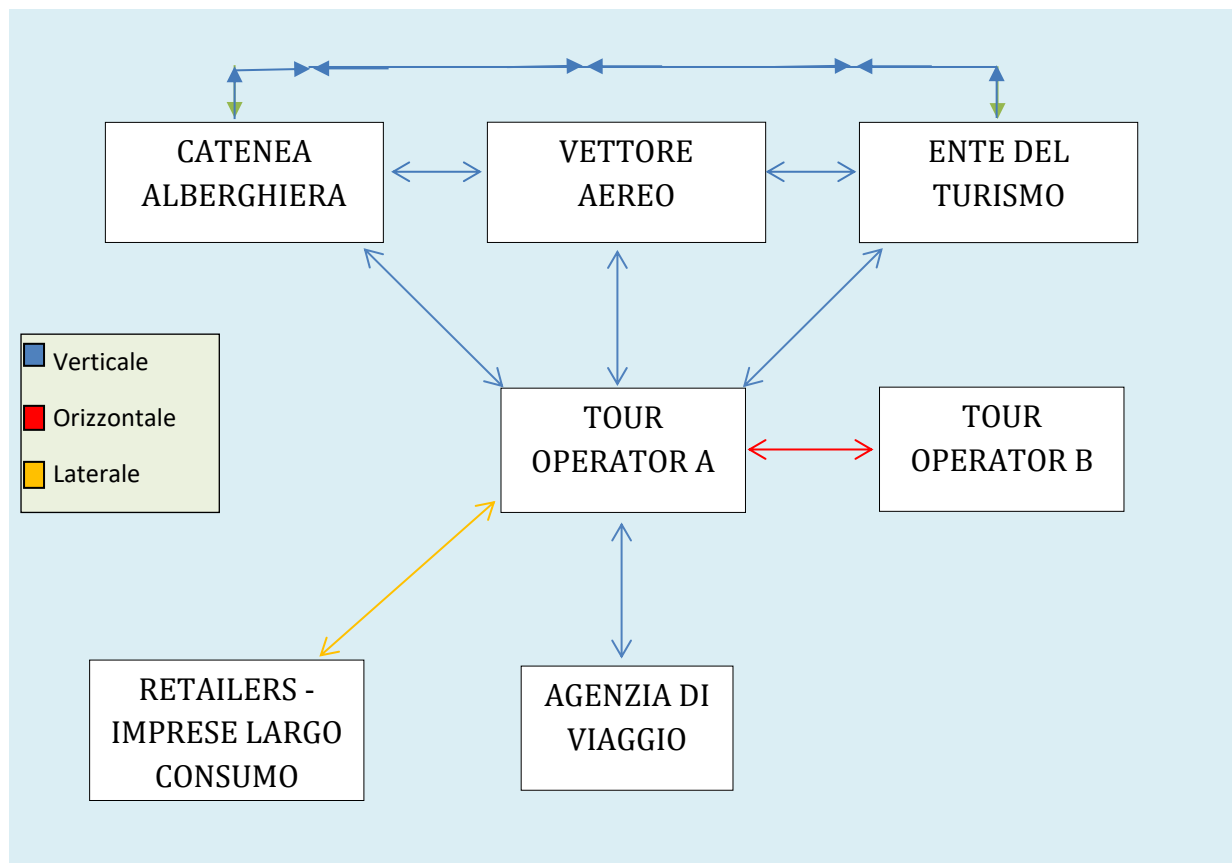
L’esistenza di una fitta rete di relazioni tra i vari attori, che costituiscono la catena del valore dei T.O., facilita lo sviluppo di partnership volte al miglioramento dell’offerta, attraverso la creazione di politiche di marketing comuni più efficaci. Come già argomentato, un’impresa “*proattiva*”, che

---

<sup>174</sup> Per approfondimenti vedi Checchinato 2007.

mostra un chiaro “orientamento alle opportunità”<sup>175</sup>, ha il compito di creare vantaggi competitivi, andando oltre le proprie attività operative e considerando anche le catene del valore di fornitori, distributori e clienti, presenti nella costellazione del valore di cui è parte (Normann e Ramirez 1998).

**Figura 6.33 – La natura delle relazioni di co-marketing nel settore del tour operating**



La scelta relativa alla forma, l’ambito di applicazione e le modalità di governance dell’alleanza, dipendono principalmente dagli obiettivi perseguiti e dall’importanza a essi attribuita dal management delle imprese partner. Dal confronto dei risultati quantitativi e qualitativi emerge anzitutto un’uniformità di vedute tra gli attori coinvolti, i quali mirano a obiettivi comuni. Gran parte di questi obiettivi sono collegati ad azioni di natura commerciale e di marketing; con riferimento alle seconde, il brand rappresenta l’elemento centrale della collaborazione. Le azioni a cui ci si riferisce, infatti, producono i loro effetti direttamente sulle componenti di marca coinvolte nell’iniziativa.

In particolare, gli obiettivi più ricercati attraverso il comarketing risultano essere, in ordine di importanza:

- ✓ intercettare nuovi clienti (attività di DB building);
- ✓ incrementare la brand awareness;
- ✓ aumentare il volume delle vendite;
- ✓ migliorare o rinnovare la *brand image*;

<sup>175</sup> Op.cit. Pencarelli et.al. 2013.

- ✓ lanciare o promuovere un nuovo prodotto;
- ✓ ridurre i costi e i rischi associati alla realizzazione dell'iniziativa;
- ✓ migliorare il servizio offerto ai clienti;
- ✓ penetrare nuovi mercati;
- ✓ rafforzare i rapporti con la rete distributiva (iniziative B2B) per ottenere posizioni contrattuali più favorevoli.

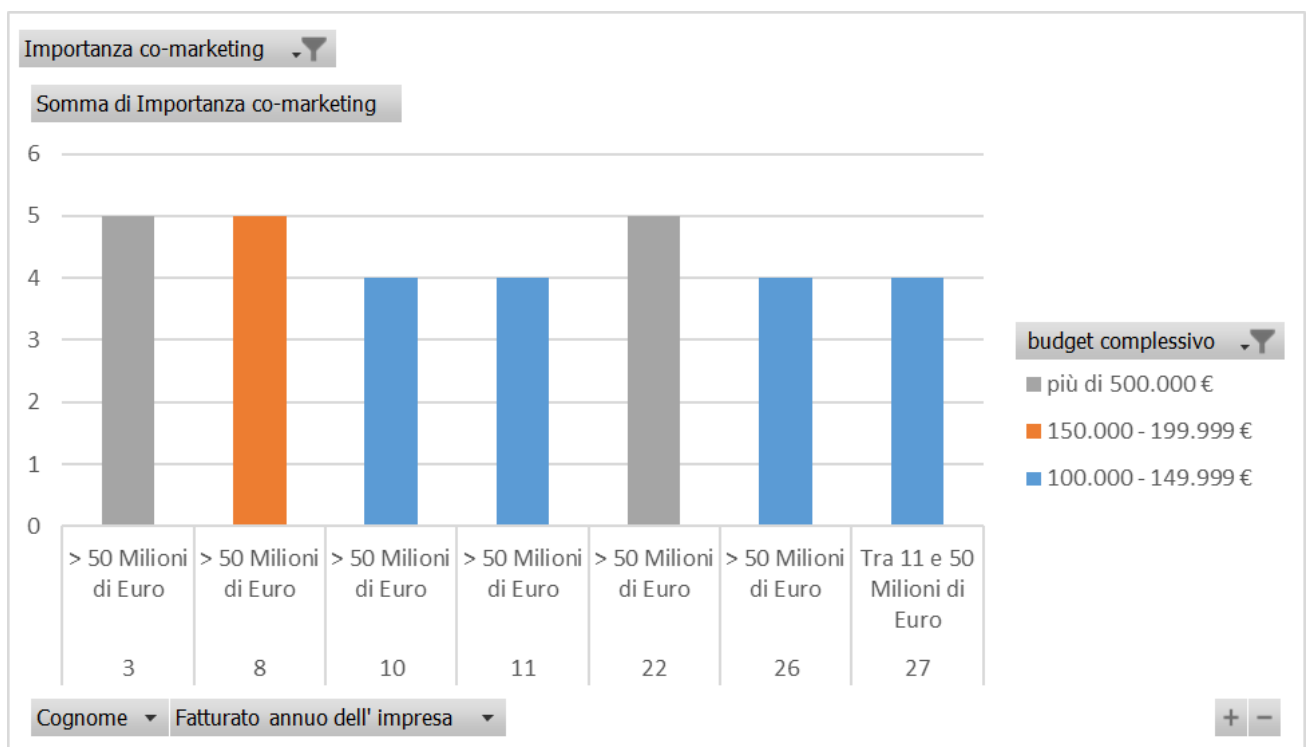
Un dato interessante che emerge dall'analisi qualitativa è la rilevanza attribuita dai soggetti intervistati all'attività di *database building*. Questa viene considerata dai responsabili comarketing come un'attività strategica, poiché capace di generare un *vantaggio competitivo* per l'impresa. Pertanto il comarketing promozionale e, in special modo, le attività che prevedono la realizzazione di manifestazioni a premio, vengono sfruttate dal management per acquisire grandi quantità di contatti, utilizzati sia per iniziative di *direct marketing* sia per attività di vendita delle referenze ad aziende terze.

Il raggiungimento degli obiettivi sopra citati è connesso all'intensità di legame che si crea nel rapporto, alle risorse impiegate nella realizzazione dell'iniziativa e la natura delle attività su cui si fonda la collaborazione. Con riferimento alle risorse impiegate, in termini di personale, dall'analisi emerge che in media vengono dedicate all'attività due risorse aziendali (45%). In alcuni casi sono assegnate tre risorse (23%), in altri una sola (13%) e la restante percentuale del campione (18%) è distribuita in tre quote di eguale misura (6%), rispettivamente, quattro, cinque e sei risorse. Per quanto concerne, invece, il budget annuale destinato dai T.O. al comarketing, non si ravvisa una tendenza uniforme nel campione. Una parte consistente dei rispondenti dichiara di investire un importo inferiore a 50.000€ (64%). In particolare, il 30% ammette di destinare una somma compresa tra 10.000€ e 19.999€, il 18% stabilisce una quota annuale compresa tra 20.000€ a 49.999€; mentre l'investimento più limitato (0-9.999€) è sostenuto dal 15% delle imprese. I T.O. che superano la soglia dei 50.000€ rappresentano soltanto il 36% del campione. Il 22% di queste imprese dichiara di investire un importo compreso tra 100.000€ e 200.000€; un altro 8% è costituito da due quote da 4% ciascuna, che dichiarano di stanziare rispettivamente, tra 50.000€ e 99.999€ e ancora 200.000€ e 249.999€. Infine un 7% ammette di destinare al comarketing risorse superiori a 500.000€ annui. Approfondendo il dato, si ravvisa una relazione diretta tra la variabile fatturato e l'importanza attribuita dal T.O. al comarketing. Dai risultati emerge come le imprese che investono maggiormente nella collaborazione, sono quelle che considerano la strategia *importante o molto importante* ai fini della competitività d'impresa; ancora, i T.O. che spendono di più risultano essere anche quelli con il fatturato più elevato (figura 6.34). Questo risultato è rafforzato dall'approccio qualitativo del case study, dal quale si desume che l'investimento sostenuto da Eden Viaggi per l'attività di comarketing è di circa 600.000,00 € l'anno; esso incide per 1/3, quando è prevista la campagna tv, e 1/2 in assenza della pubblicità, sulla strategia di marketing complessiva realizzata dal T.O. Ciò conferma il ruolo centrale attribuito al comarketing in Eden Viaggi e suggerisce che alcuni T.O. più proattivi,

riconoscendo le potenzialità dello strumento, attribuiscono a esso una *valenza strategica* e di lungo periodo, piuttosto che tattica e di breve periodo.

Per le altre classi di fatturato (inferiori a 11 milioni di €), invece, non si evidenzia un'associazione diretta tra le variabili confrontate. Come del resto non vi è una relazione tra le variabili: personale dedicato alla strategia e importanza attribuita al comarketing dal T.O. Questo risultato suggerisce che molte imprese, anche di grandi dimensioni, per alcune partnership si affidano ad Agenzie esterne specializzate. Eden Viaggi, ad esempio, gestisce internamente le attività di comarketing considerate strategiche per l'impresa (attivate con enti del turismo e catene alberghiere), mentre quelle più tattiche generalmente sono affidate a un'agenzia esterna.

**Figura 6.34 – relazione tra le variabili: importanza del comarketing, budget annuale dedicato e fatturato del T.O**



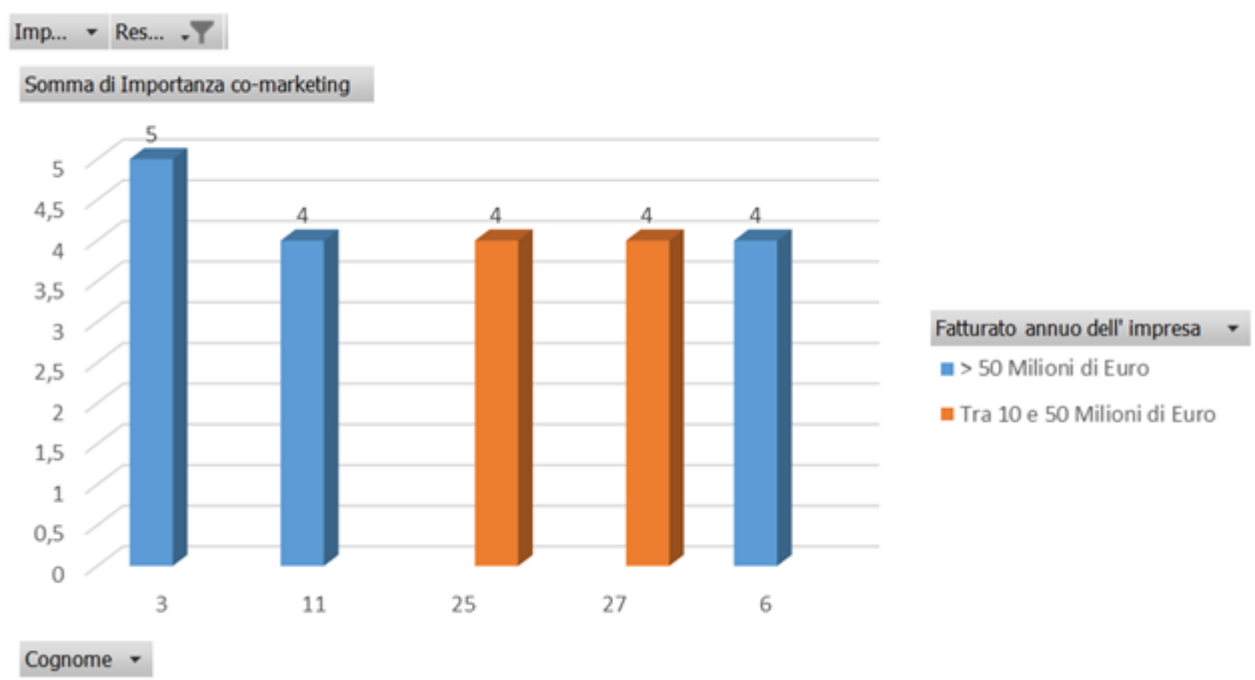
Riguardo alla figura preposta a prendere decisioni in merito al comarketing, l'analisi quantitativa indica che in numerosi casi l'attività è affidata al Responsabile marketing (58,62%) o al CEO/Direttore marketing (34%). In Altri T.O, invece, la figura preposta all'attività è il titolare stesso dell'impresa o il Responsabile comarketing (17%). È interessante notare come i T.O che vantano la presenza del Responsabile comarketing (5 nel campione analizzato), producono un fatturato annuo elevato (tre T.O >50 milioni e due tra 10 e 50 milioni) e attribuiscono alla strategia un valore rilevante. I dati suggeriscono l'esistenza di una possibile relazione tra le variabili: *fatturato, importanza della strategia nell'attività aziendale e presenza di una figura dedicata alla funzione*. Nel T.O Eden Viaggi esiste un'unità dedicata, il cui ruolo è relativo alla pianificazione e la gestione delle iniziative di comarketing strategiche per l'impresa (Enti del Turismo e partner strategici della filiera).



In particolare, l'unità predisposta a tale scopo è costituita da due risorse: il responsabile co-marketing, che si occupa della pianificazione delle attività, la gestione dei rapporti con i partner e il controllo dei risultati; mentre l'operatività è gestita da un altro soggetto, che supporta il responsabile di funzione anche nell'attività di pianificazione della strategia.

I risultati suggeriscono che la presenza di un Responsabile comarketing in azienda sia associata positivamente al fatturato da essa prodotto e all'importanza attribuita dal management alla strategia. Ciò significa che una piccola impresa, anche se orientata al comarketing, difficilmente potrà impiegare del personale esclusivo per svolgere tale attività internamente, anche perché la scelta potrebbe non essere premiante sia nel breve che nel lungo periodo (in termini di ROI).

**Figura 6.35 – relazione tra le variabili: importanza del comarketing, fatturato impresa e presenza di una figura dedicata alla gestione dell'attività.**



Per quanto riguarda, invece, l'esistenza di procedure manageriali rivolte alla pianificazione e gestione della strategia, dai risultati dell'approccio quantitativo è emerso che una parte importante del campione (77%), svolge attività di pianificazione dei processi di comarketing; ciò implica anche una selezione a monte del tipo di relazioni da attivare, dei potenziali partner da contattare, dei mezzi e canali di comunicazione da utilizzare, e soprattutto delle risorse da investire. Mentre una percentuale ridotta di imprese (23%) ammette di non pianificare alcuna attività. Nonostante la totalità delle imprese abbia dichiarato che il comarketing riveste un ruolo *importante* o comunque *mediamente importante* per l'azienda, una buona parte di esse non prevede una pianificazione delle attività. Un'attenta pianificazione, specialmente per le imprese che attribuiscono al comarketing un ruolo rilevante per la competitività d'impresa e in alcuni casi

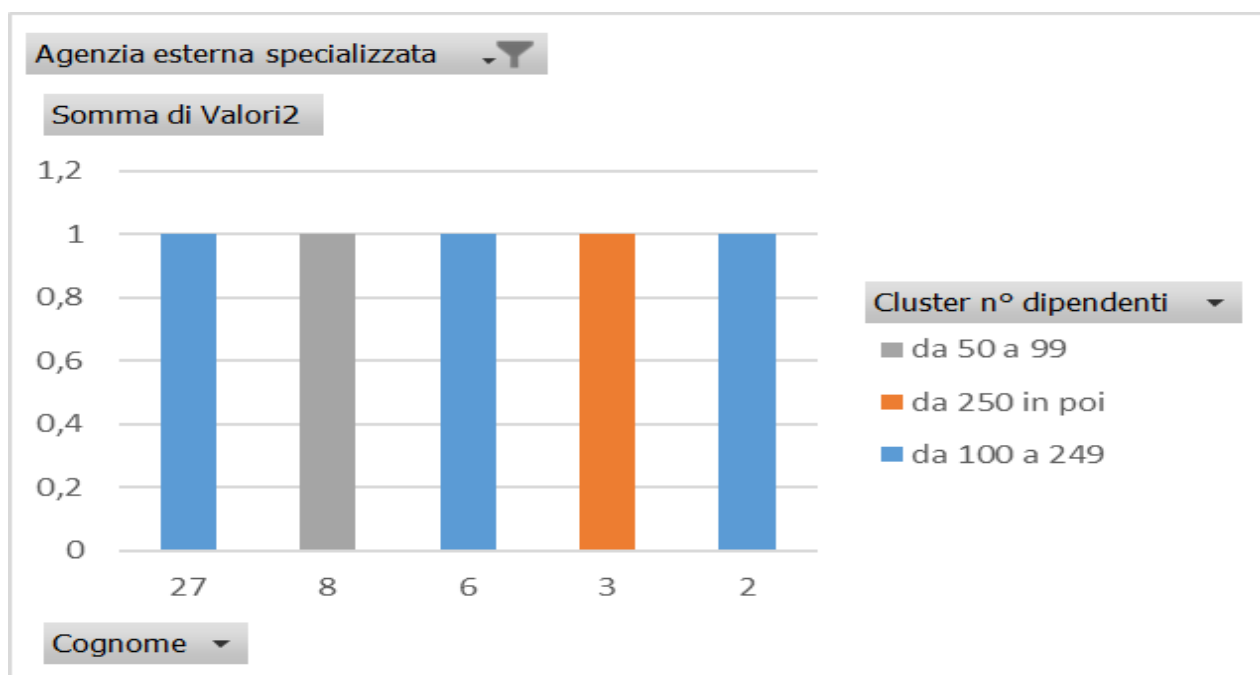
investono in essa ingenti capitali, potrebbe invece comportare migliorie nel processo di allocazione e gestione delle risorse aziendali. In Eden Viaggi, ad esempio, il Responsabile comarketing pianifica tutte le attività prima dell'inizio dell'anno commerciale (settembre/ottobre), avvalendosi del supporto del Responsabile marketing che funge da collettore con la strategia principale. Tuttavia la pianificazione non è mai definitiva, il piano prospettico che deriva da questo primo step rimane aperto a possibili implementazioni sia in termini di partner sia di strumenti e canali di azione.

Con riferimento alla modalità organizzative pertinenti la gestione delle iniziative, si ravvisa l'impiego da parte dei T.O di una varietà di configurazioni tra loro complementari. Dall'analisi svolta è emerso che, in generale, le iniziative vengono gestite da una delle parti, sovente la proponente, al fine di semplificare il processo decisionale limitando alla semplice approvazione o rifiuto il ruolo del partner. Gran parte dei T.O (53%) gestisce le attività di comarketing, ricorrendo alle sole risorse interne; altri (20%) adottano una forma di gestione congiunta con il partner, che in genere richiede una fitta rete di scambi interazionali tra le parti coinvolte; mentre un minore numero di imprese (10%) affida per intero la realizzazione dell'iniziativa a un'agenzia esterna specializzata nell'attività. La combinazione più complessa emersa dall'analisi è quella utilizzata da Eden Viaggi, che si realizza attraverso una gestione congiunta di tre parti: agenzia esterna, gestione interna, gestione esterna del partner. Nello specifico, in Eden Viaggi, il processo di gestione dell'iniziativa può avvenire attraverso due modalità spesso utilizzate in parallelo dal management:

- ✓ Gestione interna – la gestione di tutte le fasi di realizzazione dell'iniziativa è affidata a risorse interne del dipartimento marketing, dal contatto iniziale con il partner, all'esecuzione della formula, fino al controllo dei risultati; tale configurazione viene generalmente utilizzata per realizzare le alleanze considerate strategiche che vedono coinvolti operatori del turismo e altri attori chiave nella creazione del valore.
- ✓ Gestione esterna - viene generalmente adottata dal T.O per due ragioni:
  - si mira a un obiettivo specifico, come ad esempio l'ingresso in un canale di contatto esclusivo, e l'impresa che vi opera si avvale di un intermediario, per cui è una soluzione obbligata;
  - le risorse interne all'azienda sono impiegate per realizzare alleanze "core" con i partner più importanti, mentre parte delle altre attività vengono esternalizzate, al fine di ridurre il carico di lavoro per l'azienda e sfruttare canali di contatto alternativi (DB Agenzia esterna).

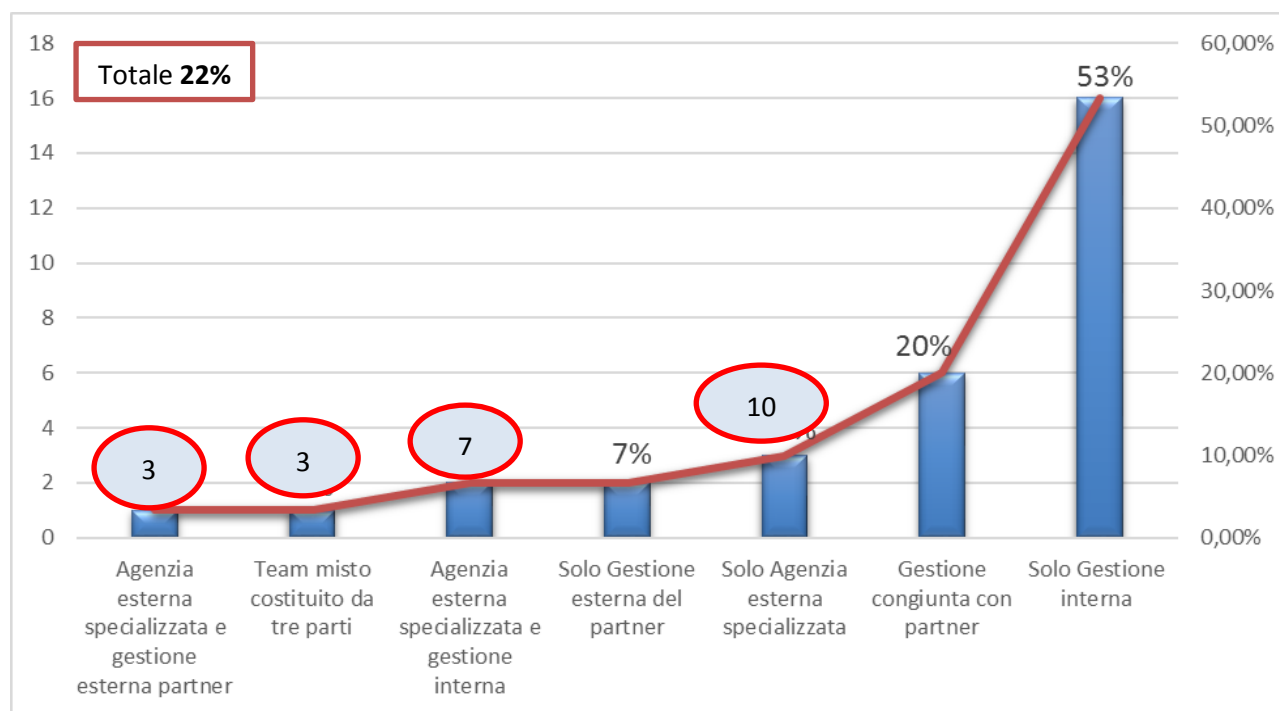
Approfondendo il risultato, emerge che i T.O che hanno dichiarato di utilizzare un'agenzia esterna specializzata, presentano i tratti caratteristici della grande impresa (più di 50 dipendenti e fatturato > di 50 milioni di euro). Ciò suggerisce che siffatte organizzazioni (figura 6.36), disponendo di risorse economiche adeguate, preferiscano esternalizzare una parte o tutta l'attività di comarketing, a una o più agenzie esterne, piuttosto che dedicare del personale interno a tale scopo.

**Figura 6.36 – T.O che si avvalgono di un'agenzia esterna specializzata**



L'indagine empirica condotta ha messo in evidenza la figura dell'intermediario, che in alcuni casi risulta essere rilevante per le imprese di settore. In particolare, una volta ingaggiata, l'agenzia specializzata (figura.6.37) svolge il ruolo di coordinatore e gestore dell'iniziativa di comarketing; altresì è opportuno sottolineare che tale importanza sembra essere limitata al singolo rapporto di collaborazione e legata sovente a iniziative che rivestono un ruolo secondario per la strategia competitiva. In altri termini, la figura dell'intermediario, così come descritta dai soggetti intervistati, non svolge un ruolo di rilievo nella filiera di valore dell'impresa; se coinvolta, essa supporta il T.O. nella realizzazione della strategia di comarketing, facilitandone il corretto svolgimento delle diverse fasi, ma non ha un mandato esclusivo (se non previsto diversamente). Le imprese coinvolte, infatti, sono libere di porre in essere accordi con altre agenzie o con altre organizzazioni direttamente, senza dover utilizzare necessariamente la figura dell'intermediario. Eden Viaggi, ad esempio, sporadicamente si avvale di altre agenzie esterne che svolgono la funzione di intermediazione per raggiungere tutti gli obiettivi fissati nel piano di comarketing. Altra circostanza è quella in cui un'agenzia esterna, commissionata da un'altra impresa, contatta il T.O. per proporre un'interessante partnership; in entrambi i casi l'agenzia ha un ruolo *spot*, che si esaurisce generalmente al termine del singolo mandato. Il legame che si crea con l'intermediario potrebbe anche rafforzarsi, tuttavia al termine della partnership le due parti tendono a separarsi, in quanto non sono vincolate da un accordo quadro che le lega per un periodo superiore a quello di realizzazione dell'alleanza.

**Figura 6.37 – Percentuale di T.O che utilizzano l'intermediari**



Diverso sarebbe il caso in cui l'agenzia di comunicazione ufficiale del T.O, in questo caso Eden Viaggi gestisca anche l'attività di comarketing per conto dell'impresa, situazione che attualmente non è prevista; in siffatta circostanza l'agenzia diverrebbe un "hub della comunicazione" (RCE), svolgendo un ruolo centrale nella strategia competitiva d'impresa.

Il processo attraverso il quale si realizza la pratica del comarketing, può essere osservato sia nella prospettiva dell'impresa promotrice, sia dal punto di vista dell'intermediario.

Dall'analisi qualitativa emerge che il ciclo di vita dell'alleanza in ottica di intermediazione, si compie attraverso otto fasi (figura 6.38):

1. *Analisi preliminare e definizione degli obiettivi*: in cui si mira a individuare l'esigenza dell'azienda proponente la collaborazione; il brief iniziale con il cliente mandatario è necessario per definire in dettaglio gli obiettivi che si vogliono raggiungere e i tratti caratteristici dell'iniziativa.
2. *Ricerca del partner* – è possibile dividere questa fase in due sub-fasi:
  - a. *Lista dei possibili invitati*: in cui l'agenzia costruisce una lista di papabili candidati, che presentano specifiche caratteristiche: obiettivi comuni, stagionalità prodotto e target, prossimità punti vendita, affinità di posizionamento, etc.. Le aziende vengono, dunque, selezionate sulla base di specifici canoni che rispecchiano il "partner ideale" con cui allearsi per raggiungere gli obiettivi prefissati.

- b. *Scrematura della lista e individuazione dei potenziali partner*: in questa fase l'agenzia di comarketing propone una lista ristretta di potenziali partner che viene valutata insieme all'azienda committente, con particolare attenzione ad alcuni elementi, quali: il *brand fit* e il *product fit*;
3. *Campagna di marketing*: in questa fase, l'agenzia di comunicazione avvia una vera e propria campagna di *direct marketing* verso le singole imprese selezionate dal committente. Seguirà il primo contatto, un re-call, il cui obiettivo è fissare un appuntamento con i potenziali partner per illustrare l'ipotesi di lavoro, discutendo le alternative di azione, i punti di forza e i benefici connessi a ciascuna di esse.
4. *Primo incontro con i potenziali partner*: in questa fase si procede con l'incontro personale a cui partecipano tutti i soggetti interessati per discutere i dettagli dell'iniziativa (oggetto della partnership, opportunità di sviluppo, apporto di risorse, periodo di attività, tempistiche di allestimento ed esecuzione, etc).
5. *Scelta del partner ideale*: sulla base delle caratteristiche individuate il cliente sceglierà l'organizzazione e la tipologia di iniziativa che preferisce, con l'approvazione della controparte.
6. *Conoscenza pre-matrimoniale*: questa è una delle fasi più delicate del ciclo di vita dell'alleanza, giacché avviene l'incontro fra le due o più aziende interessate, le quali si confrontano e negoziano i diversi aspetti relativi all'accordo.
7. *Matrimonio*: definiti i termini dell'accordo, verrà siglata l'alleanza e i partner coinvolti iniziano a lavorare sulle rispettive aree di competenza.
8. *Viaggio di nozze*: l'iniziativa prende il via e si procede con l'analisi e il controllo dei risultati sia durante che al termine dell'attività.

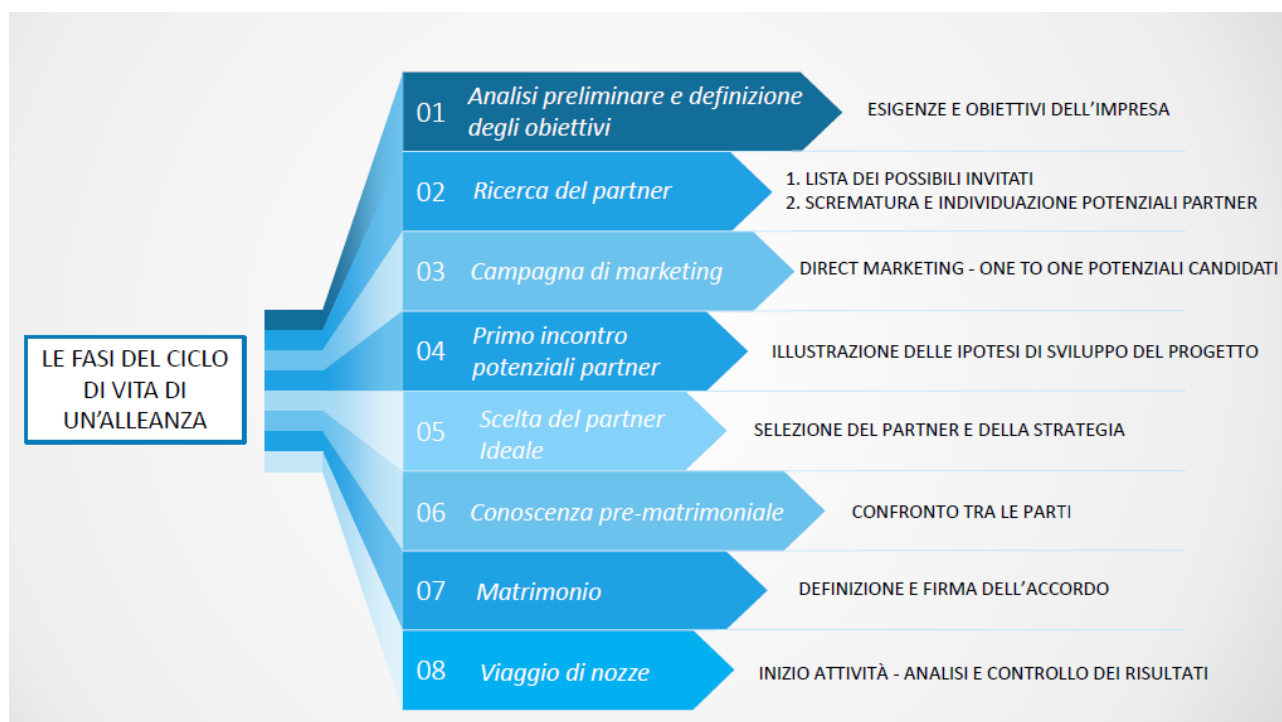
Nell'ottica d'impresa, invece, il processo metodologico con il quale si realizza la strategia di comarketing, è sintetizzabile in cinque macro-fasi:

1. pianificazione dell'attività;
2. analisi di mercato e scelta dei partner;
3. definizione della strategia e sottoscrizione dell'accordo (con ogni singolo partner);
4. attivazione e gestione operativa delle singole iniziative;
5. controllo dei risultati e rendicontazione<sup>176</sup>.

---

<sup>176</sup> Per approfondimento sulle singole fasi si rimanda al paragrafo 5.5.3.

**Figura 6.38 - Il ciclo di vita del co-marketing osservato dalla prospettiva dell'intermediario**



Un aspetto critico nella gestione della strategia riguarda la scelta dei partner con cui collaborare. Dall'analisi qualitativa è emerso che, in Eden Viaggi, il processo di selezione dei partner (imprese del largo consumo<sup>177</sup>) viene condotto dal Responsabile comarketing mediante l'analisi di mercato. L'obiettivo è individuare alcune marche che soddisfino tutti i requisiti ricercati dall'impresa. In particolare, le variabili in relazione alle quali vengono valutati i potenziali partner sono riconducibili agli obiettivi, l'attività di marketing e il posizionamento di marca; come sottolineato dal responsabile dell'attività: *"quando andiamo a scegliere una catena di negozi oppure un brand del largo consumo lo si fa sempre in coerenza con quelli che sono i nostri valori, la nostra identità"* (RCE). Quanto detto evidenzia la necessità di individuare un brand che possieda una coerenza di identità e di immagine, che presenti una similarità tra le categorie merceologiche, un elevato livello di awareness, e un sistema di brand management affine<sup>178</sup>.

Una volta effettuata una prima scrematura, le marche selezionate saranno analizzate più in profondità sulla base di altri criteri specifici, quali ad esempio: *la market share* (brand e prodotto

<sup>177</sup> I partner turistici di Eden Viaggi (Enti del turismo, catene alberghiere e vettori aerei) non vengono selezionati dal T.O, sono loro che propongono all'impresa un contributo per realizzare delle attività in sinergia con l'obiettivo di promuovere la destinazione. Per cui la selezione dei candidati viene effettuata solamente con riferimento agli accordi di tipo laterale.

<sup>178</sup> Solitamente Eden Viaggi seleziona marche del largo consumo che sono rappresentative della loro categoria e possiedono, quindi, un'elevata notorietà presso il pubblico di interesse.

coinvolto), *il volume delle vendite, il numero di referenze appartenenti al brand, la capillarità della rete distributiva (PDV).*

Alla luce di ciò, la scelta del partner dovrebbe essere legata da un lato alla compatibilità degli obiettivi, dall'altro ad alcuni criteri volti a valutare le marche delle imprese individuate e scegliere quella che maggiormente:

- ✓ presenti le associazioni desiderate;
- ✓ goda di un elevato livello di notorietà;
- ✓ si rivolga al segmento consumer ricercato;
- ✓ abbia un'immagine coerente con quella dell'impresa partner, oltre che con la categoria di prodotto di riferimento;
- ✓ potrebbe conseguire congrui vantaggi dalla collaborazione;
- ✓ posseda le competenze valide in relazione all'obiettivo prefissato;
- ✓ potrebbe arricchire il valore offerto attraverso la combinazione delle risorse possedute;
- ✓ abbia un'affinità culturale e di posizionamento forte.

Il vero obiettivo di un'alleanza di marketing, al di là dei singoli aspetti sopra citati, è raggiungere un risultato in cui tutti siano vincenti, e si crei una relazione di tipo *win win* tra i partner.

Il caso studio suggerisce che il processo di sviluppo e gestione del comarketing presenti una struttura articolata e complessa, che vari in base all'intensità della relazione, il numero e la natura dei soggetti coinvolti, gli obiettivi ricercati, il contesto in cui viene applicato, la presenza o meno di un intermediario, il tipo di rapporto che lega i partner e l'importanza che la singola iniziativa riveste nella strategia di marketing.

Altro aspetto singolare che emerge dall'analisi qualitativa è che la strategia di comarketing dell'impresa Eden Viaggi mira a comunicare sia alla massa che al singolo consumatore, operando su tre fronti contemporaneamente, sfruttando diverse logiche di azione strategica:

1. *direct marketing*: strategia volta a sviluppare relazioni con il singolo cliente, raggiunto mediante azioni ad hoc, spesso guidate da una specifica attività di profilazione a monte;
2. *mass customization*: strategia di focalizzazione su specifici target e canali, realizzata attraverso delle operazioni massive sulla domanda, preservando però l'efficienza dei costi e l'efficacia delle campagne di marketing.
3. *mass marketing*: si attuano azioni di marketing di ampia portata in grado di coprire una grande fetta di mercato, sfruttando canali prevalentemente di massa.

Uno dei tratti più distintivi della strategia di comarketing realizzata da Eden Viaggi consiste nell'utilizzo di una particolare forma di "*alleanza multistakeholder*", in cui vengono coinvolti più attori della catena del valore contemporaneamente (Enti del turismo, imprese del largo consumo, catene alberghiere, etc.), senza che si stabilisca effettivamente un legame diretto tra tutti i soggetti coinvolti. In tale circostanza il T.O Eden Viaggi assume quindi il ruolo di intermediario e si occupa

della gestione diretta di tutte le fasi del processo di realizzazione della partnership<sup>179</sup>. Tale comportamento viene attuato allo scopo di raggiungere più facilmente i propri obiettivi di marketing, allestendo al contempo una relazione multistakeholder in cui tutti i soggetti coinvolti ne trarranno beneficio.

Un'ulteriore caratteristica del comarketing, emersa dall'approccio qualitativo, riguarda la volontà delle imprese di non rimanere ancorate allo stesso partner se non per motivi strategici. La strategia di cambiare spesso partner è legata allo scopo di intercettare segmenti di consumo diversi, altresì utilizzare canali e brand differenti. Cambiare a rotazione partner non strategici per l'impresa è un ottimo modo per ampliare la gamma di opportunità conseguibili attraverso la strategia.

Altro aspetto assai rilevante circa il comarketing da un punto di vista manageriale è l'individuazione dei fattori critici determinanti il successo o insuccesso di un'alleanza. Dall'analisi dei dati emerge una convergenza tra i due approcci impiegati su numerosi punti; infatti, i risultati evidenziano che il principale elemento indicato dai rispondenti come decisivo ai fini del successo dell'iniziativa è quello di *compatibilità degli obiettivi* ricercati (figura 6.39). Il responsabile comarketing Eden Viaggi aggiunge come elemento indispensabile la concretezza degli obiettivi. Per avere successo nel comarketing è importante che gli obiettivi siano chiari e raggiungibili, che le risorse siano adeguate e le tempistiche commisurate alla difficoltà di realizzazione delle attività. Tra gli altri elementi, indicati come fondamentali per il successo dell'attività, spiccano: *la comunicazione interaziendale; il coordinamento di funzioni, processi e attività coinvolte; la gestione operativa delle attività; la fiducia reciproca dei partner; l'organizzazione del lavoro e la gestione della marca.*

In particolare, i risultati sottolineano che, nonostante la gestione della marca sia indicata dai rispondenti come una variabile abbastanza rilevante ai fini del successo dell'alleanza, l'affinità di posizionamento tra i brand coinvolti viene collocata soltanto in terzultima posizione nella classifica stilata; il 21% dei rispondenti ritiene questo elemento non importante ai fini del successo.

Tale aspetto contrasta con quanto suggerisce la letteratura in materia di co-branding e quanto emerso dall'analisi qualitativa, secondo cui il posizionamento del brand rappresenta un elemento molto importante per la scelta del partner ed anche per altri aspetti relativi alla definizione della strategia più idonea da attuare.

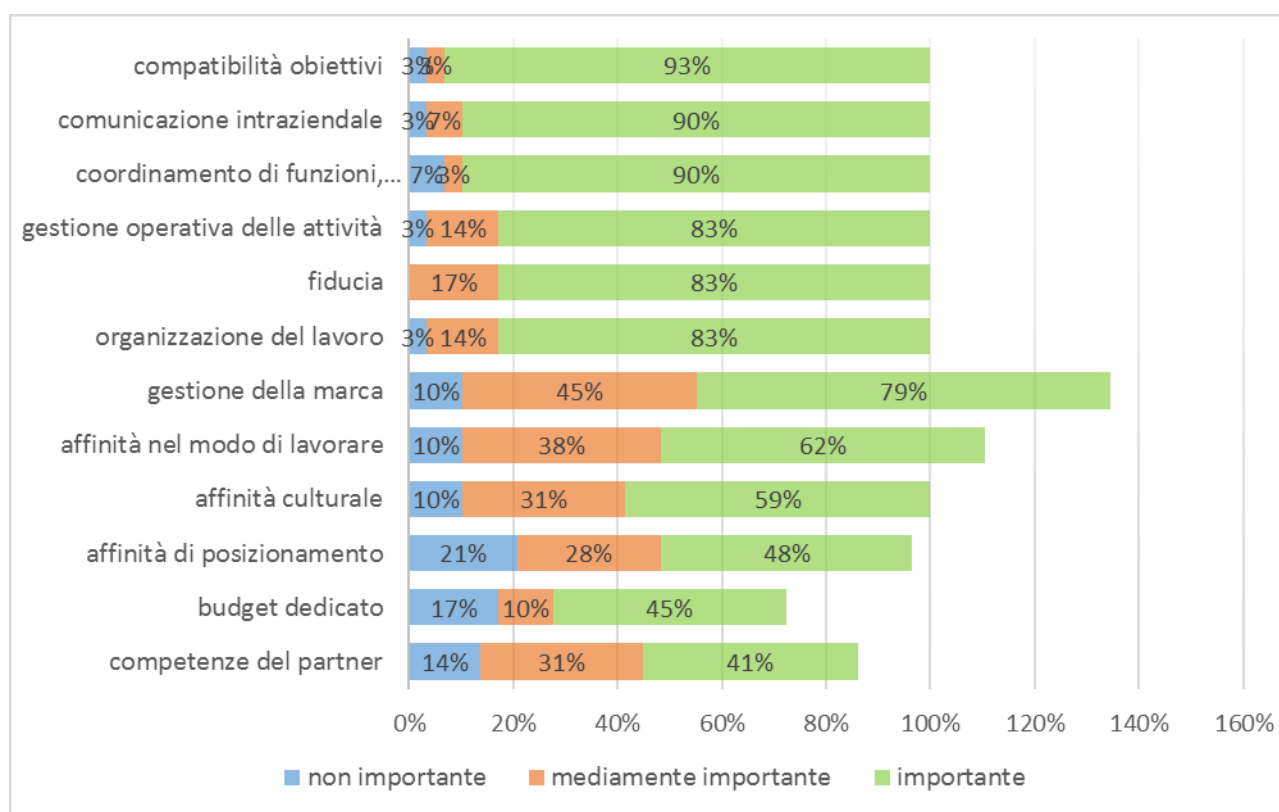
Altro elemento "singolare" è rappresentato dalla poca importanza attribuita dai rispondenti al budget dedicato per la realizzazione dell'iniziativa. Il 17% ritiene che esso non sia importante ai fini del successo del comarketing; contrariamente a quanto, invece, sostenuto dal partner di Eden Viaggi che pone il budget come uno dei più importanti elementi che influenzano il risultato della collaborazione. Ancora, il 14% sostiene che le competenze del partner non siano un elemento rilevante ai fini del successo di un'iniziativa di comarketing, mentre il partner di Eden colloca questo aspetto nelle prime posizioni della classifica.

---

<sup>179</sup> Per approfondimenti vi veda il paragrafo 5.5.4



**Figura 6.39 - Principali fattori critici di successo del comarketing**



La presenza nella partnership degli elementi sopra citati non è però condizione sufficiente a garantire il successo dell'iniziativa; si è ritenuto, infatti, opportuno individuare anche la frequenza di insuccesso delle iniziative e la natura delle variabili ad esso associate.

I risultati dell'analisi quantitativa evidenziano che una parte importante del campione (62%) è rimasta insoddisfatta, almeno in un caso, dalla pratica del comarketing. I dati suggeriscono che le motivazioni più rilevanti alla base dell'insoddisfazione per i T.O, siano riconducibili ad alcuni fattori indicati in precedenza come più critici per il successo della collaborazione. Infatti le tre principali variabili che determinano l'insoddisfazione sono rispettivamente: il *mancato raggiungimento di uno o più obiettivi fissati* (58%), la *mancanza o difficoltà di coordinamento con gli attori coinvolti* (42%) e il *rapporto negativo tra risultati raggiunti/risorse investite* (37%). Altri elementi di insoddisfazione sono riconducibili a: *la presenza di comportamenti opportunistici nella partnership* (21%), *l'affinità con le imprese coinvolte* (21%), *la mancanza di competenze adeguate del partner* (11%) e *il basso livello di applicazione della controparte* (5%).

Ulteriore elemento di fragilità dell'alleanza riguarda la gestione dell'aspetto "*legale e burocratico dell'accordo*", che viene visto da tutti i soggetti intervistati come uno dei punti più spigolosi da affrontare nel processo di sviluppo della partnership. La gestione burocratica dell'accordo può rappresentare in alcuni casi un ostacolo insuperabile, motivo per cui la gestione di tale aspetto è spesso affidata all'intermediario che dovrebbe essere un esperto in materia e operare per l'interesse comune.

Anche i processi di comunicazione di marketing possono rappresentare un ostacolo per il successo dell'alleanza. La marca, difatti, oltre ad essere una componente importante del prodotto, rappresenta oggetto principe della strategia di comunicazione per l'impresa. L'utilizzo di una strategia di comunicazione comune, da un lato è un'ottima opportunità per le imprese di entrare in contatto con nuove modalità di espressione verso il pubblico, dall'altro può tuttavia generare anche un rischio di incoerenza e incompatibilità nella gestione delle politiche di marketing dei brand coinvolti.

I vantaggi che un'impresa può cogliere dalle diverse configurazioni della strategia di comarketing possono essere letti con riferimento ad attività relative il mercato, la strategia competitiva, la marca, la comunicazione e la distribuzione. Dall'analisi quantitativa emerge che quasi la totalità delle imprese ha riscontrato un *aumento della visibilità del brand* (82%) e *l'incremento del valore ad esso associato* (75%); una percentuale inferiore ha ravvisato un *rinforzo delle azioni di marketing e comunicazione* (64%), un *incremento delle vendite* (57%) e il *miglioramento dell'immagine complessiva di azienda* (54%). Seguono *l'incremento nella soddisfazione della clientela* (43%), e *l'incremento dei benefici offerti al consumatore* (39%). Altri vantaggi associati al comarketing risultano essere: *la riduzione dei costi di gestione e promozione* (36%); *l'incremento o mantenimento di una posizione contrattuale più forte* (32%); *lo sviluppo rapporti sinergici con i canali distributivi* (25%) e *l'entrata in nuovi ambiti competitivi* (18%). Infine meno evidenti sono i vantaggi generati dal comarketing in merito alla *riduzione del costo del capitale in virtù della condivisione del rischio* (7%), *l'elusione delle barriere d'ingresso in nuovi ambiti competitivi* (7%) e per ultimo *la riduzione dei tempi di recupero degli investimenti* (4%).

È opportuno sottolineare che l'ottenimento dei benefici sopra citati risulta condizionato non solo dalla notorietà e dalla credibilità del marchio partner, ma anche dalla strategicità dell'alleanza, dall'attività realizzata e dalle risorse impiegate. Perciò i vantaggi saranno proporzionati all'importanza attribuita all'alleanza e all'investimento sostenuto dalle imprese coinvolte.

Il quadro complessivo evidenzia che i benefici più ricercati dai T.O attengono alla marca dell'impresa, e, in particolare, all'incremento della *brand equity*. Allora, in linea con quanto sostenuto nell'analisi della letteratura, il dato suggerisce che gran parte delle collaborazioni attivate dai T.O mirano al rafforzamento delle componenti costitutive della marca<sup>180</sup>, che si realizzano generalmente mediante iniziative di co-branding.

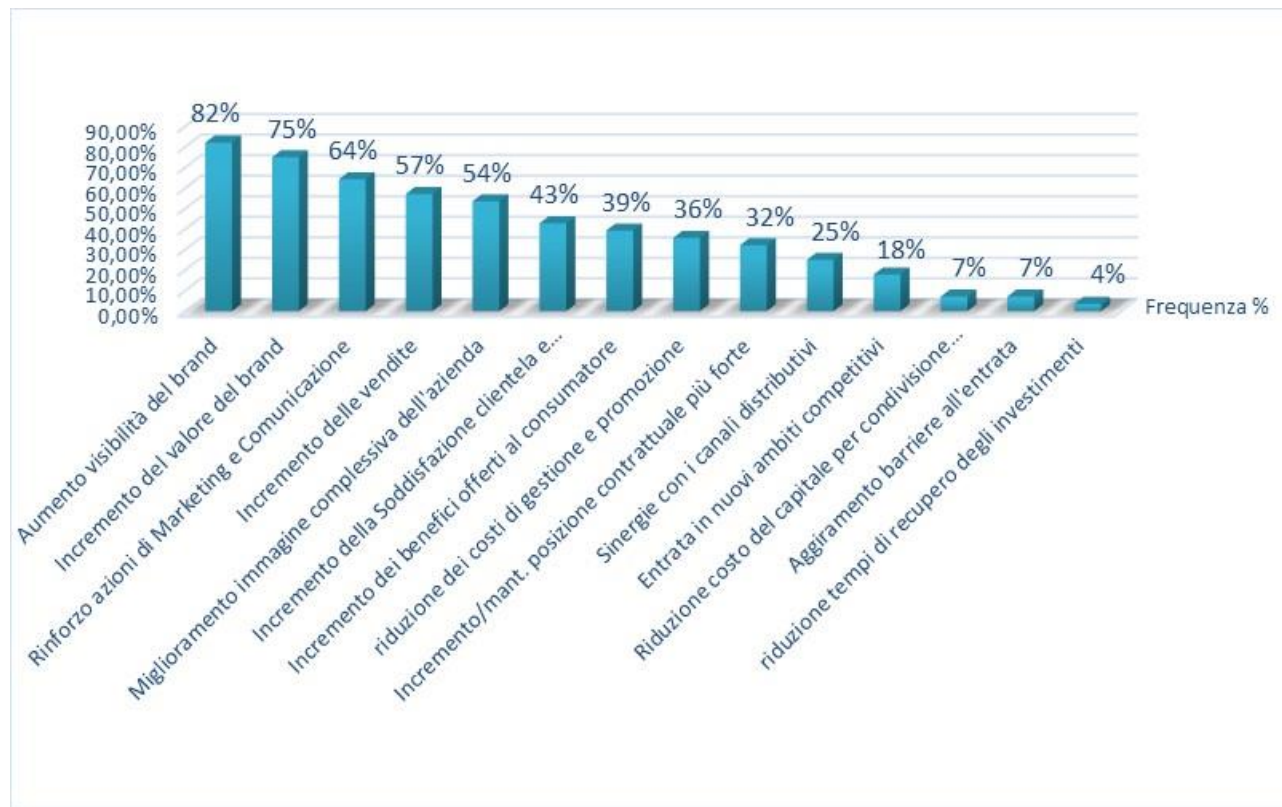
Contestualmente alla definizione degli obiettivi le imprese implicate in un comarketing, dovrebbero individuare gli indicatori da utilizzare per monitorare i risultati di performance della partnership. Dall'analisi qualitativa emerge la mancanza di ricerche e indagini di marketing preliminari volte a verificare se l'iniziativa possa avere successo, ma anche la scarsa propensione a definire gli indicatori di performance. Tale risultato suggerisce che il rischio di fallimento venga

---

<sup>180</sup> Le componenti della marca su cui si fondano gli *invisible asset* in essa contenuti, possono essere distinte in tre categorie (J. Howard 1977): *componente identificativa* (segni di riconoscimento); *componente valutativa-percettiva* (associazioni cognitive e percezioni); *componente fiduciaria* (aspettative e percezioni). Per approfondimenti si rimanda al paragrafo 3.1.

sottostimato dal management, probabilmente a causa di una credenza secondo cui sia sufficiente la forza dei brand a garantire il successo dell'iniziativa.

**Figura 6.40 – I benefici ottenuti attraverso il comarketing**

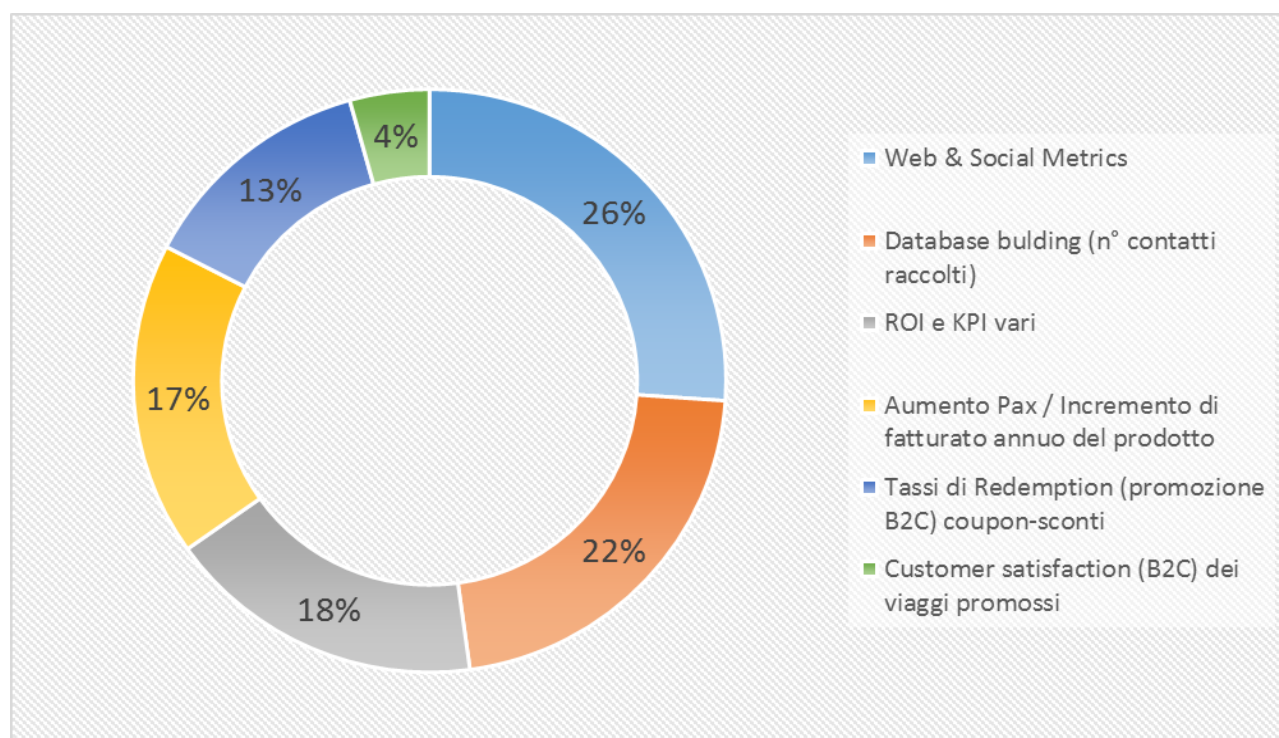


La scarsa consapevolezza dell'importanza degli indicatori di controllo emerge anche dall'analisi dei dati; soltanto il 14% del campione afferma di utilizzare *spesso* e *sempre* strumenti di analisi dei risultati, mentre il 34% ammette di non utilizzarli *mai*; la restante parte dei rispondenti afferma di impiegarli raramente (14%) e qualche volta (24%).

Riguardo alla natura degli strumenti di analisi, dai risultati è emerso che gli indicatori più utilizzati dai T.O. (figura 6.30), risultano essere le *web metrics e social marketing analytics* (26%), il *numero di contatti raccolti (DB building)* attraverso l'attività promozionale (22%), il *ROI* e altri *KPI* di varia natura (17%), *l'aumento dei PAX* o *l'incremento di fatturato annuo del prodotto* (17); ancora, il *tasso di redemption* attraverso coupon e buoni sconto (13%), e infine la misurazione della *customer satisfaction* del cliente finale (4 %).

I risultati suggeriscono da un lato l'utilizzo diffuso di attività inerenti la sfera del web marketing nel comarketing, dall'altro che i principali indicatori impiegati dai T.O sono di natura commerciale e comunicazionale. I primi sono prevalentemente di carattere quantitativo e hanno come oggetto la vendita, mentre i secondi propendono per l'utilizzo di dati qualitativi e misurano il risultato dell'iniziativa in termini di visibilità ed efficacia della comunicazione.

**Figura 6.30 – Indicatori di performance più utilizzati dai T.O.**



Ciò che emerge dall'integrazione dei risultati è la difficoltà comune dei soggetti intervistati, di individuare degli indicatori specifici per valutare l'efficacia e l'efficienza delle alleanze di marketing, se non direttamente connesse all'attività di promozione online e alle vendite (online e offline)<sup>181</sup>.

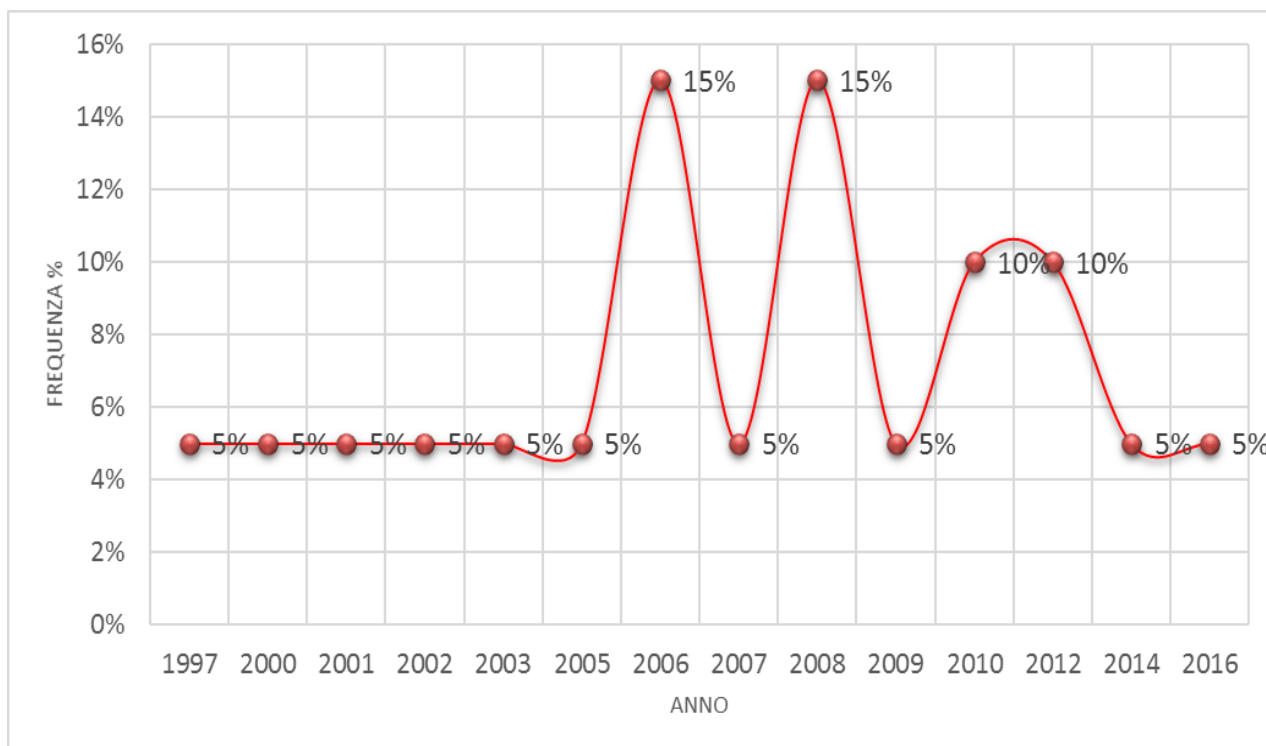
È evidente che i T.O. spesso valutano la riuscita dell'iniziativa su dati forniti da società esterne che supportano la realizzazione della stessa, senza effettuare un'analisi in parallelo attraverso strumenti di marketing interni. Questo è un elemento che denota un'eccessiva fiducia nei confronti dei fornitori esterni, e anche di debolezza del processo di analisi, che potrebbe essere superata attraverso l'adozione di strumenti di controllo personalizzati, selezionati sulla base degli obiettivi specifici e della natura dell'attività svolta.

Altro elemento interessante emerso dall'analisi dei dati è relativo al periodo in cui è stata attivata la prima alleanza di marketing dai T.O. I risultati evidenziano una concentrazione di valori intorno a due periodi, rispettivamente, 2006 e 2008. È un periodo storico che coincide con la crisi economica mondiale, in cui emergono i primi segnali di forte instabilità finanziaria nei mercati globali (figura 6.24). Negli anni successivi la crisi (2010 - 2012) si nota un aumento costante nella creazione di accordi, riconducibile a una difficoltà sempre più evidente delle imprese nel fronteggiare la concorrenza e l'instabilità dei mercati, avvalendosi soltanto delle proprie forze. In tal senso il

<sup>181</sup> L'indicatore principale di analisi dei risultati dell'iniziativa è il consumatore finale e dalle azioni che esso compie, sia nel punto vendita che on-line, spinto dalle politiche di comarketing poste in essere dalle imprese implicate.

comarketing si è dimostrato un ottimo alleato, capace di ridurre notevolmente i costi e i rischi legati a iniziative di marketing, attraverso politiche di condivisione.

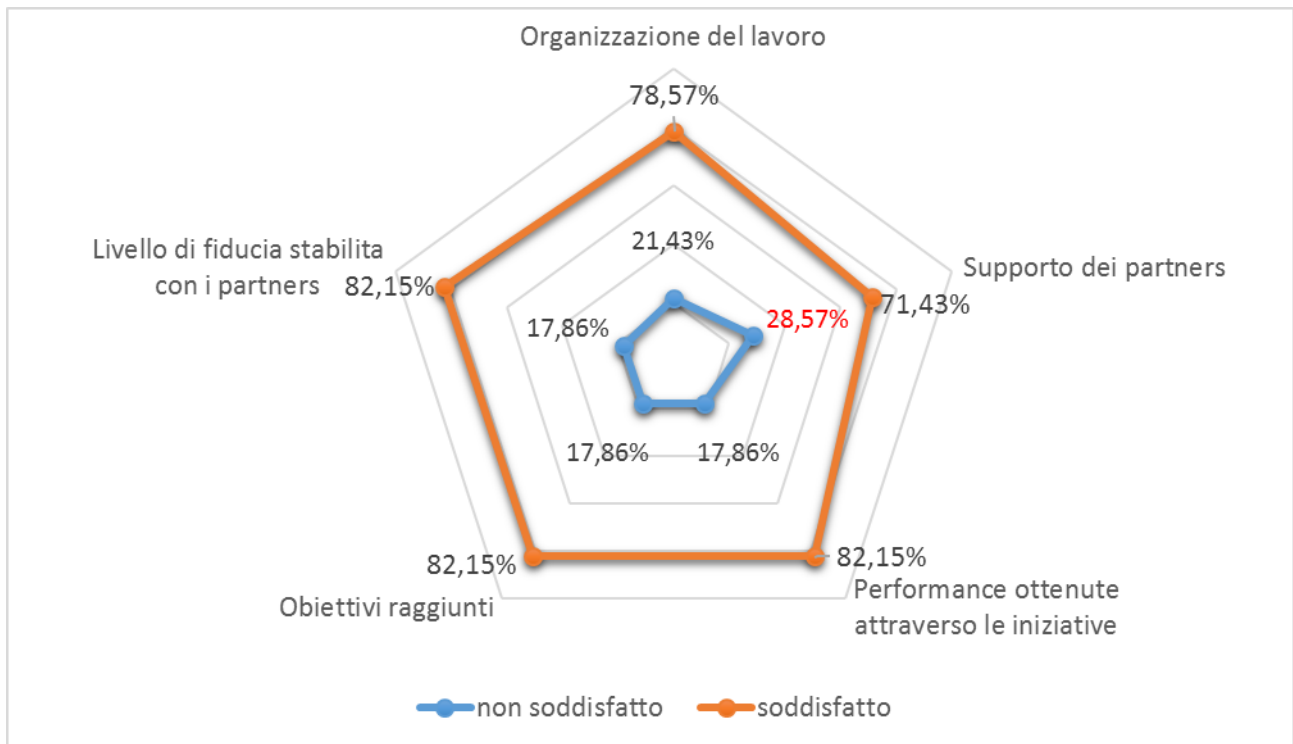
**Figura 6.24 – Anno di attivazione della prima alleanza di co-marketing per i T.O.**



Ultimo aspetto indagato è il livello di soddisfazione generato dal comarketing per i T.O. che vi hanno investito nel corso degli anni. La valutazione è stata effettuata attraverso l'analisi dei giudizi forniti dagli intervistati in merito ad alcuni aspetti chiave della strategia, individuati in letteratura. I risultati di entrambi gli approcci impiegati evidenziano un buon livello di soddisfazione da parte dei rispondenti; infatti, il 79% del campione analizzato si ritiene complessivamente *soddisfatto* (64,88% soddisfatto e il 14,29% molto soddisfatto), mentre una percentuale nettamente inferiore (16,67%) *non è del tutto soddisfatto* delle partnership finora realizzate; e infine soltanto il 4,16% dei rispondenti dichiara di essere insoddisfatto del comarketing. Tra di essi, l'elemento di maggiore insoddisfazione è relativo al *supporto dei partner* nella realizzazione dell'iniziativa (28,57% poco soddisfatto), mentre le variabili che hanno inciso più positivamente sulla soddisfazione riguardano (figura 6.41): *obiettivi raggiunti*, *livello di fiducia stabilita* e *performance ottenute* (82,15%).

In conclusione, dallo studio emergono grandi potenzialità per le imprese che intendono adottare una strategia di comarketing nel settore del tour operating. Tuttavia tale scelta richiede impegno, visione d'insieme, professionalità e coordinamento, oltre a una chiara e condivisa strategia di marketing, che mira a obiettivi concreti e compatibili. In assenza di un disegno strategico coerente e integrato, difficilmente si potrà raggiungere il successo dell'iniziativa e, di conseguenza, creare una relazione di tipo win win con i soggetti coinvolti.

**Figura 6.41 – Elementi che incidono positivamente e negativamente sulla soddisfazione della partnership**



Eden Viaggi risulta essere una delle imprese fautrici della pratica di comarketing, che opera secondo una logica di innovazione e continua crescita della strategia; è un'impresa proattiva il cui obiettivo è quello di migliorare costantemente le relazioni con il mercato e, attraverso di esse, rafforzare la posizione competitiva. La parola chiave è *innovare il format di comarketing*, facendo leva sulla *multicanalità integrata*, utilizzando quindi nuove modalità e strumenti di comunicazione ancora non esplorati da altre imprese.

## 7.2 Conclusioni, limiti e spunti per future ricerche

L'intento conoscitivo che ha mosso la presente ricerca è stato un accrescimento di conoscenza relativo al fenomeno del co-marketing. Lo studio mira a indagare, in chiave esplorativa, lo stato dell'arte dell'applicazione del comarketing, con particolare focus sulla pratica di co-branding nel settore del tour operating. Oltre a questa mappatura del fenomeno in Italia, finalità della ricerca è comprendere le principali problematiche attuative delle alleanze di marketing nel contesto del turismo organizzato, per giungere a mettere in luce possibili implicazioni manageriali nel miglioramento dei processi gestionali e operativi delle aziende interessate.

Sebbene in tempi recenti questa tematica abbia conseguito una crescente attenzione da parte della letteratura, tuttavia il settore di intermediazione turistica, da questo punto di vista, risulta essere ancora poco esplorato.

La complessità e la dinamicità dell'ambiente competitivo spingono le imprese a uscire dai confini della propria organizzazione e integrare le attività con altri attori del mercato in modo stabile e progressivo, attivando processi di cooperazione tattica e strategica. Nel turismo, in particolare, l'elevato grado di complementarietà fra i servizi offerti dalle imprese, collocate sia monte che a valle della filiera, rende il tema delle alleanze assai strategico.

Il tour operator rappresenta un oggetto di indagine estremamente interessante al proposito poiché, essendo un operatore che mette a sistema le diverse componenti della filiera turistica, si colloca al centro di una fitta rete di relazioni tra i vari attori che costituiscono il comparto.

Dall'analisi multimetodo emerge che le imprese di T.O riconoscono in maniera diffusa il ruolo crescente delle alleanze di marketing nei processi manageriali. Anzitutto il comarketing risulta essere una pratica assai diffusa nel settore del tour operating e assume sovente un ruolo importante, soprattutto nelle imprese medio-grandi. L'analisi quantitativa evidenzia, infatti, l'esistenza di una relazione diretta tra l'importanza media della strategia e la classe di fatturato dell'impresa. Questo risultato è rafforzato dall'approccio qualitativo, dal quale si evince che il comarketing rappresenta, per il T.O studiato (Eden Viaggi), una pratica manageriale che negli anni ha acquisito un ruolo sempre più strategico nelle politiche di marketing.

Questa forma collaborativa da un lato è volta a rafforzare il vantaggio competitivo d'impresa, attraverso la costruzione di rapporti solidi di medio-lungo periodo con attori chiave della filiera (alleanze verticali), dall'altro è indirizzata ad attivare azioni tattiche di breve periodo per supportare le attività *core* di marketing.

Il comarketing si colloca, dunque, in una posizione centrale nella strategia competitiva di Eden Viaggi; essa rappresenta una *quinta leva di marketing*.

Abbiamo osservato un settore frammentato e ricco di varianza, strutturale e comportamentale, in cui però si evidenziano degli aspetti significativi comuni tra i T.O, che riguardano le modalità di applicazione e gestione del comarketing.

In pieno accordo con quanto sostenuto dalla letteratura specifica, la survey e lo studio del caso aziendale rilevano che la configurazione più diffusa di comarketing fra i T.O è quella *communication-*

*based* (100% del campione utilizza la strategia) che prevede l'associazione di due o più organizzazioni nell'ambito di iniziative pubblicitarie e/o promozionali congiunte.

Uno dei tratti più distintivi riguardo all'applicazione della strategia nel settore l'impiego diffuso del product bundling (creazione di pacchetti congiunti) e lo sviluppo di nuovi prodotti. In particolare, dall'analisi emerge che i T.O preferiscono realizzare prodotti co-branded ex-novo piuttosto che modificarne uno esistente. In questa circostanza la collaborazione assume una configurazione di co-branding "puro", anche se la durata media degli accordi è spesso limitata all'anno commerciale.

Tale risultato avvalorata la tesi sostenuta da chi scrive, secondo cui numerose alleanze realizzate in ambito del tour operating, possono essere classificate con il termine di co-branding, giacché gli operatori attraverso di esse mirano a produrre degli effetti di varia natura e intensità sulle componenti della marca implicate (identificativa, valutativa e fiduciaria). Tale tendenza è rafforzata dagli obiettivi perseguiti con la strategia che, oltre alla natura prevalentemente commerciale, sono legati ad azioni di marketing nelle quali il brand rappresenta l'elemento essenziale dell'accordo. Esse producono i loro effetti direttamente sulle marche partners al fine di accrescerne l'*awareness* e migliorare o rinnovare la *brand image*.

La natura delle relazioni attivate dalle imprese di settore evidenzia l'esistenza di una varietà di accordi di marketing realizzati con attori collocati in diversi stadi della filiera: verticali, orizzontali e laterali. Tra di essi le alleanze più diffuse e strategiche sembrano essere quelle verticali, attivate con Catene alberghiere, Enti del Turismo e Vettori aerei; diversamente le collaborazioni orizzontali sono più rare, anche se negli ultimi anni si sta assistendo a una loro crescita.

Lo studio, in più, conferma la tendenza crescente delle imprese a instaurare dei rapporti di comarketing *laterali*, attivati con organizzazioni che operano in settori differenti, situate a monte o a valle della filiera. Si sta assistendo, dunque, a una estensione dei confini del fenomeno con conseguente evoluzione delle fattispecie tipologiche a esso associate.

Uno dei tratti più distintivi della strategia di comarketing realizzata da Eden Viaggi consiste nell'utilizzo di una particolare forma di "*alleanza multistakeholder*", in cui vengono coinvolti più attori della catena del valore contemporaneamente (Enti del turismo, imprese del largo consumo, catene alberghiere, etc..) senza che si stabilisca effettivamente un legame diretto tra i soggetti implicati. In tale circostanza il T.O assume il ruolo di intermediario e si occupa della gestione diretta di tutte le fasi del processo di realizzazione della partnership.

Dall'analisi qualitativa emerge che il raggiungimento degli obiettivi della partnership è connesso all'intensità di legame che si crea nel rapporto, alle risorse impiegate nella realizzazione dell'iniziativa e la natura delle attività su cui si fonda la collaborazione.

Con riferimento alle risorse impiegate, in termini di personale e budget, i T.O. sulla base dell'importanza attribuita al comarketing e dalle risorse aziendali disponibili definiscono la strategia di azione. In particolare, i dati suggeriscono l'esistenza di una relazione tra le variabili: *fatturato*, *importanza della strategia nell'attività aziendale* e *presenza di una figura dedicata alla funzione*.



La presenza di un Responsabile comarketing in azienda può essere quindi associata positivamente al fatturato da essa prodotto e all'importanza attribuita dal management alla strategia. Ciò significa che una piccola impresa, anche se orientata al comarketing, difficilmente potrà impiegare del personale esclusivo per svolgere tale attività o incaricare un'agenzia esterna specializzata. Tuttavia esiste una varietà di combinazioni di applicazione della formula cooperativa, che richiedono un impegno limitato di risorse aziendali: ad esempio la gestione integrata con il partner che potrebbe essere più esperto riguardo al tema o possedere risorse aggiuntive oppure affidare la gestione dell'attività al partner, riservandosi l'approvazione o il rifiuto finale sull'esecuzione delle singole attività.

Le imprese che affermano di avvalersi di un intermediario specializzato per realizzare la partnership, presentano i tratti caratteristici della grande impresa (più di 50 dipendenti e fatturato > di 50 milioni di euro). Ciò suggerisce che siffatte organizzazioni, pur disponendo di risorse economiche adeguate, preferiscano esternalizzare una parte o tutta l'attività di comarketing a una o più agenzie esterne, piuttosto che gestire l'attività in completa autonomia.

L'indagine empirica ha messo in luce l'importanza della figura dell'intermediario che, in alcuni casi, risulta essere rilevante per le imprese di settore. In particolare, se ingaggiata, l'agenzia specializzata svolge il ruolo di coordinatore e gestore dell'attività. Tale importanza sembra però essere limitata al singolo rapporto di collaborazione e legata sovente a iniziative che rivestono un ruolo secondario per la strategia competitiva. Il legame che si crea con l'intermediario, anche se fruttuoso, tende a essere limitato nel tempo; generalmente si interrompe al termine della singola iniziativa. Diverso sarebbe il caso in cui l'agenzia di comunicazione ufficiale del T.O. gestisse l'attività di comarketing, divenendo un *"hub della comunicazione"*.

Per quanto concerne il processo metodologico di sviluppo e gestione del comarketing, il caso evidenzia una struttura articolata e complessa, le cui caratteristiche derivano da alcune variabili quali: l'intensità della relazione; il numero e la natura dei soggetti coinvolti; il contesto in cui viene applicato; la presenza o meno di un intermediario; il tipo di rapporto che lega i partner e la rilevanza che la singola iniziativa riveste nella strategia di marketing. Ovviamente, più l'iniziativa è intensa più numerose saranno le attività da gestire e le difficoltà da superare più il contesto in cui essa viene allestita è complesso più cospicui saranno gli elementi critici da esaminare.

Un aspetto assai critico nel processo di sviluppo del comarketing è attinente alla scelta del partner, attività che spesso richiede un'attenta analisi di mercato. Il processo di selezione del partner dovrebbe essere attivato valutando da un lato la compatibilità degli obiettivi, dall'altro alcuni criteri relativi la forza della marca e l'identità d'impresa. Tra di essi vale la pena citarne alcuni quali: *elevato livello di notorietà, immagine coerente con quella del partner o categoria di prodotto, medesimo segmento obiettivo, affinità culturale e di posizionamento, associazioni di marca desiderate, quota di mercato, volume delle vendite e capillarità della rete distributiva.*

Ciò detto, si evidenzia la necessità di individuare un brand che possieda coerenza di identità e di immagine, che presenti similarità tra le categorie merceologiche, un elevato livello di awareness e un sistema di brand management affine.

Altro aspetto notevole circa il comarketing da un punto di vista manageriale è senza dubbio l'individuazione dei fattori critici: il successo o l'insuccesso di un'alleanza. Dall'analisi dei dati si evince una convergenza tra i due approcci impiegati su numerosi punti. Il principale elemento decisivo ai fini del successo dell'iniziativa risulta essere quello di *compatibilità e concretezza degli obiettivi* ricercati. Per avere successo nel comarketing è fondamentale che gli obiettivi siano chiari e raggiungibili, che le risorse siano adeguate e le tempistiche commisurate alla difficoltà di realizzazione delle attività. Ulteriori elementi critici per il successo della collaborazione sono riconducibili a: *comunicazione interaziendale; coordinamento di funzioni, processi e attività coinvolte; gestione operativa delle attività; fiducia reciproca dei partner; organizzazione del lavoro e gestione della marca.*

La presenza nella partnership degli elementi sopra citati non è tuttavia condizione sufficiente a garantire il successo dell'iniziativa. I risultati dell'analisi quantitativa evidenziano che una parte importante del campione (62%) sia rimasta insoddisfatta, almeno in un caso, dalla pratica del comarketing. I principali elementi di fragilità dell'iniziativa derivano dal *mancato raggiungimento di uno o più obiettivi fissati, dalla mancanza o difficoltà di coordinamento con gli attori coinvolti* e da un *rappporto negativo tra risultati conseguiti e le risorse investite*. Con minore frequenza l'insoddisfazione è legata alla *presenza di comportamenti opportunistici nella partnership, l'assenza di affinità con le imprese coinvolte e la mancanza di competenze adeguate del partner.*

Altro elemento problematico nella gestione manageriale dell'alleanza concerne l'aspetto *legale e burocratico dell'accordo*, che viene indicato dai manager intervistati come uno dei punti più spigolosi da affrontare nel processo di sviluppo dell'alleanza. La gestione burocratica dell'accordo e la comunicazione, intesa quale politica di marketing, possono ostacolare il processo cooperativo. L'utilizzo di una strategia di comunicazione comune da un lato è un'ottima opportunità per le imprese di entrare in contatto con nuove modalità di espressione verso il pubblico, dall'altro può generare un rischio di incoerenza e incompatibilità nella gestione delle politiche di marketing dei brand coinvolti.

Oltre agli elementi di criticità, sono stati individuati i vantaggi colti dalle imprese attraverso la pratica del comarketing. Il quadro complessivo pone in rilievo che i benefici più ricercati dai T.O riguardano la marca dell'impresa e, in particolare, l'incremento della *brand equity*. Perciò, a supporto della nostra tesi, il risultato suggerisce che gran parte delle collaborazioni attivate dai T.O mirano al rafforzamento delle componenti costitutive della marca, che si realizza in genere, mediante il co-branding. È opportuno sottolineare che l'ottenimento di tali benefici è condizionato non solo dalla notorietà e dalla credibilità del marchio partner, ma anche dalla strategicità dell'alleanza, dall'intensità di legame con il partner, dalle risorse impiegate e dall'attività realizzata.

Un altro elemento significativo che emerge dall'indagine è l'assenza di ricerche di marketing preliminari volte a verificare il potenziale di successo dell'iniziativa, che è associato alla scarsa propensione a definire gli indicatori di performance. Questo risultato suggerisce che il rischio di fallimento venga sottostimato dal management probabilmente a causa della credenza che sia sufficiente la forza dei brand coinvolti a garantire il successo dell'iniziativa. Dall'integrazione dei risultati emerge la difficoltà comune degli addetti ai lavori a individuare degli indicatori specifici per valutare l'efficacia e l'efficienza delle alleanze di marketing, se non direttamente connesse all'attività di promozione e vendite online e offline. E ancora si evidenzia una debolezza nel processo di analisi, che potrebbe essere superata attraverso l'adozione di strumenti di controllo interni ed esterni, selezionati sulla base degli obiettivi specifici e della natura dell'attività svolta.

Lo studio ha messo in luce l'esistenza di un *Know how* riguardo al comarketing in prevalenza focalizzato sull'esperienza maturata in altri ambiti manageriali; sovente le scelte sembrano essere guidate dall'intuito e dal sentiment degli operatori. In un settore caratterizzato da elevata competitività e imprevedibilità come quello turistico, affidarsi all'intuito e all'esperienza imprenditoriale non appare più sufficiente. Questa condotta manageriale espone le aziende a elevato rischio di insuccesso, spesso invisibile a un approccio empirico. Pertanto è necessario indirizzare gli operatori verso pratiche più attente al miglioramento di aspetti manageriali, riguardanti i fattori critici di successo e la buona condotta di realizzazione delle alleanze.

Una delle questioni essenziali che le organizzazioni dovrebbero affrontare prima di avventurarsi in una strategia di comarketing è relativa alle motivazioni che spingono i manager verso siffatta soluzione strategica o tattica che essa sia. La definizione delle condizioni ideali nelle quali applicare la strategia emerge dal bilanciamento tra benefici e rischi in relazione agli obiettivi perseguiti. Pertanto l'impresa che decide di attuare una alleanza tra marche dovrebbe conoscere nel dettaglio i potenziali benefici e i rischi a cui andrà incontro, ed anche dotarsi di strumenti di controllo efficaci per misurare i risultati dell'alleanza, sia in fase attuativa che conclusiva. È doveroso non sottovalutare la definizione di opportuni sistemi di controllo, e monitorare le performance generate dall'alleanza come pure il valore derivante dalle relazioni organizzative attivate con i vari partner.

In conclusione, dallo studio emergono grandi potenzialità per le imprese che intendono adottare una strategia di comarketing nel settore del tour operating. Tale scelta, tuttavia, richiede impegno, visione d'insieme, professionalità e coordinamento, oltre a una chiara e condivisa strategia di marketing interna ed esterna, che mira ad obiettivi concreti e compatibili. In assenza di un disegno strategico coerente e integrato difficilmente si potrà raggiungere il successo dell'iniziativa. Chi scrive ha la forte convinzione che la corretta applicazione del comarketing, in chiave strategica, possa avere un impatto notevole sulla competitività dell'impresa, in alcuni casi la giusta ricetta per rafforzare il vantaggio competitivo.

Come tutti gli studi, anche questo lavoro ha dei limiti. Un primo limite emerso consiste nella difficoltà di interpretazione di alcuni risultati (analisi delle corrispondenze) che richiederebbero ulteriori verifiche e approfondimenti. Ad esempio sarebbe interessante conoscere la natura dei

prodotti e dei servizi coinvolti nella creazione del product bundling o nello sviluppo ex-novo di prodotti; ancora quali sono le problematiche associate allo sviluppo e gestione di queste specifiche iniziative, ma anche il tasso di reiterazione. Questo aspetto potrebbe essere ulteriormente approfondito, considerando il livello di intensità relazionale stabilito con i partner nelle diverse fattispecie di comarketing.

Un altro limite della ricerca deriva dal numero ridotto di soggetti interessati dal case study che potrebbe essere superato, estendendo l'analisi ad altri attori della filiera con cui i tour operator collaborano.

Un vantaggio, invece, dello studio esplorativo è stato l'emergere di nuove tematiche che non sarebbe stato possibile prevedere e inglobare a priori nel disegno di ricerca. È questo il caso del ruolo svolto dall'intermediario nella realizzazione della strategia, la cui figura dovrebbe essere studiata più attentamente.

Un ulteriore aspetto della ricerca, che alimenta un'importante sfida manageriale, riguarda le metriche e gli indicatori di controllo della performance del comarketing; in particolare estendere il quadro conoscitivo delle metriche per costruire un modello misto di misurazione dei risultati (che prenda in considerazione anche indicatori di comunicazione), applicabile nel contesto del tour operating.

Considerando la sostanziale novità costituita dall'osservazione del comarketing in questo complesso e dinamico settore economico, lo studio affrontato apre il campo per future ricerche legate da altre dimensioni del fenomeno in ambito del tour operating.

Nella piena consapevolezza dell'efficacia, dei punti di forza e di debolezza del comarketing, ci auspichiamo che il presente lavoro possa stimolare, in chi si occupa del management, attenzione e interesse al miglioramento delle pratiche gestionali della strategia, per sua caratteristica peculiare dotata di grande potenziale.

## Allegati

### Allegato 1

Intervistato: *Emanuela Maffi*

Ruolo: *Responsabile co-marketing Co-mart*

Luogo e data: Intervista realizzata presso "Co-mart Milano", (24 luglio 2015, ore 15:30).

Nota: Al fine di rendere più chiara la lettura dell'intervista, nella trascrizione di seguito riportata sono poste, in carattere grassetto le domande e gli interventi dell'intervistatore, mentre in carattere semplice le risposte e gli interventi dell'intervistato.

**Anzitutto ti chiedo delle informazioni di carattere generale, quindi, nome e cognome, ruolo che svolgi in azienda e da quanto tempo lavori qui.**

Certo, allora, mi chiamo Emanuela Maffi ed ho 38 anni, 39 a settembre precisamente. In agenzia mi occupo principalmente di attività di co-marketing promozionale e vendite, diciamo che sono l'account director di questo settore, provengo da una esperienza quinquennale in una agenzia: Oranjice, che si occupa solo di co-marketing promozionale e vendite, quindi io vengo da quell'esperienza. In cinque anni ho chiaramente, non solo avuto modo di crearmi un'esperienza comunque importante di co-marketing promozionale e vendite, ma anche di tutto quello che è il know how poi anche di tutta la parte burocratica che sta dietro all'attività di questo tipo, ma soprattutto ho avuto la possibilità di crearmi un database di aziende, quindi, sostanzialmente delle relazioni di valore, che quando sono entrata in communication art ho portato all'interno dell'agenzia come è normale che sia. Di conseguenza, anche se communication art è un'agenzia un po' più ampia che si occupa di comunicazione a 360°; si occupa anche di progetti di marketing socio-territoriali. Io seguo nel 90% dei casi le attività di co-marketing e mi dedico fundamentalmente a quelle.

**Entrando più nel dettaglio per quanto riguarda l'azienda, quali sono le principali attività di business?**

Allora, Communication Art nasce dodici anni fa, da Filippo Sciacca che è la persona che hai conosciuto, nasce come agenzia di comunicazione, un po' più a 360°. Negli anni ha avuto comunque sia un'evoluzione da Communication art siamo diventati Co-mart, perché la sintesi è diventata fondamentale in tutto, anche nella comunicazione, e soprattutto perché abbiamo sintetizzato tre particolari core business su cui l'agenzia si fonda. Il primo core business è quello della creatività strategica, che va dalla creazione di un logo di un'azienda, a tutto quello che è un progetto di comunicazione, la parte un po' più di agenzia di marketing classica; considera che Filippo Sciacca proviene dal marketing, in Henkel e in Ferrero, quindi provenendo dal marketing aziendale ha ben chiaro quali sono le strategie che devono stare dietro ad un progetto di comunicazione.

Il secondo core business, quello di cui ti ho accennato, che diciamo è il core business della CSAR applicata al marketing, quindi sostanzialmente per fartela breve il concetto è: dato che ormai la crisi coinvolge sempre più i paesi al di fuori dell'Italia ma coglie in maniera profonda il territorio nostrano, le attività di marketing socio territoriale verranno fatte sul territorio e quindi sostanzialmente non hai più l'esigenza di dire ai tuoi consumatori acquista un determinato prodotto o fai una determinata azione e ci aiuti a piantare un albero in amazonia ma diventa, e ci aiuti a piantare un albero nel parco vicino a casa tua, quindi, la prossimità come arma di Marketing. Il terzo core business è quello per cui siamo qua, è quello del co-marketing promozionale e vendite, io mi occupo sia di quelle che sono: la relazione tra due aziende e quindi di creare gli accordi che vanno ad associare ad una attività, che di solito è un'attività promozionale nel 90% dei casi, ma anche una attività di evento, piuttosto che una fiera congiunta, il co-marketing può essere tante cose e mi occupo anche di quella che è l'implementazione operativa dell'attività stessa, in quanto agenzia diamo, essendoci la parte strategica anche tutto il supporto nella creatività e poi io personalmente mi occupo anche di tutta la parte burocratica.

**Ti volevo fare anche una domanda un po' più specifica. Quante alleanze di marketing realizzate - gestite in un anno?**

Ma allora, diciamo che.. faccio un piccolo passo indietro; in agenzia siamo tre persone che coprono le tre aree di cui ti ho parlato, quindi, di conseguenza diciamo poi che abbiamo tutta una serie di free lance che ci supportano nel momento stesso in cui c'è l'esigenza stessa di una professionalità specifica, che in una agenzia piccola come la nostra non avrebbe senso, tenere all'interno dell'agenzia. Cioè un copy all'interno dell'agenzia come la nostra non ha senso. Di conseguenza diciamo che strategicamente parlando le attività di co-marketing che tu sei in grado di realizzare e seguire poi nel contesto stesso, sono normalmente ogni persona secondo me può realizzarne una ogni due mesi. Quindi, la media è tra le sei e le dieci attività in un anno. Perché è un ciclo, il co-marketing per come lo intendiamo noi è un ciclo di vita è un po' come una relazione. C'è una prima conoscenza iniziale, poi un approfondimento della conoscenza, poi c'è proprio il matrimonio che sfocia con l'attività, poi c'è anche la fine dell'attività che non è proprio un divorzio, ma un viaggio di nozze, chiamiamolo così.

**Per quanto riguarda, invece, il settore di sviluppo di queste alleanze, quale tipologia, che poi è una cosa che mi hai già accennato, vi viene fatta richiesta oppure viene direttamente proposta da voi?**

Beh l'attività di co-marketing nel 90% dei casi si sviluppa in attività promozionali, possono essere concorsi, possono essere operazioni a premi, possono essere rivolti ai consumatori come possono essere rivolti al trade. Possono quindi instaurarsi delle convenzioni, nel caso in cui stiamo parlando di un'attività di co-marketing che coinvolge per esempio un database di clienti, quindi per farti capire, i famosi programmi di loyalty. Quindi sei iscritto ad un programma loyalty può avere delle agevolazioni, quindi delle convenzioni. Quindi, sì, direi questo. La motivazione è chiaramente che le aziende che vivono di co-marketing e di promozionale vendita sono molto spesso le aziende di retail e di largo consumo che hanno poi il loro fulcro di vita nel commercio e quindi nella vendita dei prodotti e quindi il co-marketing diventa una spinta.

**Per quanto riguarda la tipologia di accordi, sono orizzontali, laterali, verticali? Come sta evolvendo questa forma di alleanza?**

Allora, diciamo che negli anni c'è stata una diversificazione delle alleanze in questo senso. Cioè, tendenzialmente le aziende tendono a fare alleanze con settori differenti dal proprio. Questo perché entrambe possono avere le esigenze di andare a pescare clienti in un bacino di utenza che non è già loro. Cioè, poi alla fine se il co-marketing non vuole mirare alla mera attività promozionale, allora ha anche senso strategicamente andare a prendere delle aziende che sono molto diverse da loro, ma che nella realtà hanno delle sovrapposizioni estremamente forti, cioè, possono essere il target, possono essere gli obiettivi, la stagionalità stessa del prodotto, però su ambiti differenti. Questa è la tendenza. Ed è anche il motivo per cui, negli ultimi anni, anche aziende che un tempo erano molto restie ad attività di co-marketing per tipologie di lavoro, vedi le banche, o per target di riferimento, vedi l'alta moda, di un certo tipo, oggi invece sono molto più aperte. Liu Jo ad esempio che tu conosci bene, fino a un paio di anni fa non era molto propenso a legarsi ad un'altra azienda. È chiaro che magari non si legano con tutti, si legano con pochi ma buoni e questo è giustissimo.

**Per quanto riguarda, invece, la selezione dei partner. Come avviene il processo di selezione? Ci sono dei criteri?**

Allora, considera che dal mio punto di vista c'è un metodo da seguire, come agenzia prima ed oggi con il co-marketing lo abbiamo un po' anche definito meglio. Sostanzialmente un'attività nasce dall'esigenza di un'azienda, che può essere l'azienda che realizza l'attività nel vero senso della parola o l'azienda che ha magari un bene od un servizio nuovo e lo vuole proporre a qualcuno che lo vada poi a proporre ai propri clienti. Dunque c'è un'esigenza di base, un'azienda che ha un'esigenza e su questa esigenza si costruisce un database di possibili aziende a cui proporre l'attività, il progetto, o a cui richiedere il bene o il servizio nel caso in cui, per esempio, c'è un'azienda che deve realizzare un concorso per un anniversario particolare ed ha bisogno di un servizio. Le aziende vengono selezionate su dei canoni precisi che sono alla base dell'obiettivo, quindi, la parte fondamentale è capire esattamente, chi ti dà mandato di ricercare un partner e che esigenze ha. Su questa base vengono appunto stilate una lista di possibili aziende in maniera abbastanza trasversale su vari settori, ma che non ci sia una richiesta di un settore preciso. Che abbiamo chiaramente delle caratteristiche in comune con l'azienda mandataria, chiamiamola così. Le caratteristiche possono essere il target, possono essere caratteristiche di stagionalità, come ti dicevo prima, possono essere semplicemente anche caratteristiche numeriche, quindi l'esigenza magari di dover proporre un bene od un servizio, a più possibili interlocutori fa sì che tu vada a selezionare magari aziende o brand del largo consumo, piuttosto che retail che abbiano più punti vendita sul territorio. In sostanza quello che definiamo product fit e brand fit, queste sono le caratteristiche. Nell'operatività, poi, che cosa succede?! Viene fatta una vera e propria campagna, quindi qui c'è una parte di marketing fondamentale che è il direct marketing. Viene creata una campagna mail, in cui viene appunto richiesto l'interesse a determinate aziende per tali attività; su questa campagna si hanno dei feedback, quindi si hanno delle risposte, negative o positive, le negative chiaramente vengono messe su un database a parte e sulle positive viene poi fatto un recall, vengono fatti degli appuntamenti e tendenzialmente si tenderà ad andare all'azienda mandataria con due o tre,

almeno, possibili soluzioni per l'attività proposta. Su questa selezione, il cliente sceglierà l'azienda che preferisce. Il punto fondamentale che mi sono dimenticata di dirti, all'inizio, quando un'azienda ti contatta per un'azienda mandataria chiedendoti di proporre una determinata attività, o bene, o servizio ad un parco di possibili clienti, io faccio una preselezione di aziende e la mando al cliente. Cosa vuol dire?! Che il cliente vede già quali sono le aziende che potrà andare a selezionare e sarà lui a dirmi: "guarda questa no, perché non la vedo in linea con me" o "questa no, perché ho già avuto dei contatti". Dunque cosa vuol dire?! Che nel momento in cui sei in possesso di una lista di possibili aziende e quella lista ti viene in parte depennata ed in parte no, le aziende che rimangono, tu sei sicura che quelle aziende, se rispondono positivamente, sono già state accordate. Quindi sei sicuro che comunque ci sono i parametri perché le cose possano andare avanti, almeno all'inizio no?! La famosa conoscenza prematrimoniale. Vuol dire che ci sono delle caratteristiche, tra queste due aziende, che piacciono a entrambe. Uno perché nella lista, ti ho detto: "sì ok queste qua vanno bene"; l'altra perché quando gli hai proposto l'attività ti ha dato dei feedback positivi. Ecco come si struttura.

**Riguardo alla metodologia di sviluppo dell'alleanza, qual è il processo che seguite? Esiste un processo ben definito sia di creazione che poi di gestione e di realizzazione?**

Sì, diciamo che gli step sono, tornando indietro, una prima condivisione, un brief con il cliente mandatario. Sul brief viene creata una lista di possibili aziende da contattare che viene sottoposta al cliente mandatario; su questa lista poi si crea una campagna. Su questa campagna poi ci saranno dei recall e degli appuntamenti che l'agenzia va, fa, in maniera totalmente autonoma. Una volta arrivata alla scelta di queste due o tre aziende che potrebbero essere dei possibili partner per l'attività di co-marketing, quindi hanno dato il loro assenso ad un interesse, e l'azienda mandataria selezionerà l'azienda che preferisce. Su quella, l'agenzia va a costruire il primo incontro diciamo, dove si entra un po' più nel dettaglio di quelle che potrebbero essere le opportunità, come per esempio, nella banalità, il periodo dell'attività, i volumi dell'attività quindi quanti punti vendita coinvolgere piuttosto che quanti prodotti andare a coinvolgere in questa attività, se ne definiscono un po' le macro aree. A seguito di questa definizione, se ci sono tutti i punti per poter andare avanti, l'agenzia a organizza una conference col congiunto, un appuntamento congiunto laddove possibile per far conoscere anche le due aziende. Perché poi nella realtà, se ci sono tutti i presupposti allora sei sicuro che ad un tavolo, mettendoli anche uno di fronte all'altro, nessuno uscirà con frasi differenti da quelle che sono state. Se l'interesse c'è ed è stato più volte garantito con l'agenzia intermediaria, allora a quel punto si può raggiungere un obiettivo comune. La parte poi operativa è quella di arrivare prima o poi nell'attività ad un accordo tra le parti, quindi viene fatta una scrittura privata dalle aziende in cui si sintetizza un po' quello che sono stati gli accordi, già condivisi e che poi sono stati, nell'ultima diciamo riunione, definiti ulteriormente, insieme a chi fa cosa e chi garantisce cosa all'altro.

**Nella parte della definizione degli obiettivi, i partner cercano di capire se effettivamente c'è una complementarità tra loro dal punto di vista degli obiettivi?**



Allora, diciamo che tu parti da un'azienda mandataria che ti dovrà dare delle indicazioni precise. Facciamo un esempio concreto. Ok. Allora, prendiamo questa esigenza: c'è un'azienda che è Nestlé con Kitkat, che deve fare un'attività sul trade, quindi un'attività nel retail. Cioè deve portare fuori dagli scaffali i propri prodotti, facendo quindi un'attività con delle hostess, però vuole fare qualcosa di diverso, quindi non il solito punto vendita con il banchettino delle hostess che ti danno il prodotto, o "tu acquisti un po' di prodotti e ti do gadgettino, la cosina...", ma vogliono fare qualcosa di un po' più interessante a livello di operazione a premio, quindi "ti do un qualcosa, un premio certo. E ci dicono, ok però il mio target quale è?! "chi è che viene a prendersi due o tre pezzettini di Kitkat gratis?! si passa già al target giovani. Comunque il ragazzo, il ragazzo giovane o comunque accompagnato da un adulto, ma in una fascia d'età tra i 25 e i 35 anni. Quindi troviamo qualcosa da potergli dare a livello di scontistica e che possa soddisfare questa fascia d'età. Ah, un'ultima cosa, deve essere una redenzione del primo facile, cioè, "io ti do immediatamente un qualcosa che tu non diventare matto per ottenere, cioè, non devi scrivere, mandare, tipo: <<manda questo scontrino per posta e ricevi la cartolina..>>" ma deve essere qualcosa di immediato, devo dare ai miei clienti la sensazione che li premio immediatamente. Noi abbiamo fatto una ricerca sul target Kitkat, abbiamo visto che Kitkat è sì, adolescenti, ma Kitkat c'è da tanti anni, quindi anche la generazione "post", cioè la mia, quindi Kitkat la conosce e quindi è più probabile che sia la famiglia a comprarlo ai propri figli. Quindi abbiamo allargato un po' il tiro del target e abbiamo visto che c'è un settore che copre sia i ragazzini piccolini, i minorenni, ma copre anche la fascia adulta ed è collegata al settore dei videogiochi. Però, nel momento stesso in cui parli dei videogiochi parli anche di costi estremamente importanti, a meno che tu non riesca a dare uno sconto sull'acquisto di qualcosa. E allora, chi meglio di una rete come Game Stop che non solo soddisfa appunto il target, ma soprattutto soddisfa la necessità di prossimità, perché laddove io vendo Kitkat, quindi nei centri commerciali dove loro facevano l'attività c'è nel 99% un negozio. L'attività è andata molto bene perché soddisfaceva esattamente quei due punti: il target e la prossimità, perché tu compravi KitKat, uscivi dalle casse del centro commerciale e di fronte avevi un punto vendita Game Stop. Questo per farti capire che è molto importante la prima parte, cioè l'indagine che tu fai con il cliente per capire gli obiettivi. Poi c'è dietro tutta una strategia nell'azienda, ormai sono 5 anni in Oranjucce, tre anni qua, 8 anni che lavoro nel campo e un po' ne ho masticate di aziende, ho comunque sia ormai una conoscenza abbastanza ampia di marche, in quello sono anche facilitata da un database che ormai è abbastanza sostanzioso; però secondo me la cosa più importante è la prima parte cioè la strategia che si sviluppa con il cliente mandante.

### **Quali sono i punti critici da affrontare nello sviluppo di un'alleanza? Quali sono le fasi più complesse e le problematiche di gestione?**

Le fasi più difficili secondo me sono due. Non è tanto l'operatività in sé che è difficile è il fatto che comunque tu hai le chiare esigenze dell'azienda mandataria che devono essere rispettate perché fondamentalmente l'azienda mandataria è quella che teoricamente porta il Fee dell'agenzia, però poi hai dall'altra parte un'azienda che ha delle esigenze che non possono essere tenute da poco conto, perché comunque se un'azienda tu la contatti per fare un'attività comune devi tenere conto anche delle loro esigenze che possono essere svariate. Il periodo ad esempio, perché io potrei avere il prodotto KitKat che ha stagionalità a settembre ed i videogiochi a settembre non lo sono, in questo

caso non è vero. Però per dirti è una cosa non da poco da non sottovalutare, perché io posso avere l'esigenza di fare un'attività a Natale nei punti vendita retail, ma i retail a Natale hanno il Natale e di avere promozioni durante il Natale non ne vogliono sapere. Quindi anche lì devi tenere conto delle esigenze della controparte che se teoricamente hai fatto un buon lavoro strategico all'inizio non dovresti trovarti in questo inghippo quando li vai a contattare perché dovresti già sapere dall'indagine preliminare che quell'azienda non va bene. Però questa è la prima cosa, possono esserci anche delle esigenze che non possono essere previste, no, quindi, esigenze magari di comunicazione particolare. La comunicazione ad esempio è un tasto molto dolente quando metti insieme due aziende, perché la brand identity di una azienda è il suo DNA e tu non puoi chiedere ad un'azienda di cambiare il suo Dna perché il logo blu sullo sfondo rosso ci sta male, ok però quella è una cosa che inizialmente non puoi prevedere. Cioè non puoi fare un ragionamento così nel dettaglio e dire, no non contatto quell'azienda lì perché il rosso ed il blu non si sposano. La comunicazione è un nocciolo molto delicato che va affrontato in maniera seria, bisogna in quel senso trovare la giusta via di mezzo, quando arrivi alla parte di comunicazione, quindi tutta la parte di interessi, obiettivi l'hai già snocciolata quindi quando arrivi alla comunicazione gli accordi sono avanti e tutte e due le aziende hanno interesse a trovare gli accordi per andare avanti. L'altra cosa sono le persone, perché questo lavoro è fatto sulle relazioni, e se tu non hai una buona capacità relazionale con le persone, questo lavoro è difficile, molto perché ti ripeto devi curare anche gli interessi di tante persone. Alla fine è un'attività di co-marketing riuscita se vincono tutti, non solo perché l'attività è andata bene, perché quello è importante però possono esserci mille motivi per cui uno fa un'attività, non solo per aumentare le vendite può essere anche solo per acquisire visibilità nei centri commerciali quindi io il fatto di mettermi insieme ad un'altra azienda che ha il potere di visibilità maggiore del mio, può essere anche per prendere quello spazio nel centro commerciale che non me lo dà mai, poi se anche io non ho venduto nulla il mio obiettivo era di sell in e non di sell out, l'attività funziona bene lo stesso, però come ti dicevo prima ci vorrebbe che l'attività termini bene, con un bel "viaggio di nozze", che si abbia un senso positivo da tutte le parti. Si perché quello che può essere un'attività nell'idealità di ciò che è l'alleanza di co-marketing, poi ti diventa un co-branding, che l'attività di co-marketing che nasce e muore ma anche che possa sfociare in una relazione un po' più duratura fra due aziende che possono avere dei DNA comuni che possono andare a fare una fiera insieme io ci metto questo tu ci metti questo, perché si possono sposare tranquillamente.

### **Voi fate una netta distinzione tra quello che è co-marketing e ciò che è co-branding?**

In realtà è molto difficile fare del co-branding se non c'è alla base il co-marketing perché il co-branding è più difficoltoso diciamo che il co-branding realizzati molto bene sono quelli dove c'è o una grossa conoscenza politica delle due aziende e quindi il famoso esempio dei due amministratori delegati che si conoscono bene, oppure che si parte da una base di attività più piccola dove le due aziende si trovano bene insieme e allora decidono di fare una macchina co-brandizzata insieme. Chiaramente il co-marketing lo sviluppi in due mesi, ok questi sono i tempi quindi sono abbastanza veloci, cioè se due aziende hanno come obiettivo un'attività la chiudi in un paio di mesi. Un co-branding ci vuole più tempo, perché devi avere un supporto in più, cioè nel senso due aziende non possono mettersi insieme quando si fa una macchina, ci vuole almeno una stagione.

**Quindi tu intendi co-branding, scusa se ti interrompo, come proprio a livello di prodotto più che di comunicazione?**

No ma anche di comunicazione, chiaro. Le due cose possono nascere anche in parallelo nel momento stesso in cui un'attività di co-marketing sta funzionando molto bene parallelamente puoi sviluppare tutta una serie di comunicazioni condivise, che allora sì, che possono poi vivere anche slegate.

**Le metodologie di sviluppo, quindi, di co-marketing e di co-branding cambiano, sono differenti per le tempistiche, per il lavoro diciamo che c'è dietro?**

Allora, dalla mia esperienza cambiano anche sostanzialmente perché attività di co-branding molto spesso nascono molto più internamente a livello di azienda, mentre il co-marketing è un'attività che molto spesso si richiede il supporto di una agenzia esterna, il co-branding è un'attività che va alla radice del DNA dell'azienda quindi di solito nasce con agenzie che sono scritturate. Quello che posso dirti io nella mia modesta esperienza, se io sono l'agenzia di comunicazione di Henkel è molto probabile che chieda a me il supporto per una attività di co-branding piuttosto che un'agenzia esterna, perché devi mettere a conoscenza un'agenzia esterna una serie di fattori che per la legge della privacy sono anche difficili da far conoscere, quindi, personalmente io tratto molto più le attività di co-marketing per questo motivo, ovvio che quando ci sono delle relazioni consolidate c'è anche una conoscenza più profonda che io ho con alcuni clienti allora sì che può nascere il co-branding perché c'è una conoscenza tale per cui anche a volte se si lavora su altre cose si può dire tu hai delle affinità troppo forti con quel brand lì, facciamo qualcosa insieme, facciamo veramente un'attività di co-branding, però sono due cose differenti perché il co-branding è più complicato perché va all'essenza di un'azione. Come ti dicevo prima, è ovvio che io spero che due aziende che hanno un'attività di co-marketing vadano avanti poi, però l'attività di co-marketing poi ha delle esigenze legali con un'altra azienda che nasce e muore nel momento stesso in cui inizia e finisce un'attività; tanto è vero che i contratti sono limitati a quell'attività lì, mentre un co-branding deve necessariamente avere una relazione duratura tra due aziende.

**Per quanto riguarda, invece, la soddisfazione dei partner, qui entriamo un po' più nel merito. Come viene valutata? Cosa viene valutato?**

Dipende sempre dall'obiettivo dell'attività, torni sempre al punto 1, se l'obiettivo dell'attività era quello di incrementare le vendite del mio prodotto e quindi ho bisogno di un partner che mi fornisca ad esempio i viaggi per stimolare l'acquisto e tu hai avuto un incremento delle tue vendite allora sei soddisfatto ed hai raggiunto l'obiettivo; se il tuo obiettivo era, invece, andare ad acquisire nuovi spazi all'interno di quella catena, piuttosto che prendere spazio di visibilità sui volantini etc.. Poi magari le partecipazioni non sono andate benissimo, puoi andare a capire per quale motivo, però se il tuo obiettivo era il sell in o il sell out, tu l'attività l'hai comunque realizzata. Noi per metodologia quello che facciamo a fine di ogni attività è un report che tenga in considerazione sia il merito dell'attività stessa, pre e post. Pre cosa vuol dire, tutto ciò che è stato messo sul piatto dalle due aziende a livello di dati quindi di numeri, quanti punti vendita ho per fare l'attività, quante persone ho raggiunto con l'attività tramite la newsletter piuttosto che quali sono stati i formati di

comunicazione dell'attività e quindi su quanti effettivamente formati quella comunicazione condivisa andava. Si fa la reportistica a post, quindi, quante persone hanno partecipato al concorso o all'operazione, piuttosto che quanti sono stati i punti vendita aderenti dove c'è un'attività di questo tipo e un report fotografico laddove possibile che faccia vedere ai tuoi clienti la resa reale della comunicazione sul prodotto nei punti vendita etc.

**Per quanto riguarda le metriche e gli indicatori, vengono utilizzate? Come e quali indicatori metriche e da chi?**

Allora considera che in Italia c'è una casistica di partecipazione di concorsi e alle operazioni a premio che se noi la andiamo ad analizzare potrebbe passare la voglia a chiunque di fare una operazione a premio, perché fatta l'attività la redemption dell'attività si stanziava tra lo 0,5% e il 2%, questo è; vuol dire che se vai su 1 milione di confezioni non ti puoi aspettare molta partecipazione al concorso a premi. Detto questo, che è una media nazionale è da sempre.

**Ma questi dati dove si possono visionare?**

Questi sono dati che comunque sia le agenzie di concorsi e di operazioni a premi e di co-marketing hanno in mano. Un po' perché sono dati di uso ormai abbastanza comune. Ci sono tesi, slide su slide, sull'argomento, ci sono state delle indagini di mercato, la camera di commercio stessa, ormai sappiamo che i numeri sono questi. I concorsi a valore, dove vengono messi in palio premi importanti come macchine, piuttosto che vacanze, che rimangono comunque una delle cose più ben volute da noi italiani, hanno magari una percentuale di partecipazione maggiore, però siamo lì. Laddove tu fai concorsi dove in maniera secondaria regali soldi, noi non possiamo regalare soldi però puoi regalare buoni spesa, la spesa gratis, la casa, ci sono mille cose, allora lì chiaramente il tasso di redemption è molto più alto, siamo già ad un 10 % di partecipazione. Incide molto sulla riuscita dell'attività il valore del premio. Detto questo ci sono questi indicatori possono essere un po' stimolati all'aumento, in che modo?! Mettendo un premio di forte appeal, o fortemente vicini al target del consumatore, andando a lavorare molto sulla comunicazione dell'attività, perché è chiaro che lavoro molto sul pack di prodotto, ci faccio una campagna nazionale in televisione cambia la questione. La terza cosa è la facilità di partecipazione, perché se io posso acquistare un prodotto, telefonare e sapere subito se ho vinto è una cosa, se devo raccogliere x bollini, riacquistare nell'arco di un periodo, mettere tutto insieme in una busta, spedire, manda...Quindi queste sono le variabili.

**Quindi voi non utilizzate indicatori personalmente, ma sono indicatori che vengono da fonti esterne?**

L'indicatore finale è il cliente stesso che ha delle proprie campagne ormai consolidate che ti può dire se la campagna realizzata rispetto alla media delle proprie attività ha avuto un incremento, si è attestata o è andata sotto. Bonduelle ed Eden Viaggi è stata un'attività che è andata molto bene, rispetto all'andamento base dei concorsi. Bonduelle ne fa tantissimi, ha ottenuto un risultato molto buono del 40% in più dovuto a vari fattori, non il fattore quantitativo in sé perché i pezzi di prodotto erano abbastanza uguali, lì c'è stato un miglioramento della comunicazione a livello creativo i clienti

erano abituati al bollino nell'angolino, si sono ritrovati una confezione tutta bella, colorata, floreali, con le immagini delle vacanze ed ha stimolato l'acquisto.

### **C'è stato un incremento del 40%?**

Su quello che è normalmente il tasso di partecipazione al concorso, senza variare meccanica, senza variare, la variabile è stata come è comunicato, proprio a livello creativo. Questo è per farti capire che il funzionamento di una attività può essere influenzato da tanti fattori.

### **Le aziende utilizzano al loro interno che tu sappia degli indicatori?**

Loro sono in grado di darti dei dati, per quanto riguarda il largo consumo, di *sell in* molto specifici. Loro sono in grado di dirti se questa attività venduta al retail ha un incremento di comunicazione dell'*x* %. Vuol dire che gli effettivi negozi che hanno aderito alla promozione sono stati maggiori di... I dati di *sell out* sono molto difficili da capire, perché sono indicatori completamente diversi. È difficile capire se tu hai avuto un incremento delle vendite nel periodo maggio-giugno dovuto a cosa? È difficile poter dire che un incremento di vendite sia dovuto alla promozione, questo è difficile. Puoi avere come dato la partecipazione, quindi di base capire che se un concorso ha avuto un incremento del 40% rispetto alla partecipazione normale e le tue vendite hanno avuto una crescita del *x* %, forse la promozione ha aiutato a tenere insieme le cose e far succedere questo, però francamente nessuno ti dirà mai una promozione mi ha aumentato di un tot le vendite, soprattutto nel largo consumo. Anche chi vende una macchina e te la vende con il navigatore incluso perché faccio un accordo con GARMIN e tu hai aumentato le vendite non hai la sicurezza che le vendite siano aumentate per questo. Magari il modello di auto era molto bello, che il prezzo era il più basso del mercato, che hai fatto una campagna di un certo tipo, quindi, quello non può essere un indicatore.

### **Riassumendo quindi, le metriche non vengono molto utilizzate, se non in casi specifici?**

Esatto.

### **Per quanto riguarda i fattori di successo ed insuccesso delle alleanze quindi tu dici complementarità dei partner, obiettivi comuni, target comune e altri fattori che vi possono essere?**

Ma diciamo che, sicuramente parlare allo stesso target, avere una sovrapposizione di obiettivi che possono essere di vario tipo aiuta, altri fattori possono essere l'innovazione dell'attività cioè se io sono il primo a proporre. Noi ad esempio con Eden Viaggi ci siamo inventati il viaggio ideale, che con Massimo abbiamo deciso di fare insieme, c'è questo accordo che io vendo alle aziende di largo consumo, perché un'azienda di largo consumo sono abituate a fare concorsi con i viaggi, vinci Cuba, vinci il mediterraneo, ma il grosso limite è che il loro target è sì specifico, ma fortemente segmentato. L'Oreal ha un target donna è indubbio, però è una donna di 18 anni, di 25 di 35, di 45 di 55, che hanno delle esigenze di vita completamente diverse se io sul target L'Oreal vado a fare un concorso dove dico vinci Ibiza, colpisco sicuramente il Target giovane ma una donna di 40/50 anni che vede Ibiza e se la immagina con grandi feste e serate non mi partecipa. Nel momento in cui io,

invece, dico vinci il viaggio che fa per te. Ovviamente tu li devi sintetizzare in qualche modo e li dividi in quattro focus group sostanzialmente, sono: la donna che ama il viaggio divertimento e che quindi vorrà andare ad Ibiza; la donna che ama il viaggio romantico e quindi ti vuole andare a Cuba; la donna che ama il viaggio per la famiglia, perché ha una famiglia e quindi ti sceglie il mediterraneo e la donna che gli piace il viaggio un po' più avventuroso e quindi ti va in Messico. Quindi quattro focus sui target, quattro viaggi che soddisfano questi target, la cliente che acquista il prodotto sceglie lei. È una tra virgolette "markettata", in che senso, non è che in realtà uno decide voglio andare a Miami perché mi piace Miami. Tu gli stai dando comunque quattro possibilità e sei sicuro che soddisfano quel target lì. Questa è una innovazione rispetto a quello che normalmente viene proposto al cliente. Per esempio Bonduelle potrebbe essere che avendo loro un target estremamente grosso e ampio, fagli scegliere il viaggio rispetto a quando loro mettono in palio un viaggio ai caraibi posa avere facilitato la riuscita dell'iniziativa. Essere i primi a proporre un viaggio o qualcosa può essere un fattore, oltre al target e gli obiettivi comuni di successo, cioè faccio una cosa con te partner diversa che ho fatto con gli altri. Anche perché di concorsi ce ne sono una marea, perché molte aziende non gli interessa neanche vedere il dato di sell out ma solo di sell in? Perché ormai i clienti si sono abituati a comprare i prodotti o perché c'è una promozione di prezzo o se non mi dai la promozione di prezzo mi dai il concorso, sennò io perché devo acquistare il tuo prodotto; anche l'innovazione è un fattore che può fare funzionare un'attività e porta successo.

### **Come sarà il co-marketing del futuro? Ci sono delle proposte innovative che stanno uscendo fuori per nuove tipologie di co-marketing?**

Diciamo che oggi si sta sviluppando il filone, quando ti dicevo molto spesso il co-marketing può aiutarti a soddisfare i bisogni. Noi mi ricordo che abbiamo fatto un'attività con Super Attak, nel periodo in cui la benzina era arrivata a due euro a litro. Non so se ti ricordi nel 2001? In quel periodo telegiornali, la gente impazzita, code per fare benzina perché c'erano 10 centesimi di sconto la sera. Io all'epoca avevo un cliente con cui facevo altro (..) poi chiesi ma tu, se io ti do un pò di visibilità nelle confezioni, tu me lo dai uno sconto di 2euro di benzina?! Cioè perché un prodotto super Attak mi costa 3 euro, se io due euro te li ridò in benzina è come se il prodotto lo paghi un euro.

### **Funziona bene?**

Certo che funziona, per cui ha senso anche questa leva psicologica di dire, compro x e mi ritorna in dietro y in altro, alla fine nella testa del cliente funziona, come il traffico telefonico. Oggi quello che secondo me, ed è il nuovo trend, su cui io sto iniziando ad investire molto sono quelle che possono essere le promozioni sociali, perché negli ultimi anni quando un'azienda ti dice, io non ti do il viaggio, perché non è il viaggio che ti fa la differenza nella tua vita, ma io ti sto aiutando tutti i giorni su quelli che sono i bisogni quotidiani, la storia di tuo figlio, pagamenti delle bollette, non puoi andare in palestra? Ti ci mando io. La salute, quelli che sono i bisogni principali della vita di un essere umano e un'azienda ti aiuta, te li supporta. Quindi, il bisogno sociale che viene soddisfatto.

### **Un esempio di questo tipo di co-marketing?**

Qui il co-marketing è un po' particolare, nel senso che è difficile fare un co-marketing su questo, è più semplice ovviamente fare una promozione, come ad esempio metto in palio dei soldi però studiandola bene è una realtà possibile, perché ci sono delle aziende che vendendo soddisfano dei bisogni particolari.

### **Penso alle palestre io, la prima cosa che mi viene in mente.**

Le palestre sono molto commerciali, poi ci possono essere mille altre, è ovvio che non puoi andare a fare un co-marketing con Enel, però tanto tempo fa io feci un'attività, proposi una attività di co-marketing con una azienda di energia elettrica, quando hanno liberato le privatizzazioni, quindi, l'energia elettrica si è svincolata, noi abbiamo messo in palio una bolletta per la vita. L'azienda x insieme all'azienda y, si mettono insieme e ti mettono in palio una bolletta per la vita. Tu vinci e sono 10 anni di bollette gratis; si fa un conto economico, l'azienda x da questo conto all'azienda y, si stimano dei consumi e si fa un'attività di co-marketing. Queste sono attività che possono funzionare anche in partnership, comunque c'è sempre un'azienda che fornisce un servizio di utilità sociale, solo che non è un'attività sociale finché la paghi. Quando te la regalano diventa... secondo me oggi quel settore lì, quello dell'esigenza personale e sociale può essere una modalità da coprire con il co-marketing. È complicato, molto complicato. Però un'azienda che domani la tua bolletta della luce ti arriva tutti i mesi con un 10% di sconto senza pensare, 10% di sconto a vita sulla bolletta della luce e tu nella bolletta, che era quello che avevo proposto io, oltre alla bolletta hai il logo dell'azienda che ti ha permesso di avere quello sconto lì. Tutte le volte ti ricordi che grazie a quella azienda hai il 10 % di sconto sul servizio., quindi secondo me è quello che il co-marketing dovrebbe essere in futuro, oltre ai viaggi che fanno sempre bene.

### **Voi supportate altre aziende nel settore del turismo?**

Diciamo che io lavorando molto con Eden Viaggi, non lavoro quasi più con qualcun altro ma non perché sia necessario o perché c'è un tipo di accordo particolare, ma proprio perché quando trovi un'azienda con cui lavori bene, che comunque ti soddisfa, quelle che sono le esigenze di mercato, vai a fidelizzarla no, poi è chiaro che nel momento in cui Eden non mi può dare il soggiorno lì e io ho un'attività che deve avere il soggiorno là. Cioè la crociera ad esempio io ho lavorato tanto, tra l'altro c'era rispetto alla vacanza è una cosa più complessa anche con il marketing in sé è più facile fare delle convenzioni.

### **Perché è più complessa, in che senso?**

Perché hanno delle logiche un po' differenti nel senso che di T.O in Italia ne esistono quanti?! La possibilità di prenotare la tua vacanza quanti?! Alla fine la crociera i must sono quelli, a meno che non ci sia un'esigenza loro di proporre una tratta particolare di proporre una tratta nuova, è difficile che entrino in un co-marketing. Attenzione per me il co-marketing c'è nel momento in cui due aziende per mettersi insieme non devono spendere soldi, oltre le proprie competenze; chi mette il viaggio, chi mette altro. Quello è il co-marketing vero; se io un viaggio lo devo pagare il 50% in meno e metterlo in un concorso per me non è un co-marketing, cioè il fatto che io ti pago il 50% in meno

e ti metto il logo non è un co-marketing, o comunque non è un co-marketing puro. Tu stai spendendo in meno ma comunque stai spendendo.

### **Così pago delle royalty praticamente?**

Esatto, che è un'attività che allora le aziende fanno da sole, perché io per andare a prendere il viaggio al 50% perché devo pagare lei?! Lo faccio io direttamente, per me agenzia il co-marketing deve essere che non ci siano delle esigenze talmente alte da parte del cliente che io invece di mettere in palio 8-10 viaggi devo mettere 100 viaggi allora va da sé che a rigore di logica. A meno che tu non fai una campagna televisiva; cioè io posso pure darti i viaggi a Cuba gratis ma tu mi dai 6 mesi di campagna televisiva, allora c'è valore.

### **Quanto è il valore, in media, delle attività che vengono fatte?**

Ma dipende..

### **Ti sono capitate attività come dici tu, dove il valore reale è molto molto elevato?**

Si si possono succedere, attenzione anche lì, laddove un'azienda ha un piano di comunicazione anche alto vuol dire che dietro quell'attività c'è un focus di budget estremamente elevato, c'è dietro una strategia, cioè non è faccio l'attività di co-marketing perché ho quell'esigenza lì. Vuol dire che c'è una strategia continuativa, allora magari è facile che per questa strategia l'agenzia si interessi anche poco al co-marketing no, perché dica questa è la mia strategia mi hanno dato xmila budget, i grossi concorsi vedi in palio, le auto, quindi, si dipende molto dall'attività in sé. Quindi si dipende molto dall'attività in sé. Diciamo che il co-marketing aiuta molto nell'esatto opposto. Il co-marketing perché ultimamente funziona tantissimo? Perché i budget sono in continuo taglio, risparmiare anche solo 20.000 euro per il montepremi, non sembra ma tu puoi investirli là dove te li hanno tagliati. Il co-marketing sta andando tantissimo perché le risorse sono diminuite.

### **Come sta cambiando questo business?**

Sta cambiando nel senso che i concorsi da mille e una notte, sono i concorsi degli anni 90, dove venivano spesi tantissimi soldi per fare le attività promozionali, dove sono fiorite le aziende di promozione. Io ne conosco una molto bene che è Ulming che è nata negli anni 90, che sono quelli che si sono inventati il telefona e vinci, sono i primi in Italia che si sono inventati il telefona e vinci. Sono quelli che facevano le scatole della Mulino Bianco, cioè sono storiche. Lui me lo dice tuttora, spesso ha chiamato me per attività di co-marketing perché se ne rende conto che non è più così. C'è ancora l'azienda che ti fa l'investimento forte ma perché c'è dietro una strategia, Ok. Molto fondate, ci sono anche budget internazionali che entrano dentro, ma altrimenti nella normalità delle cose, le aziende anche mensilmente o trimestralmente hanno bisogno di un'attività focus per fare un po' di rumore e lì i budget sono veramente molto diminuiti e di conseguenza, il co-marketing va proprio a sopperire quello, un'azienda magari ti copre con cui però non ti sporchi perché hai degli obiettivi comuni, etc, anzi crei un valore aggiunto, in questo momento viene proprio sposata alla stragrande.



## **Le aziende, in media quanti co-marketing fanno?**

Dipende molto dal loro settore, cioè e da che azienda è, per esempio L'Oreal ha tanti marchi, io ti posso dire che Elvive vive di determinate stagionalità sarà casuale ma a me chiama tutti gli anni per la promozione di luglio, quel periodo lì. Probabilmente loro hanno la prima parte dell'anno coperte da attività più strategiche e magari quella parte lì dell'anno che devono coprire non hanno una strategia interna definita e allora il co-marketing li aiuta. Adesso noi siamo in promo, tanto è quasi finita con l'Oreal insieme a Honda. Loro avevano il lancio di un nuovo prodotto caso vuole che Honda è in rilancio di un modello moto, il cui colore è uguale ad uno dei colori della moto disponibile e allora li abbiamo messi insieme. Per cui, però ecco ci sono aziende che hanno delle stagionalità molto lunghe, vedi l'insalata, tu la compri tutto l'anno e loro sono perennemente in attività concorsuale e di comunicazione, ovviamente con dei picchi. Bonduelle va in televisione adesso non a dicembre e allora fa il concorso perché non può andare in tv, le cose possono andare in parallelo, io ho la stagionalità alta e quindi ci piazzo la comunicazione e il concorso forte, oppure io mi tengo la comunicazione alta in estate, perché tanto il prodotto me lo prendono ed il concorso che invece sono soldi di un altro tipo me lo piazzo in bassa stagionalità dove io non ho il budget di comunicazione, e allora mi serve la promo che costa meno di un'attività di comunicazione televisiva per andare su, perché poi un'attività promozionale non costa tanto.

Ti faccio un esempio, io cinque anni fa, un po' questo lavoro ce lo siamo inventato, non tanto nell'essere, come io l'ho strutturato. Io mi ricordo che quando parlavo di fee di agenzia incontravo forte resistenza. Perché io devo pagare il fee di agenzia quando posso farlo da solo? Vabbè fallo da solo allora poi vedi quello che esce. Ora resistenze sul mio fee non lo trovo più ed è lo stesso di allora è, non ho incrementato, né alzato né abbassato. Perché?! Perché oggi c'è una consapevolezza del co-marketing e di quanto tu in realtà guadagni, perché è vero che tu paghi un'agenzia ma ti fa un servizio che tu comunque dovresti fare o pagare qualcuno per farlo, il mestiere richiede tempo. Oggi anche il fatto che le risorse in azienda sono diminuite, quindi, meno risorse e sono focalizzate sui numeri, sulle cose operative. Chiedere ad una persona di inventarsi un co-marketing di trovarsi un'azienda per fare co-marketing oggi è impensabile per una azienda e per le sue risorse, la figura esterna oggi è molto più ben vista di una volta e anche questo è un fattore di cambiamento molto importante.

## **Se vuoi aggiungere qualcosa?**

Ti ho anche detto fin troppo.

No secondo me hai indagato bene ogni aspetto del co-marketing.

**Grazie mille per la collaborazione.**

## **Allegato 2**

Intervistato: *Massimo Spagnoletti*

Ruolo: *Responsabile co-marketing Eden Viaggi*

Luogo e data: Intervista realizzata presso "Eden Viaggi", (22 novembre 2015, ore 17: 30).

Nota: Al fine di rendere più chiara la lettura dell'intervista, nella trascrizione di seguito riportata sono poste, in carattere grassetto le domande e gli interventi dell'intervistatore, mentre in carattere semplice le risposte e gli interventi dell'intervistato.

**Le chiedo di fare una breve introduzione dell'azienda per cui lavora. Quanti dipendenti ha? Di cosa si occupa? Quali sono le principali attività di business?**

Si occupa di intermediazione turistica, tour operating.

**Che tipologie di alleanze, in genere, stipulate con altre imprese?**

Partnership in co-marketing, ma non alleanze con competitors, eccezion fatta per alleanze mirate a spingere una determinata destinazione che si trova particolarmente in difficoltà, vedi l'Egitto e Tunisia.

**Quale o quali leve di marketing sono, in genere, coinvolte per la realizzazione di queste iniziative?**

Le alleanze che sviluppiamo sono a fini pubblicitari, quindi comunicazione.

**Che ruolo ricopre il co-marketing nella strategia di marketing complessiva della vostra azienda?**

Ha un ruolo importante.

**Ha una valenza strategica o tattica?**

Per noi ha una valenza strategica, non solo tattica, perché contribuisce in modo importante all'apporto di risorse destinate al budget della strategia di marketing e ci consente di recuperare risorse dal mercato per realizzare attività promozionali a costi dimezzati, incrementando allo stesso tempo l'efficacia delle iniziative di comunicazione nei confronti sia del trade, che del consumatore finale.

**Come si inserisce nella strategia di marketing complessiva quindi?**

Beh è una parte integrante della strategia è come se fosse una quinta leva, ecco proprio così, diciamo che è una quinta leva.

**Oltre a le quante persone sono impiegate nella realizzazione della strategia di co-marketing?**

Una e Mezza, perché l'altra, ossia tu vieni due giorni quindi...

**Esiste una unita dedicata?**

Si.

**A chi è affidata la gestione dell'attività?**

È affidata al responsabile co-marketing che sono io.

**Quando avete attivato la prima alleanza di co-marketing?**

Nel 2000 mi sembra... aspetta no, sai che non mi ricordo l'anno esatto, penso nel 2008.

**E con chi non ti ricordi?**

Penso sia Cuba.

**Con l'ente di cuba?**

Si.

**Con quanti partner collaborate attualmente? Quale è la media in un anno commerciale?**

Una quindicina.

**Chi sono gli interlocutori con cui realizzate tali accordi?**

Catene alberghiere, vettori aerei ed enti del turismo, più partner del largo consumo.

Allora, fai venti se comprendiamo tutti.

**Quanto tempo in media dura un'iniziativa?**

Un anno. Un contratto di co-marketing in media dura un anno.

**È ripetuta con lo stesso partner?**

Nello stesso anno è difficile... però in anni successivi sì, di solito sì.

**Su quale base decidete se rinnovare l'accordo? Cioè ci sono dei parametri che vengono utilizzati?**

Beh sì, è una partnership che parte dalle vendite, dal prodotto e finisce poi con la promozione. Ad esempio il tour operator manda gente a Cuba, che mi riconosce un contributo in co-marketing che io devo utilizzare per promuovere la destinazione. Nel momento in cui io smetto di mandare gente a Cuba, smetto anche di fare co-marketing con loro. Quindi possiamo dire che c'è un cordone ombelicale che ci unisce con i partner del turismo, catene alberghiere, aerei ed Enti del turismo.

**Quindi possiamo dire che sono alleanze trasversali? Che si sviluppano in diversi i settori di mercato?**

Si, fondamentalmente è proprio così.

**Quali obiettivi si persegue con il co-marketing? Quali sono, se vi sono, i vantaggi competitivi ricercati in questo tipo di alleanze?**

Allora, sicuramente la brand awareness, incrementare la visibilità del brand Eden Viaggi, poi raccogliere più contatti possibili, quindi fare attività di database building, però i contatti poi devono essere spendibili a livello commerciale ... non posso dire guadagnare, perché sarebbe il primo obiettivo ma.... Per cui visibilità, intercettare nuovi clienti, utilizzando nuovi canali e strumenti; contatti e portare gente in agenzia.

**Quali sono i fattori critici di successo di un'alleanza di marketing?**

La coerenza nelle vedute, cioè negli obiettivi, l'ottenimento di un risultato concreto, che possono essere i contatti, possono essere l'incremento nelle vendite, cioè l'importante è che il co-marketing sia finalizzato da un obiettivo concreto, in termini di vendite o di quanto altro; in più ci deve essere un completamento del prodotto-servizio offerto, cioè io faccio co-marketing per far cosa?! Per arricchire il prodotto che ho o un servizio che sto offrendo.

**Quale è il processo da voi utilizzato per lo sviluppo e la realizzazione delle alleanze? Vi affidate ad una agenzia esterna? Quali attività svolgete in autonomia?**

Talvolta agenzia esterna altre volte internamente. È necessario distinguere tre casi: nel caso degli Enti del turismo, ossia dei nostri partner turistici è diretta. Poi c'è il caso di attività di co-marketing laterali che ci vengono proposte e lì c'è una agenzia esterna che viene da noi e ci propone un'alleanza. Terzo caso, quando noi andiamo presso una agenzia a dire che vogliamo fare un'attività in co-marketing, che poi può essere con l'ente del turismo oppure con un brand della grande distribuzione o del largo consumo, però c'è sempre un'agenzia che ci gestisce; vedi ad esempio Much More per i centri commerciali, oppure vedi Co-mart per i vari partner del largo consumo.

**Quindi la figura dell'intermediario, a parte gli enti del turismo è fondamentale?**

Si è importante, in alcuni casi quando prevista svolge un ruolo di coordinatore delle attività.

**Quali sono le difficoltà da voi incontrate nel processo di sviluppo e realizzazione delle partnership?**

Le difficoltà di sviluppo di un'alleanza sono più che altro concentrate nella fase tecnico-operativa. Tali difficoltà sono legate alle tempistiche di realizzazione dell'attività, non si parla di difficoltà di grandi sistemi, a meno che non si attivi un cobranding che riguardi la creazione di un nuovo prodotto; bensì di difficoltà pratiche che possono essere variegate: vedi ad esempio una dead line non rispettata, un materiale che non è andato in stampa in tempo, oppure un'applicazione che non funziona, queste sono le difficoltà che incontriamo generalmente.

**Vengono utilizzati indicatori di controllo o metriche per valutare le performance ottenute?**

Si.

**Quali e quanti? Ce li può descrivere?**

Contatti raccolti, eventuali Coupon o Buoni sconto utilizzati. La visibilità non è quantificabile in modo puntuale; quindi viene valutata mediante una stima del numero di punti vendita coperti dall'iniziativa, quindi, l'affluenza media nei pdv; si presume che se io ho fatto una visibilità in cento negozi, sia ovviamente maggiore rispetto a una operazione che ti dà visibilità in 50 negozi, a parità di location. La visibilità, quindi, non è quantificabile, ripeto, si possono però quantificare il numero di persone che vanno nei negozi, in agenzia a redimere i coupon, se io metto dei coupon a disposizione, oppure contatti, ossia gente che ha partecipato al concorso, quelli sono gli unici risultati che noi abbiamo raccolto e siamo in grado di analizzare.

**Come valuta il livello di intensità relazionale instaurato con i partner, durante il rapporto di collaborazione? Elevata, normale o bassa?**

Elevata.

**Avete sviluppato rapporti relazionali solidi con altre imprese attraverso il co-marketing? Se ci può fare un esempio.**

Si. È una relazione che ruota attorno all'operatività, finita l'operatività si chiude.

**Quindi è a tempo limitato?**

Ovviamente sì; anche perché è interesse delle parti cambiare partner ad un certo punto. Cioè io faccio un accordo con Microsoft per il lancio del nuovo Lumia, potrei anche ripeterlo, ma io ho interesse a cambiare target di volta in volta, magari la prossima volta vado con Samsung.

Non c'è un motivo per stare ancorato al mio partner a meno che non mi garantisca dei media particolarmente interessanti, faccio l'esempio di Virgin Active o dei Centri commerciali, che hanno già un pubblico più.. uno largo e l'altro particolare; però di solito noi lo cambiamo.

**Quanto secondo lei sono importanti i seguenti elementi per il successo di una iniziativa di co-marketing? La scala va da per niente importante a molto importante, quindi, da uno a cinque.**

Attributo	Giudizio
Comunicazione interaziendale	4
Organizzazione del lavoro	5
Coordinamento di funzioni, processi e attività coinvolte	5
Affinità culturale	4
Affinità di posizionamento del brand	4
Affinità nel modo di lavorare	3
Compatibilità obiettivi	4
fiducia	3
Gestione operativa delle attività	5
Competenze del partner	3
Gestione della marca	5

Budget dedicato	4
-----------------	---

Esprima un giudizio sui seguenti elementi relativi alle alleanze di marketing finora realizzate.

Attributo	Giudizio
Organizzazione del lavoro	4
Supporto dei partners	4
Performance ottenute attraverso le iniziative	5
Obiettivi raggiunti	5
Livello di fiducia stabilità con i partners	4
Grado di soddisfazione generale	4

**Che investimento in termini di risorse economiche sostenete per supportare la realizzazione delle attività di co-marketing, orientativamente in un anno?**

Se parliamo di tutto il co-marketing circa €1.200.000,00, che è il totale ottenuto dalla sommatoria dei contributi dei partner e nostri.

**Invece il Budget dedicato investito da Eden?**

È la metà è praticamente.

**Quanto incide, quindi, sul totale degli investimenti nell'attività di marketing?**

Circa un terzo.

**Ha un'incidenza importante?**

Si sì, un terzo con la pubblicità, senza pubblicità considera la metà.

**In che senso un terzo con la pubblicità?**

Nel senso che se facciamo pubblicità è un terzo, perché il budget si alza, se non c'è la pubblicità di mezzo potrebbe arrivare anche alla metà; sicuramente è una cifra considerevole.

**Avete realizzato alleanze che non hanno portato al raggiungimento degli obiettivi perseguiti?**

Beh ci sono stati casi in cui gli obiettivi sono stati sotto le aspettative ma comunque raggiunti.

**Per quale motivo?**

.....

**Provo a riformulare la domanda in altro modo. C'è stata qualche alleanza che è fallita, ossia che non ha portato al risultato preventivato?**

Il problema non è il fallimento in sé, il problema è che l'aspettativa era troppo alta, quindi c'è stato un nostro errore di valutazione.

## **I motivi?**

Ma diciamo che era stato sopravvalutato il partner, non si era tenuto conto dei numeri e quindi ci si aspettava molto di più di quello che si è in realtà ottenuto.

## **Continuerete ad adottare strategie di co-marketing in futuro? Con che intensità? Cioè avete intenzione di aumentarle o ...**

Sì, cioè l'obiettivo è sempre quello di aumentarle nel corso degli anni, di scoprire sempre nuovi canali, o meglio inventarci nuovi canali.

## **Quindi migliorare costantemente l'attività?**

No, non è tanto migliorare, si migliora relativamente. L'obiettivo è quello di scoprire nuovi canali e se non ci sono inventarceli; vedi i negozi, le iniziative on-pack, che ci siamo inventati quest'anno, cambiare format, ad esempio l'on-pack è una cosa che nessuno mai ha utilizzato (ovviamente fa riferimento alle imprese di T.O), nessuno mai ha pensato di fare un accordo con la Repubblica Dominicana e finire sul pack di un prodotto del largo consumo. È un co-marketing nel co-marketing sostanzialmente, io li potrei definire come co-marketing multipli, a livello accademico.

## **Può farci alcuni esempi di iniziative attivate che hanno avuto successo? In particolare, qualche iniziativa importante, che ha generato buoni risultati.**

Facciamo un esempio, la campagna Stroili, mi viene da pensare; ma in generale tutte le attività che abbiamo fatto con i caraibici.

## **Riguardo a Stroili che è una di quelle che ti ricordi maggiormente, che tipo di vantaggio ha generato per il business?**

Contatti e visibilità molto alti; abbiamo raggiunto un pubblico di clienti molto vasto, quindi intercettato nuovi clienti e ovviamente tutto il discorso che facevo prima sulla brand awareness di Eden Viaggi.

## **Avete incontrato difficoltà in fase di realizzazione dell'iniziativa?**

No

## **Ripetereste la collaborazione in futuro?**

Forse sì, però come ti dicevo prima noi solitamente con i brand del largo consumo preferiamo alternare.

## **Le alleanze di co-marketing finora attivate hanno generato valore per l'impresa?**

Assolutamente sì.

## **Che tipo di valore?**

Aumentato il database ed il patrimonio aziendale; quindi, l'attivo di bilancio in questo senso è stato importante.

**Ci sono pratiche learning by doing attraverso il co-marketing? È possibile incrementare il proprio Know How attraverso la cooperazione?**

Scusami, scusami quando ho detto prima il database (domanda precedente) poi ci sono molti altri vantaggi che lì per lì non mi sono venuti in mente; di sicuro un aumentato le vendite, maggiore flusso di clienti in agenzia e maggiore conoscenza del brand perché tutti i concorsi alla fine che abbiamo fatto girare il marchio, quindi possiamo citare queste come base per quasi tutte le attività. Oltre questi ce ne sono anche altri che però sono specifici delle singole attività e variano caso per caso. In linea generale questi sono quelli più importanti.

**Ci sono pratiche di apprendimento tra i partner? Nel modo di lavorare, nelle tecnologie o strumenti particolari?**

Si un minimo c'è sempre. Ognuno alla fine ha le proprie tecniche, le sue procedure, le sue policy, che difficilmente abbandoni, però qualcosina si apprende. Spesso anche nelle tecniche di lavoro rischi a confrontarti e magari c'è qualcosa di positivo che cogli e replichi. In alcuni casi sicuramente si creano queste modalità di apprendimento reciproche.

**Per concludere ti chiedo: nome e cognome, ruolo e da quanto tempo lavori in azienda?**

Massimo Spagnoletti, Trentatré anni, sei anni e mezzo in Eden, Responsabile co-marketing.

**Grazie per la collaborazione.**

Prego!



Integrazione intervista

Intervistato: *Massimo Spagnoletti*

Ruolo: *Responsabile co-marketing Eden Viaggi*

Luogo e data: Intervista realizzata presso "Eden Viaggi", (15 settembre 2016, ore 19: 30).

Nota: Al fine di rendere più chiara la lettura dell'intervista, nella trascrizione di seguito riportata sono poste, in carattere grassetto le domande e gli interventi dell'intervistatore, mentre in carattere semplice le risposte e gli interventi dell'intervistato.

**Come avviene il processo di selezione dei partner? Viene fatta un'analisi di mercato?**

C'è una distinzione importante da fare. I partner turistici non vengono selezionati dipendono dal catalogo e dai Pax. Quelli invece consumer e concordati con gli enti del Turismo si selezionano in base del tipo di attività che devi svolgere, agli obiettivi da raggiungere, ed anche in base al tuo posizionamento, comunque quando andiamo a scegliere una catena di negozi oppure un brand del largo consumo lo andiamo a fare sempre in coerenza con quelli che sono i nostri valori, la nostra identità, poi in base anche agli obiettivi e le attività perché a volte sei anche legato ad un piano marketing che hai firmato con l'ente del turismo, se hai firmato un'attività con delle catene di negozi ovviamente devi farle; per cui cerchi di trovare la soluzione migliore.

**Che dati si utilizzano?**

Allora diciamo che in generale per un'attività di co-marketing i partner li selezioni in base ad obiettivi da raggiungere, ad esempio: aumentare le vendite, promuovere un certo prodotto, oppure prendere dati, aumentare visibilità e così via... Poi sulla base dell'identità di marca e dell'operatività che puoi sviluppare, perché tu potresti dire a me interessa voglio trovare un partner che mi mette il brand sui suoi prodotti o che lo vuole sviluppare insieme, mi mette sui suoi negozi, mi mette la firma sui miei cataloghi sostanzialmente che dà la sua garanzia; oppure voglio fare comunicazione sul punto vendita, allora cerco un partner del largo consumo; oppure un canale di distribuzione, catena di negozi o un'insegna e a quel punto andrò diretto. In pratica ci sono alcune casistiche. Ovviamente è chiaro una volta che tu hai selezionato il settore, selezioni ulteriormente in base alla quota di mercato, identità di marca, al volume di vendite e così via, a volte anche in base all'identità di vedute, ovvero alla metodologia perché magari, nel senso che tu hai selezionato un partner, il primo della classe, però dopo scopri che i loro obiettivi sono diversi o i loro metodi sono diversi, tipo Feltrinelli, volevamo fare la campagna con Mondadori ma non si poteva, bene andiamo da Feltrinelli; loro ti dicono: no noi non facciamo quel tipo di campagna; per cui sorge un'incompatibilità di metodo e non collabori.

**La segmentazione, dunque, viene fatta sulla base di queste variabili?**

Sì, esatto.

**Il ruolo che lei svolge all'interno della strategia di marketing? Come Intervieni nella strategia di marketing? Pianifichi le attività? Vorrei capire come il responsabile co-marketing collabora all'interno di Eden Viaggi alla definizione della strategia competitiva.**

Allora diciamo che il comarketing nella nostra azienda contribuisce ad una percentuale molto elevata su attività che altrimenti non verrebbero realizzate, anzi mi potrei anche sbilanciare dicendo al 100%; se non ci fosse il co-marketing noi le attività di stampa le faremmo in modo molto limitato, oppure le attività nei negozi non le faremmo proprio, senza il co-marketing nessuno verrebbe in mente andare a fare attività all'interno dei negozi oppure sul pack di alcuni prodotti o dentro le palestre Virgin; dunque il ruolo del co-marketing è quello di introdurre delle attività dentro la pianificazione che altrimenti non verrebbero svolte e poi l'altro ruolo è quello di contribuire al lancio delle novità di prodotto e delle nuove destinazioni con un budget ulteriore rispetto a quello che ha già che però non spende perché si concentra sulle agenzie, sulla promozione presso le ADV; sul consumer a parte qualche campagna stampa si fa poco, quindi la spinge.

**Come è connessa la strategia di co-marketing con quella di marketing?**

Beh semplicemente questa rappresenta una costola della strategia di marketing, nel senso che la strategia di marketing sa che può contare sul co-marketing per svolgere delle attività che a questo punto potrebbe non pianificare.

**La tua figura è attiva nella pianificazione di marketing?**

Non ufficialmente, praticamente sì; perché comunque la direzione marketing sa che ci sono attività che farebbe solo il co-marketing, quindi non si preoccupa di pianificarle, al massimo dice: guarda dobbiamo fare la radio, prendi dei contributi e cerca di dirottarli sulla radio ma sono discorsi che si fa una tantum. Il più delle volte il direttore marketing dice: ok mi concentro su altro tanto so che il co-marketing contribuisce a tutto ciò che io posso fare. Quindi non viene pianificata insieme. Il co-marketing fornisce delle piattaforme che poi all'occorrenza possono essere utilizzate per spingere delle novità, ma di solito questo non avviene; il co-marketing ha obiettivi generali, tipo: promuovere Cuba. Non quella specifica novità che in un certo periodo dell'anno deve essere lanciata. Agisce a sestante su generale e poi di volta in volta appoggia le attività di marketing su richiesta della direzione; se possibile ovviamente, però il co-marketing può anche stoppare la direzione e dire tranquillamente, no questo non si può fare con il co-marketing a lavori in corso. La direzione non ha potere di cambiare le cose a lavori in corso. Potrebbe anche forzare la mano ma poi si deve cambiare il piano ed andare a giustificare agli enti del turismo le attività, di solito questo non è mai successo; diciamo alla direzione che non possiamo realizzarlo perché operativamente non può essere fatto o non abbiamo più budget perché abbiamo già svolto l'attività.

**Chi pianifica l'attività di co-marketing? Quali sono gli attori e quale il processo di pianificazione?**

Il responsabile co-marketing pianifica, ha delle idee poi le condivide con il responsabile marketing, poi vengono condivise con la direzione marketing ma a lavoro già fatto; la direzione approva di solito, non cambia. Il passaggio è: responsabile co-marketing, responsabile marketing, condivisione

con la direzione, delibera. Il responsabile marketing può fare da collettore e dire: guarda noi stiamo facendo questo, quindi possiamo integrare le due cose.

### **Il comitato di marketing non viene interpellato sul co-marketing?**

No, sicuramente sul co-marketing no.

### **Volevo capire come era legata la strategia di co-marketing al marketing, quindi se ci sono dei legami. La tua figura nella strategia di marketing non ha un ruolo definito?**

Ci sarebbe un legame se a monte il direttore marketing dicesse: gli obiettivi quest'anno sono questi, per raggiungerli noi dobbiamo puntare su queste attività; bene, caro comarketing tu dovrai contribuire al raggiungimento di questi obiettivi con delle attività che decidiamo insieme, che tu proponi ed io inserisco nel piano marketing. Questo non succede; almeno per ora.

### **C'è dunque una carenza da questo punto di vista? Potrebbero essere legate meglio!**

Esatto. Non c'è un piano marketing aziendale dove ci sono anche le attività di comarketing, che guida il comarketing. È giusto che il responsabile co-marketing pianifichi; da degli spunti delle idee concrete, le attività vengono condivise con il responsabile marketing o la direzione e inserite all'interno di un piano di marketing generale, in modo tale che si raggiungano degli obiettivi di più ampia portata.

### **Il ruolo dell'intermediario, invece, quale è? Quali sono i suoi compiti?**

Comart come le altre agenzie hanno un semplice ruolo spot, noi selezioniamo un'agenzia per seguire una delle tante attività.

### **Il ruolo dell'intermediario però è importante nel momento in cui viene fatta l'attività?**

Nel momento in cui viene fatta l'attività l'intermediario deve seguire tutto e lì è sicuramente importante.

### **E quindi la figura dell'intermediario è collegata alla filiera del valore del T.O?**

No, gestisce solo quell'attività lì. Diverso è se io avessi affidato all'agenzia di comunicazione ufficiale dell'azienda dei progetti di co-marketing, dicendo: guardate noi dobbiamo fare queste cose, attività dentro i supermercati, i centri commerciali, gestite voi tutto e seguite voi l'attività. A quel punto, si c'è un ruolo di intermediario e quindi una specie di hub della comunicazione, e non è escluso che sia una cosa buona e giusta. Nel senso che ti toglie un sacco di operatività; nel senso che tu paghi un'agenzia e probabilmente anche altre che fa da hub della comunicazione e ti garantisce lo svolgimento delle attività.

### **Conoscendo anche bene l'attività del marketing potrebbe anche dare delle idee migliori?**

Certo perché poi sempre e comunque un'agenzia di comunicazione, quindi deve formulare delle idee, raccogliere dei feedback, ha un occhio all'operatività e un orecchio ad ascoltare il mercato, al contrario, invece, di chi vive dentro l'azienda che ha un orecchio al telefono e un occhio al computer.

### **Allegato 3**

Intervistato: *Monica Cacitti*

Ruolo: *Responsabile Trade marketing Stroili Oro*

Luogo e data: intervista telefonica realizzata il giorno 21 marzo 2016 (ore 9:00).

Nota: Al fine di rendere più chiara la lettura dell'intervista, nella trascrizione di seguito riportata sono poste, in carattere grassetto le domande e gli interventi dell'intervistatore, mentre in carattere semplice le risposte e gli interventi dell'intervistato.

**Ciao Monica, procediamo con l'intervista. Cercherò di ottimizzare i tempi così ti lascio tornare a lavoro.**

Sì, grazie.

**Di cosa si occupa la vostra azienda?**

Retail nel mondo della gioielleria; siamo la più grande azienda di retail nel mondo della gioielleria proprio in Italia.

**Quali sono le principali attività di business?**

La vendita di gioielli.

**Che tipologie di alleanze, in genere, stipulate con altre imprese?**

Beh, da una parte, oltre a vedere i nostri gioielli vendiamo i brand di terzi. E quindi sicuramente lì ci sono degli accordi, appunto, commerciali in essere. Poi facciamo attività chiaramente di co-marketing, lo abbiamo fatto con Limoni, con Motivi, l'abbiamo fatto con voi di Eden poi facciamo magari, rivendiamo magari a delle agenzie o delle aziende productor non per il cliente finale ma come incentive alle vendite delle altre aziende....diciamo queste, ecco, quelle principali.

**Quali sono le leve di marketing, in genere, coinvolte nella realizzazione di queste iniziative? Cioè, ti faccio un esempio: comunicazione e promozione del prodotto, la distribuzione, quali sono le più utilizzate da voi?**

Beh, sicuramente, comunicazione magari mandando via email. Abbiamo fatto anche prodotto che abbiamo realizzato con Yamamay anche un prodotto ad hoc assolutamente distribuzione e

promozione perché abbiamo fatto molta promozione all'interno dei punti vendita, visto che sono tutti diretti e di proprietà.

**Che ruolo ricopre il co-marketing nella strategia di marketing complessiva, nella vostra azienda? Ha una valenza strategica, o una valenza tattica?**

Sì, diciamo un po' più tattica, ma non è che ha questa valenza, cioè, per adesso non è che c'è stato un super risultato. Sicuramente dipende dal tipo di co-marketing che uno fa, nel senso che dipende con chi lo fai. Sicuramente aiuta a creare brand awareness.

**Come si inserisce nella strategia di marketing complessiva? C'è un ruolo particolare?**

No, diciamo che praticamente mira al lato promozionale. Abbiamo pianificato due attività di co-marketing in un anno, ma non sono sicuramente la strategia principale dell'azienda. Fa parte delle nostre promozioni e delle attività. È di supporto al nostro core business.

**Oltre a lei, quante risorse, in termini di personale, sono impiegate nello svolgimento delle attività inerenti alla sfera del co-marketing?**

Diciamo tre.

**Esiste un'unità dedicata?**

No, assolutamente no. Come ti dicevo prima non essendo una nostra attività strategica non possiamo dedicare le risorse allo svolgimento di queste.

**A chi è affidata la gestione delle attività? A voi internamente, o esternamente, ad un'agenzia?**

Ah no, no, no, scusa. Dipende, nel senso, noi di solito cerchiamo di contattare i partner e svolgere l'attività da soli quando possiamo, facciamo tutto internamente. Alcune volte si propongono loro, invece, e questo è altro caso. Con voi di Eden avevamo la Emanuela Maffi come referente che ha seguito l'attività e ci ha proposto di fare l'iniziativa con il vostro brand.

**Solitamente da parte vostra c'è un'attività di scouting dei potenziali brand?**

Sì. Ad esempio per Yamamay, Motivi, conoscevamo anche i direttori commerciali. No?! Ci sono magari anche dei rapporti con i direttori commerciali che si conoscono e quindi magari da lì nasce un accordo.

**Ricorda quando avete attivato la prima alleanza di co-marketing?**

Ehmmm. penso tre anni fa? Non mi ricordo di preciso ma penso sia nel 2013.

**Con quanti partner collaborate attualmente?**

Attualmente, quest'anno, solo con Eden. Anzi, neanche con Eden, perché ormai è terminata nel 2015. Quindi, no, al momento con nessuno.

**In un anno solitamente, non riferendoci a questo ultimo?**

Circa due ogni anno. In media ne sviluppiamo due.

**Quanto tempo, in media, dura un'iniziativa?**

Un mese. Sì, venti giorni.

**Dall'inizio? Dalla fase di elaborazione della strategia?**

Ah, ok. No no, pensavo solo dell'attività in store. No beh, insomma, ci vogliono quei tre mesi, minimo, quattro, insomma. Tra conoscersi, chiacchierare, decidere la meccanica, per poi svilupparla, ci vogliono quattro mesi in media per una semplice attività.

**In che settore operano le principali imprese con cui sviluppate alleanze di co-marketing?**

Viaggi, oppure magari tipo cosmetica. A parte Yamamay che comunque invece retail relativamente all'intimo; comunque diciamo che cerchiamo beni per la persona e non nel food sicuramente.

**Quali obiettivi perseguite attraverso la collaborazione?**

Sicuramente aumentare il traffico in store; diciamo che questo è il principale. Perché comunque l'interesse è quello di acquisire nuovi clienti che non erano orientati all'acquisto di gioielli ma poter utilizzare questo tipo di attività porta i clienti nei negozi, oppure on-line. Tra l'altro avendo la vendita di orologi e di altri brand, effettivamente, noi facciamo attività anche con loro, ma solo delle attività che comunque sono parte integrante della nostra strategia, non è proprio un co-marketing nel senso che li proprio facciamo attività per spingere i brand, ma anche perché loro ci chiedono questo. Sono attività strategiche in quel caso.

**Ci sono vantaggi competitivi ricercati attraverso questo tipo di attività?**

Certo, abbiamo avuto un aumento delle vendite, ma veramente acquisito nuovi contatti, aumentato il nostro database ad esempio per il programma fidelity per le newsletter questo sicuramente; la brand awareness come dicevo inizialmente.

**E quali secondo lei sono i fattori critici di successo di un'alleanza di co-marketing?**

Non lo so... diciamo che non è che abbiamo fatto sempre una collaborazione costante con lo stesso partner, anzi ci piace variare per capire veramente, variare anche la clientela, in realtà questo è un vantaggio per essere leader nel mercato per quanto riguarda le gioiellerie; e poi affidarci ad altre partnership sul mercato.

**Quale è il processo di sviluppo e gestione da voi utilizzato per la realizzazione dell'alleanza? Vi affidate ad una agenzia esterna? Quali attività svolgete internamente?**

Allora ci affidiamo ad un'agenzia esterna dipende, nel senso come dicevo se a contattarci è stata un'agenzia esterna. In altri casi abbiamo fatto direttamente, diciamo che quello che ci interessa di più, che ci deve dare il supporto è l'agenzia esterna per tutte le tappe burocratiche, che toglie

molto tempo. Per il resto facciamo noi, cioè nella parte della produzione materiali facciamo direttamente noi tutto.

**A livello di processo, voi attivate appunto attraverso una call l'altra azienda, sondate il terreno con l'altra azienda? Come funziona a riguardo?**

Si sì, facciamo tutto noi direttamente o con un'agenzia; decidiamo quale è la meccanica, come la vogliamo affrontare, abbiamo un ufficio legale interno, quindi facciamo l'accordo direttamente noi, a meno che come ti dicevo non venga dall'agenzia esterna.

**Quali sono le difficoltà incontrate, se vi sono, nel processo di sviluppo dell'iniziativa?**

Ma non ci sono stati mai grossi problemi, l'unica cosa ogni volta sono i pagamenti delle imposte che non si capisce mai quanto, come. La burocrazia in sostanza come ti dicevo prima. Per il resto nessun problema.

**Vengono utilizzati degli indicatori o delle metriche per misurare le performance ottenute?**

Si, abbiamo utilizzato a volte appunto dei nostri, ovviamente quando un partner aveva fatto attività di cross marketing e co-marketing. Per l'acquisto di un prodotto un determinato codice lo digitiamo in cassa, in modo da capire se questo cliente è arrivato proprio per questo tipo di attività, anche online ci sono cose misurabili come altre cose non misurabili. Tipo con Eden abbiamo misurato con le cartoline tutte le attività fatte, giocate dal sito etc.

**Invece con gli altri due strumenti mi dicevi? Per capire un attimo meglio.**

Sono dei codici informativi in cassa che mi dicono se il cliente arriva con il coupon co-marketing con Eden, Yamamay etc.,

**Sono legati solo alle vendite?**

Assolutamente sì.

**È soddisfatta dei partners con cui ha finora collaborato?**

Si assolutamente.

**Con Eden Viaggi è risultata soddisfacente la collaborazione?**

Si si è anche andata meglio rispetto a alle altre, abbiamo avuto un incremento di contatti, diciamo che in termini di vendite non ha alzato le vendite, insomma. Non è che abbiamo visto questa grande variazione, ma sicuramente ci ha portato molti clienti sul nostro database, sulla parte web appunto, molti hanno fatto le attività. È stata molto più interessante, forse perché più attrattiva.

**Quindi avete incontrato difficoltà nei confronti della suddetta iniziativa?**

No no.

**Ripetereste la collaborazione con il partner in futuro?**

Si si ci avevamo anche pensato ma... adesso vedremo per il prossimo anno.

**Come valuta il livello di intensità relazionale con i partner durante il rapporto di collaborazione? Cioè un'intensità relazionale elevata, normale, bassa?**

Normale, però è l'agenzia che svolge il ruolo di intermediario, quindi i rapporti sono poco frequenti con il partner, in questo caso ovviamente intendo.

**Avete sviluppato dei rapporti relazionali solidi con le imprese attraverso il co-marketing?**

Si assolutamente.

**Magari se mi riporti un esempio.**

Si nel senso che comunque per esempio con motivi lo abbiamo anche replicato, facciamo anche attività di newsletter l'anno scorso, questo anno non lo abbiamo ancora fatto, ad esempio yamamay abbiamo fatto l'attività di comunicazione, poi ci hanno chiesto di realizzare un prodotto con loro.

**Quanto sono importanti i seguenti elementi per il successo di una iniziativa di co-marketing. C'è una scala, adesso ti elencherò alcuni elementi e c'è una scala da per niente importante fino a molto importante, in pratica da 1 a 5 ecco.**

Ah ok ok.

Attributo	Giudizio
Comunicazione interaziendale	5
Organizzazione del lavoro	5
Coordinamento di funzioni, processi e attività coinvolte	3
Affinità culturale	3
Affinità di posizionamento del brand	5
Affinità nel modo di lavorare	4
Compatibilità obiettivi	4
fiducia	5
Gestione operativa delle attività	3
Competenze del partner	5
Gestione della marca	5
Budget dedicato	5

**Esprima un giudizio sui seguenti elementi relativi alle alleanze di marketing finora realizzate.**

Attributo	Giudizio
Organizzazione del lavoro	4
Supporto dei partners	4
Performance ottenute attraverso le iniziative	5
Obiettivi raggiunti	5
Livello di fiducia stabilità con i partners	4
Grado di soddisfazione generale delle alleanze di marketing	4



Ma l'intervista dura ancora tantissimo? (l'intervistato inizia a mostrare segni di stanchezza)

**Non si preoccupi è quasi terminata, così la libero.**

Ah ok, bene perché devo tornare a lavoro, scusami ma purtroppo sono giornate intense queste....

**Che investimento in termini di risorse economiche sostenete per supportare la realizzazione delle attività di co-marketing, orientativamente in un anno? Esiste un budget dedicato?**

Si esiste un budget dedicato. Non chiedermi quanto però che non posso dirlo.

**Avete realizzato iniziative che non hanno portato al raggiungimento degli obiettivi perseguiti?**

Si

**Per quale motivo?**

Perché non si è raggiunta collaborazione diciamo, nel senso che noi abbiamo messo molto di più mentre il partner non ha dato il tutto per tutto. Diciamo così.

**Continuerete ad adottare le strategie di co-marketing in futuro?**

Si, certo.

**Con che intensità rispetto a quella pregressa?**

No no, uguale intensità.

**Le alleanze di co-marketing finora attivate hanno generato un valore per l'impresa?**

Si, un minimo sicuramente.

**Informazioni generali su di te. Il tuo nome e cognome, ruolo e da quanti anni lavori per l'azienda?**

Monica Cacitti; Responsabile trade marketing e co-marketing; 10 anni in azienda.

**Monica, grazie mille!**

## Allegato 4 - Traccia del questionario rivolto alle imprese di tour operator

1. La strategia di marketing adottata dalla vostra azienda prevede attività in co-marketing? \*

SI

NO

2. Quale è l'importanza attribuita dalla vostra azienda al co-marketing? \*  
*dove 1= per niente importante e 5= molto importante*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Quanto è d'accordo con le seguenti definizioni di co-marketing?  
*dove 1= per niente d'accordo e 5= molto d'accordo*

	1	2	3	4	5
<p>Il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative (organizzate, programmate, controllate) nell'ambito analitico, strategico e operativo del marketing al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Il risultato della collaborazione tra più imprese attraverso attività specializzate, che concorrono ad arricchire di valore aggiunto un determinato prodotto e ne favoriscono l'affermazione e la diffusione sul mercato.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>È una pratica di marketing dove due o più imprese cooperano nella marketing idea, marketing target, tecniche di marketing e ricerche di marketing, per promuovere l'abilità di apertura e posizionamento nel mercato, l'incremento di competitività, e l'aumento delle situazioni di tipo win-win, sfruttando diversi canali di marketing che risultano essere più profittevoli e popolari.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Un' alleanza tra due o più marche note al consumatore, che collaborano attivamente alla realizzazione di una nuova offerta, o ad un' offerta percepita come nuova nella mente del consumatore, grazie alla sinergia di valori e associazioni trasmessi (in eguale o diversa misura) dalle marche partners alla nuova proposta di valore.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Quale figura aziendale, nello specifico, prende decisioni in merito alle strategie di co-marketing?

\*

- Responsabile marketing**
- Responsabile co-marketing**
- CEO/Direttore marketing**
- Responsabile commerciale**
- CEO/Direttore commerciale**
- Comitato di marketing**
- Imprenditore**

**Altro**

5. Quante persone sono impiegate, in media, per la realizzazione della strategia di co-marketing?  
*solo cifre*

6. In che settore operano le principali imprese con cui realizzate alleanze di co-marketing?

\*

*selezionare una o più voci*

- Abbigliamento**
- Automobili**
- Cura della persona**
- Distribuzione**
- Finanza/Assicurazioni**
- Food & Beverage**
- Media/Editoria**
- Telecomunicazioni**
- Turismo/viaggi**
- Elettronica**
- Casalinghi**
- Chimico**
- Farmaceutico**
- Energia e Risorse Naturali**

**Altro**

7. A chi è affidata generalmente la gestione dell'iniziativa?

\*

- Agenzia esterna specializzata**
- Alla nostra azienda**
- All'azienda partner**

**Altro**

8. Quali sono gli obiettivi perseguiti attraverso la collaborazione?  
*selezionare una o più voci*

\*

- Intercettare nuovi clienti
- Penetrare nuovi mercati
- Lanciare/promuovere un nuovo prodotto
- Migliorare il servizio offerto ai clienti
- Incrementare il volume delle vendite
- Ridurre i costi ed i rischi
- Migliorare o rinnovare la brand image
- Aumentare la conoscenza di marca

Altro

9. È prevista una pianificazione delle iniziative di co-marketing da attivare?

- SI
- NO

10. Ci sono stati casi in cui le alleanze di co-marketing realizzate sono risultate insoddisfacenti?

\*

- SI
- NO

11. Quali sono state le motivazioni alla base dell'insoddisfazione?  
*rispondere solo se è stata selezionata l'opzione precedente*

- Mancato raggiungimento di uno o più obiettivi fissati
- Rapporto negativo: "risultati conseguiti/ risorse investite"
- Affinità con il partner
- Mancanza o difficoltà di coordinamento con gli attori coinvolti
- Comportamenti opportunistici del partner
- Basso livello di applicazione del partner nello svolgimento dei compiti ad esso attribuiti
- Mancanza di competenze adeguate del partner per la realizzazione dell'iniziativa
- Incapacità dell'agenzia interposta di gestire l'accordo

**Altro**

12. Indicate il grado di utilizzo delle seguenti tipologie di co-marketing?  
*selezionare per ogni voce la casella corrispondente il relativo grado di utilizzo.*

\*

	Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
Promozione/Comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creazione pacchetti di offerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifica prodotto-servizio esistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sviluppo prodotto-servizio nuovo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Indicate, per le precedenti tipologie selezionate, la durata media degli accordi in co-marketing.  
*selezionare per ogni voce la casella corrispondente il relativo grado di utilizzo.*

	< 1 anno	da 1 anno a 3 anni	> di 3 anni
Promozione/Comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creazione pacchetti di offerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifica prodotto-servizio esistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sviluppo prodotto-servizio nuovo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Quando è stata attivata la prima esperienza di co-marketing per l'impresa?

15. Quanto sono importanti i seguenti elementi per il successo dell'iniziativa di co-marketing? \*

	Per niente importante	Poco importante	Di una certa importanza	Importante	Molto Importante
comunicazione interaziendale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizzazione del lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
coordinamento di funzioni, processi e attività coinvolte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
affinità culturale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
affinità di posizionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
affinità nel modo di lavorare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
compatibilità obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fiducia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione operativa delle attività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
competenze del partner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestione della marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
budget dedicato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Utilizzate degli indicatori o metriche di controllo per monitorare le performance delle iniziative di co-marketing? \*

- Mai**
- Raramente**
- Qualche volta**
- Spesso**
- Sempre**



17. Quali indicatori o metriche?

18. Quale è l'ammontare complessivo del budget stanziato per realizzare le iniziative di co-marketing?  
*si fa riferimento all'ammontare di risorse economiche investite, in media, in un anno commerciale.*

- 0 - 9.999 €
- 10.000 - 19.999 €
- 20.000 - 49.999 €
- 50.000 - 99.999 €
- 100.000 - 149.999 €
- 150.000 - 199.999 €
- 200.000 - 249.999 €
- 250.000 - 500.000 €
- più di 500.000 €

19. Quale è il budget stanziato, in media, per la realizzazione delle singole iniziative di co-marketing?  
*Si intende il budget individuale, predisposto da ogni partners per la singola iniziativa.*

- 0 - 4.999 €
- 5.000 - 9.999€
- 10.000 - 19.999 €
- 20.000 - 29.999 €
- 30.000 - 49.999 €
- 50.000 - 100.000 €
- più di 100.000 €

20. Ci sono delle iniziative di co-marketing organizzate con partner fissi?

SI

NO

21. Quante sono?

*rispondere solo se è stata selezionata la voce*

22. Quali sono i principali benefici ottenuti, attraverso le iniziative di co-marketing finora realizzate? \*

*selezionare una o più voci.*

- Incremento dei benefici offerti al consumatore**
- incremento del valore del brand**
- Incremento della Soddisfazione della clientela e loro fidelizzazione**
- Aumento della visibilità del brand**
- Miglioramento immagine complessiva dell'azienda**
- Incremento delle vendite**
- riduzione tempi di recupero degli investimenti**
- riduzione dei costi di gestione e promozione**
- riduzione del costo del capitale in virtù di una condivisione del rischio**
- Entrata in nuovi ambiti competitivi**
- Aggiramento barriere all'entrata**
- Sinergie con i canali distributivi**
- Incremento/mantenimento di una posizione contrattuale più forte**
- Rinforzo delle azioni di Marketing e comunicazione**

23. Esprima un giudizio sui seguenti elementi relativi alle alleanze di marketing finora realizzate \*

	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Non del tutto soddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto
Organizzazione del lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supporto dei partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance ottenute attraverso le iniziative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obiettivi raggiunti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livello di fiducia stabilita con i partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado di soddisfazione generale della/e alleanze di marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Ruolo intervistato \*

- Titolare**
- Direttore commerciale/marketing**
- Responsabile Marketing**
- Responsabile co-marketing**
- Impiegato reparto marketing**
- Altro**

25. Fatturato annuo dell' impresa \*

- ≤ 2 Milioni di Euro**
- Tra 2 e 10 Milioni di Euro**
- Tra 11 e 50 Milioni di Euro**
- > 50 Milioni di Euro**

26. Numero dipendenti \*

27. Vuole ricevere il report della ricerca in forma aggregata?  
*indirizzo e-mail del rispondente*

**Email**

*( yourmail@yourdomain.com )*

28. Le saremmo grati se ci desse la sua disponibilità ad approfondire il questionario attraverso un contatto telefonico

Ti ringraziamo di aver risposto a questo questionario.

## Riferimenti Bibliografici

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2002). *Brand Equity. La gestione del valore della marca*. FrancoAngeli.
- Aaker, D. A. (2011). *Building Strong Brands*. Simon and Schuster.
- Aaker D.A, Joachimsthaler E., (2000), *Brand Leadership*, FrancoAngeli, Milano.
- Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. A. (2015). Network position and tourism firms' co-branding practice. *Journal of Business Research*.
- Abratt, R. and Motlana, P. (2002) Managing cobranding strategies: Global brands into local markets. *Business Horizons* 45(5): 43–50.
- Adler L. (1966). "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, n. 45.
- Adner, R., & Levinthal, D. A. (2004). What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy. *Academy of management review*, 29(1), 74-85.
- Ahn, H., & Sung, Y. (2012). A two-dimensional approach to between-partner fit in co-branding evaluations. *Journal of Brand Management*, 19(5), 414-424.
- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, AMA, Chicago, IL.
- Ambler, T. (1992). *Need-to-know marketing: An accessible A to Z guide*. Century Business.
- Anderson E., Narus A. (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership" *Journal of Marketing*, Jan, Vol 54.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.
- Anping, Li. Yang Di. (2011). "Business Advertising Strategy in Co- Marketing" *Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on*, vol., no., pp.1,3, 12-14 Aug.
- Balducci, D. (2006). *La valutazione dell'azienda*. Edizioni FAG Srl.
- Bamford, J., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. (2004). *Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T. & Silverman, B.S. (2000), Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic Management Journal*, 21:267-294. 42.
- Baumgarth, C. (2000). Effects of Brand-and Product-fit on the Evaluation of Cobranding. In *Proceedings, 29th EMAC Conference, CD-ROM-Version, Rotterdam*.
- Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G., & Kasznik, R. (1998). Brand values and capital market valuation. *Review of accounting studies*, 3(1-2), 41-68.
- Besharat, A. (2010). How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1240-1249.

- Besharat, A., & Langan, R. (2014). Towards the formation of consensus in the domain of co-branding: Current findings and future priorities. *Journal of Brand Management*, 21(2), 112-132.
- Bertoli, G., & Busacca, B. (2002). Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione. In *Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Parigi* (pp. 25-26).
- Bertoli, G., & Busacca, B. (2003, Novembre). Co-branding e valore della marca. In *Congresso internazionale "Le tendenze del Marketing"*.
- Bertoli, G., Busacca, B., & Pelloni, O. (2011). La valutazione di un'estensione di marca: consonanza percettiva, familiarità e reputazione. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (77).
- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). "What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006." *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56–63.
- Bick G. N. (2009), Increasing shareholder value through building Customer and Brand Equity, *Journal of Marketing Management*, vol. 25, No. 1-2, pp. 117-141.
- Blackett, T., & Boad, R. W. (1999). Co-branding: The science of alliance. Palgrave Macmillan.
- Bouten, L. M., Snelders, D., & Hultink, E. J. (2011). The impact of fit measures on the consumer evaluation of new co-branded products. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 455-469.
- Bucklin L., Sengupta S. (1993). "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal Of Marketing*, Aprile.
- Busacca, B. (1994). Le risorse di fiducia dell'impresa. *Utet, Torino*.
- Busacca, B. (2000). Il valore della marca. *Egea, Milano*.
- [Camerano S., Dell'Aquila C., Palazzo A., Screpanti, S.] *L'industria del turismo*", rapporto febbraio 2016, Cassa depositi e prestiti (2016).
- Capaldo, A. (2003). Alleanze strategiche. *Sviluppo & Organizzazione*, (199), 31-54.
- Carson, D. J., Cromie, S., McGowan, P., and Hill, J., 1995. Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach. Hemel Hempstead: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Castaldo, S. (2003). *Ricerche di marketing*. G. Troilo, & L. Molteni (Eds.). Milano: McGraw-Hill.
- Cegarra, J. J., & Michel, G. (2001), Co-branding: clarification du concept. *Recherche et applications en marketing*, 16(4), 57-69. Checchinato F. (2007), Co-branding, CEDAM, Padova.
- Chatterjee, P. (2004). Interfirm alliances in online retailing. *Journal of Business Research*, 57(7), 714-723.
- Chang, W. L. (2009). Roadmap of co-branding positions and strategies. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1), 77-84.
- Checchinato F. (2007), Co-branding, Padova, Cedam.
- Cherubini S., Canigiani M. (1999) *Il co-marketing sportivo*, F. Angeli.
- Cherubini, S., & Iasevoli, G. (2000). Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni. *Le tendenze del Marketing in Europa*.

- Cherubini S., Emittente G. (2005), *Marketing in Italia per competere nel terzo millennio*, Franco Angeli s.r.l., Milano.
- Collesei U., Checchinato F. (2006), Le attività di marketing e comunicazione nelle aziende italiane, Congresso Internazionale “Le tendenze di marketing” Università Ca’ Foscari Venezia, 20 -21 Gennaio 2006.
- Collesei U., Checchinato F. (2007), “Le alleanze di marketing nelle imprese italiane” in Andreani Jean-Claude, Collesei Umberto (a cura di) “Atti del VI Congresso Internazionale Marketing Trends, Parigi 26-27. Gennaio 2007”, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca’Foscari Venezia.
- Cooke, S., & Ryan, P. (2000). Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competencies. *Irish Marketing Review*, 13(2), 36.
- Costabile, M., & Raimondo, M. A. (2006). Valore di marca: modelli e management. *Sinergie Rapporti di ricerca*, (23).
- Corbetta, P. (1999). Metodologia e tecniche della ricerca sociale. Bologna: il Mulino.
- Cozzi, G. Ferrero G. (2004), Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale, Giappichelli, Torino.
- Cunha, M., Forehand, M. R., & Angle, J. W. (2015). Riding Coattails: When Co-Branding Helps versus Hurts Less-Known Brands. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1284-1300.
- Crainer, S. (1995). *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*, Pitman Publishing, London.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209–240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cresswell, J. W., & V. L. Plano Clark. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cresswell, J. W., & V. L. Plano Clark. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: (2nd edition), Sage Publications.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. (1998). Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 27-41.
- d’Astous, A., Colbert, F. and Fournier, M. (2007) An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (1992). *Creating powerful brands: the strategic route to success in consumer, industrial, and service markets*. Butterworth-Heinemann.
- Della Corte, V. (2000). La gestione dei sistemi locali di offerta turistica.
- Desai, K. K., & Keller, K. L. (2002). The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility. *Journal of marketing*, 66(1), 73-93.

- De Chernatony, L., McDonald, M., & McDonald, M. (1992). *Creating powerful brands: The strategic route to success in consumer, industrial and service markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Vita, P. (2000). Organizzare il co-marketing. *Sviluppo & Organizzazione*, 37-54.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. and Ferrell, O.C. (1997), *Marketing: Concepts and Strategies*, 3rd European ed., Houghton Mifflin, Boston, MA, p. 264.
- Dickinson, S., & Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 75-89.
- Di Vittorio, A. (2007). *Customer relationship management e nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico*. F. Angeli.
- Doyle, P. (1994). *Marketing Management and Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 159-65
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *organization Science*, 7(2), 136-150.
- Erzberger, C., & Kelle, U. (2003). *Making inferences in mixed methods: The rules of integration*. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 457-488). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fabris, G., Minestrone, L. (2004). *Valore e valori della marca*, Milano, FrancoAngeli.
- Fang, X., & Mishra, S. (2002). The effect of brand alliance portfolio on the perceived quality of an unknown brand. *NA-Advances in Consumer Research Volume 29*.
- Fang, E., Palmatier, R.W., Scheer, L.K., & Li, N. (2008). Trust at different organizational levels, *Journal of Marketing*, 72(2), 80-98.
- Farquhar, P.H. (1989), "Managing brand equity", *Marketing Research*, Vol. 1 pp. 24-33
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., & Ijiri, Y. (1991). Recognizing and measuring brand assets. *Report/Marketing Science Institute (USA)*.
- Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, 48(1), 55-62.
- Farrelly, F., Quester, P., & Burton, R. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Mana*.
- Fattore, G. (2005). *Metodi di ricerca in economia aziendale*. Egea.
- Ferrero G. (1992), *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*. Ed. LINT, Trieste.
- Ferrero G. (2013). *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.
- Fini, M. Gregori, P. (2008). *Misurare le performance di marketing. Metriche e metodi quantitativi*, Franco Angeli.



- Fiocca, R., & Vicari, S. (1987). Le alleanze interaziendali per l'attuazione di strategie commerciali. *Fiocca R. (a cura di), Impresa senza confini. Sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende, Etas Libri, Milano.*
- Folta, T. B. (1998). Governance and uncertainty: The trade-off between administrative control and commitment. *Strategic management journal*, 1007-1028.
- Fornari, E. (2011). Le nuove dimensioni delle politiche di Brand Equity. Dall'approccio settoriale all'approccio sistemico. *Sinergie Italian Journal of Management*, (68), 3-39.
- Fortini, M. (2000). Linee guida metodologiche per rilevazioni statistiche. *ISTAT, Roma.*
- Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche: metodi, approcci e strumenti.* McGraw-Hill.
- Frazier, G., R. Spekman, and C. O'Neil (1988). "Just-In Time Exchange Relationships in Industrial Marketing." *Journal of Marketing*, 52 (3): 52-67.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences.* Mit Press.
- Geuens, M., & Pecheux, C. (2006). *Co-branding in advertising: the issue of product and brand-fit* (No. 2006-17). Vlerick Leuven Gent Management School.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Gibbert M., Ruigrok W., Wicki B., 2008, Reserach notes and commentaries. What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, n. 29.
- Gittell, J. H., & Weiss, L. (2004). Coordination networks within and across organizations: A multi-level Framework. *Journal of Management Studies*, 41(1), 127-153.
- Gomes-Casseres B. (1996), *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Guatri L., Bini M. (2007). *La valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage.
- Guercini, S. (2005). Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa. *Mercati e Competitività.*
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gulati R. (1998), Alliances and networks, in *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Gulati R., Kletter D. (2005), "Shrinking core, expanding periphery: the relational architecture of high-performing organizations", *California Management Review*, 47(3), Summer, pp. 77-104.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 72-85.
- Gundlach, G. T., Ravi S. A., J. T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(January), 78-90.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry.* San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), 255-274.
- Grossman, R. (1997). Co-branding in advertising: developing effective associations. *Journal of Product & Brand Management*, 6(3), 191-201.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), 141-158.
- Helmig, B., Huber, J. A. and Leeflang, P. (2008), "Co-Branding: The State-of-the Art", *Schmalenbach Business Review*, 60:359-377.
- Hillyer, C. e Tikoo, S. (1995). Efec of co-branding on Consumer Product Evaluations. *Advances in Consumer Research*, 22.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2004). The active interview. *Qualitative research: Theory, method and practice*, 2, 140-161.
- Holmstrom B. (1979), Moral hazard and observability, in *Bell Journal of Economics*, 10 (1): 74–91.
- Howard, J. A. (1977). *Consumer behavior: Application of theory*. New York: McGraw-Hill.
- Houston, M. B., & Johnson, S. A. (2000). Buyer–supplier contracts versus joint ventures: Determinants and consequences of transaction structure. *Journal of Marketing Research*, 37(1), 1-15.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Iasevoli, G., & di Strumenti, A. (2003, November). Co-branded Image: la valutazione della coerenza tra i brand partners nelle alleanze di marketing. In *Congresso Internazionale" Le tendenze del Marketing*.
- Ilicic, J., & Webster, C. M. (2014). Investigating consumer–brand relational authenticity. *Journal of Brand Management*, 21(4), 342-363.
- James, D. (2005). Guilty through association: brand association transfer to brand alliances. *Journal of consumer marketing*, 22(1), 14-24.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602–611.
- Jick, TD 1983, 'Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. In *Qualitative Methodology*, 'Van Maanen J Ed', in Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp. 135-48.
- Jobber, D (2010). *Principles and practice of marketing* (No. 6th). McGraw-Hill Higher Education.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Johnson, S. A., & Houston, M. B. (2000). A Rexamination of the Motives and Gains in Joint Ventures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 35(01), 67-85.

- Kalafatis, S. P., Remizova, N., Riley, D., & Singh, J. (2012). The differential impact of brand equity on B2B co-branding. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 623-634.
- Kalaighnam, K., V. Shankar and R. Varadarajan (2007). Asymmetric New Product Development Alliances: Win-Win or Win-Lose Partnerships? *Management Science*, 53 (3), 357-374.
- Kapferer, J.N. (1997). *Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2nd ed., Kogan Page, London.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Keller, K.L. and Aaker, D.A. (1992), "The effects of sequential introductions on brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 35-50.
- Keller, K.L. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L., Heckler, S. E., & Houston, M. J. (1998). The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *The Journal of Marketing*, 48-57.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, 29(4), 595-600.
- Keller, K. L. (2008). Building, measuring, and managing brand equity. *International Edition, Peatson Edition*.
- Keller, K. L. (2005). Branding Shortcuts: Choosing the right brand elements and leveraging secondary associations will help marketers build brand equity. *Marketing management*, 14(5), 18.
- Keller, K. L., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2005). La gestione del brand. *Strategie e sviluppo, Egea, Milano*.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.
- Kent D. H. (1991), Joint ventures vs. non-joint ventures: An empirical investigation, in *Strategic Management Journal*, 12: 387-393.
- Kippenberger, T. (2000). Co-branding as a new competitive weapon. *The Antidote*, 5(6), 12-15.
- Klink, R. R., & Smith, D. C. (2001). Threats to the external validity of brand extension research. *Journal of marketing research*, 38(3), 326-335.
- Kotler P. (2000). *Marketing Management*, Utet.
- Kotler P. H., Dipack C.J., Suvit M., *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il sole 24 Ore, Milano, 2002.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Il marketing del nuovo millennio*. Pearson Italia Spa.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2010) *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, 37(1), 19-33.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2009). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19-34.
- Kumar, P. (2005) The impact of co-branding on customer evaluation of brand counter-extensions. *Journal of Marketing* 69(3): 1–19.
- Lafferty, B. A., & Goldsmith, R. E. (2005). Cause–brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause?. *Journal of Business Research*, 58(4), 423-429.
- Lanseng, Evan J., and Lars E. Olsen (2012). “Brand Alliances: The Role of Brand Concept Consistency,” *European Journal of Marketing*, 46 (9), 1108–26.
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality and Quantity*, 43(2), 265–275.
- Lee, J. (2015). The Contingent Effect of Marketing Alliances on Firm Profitability. *Asia Marketing Journal*, 16(4), 19-37.
- Leuthesser, L., Kohli, C., & Suri, R. (2003), "2+ 2= 5? A framework for using co-branding to leverage a brand," *Journal of Brand Management*, 11, 35-47.
- Levin, I. P., & Levin, A. M. (2000). Modeling the role of brand alliances in the assimilation of product evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 9(1), 43-52.
- Luo, Xueming, Aric Rindfleisch, and David K. Tse (2007), “Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance,” *Journal of Marketing Research*, 44 (February), 73–83.
- Marcati A. (1997), “Accordi di Marketing” in Valdani E. (a cura di), *Marketing*, Utet.
- Mattiacci, A. (2003). Il marketing consumer based. *Cedam, Padova*.
- Mattiacci A., Cecotti F. (2005). Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un’esperienza d’impresa. *Micro & Macro Marketing*, XIV, 1: 65-106.
- Mattiacci, A. (2010). Idee per un nuovo marketing dopo la crisi, *Management & Performance*, 1: 15-27.
- McCarthy, M. S., & Norris, D. G. (1999). Improving competitive position using branded ingredients. *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 267-285.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.
- Molteni, L., & Troilo, G. (2007). *Ricerche di marketing*. McGraw-Hill.
- Motion, J., Leitch, S., & Brodie, R. J. (2003). Equity in corporate co-branding: The case of Adidas and the All Blacks. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1080-1094.
- Moore, E. S., Wilkie, W. L., & Lutz, R. J. (2002). Passing the torch: intergenerational influences as a source of brand equity. *Journal of Marketing*, 66(2), 17-37.
- Morgan, D. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods; Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 8, 362–376.

- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40, 120–123.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.
- Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433-446.
- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Zhou, J. N. (2005). Strategic alliance-based sourcing and market performance: evidence from foreign firms operating in China. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 187-208.
- Myers, J.M. (1996). Segmentation and positioning for strategic marketing decisions, (pp. 263-282). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1998). *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. John Wiley & Sons.
- Norris D. (1992). "Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries," *The Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 19-31.
- Palmer A. (2002). "Cooperative marketing associations: an investigation into the causes of effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 10, Issue 2.
- Panda, T. (2001). "Strategic Advantage through Successful Co-branding", Faculty, *Marketing Indian Institute Management*, pp. 1-10.
- Park, C. Whan, Milberg, S. e Lawson, R. (1991). "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency," *Journal of Consumer Research*, 18 (2), 185–93.
- Park, C., Jun, S., & Shocker, A. (1996). "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research*, 33(4), 453-466.
- Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. *Qualitative research and evaluation methods*, 3, 230-246.
- Pelicelli G. (2009), Management. Ritorno al futuro. Strategie aziendali per agganciare la ripresa, Egea.
- Pencarelli T. (1995). Piccole imprese, alleanze strategiche e integrazione europea, Inseedit, Genova.
- Pencarelli T. (1995). La valutazione economica degli accordi di cooperazione tra imprese, in Sinergie, n. 38.
- Pencarelli T. (2010). Marketing e Management del turismo, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Pencarelli, T., Splendiani, S., & Dini, M. (2013). Marketing e strategie competitive in un settore turbolento: il caso Eden Viaggi.  *Mercati e competitività*.
- Pencarelli T. (2015). Storie d'impresa: una lettura da una prospettiva di strategia aziendale, in Masino G. (Ed.) Dibattito su Storie di imprese, Bologna, TAO Digital Library.
- Pencarelli, T. (2015). Comunicare le destinazioni balneari.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Popper, K. (1970). Logica della scoperta scientifica, trad. it. di M. Trinchero, Torino: Einaudi.
- Predovic, D. (2004). *La valutazione del marchio: dalla consumer-based brand equity alla valutazione finanziaria*. EGEA.
- Prince, M., & Davies, M. (2002). Co-branding partners: What do they see in each other?. *Business Horizons*, 45(5), 51-55.
- Rao, A.R. and Ruekert, R.W. (1994). "Brand alliances as signals of product quality", *Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 87-97.
- Rao, A.R., Qu, L. and Ruekert, R.W. (1999). "Signaling unobservable product quality through a brand ally", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 No. 2, pp. 258-68.
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of advertising research*, 28(1), 11-31.
- Rindfleisch, A. and Heide, J. B. (1997). 'Transaction cost analysis: past, present, and future applications'. *Journal of Marketing*, 61, October, 30–54.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of marketing*, 65(2), 1-18.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Giappichelli, Torino.
- Roselius, T. (1971). Consumer rankings of risk reduction methods. *The journal of marketing*, 56-61.
- Rodrigues, F. V., Souza V., & Leit, J. O. (2011). Strategic coopetition of global brands: a game theory approach to 'Nike+ iPod Sport Kit' co-branding. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 435-455.
- Rullani, E. (2009). Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle città. *Economia Italiana*, 2, 427-472.
- Samu, S., Krishnan, H. S., & Smith, R. E. (1999). Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementarity and promotional strategies. *The Journal of Marketing*, 57-74.
- Sayre, S. (2001). *Qualitative methods for marketplace research*. Sage Publications, Inc.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Sciarelli, M. (1996). *Processo decisionale e valutazione strategica*. ITA.
- Sethuraman, R. (1996). A model of how discounting high-priced brands affects the sales of low-priced brands. *Journal of Marketing Research*, 399-409.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *The Journal of Marketing*, 99-111.
- Silverman, B. S., & Baum, J. A. (2002). Alliance-based competitive dynamics. *Academy of management journal*, 45(4), 791-806.

- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing science*, 12(1), 28-52.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes, *Journal of Marketing Research*, 30-42.
- Singh, J., P. Kalafatis, S., & Ledden, L. (2014). Consumer perceptions of cobrands: the role of brand positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(2), 145-159.
- Srivastava, R.K. Shocker, A.D. (1991). Brand equity: a perspective on its meaning and measurement, working paper, Marketing Science Institute, Boston, MA, pp. 91-124.
- Srinivasan, S., Hsu, L., & Fournier, S. (2011). Branding and firm value. *HANDBOOK OF MARKETING AND FINANCE*, Shankar Ganesan and Sunder Bharadwaj, eds., Edward Elgar Publishing.
- Suh, J. Park, S. (2009) "Successful Brand Alliance and Its Negative Spillover Effect on a Host Brand: Test of Cognitive Responses", *Advances in Consumer Research*, Vol. 36, pp. 243 – 247.
- Swaminathan, V., & Moorman, C. (2009). Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52-69.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taek Yi, H., Lee, J., & Dubinsky, A. J. (2010). An empirical investigation of relational conflicts in co-marketing alliances. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(3), 249-278.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 3-50.
- Thompson A., Strickland A.J., Gamble J.E. (2009). *Strategia aziendale. Formula ed esecuzione*. McGraw-Hill.
- Thoumrungrroje, A., & Tansuhaj, P. (2004). Globalization effects, co-marketing alliances, and performance. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 495-502.
- Tsang, E. W. (2014). Generalizing from research findings: the merits of case studies. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 369-383.
- Tunisini, A., Pencarelli, T., & Ferrucci, L. (2014). *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale* (pp. 1-480). Hoepli.
- Ueltschy, L. C., & Laroche, M. (2011). Co-Branding Internationally: Everyone Wins?. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(3).
- Ugla, H & Filipsson, D 2008, 'Ingredient Branding: Strategic Guidelines', *The Icfai Journal Of Brand Management*, 5(2), 16-30.
- UNWTO, T. O. (2014). *Tourism Highlights, 2014 edition*. World.
- UNWTO, World Tourism Barometer – January 2016 <http://mkt.unwto.org/barometer>.
- Vaidyanathan, R., & Aggarwal, P. (2000). Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 9(4), 214-228.
- Valdani E. (2000b), "Creare valore attraverso il co-marketing", *Sviluppo & Organizzazione*, Settembre.

- Venkatesh, R., Mahajan, V., & Muller, E. (2000). Dynamic co-marketing alliances: When and why do they succeed or fail?. *International Journal of Research in Marketing*, 17(1), 3-31.
- Vescovi, T., & Checchinato, F. (2005). Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding.  *Mercati e competitività*.
- Votolato, Nicole L., and H. Rao Unnava (2006), "Spillover of Negative Information on Brand Alliances," *Journal of Consumer Psychology*, 16 (2), 196–202.
- Villas-Boas, J. M. (2004). Consumer learning, brand loyalty, and competition. *Marketing Science*, 23(1), 134-145.
- Voss, K. E., & Gammoh, B. S. (2004). Building brands through brand alliances: does a second ally help?. *Marketing Letters*, 15(2-3), 147-159.
- Wang, Y., & Miao, D. (2006). Using strategic alliances to make decisions about investing in technological innovations. *International Journal of Management*, 23(1), 195.
- Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects. *Journal of Consumer Marketing*, 17(7), 591-604.
- Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2004). Brand alliance and customer-based brand-equity effects. *Psychology & Marketing*, 21(7), 487.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261.
- Wu, D. G., & Chalip, L. (2014). Effects of co-branding on consumers' purchase intention and evaluation of apparel attributes. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(1), 1-20.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods. essential guide to qualitative methods in organizational research*. fourth.
- Zagnoli P. (1990). *I rapporti tra imprese nei settori ad alta tecnologia: il caso della Silicon Valley*. Giappichelli, Torino.
- Zara, C. (1997). *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*. Etaslibri.
- Zickermann, P. (2014). *Co-Branding: Fit Factors between Partner Brands*. Anchor Academic Publishing (aap\_verlag).