

*Prof. Sergio Cherubini,
Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
cherubin@tiscalinet.it*

*Dott. Gennaro Iasevoli,
Università LUMSA di Roma
cmr@tin.it*

Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni *

* Questo saggio è frutto congiunto degli autori; tuttavia la premessa e i paragrafi 1, 2.1, 2.3, 2.4, 2.5 e 3 sono da attribuire a Sergio Cherubini, mentre i paragrafi 2, 2.2 e 4 sono da attribuire a Gennaro Iasevoli. Le considerazioni conclusive sono da attribuire a entrambi gli autori.

Premessa: le radici del Co-marketing

La caratteristica più tipica di questi anni Duemila è senza dubbio la crescita continua della pressione concorrenziale, favorita dallo sviluppo delle tecnologie e della globalizzazione.

In tale scenario è sempre più difficile riuscire ad emergere in quanto, da un lato, si elevano gli investimenti necessari e le competenze richieste e, da un altro lato, si riducono i tempi per sviluppare iniziative di successo così da far aumentare il rischio presente in ogni nuovo progetto.

In effetti, per emergere diventa indispensabile "dare di più, ma a meno", il che significa aumentare la prestazione complessiva offerta ai clienti (maggiore efficacia) diminuendo al tempo stesso i costi per la produzione dell'offerta (maggiore efficienza).

La classica distinzione porteriana tra "leadership di costi" e "differenziazione qualitativa" (Porter 1980,1985) tende spesso a scomparire, convergendo in una nuova situazione in cui si offre qualità e servizio, ma anche prezzi complessivi contenuti.

Questa sfida del mercato è difficilmente sostenibile da qualunque impresa a meno che non sappia opportunamente organizzarsi in termini di cooperazione, chiamando a raccolta più operatori capaci di portare specifiche risorse siano esse tecnologiche, finanziarie, umane, produttive o anche di clientela.

Tale processo evolutivo, che è attualmente molto evidente, è in realtà partito da lontano ed è riconducibile, a nostro avviso, a due filoni di studio già evidenziati da molti anni.

Innanzitutto, il concetto di "product augmentation", proposto da Theodore Levitt già nel 1980, in cui si sottolineava come numerose imprese proponessero prodotti che oltre alla "prestazione principale" comprendevano anche prestazioni accessorie ed ausiliarie.

In Italia questa logica è stata analizzata anche da Sergio Cherubini e Giorgio Eminente che nel 1984 pubblicarono l'articolo "Dal prodotto al sistema, passando per i servizi", in cui si evidenziava come in molti casi ormai si tendesse a vendere un sistema integrato di prodotti e servizi.

Questa impostazione è, in qualche modo, ripresa anche nella logica del "Experiential Marketing" (Schmitt B. 1999, anche Pine II J., Gilmore J., 1999) che allarga ulteriormente il concetto di prodotto fino ad arrivare a considerare l'offerta al cliente come una vera e complessiva esperienza dalle molteplici componenti.

In tal modo si cerca di sviluppare una relazione con il cliente, che duri per l'intero suo ciclo di vita, soddisfacendo tutti i possibili benefici che quest'ultimo dovesse percepire nei confronti delle differenti situazioni di consumo, apportando al tempo stesso maggiori ritorni per gli azionisti.

La strategia dell'*experiential* (o dell'*augmentation*), finalizzata alla soddisfazione dei molteplici bisogni di un singolo consumatore, può portare l'impresa ad ampliare la sua presenza in settori non limitrofi a quello cosiddetto "*core*". A riguardo è stato osservato, in una recente ricerca condotta su 130 imprese incluse nelle prime 250 di *Fortune*, che sempre più spesso le imprese perseguono strategie di diversificazione anche perché queste ultime sono in grado di apportare nel medio lungo periodo un ritorno agli azionisti (*Total Return to Shareholders*) del 5% superiore alla media, rispetto all'1,9% apportato dalle marche che si orientano su strategie fortemente focalizzate (Court D., Leiter M., Loch M., 1999).

L'altro filone di studi è quello che si collega alla pratica delle "strategic alliances", sviluppato già da Harrigan K.R. (1985 e 1986), Ohmae K. (1985 e 1989), Porter M. (1985 e 1986), Lorange P., Roos J. (1987).

In Italia il filone ha trovato un particolare approfondimento nelle ricerche di Gianni Lorenzoni, espresso in particolare nel libro "Accordi, reti e vantaggio competitivo" (1992), riprese da Marcati A. (1995), Grandinetti ed altri, oltre al collegamento con le esperienze dei distretti industriali (Varaldo R., ed altri).

Il fenomeno è tuttora di grande attualità anche perché da più fonti si rileva che perseguire la missione aziendale attraverso lo sviluppo di accordi strategici può generare un più elevato tasso di

rendimento degli investimenti. In particolare, la società Booz Allen & Hamilton analizzando circa 2500 alleanze ha osservato che (Harbison J., Pekar P., 1998):

- il Roi medio delle imprese "alleate" era di circa il 17% contro l'11% della media nazionale statunitense;
- al crescere del numero di alleanze sviluppate dalla stessa impresa cresce anche la redditività degli investimenti.

1. Il concetto di Co-marketing

Alla luce dei riferimenti sopra citati si è andato affermando, nella pratica degli operatori più innovativi, un nuovo modo di fare marketing, che si può definire di "marketing cooperativo" o, in modo più sintetico, di "co-marketing". Se dal punto di vista dei vantaggi è possibile affermare che le politiche di estensione della marca, perseguite anche grazie ad accordi di marketing, apportano un significativo incremento del valore complessivo d'impresa, risulta ancora complesso descrivere un modello unico di riferimento con cui individuare le azioni di co-marketing e attraverso cui le imprese possano scegliere il profilo più funzionale alle proprie esigenze.

Infatti, ancor oggi spesso si ritiene che il co-marketing sia riferito esclusivamente alle cooperazioni in campo distributivo o a quelle della comunicazione senza valutare in modo più sistematico tutte le potenzialità disponibili.

In effetti, per co-marketing si può intendere *il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie d'iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori* (Cherubini 1999).

Rispetto a questa definizione gli elementi caratterizzanti del co-marketing sono :

1. Si ha co-marketing quando gli operatori sono più di uno e sono tutti coinvolti in un'operazione che può prevedere anche attività indipendenti ma necessariamente coordinate e reciprocamente accettate. Chiaramente il discorso diventa ancora più stimolante quando gli attori coinvolti siano particolarmente numerosi perché questo, da un lato, evidenzia maggiormente le potenzialità moltiplicatrici ma, dall'altro lato, evidenzia anche la complessità e, quindi, la difficoltà del coordinamento.
2. Si ha co-marketing quando si sviluppa una *partnership*, vale a dire si persegue *un risultato a somma maggiore di zero* in cui tutti i partner ottengono un vantaggio anche se non omogeneamente ripartito.
3. Le varie iniziative, ancorché talvolta a tempo definito, devono essere consapevolmente organizzate, programmate, controllate.
4. Gli obiettivi di marketing possono essere comuni o anche diversi tra i vari partner, ma in ogni caso tra loro compatibili.
5. Il co-marketing deve, comunque, consentire tramite la cooperazione un innalzamento del valore offerto e della customer satisfaction (*dare di più a meno*).

2. Principali tipologie di co-marketing

Più in particolare ci si può porre una serie di domande di maggior dettaglio. *Come si può esprimere il co-marketing?* Come si è sperimentato in tanti settori, la cooperazione è innanzitutto uno *stato dell'animo* più che una forma giuridica, anche se quest'ultima può aiutare od ostacolare il processo cooperativo. Si è, dunque, di fronte a una casistica molto vasta in cui il coinvolgimento formale è

estremamente forte fino ad arrivare ad un rapporto *equity*, cioè azionario o comunque di coinvolgimento, a situazioni occasionali e non strutturate.

Queste cooperazioni possono, dunque, essere realizzate, dal punto di vista organizzativo, in vario modo. Si possono avere cooperazioni:

- formali o informali;
- orizzontali o verticali;
- a termine o a tempo indefinito;
- occasionali o continuative;
- equity o non equity;
- con marchi specifici o separati
- profit o non profit;
- ecc.

Certamente la formalizzazione può essere un'occasione di consolidamento della cooperazione e come tale la si potrebbe interpretare positivamente; vi è però da dire che questa può facilmente diventare una gabbia formale dove gli aspetti legali ed amministrativi possono finire per prendere il sopravvento sugli intenti di marketing, il che evidentemente sarebbe contraddittorio con la natura stessa del co-marketing.

Tutto ciò porta a considerare un ultimo aspetto rilevante e cioè quelli che potrebbero essere i fattori critici di successo.

Il primo punto è che la cooperazione di successo richiede una attenta gestione di tutte le fasi del processo di creazione e non soltanto di quelle che precedono la dichiarazione d'intenti, formale o meno che sia.

In molte situazioni di cooperazione si dedica attenzione, energie, discussioni, approfondimenti prima dell'accordo e al momento di ufficializzare l'accordo magari con conferenze stampa, comunicati, convention ed altre cose di questo tipo. In realtà il momento della verità parte subito dopo la definizione dell'accordo, quando cioè si deve cominciare ad operare in modo coordinato e lealmente coerente giorno per giorno e luogo per luogo.

Inoltre, la cooperazione di successo non è garantita da formulazioni giuridiche ma, come dicono spesso gli operatori, *dalla scintilla negli occhi*, cioè 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.

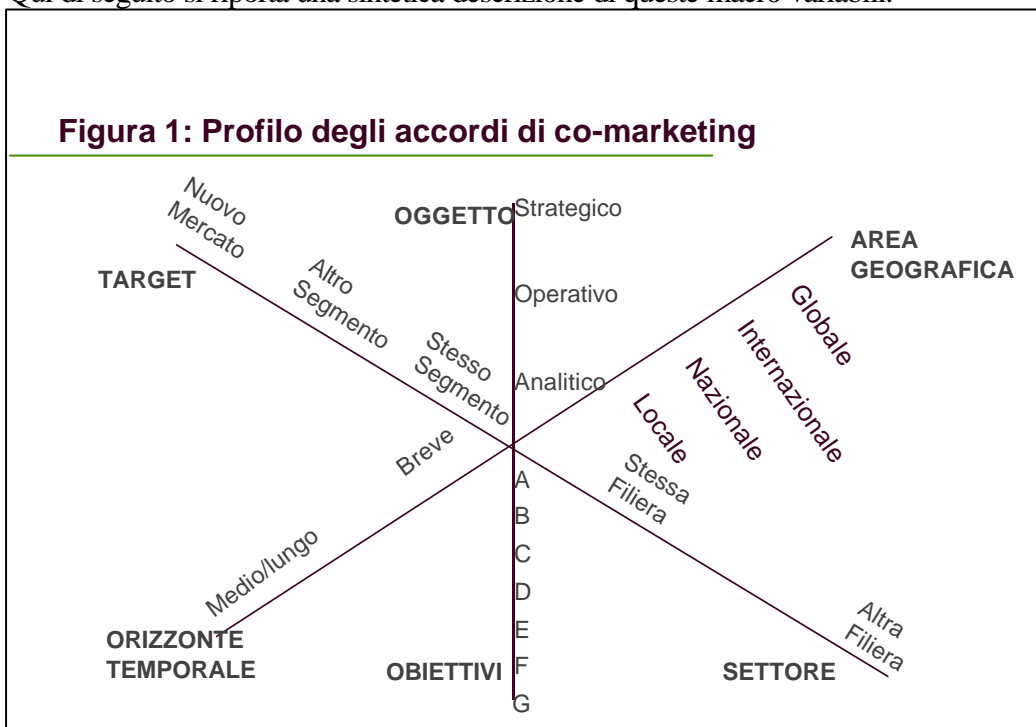
Questo elemento di successo non sempre si riesce a conseguire soprattutto quando l'accordo cooperativo si sviluppa tra imprese che hanno storie, mentalità, culture differenti e, quindi, sono intersettoriali.

Le difficoltà derivano dalla presenza contestuale di una molteplicità di fattori che incidono su di un accordo di co-marketing e che possono far propendere per un profilo di impegno ridotto rispetto ad uno che richiede un coinvolgimento di risorse più impegnativo (figura 1). In particolare, si possono individuare almeno sei macro variabili attraverso cui descrivere le attività di co-marketing (Iasevoli, 1999):

1. *Gli obiettivi perseguiti*, ovvero se si tratta di finalità prevalentemente immateriali (ad esempio, incremento della soddisfazione del cliente, sinergie di immagine, eccetera) o materiali (ad esempio, la necessità di modificare la qualità di un prodotto, smaltire scorte in eccedenza, potenziare la presenza sul territorio, eccetera);
2. *L'oggetto dell'accordo*, cioè la fase di marketing in cui si sviluppa (marketing analitico, strategico e operativo);

3. *I partner coinvolti*, distinguendo le situazioni dove le imprese presentano un elevato livello di complementarità rispetto a quelle dove le affinità commerciali sono molto ridotte;
4. *Il target ricercato*, distinguendo se l'output dell'azione di co-marketing è rivolto allo stesso segmento di clienti dei partner coinvolti, ad un altro segmento appartenente allo stesso mercato, o addirittura a un nuovo mercato
5. *L'area geografica di riferimento*, ovvero se l'accordo debba essere circoscritto a una specifica area geografica o sia da estendere a un contesto più ampio;
6. *Il periodo temporale di applicazione*, distinguendo gli accordi che hanno un orizzonte temporale di medio/lungo periodo da quelli che, invece, si risolvono in un ristretto arco temporale.

Qui di seguito si riporta una sintetica descrizione di queste macro variabili.



2.1 Gli obiettivi del co-marketing

Le strategie di co-marketing sono in grado di apportare ai partner coinvolti una serie di vantaggi molto ampi e differenziati. In generale, si può accettare l'ipotesi che gli accordi di questo genere possano generare sia benefici economici che benefici immateriali, anche se l'impresa è portata a valutare innanzitutto i ritorni economici in virtù di una più immediata quantificazione.

Qui di seguito è riportata una sintesi dei principali vantaggi che possono derivare da un'azione di co-marketing:

- incremento dei benefici offerti. La creazione di un accordo di marketing tra due o più imprese dovrebbe comportare, come conseguenza primaria, l'arricchimento dell'offerta e quindi la possibilità di soddisfare una gamma più ampia di bisogni. Si pensi ad esempio, all'accordo tra *Philips* e *Nivea* per la commercializzazione di un rasoio elettrico che incorporava delle cartucce ricaricabili di un'emulsione idratante e che era finalizzato a soddisfare contestualmente due bisogni tipici di chi si rade la barba: l'efficacia del rasoio e la necessità di ridurre i rischi di tagli e irritazioni;
- incremento delle vendite. Molto spesso il co-marketing è in grado di attivare un significativo incremento delle vendite, che difficilmente sarebbe stato raggiunto in maniera autonoma dalle

marche coinvolte. Un esempio in questo ambito riguarda la *Coca Cola* che grazie all'accordo con la *NutraSweet* (azienda leader in America nella produzione e commercializzazione di prodotti dietetici) è riuscita ad incrementare fortemente le vendite del prodotto *Diet Coke* (quando la Coca Cola cercò di commercializzare il prodotto senza l'apporto di *NutraSweet*, il volume delle vendite calò immediatamente; Blackett T., Boad B. 1999);

- aumento delle royalties. Quando i prodotti commercializzati rappresentano dei componenti dell'offerta di un altro fornitore, l'impresa può ottenere un incremento delle entrate rendendo visibile la presenza del suo marchio anziché adottare una politica di anonimato. Evidentemente questo vantaggio risulta perseguibile quando il <<prodotto componente>> ha una visibilità e credibilità maggiore rispetto al <<prodotto assemblato>>;
- maggiori possibilità di manovre di prezzo. L'incremento di valore offerto, solitamente generato dalle attività di co-marketing, consente alle imprese coinvolte di effettuare con maggiore agilità e libertà manovre di prezzo e soprattutto di giustificare eventuali aumenti nei confronti dei clienti. Ad esempio, è stato stimato che inserire il marchio "*Intel Inside*" in un PC assemblato e commercializzato con una marca poco nota, consente a quest'ultima di aggiungere il prezzo tra le 300 e le 600 mila lire in considerazione del tipo di microprocessore utilizzato;
- economie di costo. La possibilità di cooperare nello svolgimento di un'attività di marketing fornisce all'impresa il vantaggio di suddividere i costi tra i partner coinvolti sulla base dei reciproci ritorni stimati. In questo ambito, rientrano gli accordi finalizzati a suddividersi i costi di una ricerca estensiva di mercato (ad esempio, le indagini sinottiche). Inoltre, l'eventuale incremento delle vendite e conseguentemente dei volumi produttivi dovrebbe consentire la generazione di maggiori economie di scala e di scopo attribuibili al trasferimento reciproco di competenze. La possibilità di cooperare, infatti, dovrebbe favorire la crescita sinergica delle competenze in virtù del fatto che tutti partner coinvolti, utilizzando le proprie risorse nel perseguimento degli obiettivi di co-marketing, ricercano le migliori soluzioni e trasferiscono agli altri partner le modalità con cui individuarle;
- economie di rischio. Soprattutto quando l'oggetto dell'accordo di co-marketing interessa la creazione di una nuova offerta per un nuovo mercato, può essere conveniente per i partner coinvolti ricercare una riduzione del rischio imprenditoriale e degli eventuali altri rischi connessi alla commercializzazione della nuova offerta (si pensi, ad esempio, al tentativo di ammortizzare tra più unità gli eventuali rischi di impatto ambientale);
- qualità erogata più elevata. Un'azione di co-marketing può aiutare un'impresa nel migliorare la qualità erogata o nel tentativo di posizionarsi sul mercato come un'impresa che persegue l'ottimizzazione di tutti gli elementi dell'offerta. Ad esempio, in Italia recentemente la *Lancia*, nell'intento di migliorare il comfort di guida di una delle sue ultime nate (la *Lybra*), ha stipulato un accordo con la *Bose* - impresa nota per l'elevata qualità dei suoi prodotti hi-fi - per la fornitura dell'impianto stereo da installare sui nuovi modelli;
- aumento della presenza sul territorio. Molto spesso le imprese per allargare la propria presenza sul territorio stipulano accordi con dei partner che non necessariamente commercializzano beni o servizi simili. Un accordo che rientra in questo ambito è quello stipulato da *Mc Donald's* con *Agip* che persegue l'intento di aumentare il numero dei punti di ristoro anche in località di elevato transito automobilistico, non necessariamente centrali;
- incremento della visibilità. Questa finalità, espressa molto spesso da forme di sponsorizzazione, interessa le attività di co-marketing soprattutto quando uno dei due partner è un media (non a caso definito "media partner"). Il caso è molto frequente nello sport, dove ad esempio *La Gazzetta dello Sport* interviene molto spesso nel co-marketing di una manifestazione con annunci pubblicitari gratuiti sul giornale e con la distribuzione di gadget agli spettatori, come nel caso del campionato di beach volley;

- aumento del numero degli utilizzatori. In talune circostanze la cooperazione può portare un maggiore numero di utilizzatori con ricadute positive anche sul piano dell'immagine e della funzionalità. Anche in questo caso si può pensare a molte situazioni presenti nel settore sportivo. Ad esempio, nella *Nike Summer League* - organizzata da VerdeSport Benetton - la società Amway Italia sponsorizza la Benetton Basket ma diffonde anche, tra i suoi clienti e consulenti, l'evento al fine di aumentare il numero di spettatori del Palazzo dello Sport migliorando l'atmosfera e dando maggiore audience agli altri sponsor: in altre parole contribuendo al successo dell'iniziativa.

Nonostante le imprese coinvolte possano avere finalità più ampie come ad esempio acquisire competenze su uno specifico ambito del marketing o aumentare la visibilità dei propri marchi, è comunque necessario che l'accordo di co-marketing sia in grado di accrescere il patrimonio delle risorse immateriali e, per questa via, la capacità competitiva dell'impresa.

2.2 L'oggetto del co-marketing

Negli anni più recenti molte imprese stanno affrontando i problemi e le sfide provenienti dalla cosiddetta *new economy* sviluppando intense politiche di collaborazione con altre imprese e spesso anche con i propri concorrenti. Secondo una ricerca condotta da Mc Kinsey nel 1994, si stimava che gli accordi tra le imprese, inclusi quelli di co-marketing, sarebbero cresciuti nel mondo con un ritmo del 40% l'anno e che avrebbero coinvolto risorse per miliardi di dollari. Successivamente (Harbison J., Pekar P., 1998) è stato quantificato in oltre 20.000 unità il numero di alleanze sviluppate nel periodo 1996-1998 ed è stato leggermente ridimensionato il tasso di crescita degli accordi (+35%) previsto per i primi anni 2000.

La costante crescita degli accordi ha spinto le imprese nel ricercare nuovi ambiti in cui sviluppare partnership di marketing; rispetto, infatti, al tradizionale ambito di applicazione che vedeva l'impresa produttrice e il distributore alleate nel perseguimento di obiettivi congiunti, oggi si possono identificare anche altre aree del marketing in cui è possibile avviare proficuamente attività di co-marketing.

In particolare, facendo riferimento al processo di Marketing Management è possibile raggruppare in tre grandi aree gli ambiti e del co-marketing:

- marketing analitico;
- marketing strategico;
- marketing operativo.

Se per marketing analitico intendiamo "tutte quelle attività che devono mettere in grado di decidere al meglio nelle scelte aziendali riguardanti il mercato" (Cherubini S., Eminente G., 1997), si comprende come le imprese, anche concorrenti, possano trovare numerose possibilità di collaborazione su molteplici campi. Ad esempio, negli ultimi anni le imprese per ridurre gli elevati costi connessi alla conduzione di ricerche di mercato estensive, hanno iniziato a stipulare accordi in cui si definiscono gli impegni e i benefici dei singoli partner; solitamente a fronte di un maggior contributo ai costi della ricerca corrisponde anche un maggior numero di domande "personalizzabili" inserite nel questionario comune.

Ulteriore campo di applicazione del co-marketing analitico è quello che interessa le valutazioni ed il controllo di quanto conseguito. Come risulta da un indagine condotta nel mondo della distribuzione dei servizi di telefonia mobile, un fattore che viene giudicato molto positivamente dai cosiddetti "dealer" quando devono valutare se prendere parte o meno ad un'attività di co-marketing con un gestore, riguarda la possibilità di avere resoconti mensili sui risultati conseguiti (Shawn C., 2000).

Il co-marketing strategico, rispetto alle potenzialità offerte da quello analitico od operativo, presenta un minor numero di applicazioni a causa del maggior impegno e coinvolgimento richiesto ai partner interessati. Se per marketing strategico intendiamo "tutte quelle attività con le quali si decidono le linee di sviluppo nel mercato e le modalità l'impresa decide di conseguire gli obiettivi di mercato" (Cherubini S., Eminente G., 1997), si comprende come sia più complesso progettare e organizzare un accordo in questo ambito. In effetti, considerando l'oggetto delle attività di co-marketing strategico, si possono evidenziare almeno due fattori che sicuramente limitano lo sviluppo di questa particolare tipologia di accordo e cioè:

- l'orizzonte temporale
- l'intensità della collaborazione.

È molto probabile, infatti, che l'accordo di co-marketing strategico abbia una durata più lunga rispetto a quella delle attività operative e analitiche, il che evidentemente rende più complessa la fase di gestazione della partnership e richieda al tempo stesso un maggior impegno di risorse. Il più delle volte un accordo di questo genere prevede anche lo sviluppo di un nuovo prodotto o comunque di un prodotto "rinominato". Ad esempio, nel settore delle carte di credito una delle strategie più recenti è quella di stipulare accordi per la creazione di carte personalizzate (si pensi alla carta di credito *Carta Diners Cultura*) e di espandere in tal senso il mercato potenziale; è stato quantificato che nel 1998 circa il 50% del fatturato generato dal settore delle carte di credito sarebbe stato sviluppato da carte personalizzate o cosiddette "co-branded" (Jennings R., 1995).

Senza dubbio le maggiori possibilità di avviare un'attività di co-marketing si hanno nell'ambito del marketing operativo. Se infatti per quest'ultimo "s'intendono le attività che realizzano nel breve termine le strategie di marketing formulate e che riguardano in particolare aggiustamenti tattici del prodotto, del prezzo, nonché le iniziative comunicative e distributive (marketing mix)" (Cherubini S., Eminente G., 1997), le imprese possono con maggiore probabilità individuare altri partner che presentino affinità commerciali e con i quali perseguire interessi comuni.

In particolare, facendo riferimento al modello del marketing mix basato sulle quattro P (Kotler P., 1997), possiamo individuare le seguenti aree di sviluppo del co-marketing operativo:

- di prodotto, cioè quelle situazioni dove il prodotto, grazie alla presenza dell'offerta di uno o più partner, viene arricchito per potenziare la sua competitività sul mercato e conseguentemente per apportare maggiori contributi all'incremento del valore d'impresa. In questo ambito è possibile distinguere almeno due differenti ipotesi:
 - la prima dove i prodotti, pur conservando la propria autonomia, si abbinano per soddisfare un bisogno comune. Un esempio del genere è quello realizzato qualche tempo fa da *Rizzoli* che accompagnava la vendita di un libro di successo ad una scatola delle praline di cioccolato *Ferrero Mon Cheri*;
 - la seconda, invece, porta alla realizzazione di un prodotto complesso, dove ogni singolo prodotto o marca si combina con quelli dei partner per creare un'offerta innovativa. Molto spesso questa particolare tipologia di partnership rappresenta il percorso seguito per individuare nuovi ambiti competitivi o nuovi posizionamenti (è stato osservato che il 3% delle circa 3000 nuove bevande lanciate del 1999 erano "co-branded"; Steinriede K., 2000). Rientra in questa categoria anche il recente accordo avviato tra *Illy* e *Krupps* per la commercializzazione delle macchine espresso casalinghe *Krupps* realizzate appositamente per le cialde di caffè *Illy*;
- di prezzo, che includono quelle alleanze dove la presenza congiunta di una o più marche/impresе dovrebbe generare un incremento delle vendite attraverso l'acquisizione di vantaggi competitivi di natura prevalentemente economica. Tuttavia, essendo il prezzo la quantificazione economica dell'offerta commercializzata, è necessario sottolineare che questa particolare tipologia di co-

marketing difficilmente potrà essere realizzata senza un apporto più o meno intenso delle altre leve di marketing; in tal senso, nonostante il co-marketing di prezzo sia teso ad un incremento delle risorse economiche di uno o di entrambi i partner, è molto probabile che genererà ulteriori ritorni nell'ambito delle risorse immateriali (prime fra tutte l'immagine e l'atteggiamento nei confronti dei partner coinvolti). Un esempio che rientra in questa categoria è quello recentemente stipulato tra *American Express* e *Priceline.com* (un operatore che opera nella commercializzazione su Internet dei servizi di trasporto aereo) in base al quale viene offerto uno sconto del 5% ai clienti che pagano gli acquisti effettuati sul sito direttamente con la carta di credito; come contropartita, il marchio *American Express* viene promosso direttamente sul sito, visitato quotidianamente da migliaia di persone "in target" (il segmento è quello delle persone molto propense ai viaggi e conseguentemente all'uso delle carte di credito) (Business to Business, 2000);

- promozionale. Frequentemente due o più imprese decidono di condurre un'azione congiunta per fini promozionali, ed in particolare per: 1) conseguire una maggiore visibilità sui diversi media, oppure 2) sfruttare le reciproche competenze/risorse e rendere in tal modo più attrattiva una specifica iniziativa promozionale.

Con riferimento al primo obiettivo, l'accordo stipulato tra la società di trasporto marittimo *Corsica e Sardinia Ferries* con la *Cadey*, prevede la doppia presenza dei marchi sulle rispettive pubblicità su stampa; in particolare, sulle pubblicità della società di trasporto è consigliato di utilizzare i prodotti solari Bilboa durante le traversate estive, mentre sulle pubblicità della *Cadey* è riportato il logo delle due società di trasporto. In questo ambito è opportuno sottolineare che nonostante le imprese abbiano riservato nelle rispettive pubblicità uno spazio per enfatizzare la presenza del partner, non è detto che l'azione di co-marketing generi gli stessi risultati per tutte le imprese coinvolte nella partnership. Infatti, come è stato rilevato empiricamente (Simomin B., Ruth J., 1998), l'alleanza non necessariamente genera benefici analoghi per i partner coinvolti; in particolare, è stato rilevato che la marca partner meno nota ottiene maggiori ritorni "immateriali" rispetto a quelle più conosciute. Inoltre, anche le opinioni che i consumatori manifestano sui singoli partner prima che venga stipulato l'accordo, influiscono significativamente sugli atteggiamenti che successivamente vengono espressi.

Riguardo la seconda tipologia (azioni di co-marketing finalizzate a migliorare l'appeal di un'azione promozionale), osservando la realtà italiana, sicuramente si può affermare che rappresenta una delle forme di co-marketing più diffuse. In genere, questa forma di co-marketing si traduce nella presenza di un'impresa leader – quella che organizza la promozione (concorso a premi, a punti, eccetera) – e di altre imprese – quelle che mettono in palio i premi – che perseguono rispettivamente un duplice intento: quello di ottenere delle economie di costo e quello di conseguire dei ritorni in termini di visibilità e ricordo del marchio. Pur essendo questa una tipologia di co-marketing che non richiede specifiche affinità commerciali tra i partner coinvolti, si cerca in ogni caso di individuare degli elementi che rendano l'accordo maggiormente coerente agli occhi del cliente; ad esempio, recentemente la società *Autogrill* nel promuovere il suo panino "Panchito" (speziato alla messicana) ha organizzato un concorso "gratta e vinci" dove i premi erano rappresentati da viaggi in Messico offerti dal Tour Operator *Offshore*. Un caso di collaborazione consolidata su questo fronte è anche quello tra *Opel Italia* e *A.C. Milan* in cui è previsto, ad esempio, che alcuni concessionari Opel attrezzino apposite vetrine per l'oggettistica rossonera, e che il Milan partecipi con i suoi giocatori ad eventi come il Motor Show. In tal modo, si riesce ad ottenere una reciproca maggiore attenzione del pubblico e dei media;

- distributivo, che consiste in un accordo dove un'impresa produttrice si allea con uno o più imprese commerciali per potenziare e migliorare la distribuzione dei prodotti o servizi offerti. In alcuni settori, questa forma di co-marketing rappresenta ormai una prassi sufficientemente

comune da potersi considerare consueta nella pianificazione delle attività da svolgere. Ad esempio, nel settore automobilistico solitamente le case madri nel promuovere un'automobile in una specifica area territoriale coinvolgono quasi sempre i concessionari locali; in genere, l'accordo prevede che nelle comunicazioni vengano contestualmente citati la marca e il modello di automobile nonché i concessionari dove poter effettuare l'acquisto. Essendo la marca quella ad avere maggiore visibilità nel body pubblicitario, è anche quella che sopporta i maggiori costi di acquisto dello spazio (solitamente nella misura del 70% rispetto al 30% di competenza del concessionario). Oltre a tali tipologie di accordi, favorite dalle opportunità offerte dalla new economy, si stanno sempre più frequentemente sviluppando le partnership tra imprese che operano in settori merceologici differenti; ad esempio, è recente l'accordo stipulato tra le *Poste Italiane* e il gruppo *Telecom Italia* per la commercializzazione dei prodotti di quest'ultima negli uffici postali. Ancora più significativo è l'accordo stipulato tra la *Banca di Roma* e la *Smart* per la commercializzazione della piccola *city car* attraverso la rete degli sportelli bancari.

2.3 Target di riferimento

Un'alleanza si basa su progetto ben definito che prevede il coinvolgimento di due o più partner che sinergicamente apportano capitali, competenze, beni materiali, beni immateriali, informazioni, eccetera non necessariamente rivolti o acquistati dagli stessi clienti. A ben vedere questa caratteristica può rappresentare un elemento distintivo rispetto alle altre tipologie di alleanze tra imprese. Infatti, gli accordi che prevedono una forte focalizzazione sulle attività di marketing, il più delle volte sono caratterizzati dalla presenza di imprese che difficilmente si rivolgono allo stesso target, mentre negli altri accordi solitamente i partner coinvolti si rivolgono a un target molto simile (si pensi alle numerose alleanze avviate nel settore automobilistico o aereo).

Dall'analisi empirica di numerosi esempi di co-marketing, possiamo distinguere una serie di ipotesi rispetto alle due differenti tipologie di target coinvolte nell'accordo:

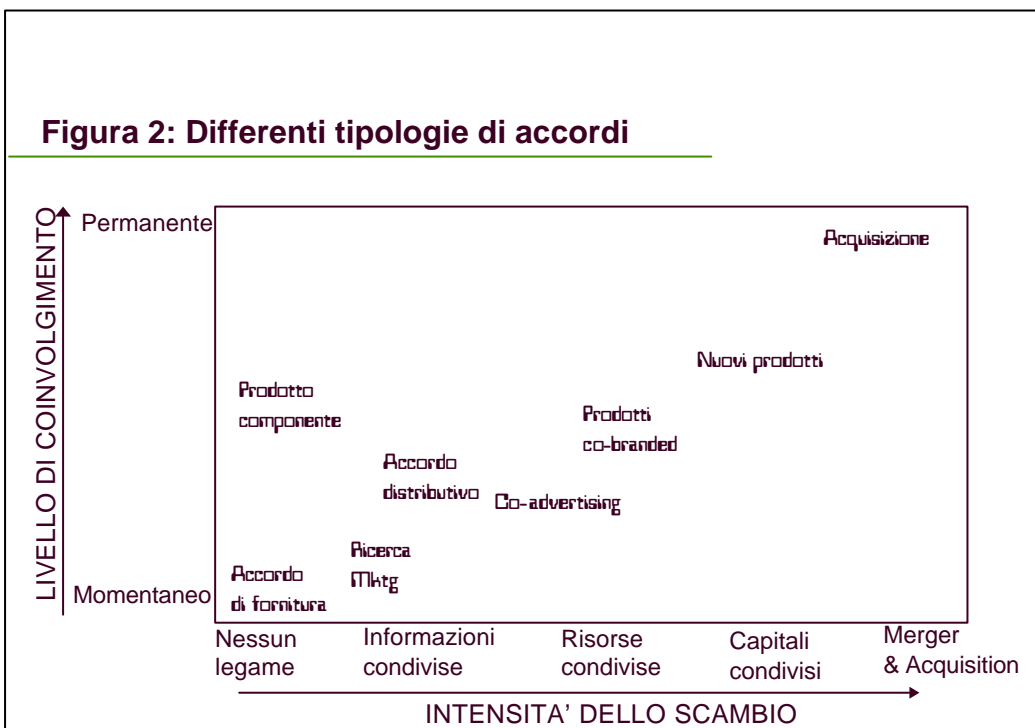
- il target dei partner coinvolti che si riferisce ai clienti nei confronti dei quali i partner solitamente rivolgono le rispettive offerte commerciali. In tal senso, si possono individuare tre diverse situazioni: 1) i target dei singoli partner sono completamente differenti tra loro, talvolta anche dal punto di vista geografico; 2) i target sono simili in quanto appartengono a segmenti differenti dello stesso mercato; 3) i target sono perfettamente analoghi, nel senso che i partner operano in diretta concorrenza;
- il target dell'azione di co-marketing. Una volta che i partner formalizzano l'accordo, l'offerta congiunta viene resa disponibile al mercato e indirizzata verso uno specifico target di mercato. In tal senso, si possono identificare almeno tre alternative rispetto alla situazione antecedente la stipulazione dell'accordo: 1) il target dell'azione di co-marketing coincide perfettamente con quello dei partner coinvolti; 2) il target dell'accordo è analogo a quello di un solo partner e differisce da quello degli altri partner; 3) il target dell'accordo non coincide con quello delle imprese coinvolte. Un caso del primo tipo è, ad esempio, quello che ha interessato numerosi operatori delle carte di credito che si sono associati con società sportive: la Juventus F.C. con la Banca Sella, l'Internazionale F.C. con la Banca Antonveneta, la S.S. Lazio con l'American Express, ecc. Questa cooperazione consente alla società sportiva di sviluppare un rapporto continuo con i suoi sostenitori, grazie all'estratto conto mensile, ed alla società finanziaria di acquisire clienti, come quelli sportivi, spesso distanti da forme evolute di finanziamento

2.4 Orizzonte temporale

Difficilmente gli accordi di co-marketing presentano un orizzonte temporale di lungo periodo anche perché ciò dovrebbe comportare una capacità dei partner di adeguarsi e rispondere efficacemente

alle evoluzioni riguardanti sia i comportamenti della clientela che le azioni poste in essere dalla concorrenza. In effetti, la variabile temporale, se confrontata con le altre fino ad ora analizzate, sicuramente rappresenta un elemento di forte distinzione e specificità rispetto alle altre tipologie di accordi e soprattutto rispetto alle alleanze strategiche e alle joint venture (Lorange P., Roos J., 1992). Gli accordi di co-marketing infatti, si caratterizzano per una serie di elementi distintivi ed in particolare:

- solitamente l'orizzonte temporale non supera i tre-cinque anni;
- i partner non dividono le rispettive capacità critiche e mantengono la rispettiva identità;
- difficilmente la relazione coinvolge il top management per quanto riguarda il controllo dei risultati.



2.5 Area geografica

Un ulteriore aspetto che deve essere attentamente definito è l'area geografica di applicazione dell'accordo che può essere di volta in volta locale, regionale, nazionale, internazionale, globale. Questa definizione è particolarmente importante perché talvolta la cooperazione riguarda imprese che in talune aree possono essere partner ma in altre concorrenti (è questo, infatti, uno dei tipici casi di "co-opetition" - *cooperation* + *competiton* -). Ciò comporta una potenziale "confusione" nella percezione del consumatore ma anche delle persone che lavorano nelle imprese stesse.

In questo ambito, uno dei principali compiti del management sarà quello di valutare se la collaborazione dovrà essere molto intensiva, e quindi estesa a più aree geografiche, o invece molto limitata.

La figura 2 individua le differenti forme di collaborazione sulla base di due variabili, di cui la prima - posta sull'asse verticale - evidenzia il grado di coinvolgimento (va da momentaneo a permanente) e la seconda - descritta dall'asse orizzontale - l'intensità dello scambio (va da nessun legame all'acquisizione del partner).

Come risulta dalla matrice gli accordi di co-marketing solitamente si posizionano nella parte in basso a sinistra e centrale poiché prevedono un coinvolgimento di natura transazionale e la condivisione di informazioni o di poche risorse.

3. Principali protagonisti del co-marketing

La creazione di accordi di marketing sta diventando uno strumento utilizzato da un crescente numero di imprese per allargare e perseguire i propri obiettivi. Fino a dieci quindici anni fa, le imprese ricorrevano agli accordi di marketing con l'intento prevalente di ottenere delle economie di costo; oggi invece, le imprese vi ricorrono anche per aumentare la loro competitività, la fedeltà e la soddisfazione dei propri clienti e soprattutto per aumentare il valore offerto. La possibilità di conseguire molteplici opportunità, offre alle imprese, da un lato, maggiori probabilità di instaurare contemporaneamente un gran numero di accordi (e quindi di perseguire obiettivi differenziati), dall'altro, una crescente necessità di saper efficacemente selezionare i potenziali partner.

La maggior parte degli autori che si è occupata in maniera esplicita degli accordi di marketing (Varadarajan P., 1986, Bucklin L., Sengupta S., 1993, e Marcati A., 1997), ha inserito questa forma di partnership nella categoria degli accordi laterali tra imprese che operano allo stesso livello della catena del valore e tali da rappresentare una forma di "marketing simbiotico" (Adler L., 1966). In realtà una valutazione più estensiva, come quella qui proposta, comporta la possibilità di includere anche quei partner che operano su differenti mercati e livelli della catena del valore.

Al fine di consentire una più efficace individuazione del profilo del partner con cui avviare un accordo di marketing, si ritiene opportuno proporre un metodo che si basa sull'osservazione di numerosi casi aziendali e sulle considerazioni espresse in dottrina.

In particolare, i partner possono essere individuati sulla base di alcuni parametri principali, qui di seguito sinteticamente descritti:

- target di mercato, che consente di individuare tre differenti alternative vale a dire quella di in cui i partner si rivolgono al medesimo target di mercato, quella in cui le imprese offrono le rispettive offerte a due segmenti differenti dello stesso mercato di riferimento e l'ultima in cui i target di domanda sono completamente diversi;
- settore merceologico di appartenenza, sulla base del quale si possono distinguere imprese partner che operano nello stesso settore ("intrasettoriali") rispetto a quelle che invece competono in ambiti differenti ("intersettoriali");
- livello della filiera, attraverso il quale si possono individuare potenziali partner che operano allo stesso livello della filiera, a monte o a valle della stessa;
- mercato geografico di riferimento, attraverso il quale si possono distinguere le azioni di co-marketing svolte da imprese che operano nella stessa arena competitiva da quelle composte da partner che invece sono presenti in mercati geografici differenti;
- posizione competitiva, che consente di distinguere i partner in base alla loro posizione (leader verso follower di mercato) sui rispettivi mercati di riferimento;
- apporto richiesto al partner, attraverso cui classificare i partner sulla base della tipologia del contributo che ciascuno di essi apporta all'accordo di co-marketing. In termini generali si possono individuare due categorie prevalenti: 1) partner che apportano contributi di tipo prevalentemente fisico e tangibile; 2) partner che contribuiscono all'alleanza apportando contributi prevalentemente immateriali o simbolici.

Volendo proporre una sintesi di tali dimensioni, e rifacendosi all'approccio metodologico proposto da Vicari e Fiocca (1987), è possibile distinguere tre differenti situazioni¹ in relazione al più o meno

¹ Vicari e Fiocca, in particolare, propongono una tabella 2x2 dove le dimensioni utilizzate (complementarità di prodotto e complementarità mercato) sono valuate in una scala a due intensità (alta e bassa complementarità). Si individuano in tal modo quattro quadranti ed altrettanti ambiti degli accordi: ambiti competitivi differenti, ambiti contigui di mercato o contigui di prodotto e ambiti identici.

intenso grado di sovrapposizione delle rispettive offerte e mercati; tali situazioni possono essere così sintetizzate:

- potenziali partner che operano nello stesso ambito competitivo. Si tratta di imprese che con una forte probabilità si trovano ad essere in diretta concorrenza, offrendo prodotti simili a mercati simili. Questa tipologia di accordo è nella maggior parte dei casi finalizzata a potenziare la competitività dei partner sui mercati internazionali nonché a ridurre il rischio e gli investimenti connessi ad una specifica attività che spesso riguarda altri ambiti oltre a quello del marketing. E' molto probabile che questa tipologia di accordo possa coinvolgere anche altri elementi della catena del valore in aggiunta alle attività di marketing. Ad esempio, in Italia le due marche leader di pannolini per bambini (*Lines* e *Pampers*) hanno stipulato un accordo finalizzato ad ottimizzare la logistica e la distribuzione sul territorio nazionale. Dal momento che questa tipologia di accordi può eventualmente generare comportamenti collusivi finalizzati a modificare le regole concorrenziali del mercato, è opportuno che nella selezione del partner si valuti attentamente se la partnership rispetti o meno le regole definite dalle Commissioni *Antitrust*;
- potenziali partner che operano in ambiti contigui. Rientrano in questa categoria quelle imprese che offrono, ad un mercato differente - in termini geografici o di target di mercato -, un prodotto simile a quello dell'impresa interessata al co-marketing. Nell'ambito del settore del trasporto aereo, ad esempio, è molto frequente osservare accordi di questo genere soprattutto quando due o più compagnie, che operano su rotte differenti, unificano i propri *customer club* o *frequent flyer program* (Iasevoli G., 2000 bis), con l'intento di aumentare la fedeltà dei rispettivi passeggeri (si pensi all'accordo stipulato da *Alitalia* con la compagnia americana *Continental*). Si devono includere in questa tipologia anche quelle situazioni dove il potenziale partner, pur rivolgendosi allo stesso mercato commercializza un'offerta i cui contenuti e il cui valore sono differenti da quello dell'impresa che avvia la partnership. Riguardo quest'ultima situazione e facendo sempre riferimento al trasporto aereo, si possono citare gli accordi stipulati dalle compagnie con le società che emettono carte di credito (si pensi all'accordo tra *Alitalia* e *American Express*);
- potenziali partner che operano in ambiti differenti. È questa la categoria più ampia, poiché le possibilità di selezionare un partner che offra un prodotto diverso a un mercato differente sono potenzialmente infinite. Tra i numerosi esempi, si può ricordare l'accordo tra la *Esso* e *Omnitel* nel realizzare la campagna promozionale "Regali di lusso", dove gli automobilisti che raggiungono certi volumi d'acquisto di carburante ricevono i regali firmati Omnitel. Anche il settore sportivo, come già ricordato, presenta numerosi casi di collaborazione tra società di differenti "industries", anche in termini di network, quali lo sport, i media, la finanza, le telecomunicazioni, gli alimentari, ecc.

4. La gestione dei processi di co-marketing

Lo scopo di qualsiasi azioni di co-marketing dovrebbe essere quello di aumentare il valore economico delle imprese coinvolte e al tempo stesso accrescere il valore offerto e percepito da parte del target prefissato.

Per poter giungere a simili risultati, tuttavia, è necessario che, fin dall'inizio del processo di costituzione dell'accordo, siano chiari gli obiettivi da raggiungere, le attività da svolgere, le risorse da impiegare e i controlli da realizzare. In particolare, è indispensabile che il management abbia noto che il processo da seguire per la costituzione di un accordo tra imprese, nella sua fase operativa, solitamente è suddiviso in cinque fasi, dove alle prime tre ritenute basilari - analisi

preventiva, ricerca del partner e costituzione dell'accordo - se ne aggiungono altre due molto importanti - formulazione del piano operativo e operatività e controllo dell'accordo².

In particolare, con la fase di *analisi preventiva* si valuta, sulla base di un accurato processo di *audit* focalizzato sulle attività di marketing³, la convenienza e/o la necessità a ricorrere ad un accordo di co-marketing e soprattutto, si perviene all'individuazione del profilo "ideale" dell'accordo che sarebbe in grado di favorire la crescita del valore complessivo d'impresa.

Successivamente si passa alla ricerca del partner ideale e, qualora si riscontrino obiettivi di interesse comune, alla reciproca valutazione delle sinergie che si otterrebbero attraverso il co-marketing. In questo ambito, sono state evidenziati i benefici che derivano dalla scelta di un partner con caratteristiche complementari (Bucklin L., Segupta S., 1993); sulla base di un gran numero di osservazioni, è stato osservato che gli aspetti più importanti sono quelli focalizzati sulle risorse umane piuttosto che su quelle finanziarie⁴.

La fase di ricerca è seguita dalla sottoscrizione dell'accordo, in cui si formalizzano esplicitamente l'oggetto della partnership, la natura dei rapporti che coesisteranno fra i partner e l'apporto di questi ultimi. In fase di costituzione, soprattutto quando l'accordo non comporta un rischio elevato, si definiscono anche i dettagli e si sviluppa un piano operativo in cui sono specificati gli obiettivi da perseguire, i tempi da rispettare, le risorse da impiegare e i controlli da garantire.

La fase dell'operatività rappresenta il momento conclusivo del processo di costituzione dell'accordo che coincide, al tempo stesso, con lo start - up vero e proprio del progetto; da tale momento si avvia il monitoraggio dei risultati.

Il processo di costituzione di un accordo di co-marketing, come sintetizzato in precedenza, richiede lo svolgimento di numerose sotto fasi e attività che, molto spesso, sono strettamente correlate tra loro al punto che alcune di queste ultime non possono essere operativamente sviluppate se non attraverso una elaborazione della fase precedente. Questa stretta interrelazione tra le fasi e i partner richiede una attenta valutazione dell'intero processo di costituzione ed in particolare una scomposizione delle fasi in sotto fasi e quindi in attività elementari, e continuando attraverso la definizione delle relazioni esistenti all'interno del processo. In questo ambito, al fine di garantire la massima fluidità al processo, sarebbe opportuno che il management utilizzasse le logiche e gli strumenti tipici del Project Management anche perché ciò gli consentirebbe di:

- reagire in modo rapido e preciso ad eventuali variazioni intervenute dall'esterno, adeguando opportunamente il processo;
- garantire alle scelte di allocazione delle risorse i requisiti di efficacia ed efficienza;
- assicurare un ottimale coordinamento dei rapporti organizzativi tra i partner rispetto sia al fattore tempo che all'area geografica di riferimento.

Come è stato osservato (Ohmae K., 1989), un ulteriore elemento che incide in maniera significativa sulle probabilità di successo riguarda la ripartizione dei compiti e la formulazione della struttura organizzativa dell'accordo.

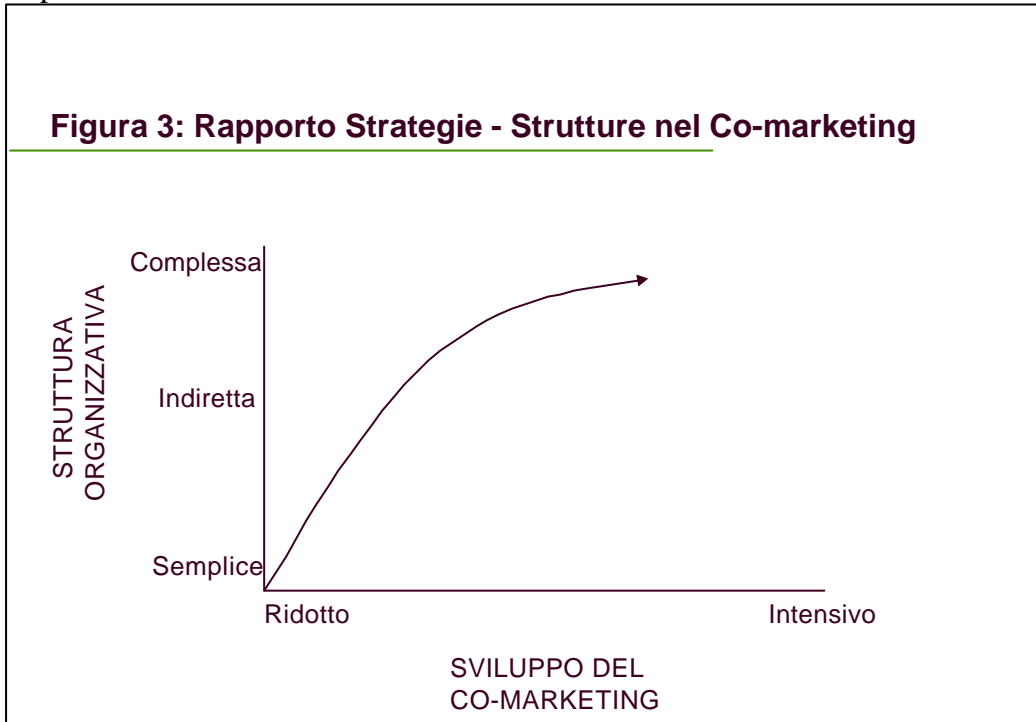
Con riferimento a questo aspetto, si possono descrivere tre differenti livelli di strutture organizzative che sono fortemente influenzate dall'intensità e dallo sviluppo che il co-marketing ha raggiunto all'interno delle strategie dei partner coinvolti (figura 3).

² Il processo di un'azione di co-marketing, rispetto agli altri accordi, si differenzia non nelle fasi quanto nei contenuti di queste. Ad esempio, nella prima fase di analisi preventiva, per quanto riguarda il co-marketing l'oggetto del check up è focalizzato sulle attività di marketing, mentre per le joint venture le aree esaminate interessano tutta l'impresa. Per una trattazione completa delle fasi attraverso cui si sviluppa un accordo tra imprese, si veda: Eminente G., Iasevoli G., 1994.

³ Una approfondita descrizione delle fasi e degli strumenti di un audit di marketing è riportata in Cherubini S. (1988).

⁴ Kanter (1994) in particolare, ritiene che: 1) una capacità di auto analisi e di comprensione del settore unito alla capacità di valutare gli altri; 2) la "chimica", ovvero le sensazioni e il feeling che si instaurano tra i partner e 3) condividere esperienze, valori e principi simili, possano positivamente influenzare il successo dell'accordo.

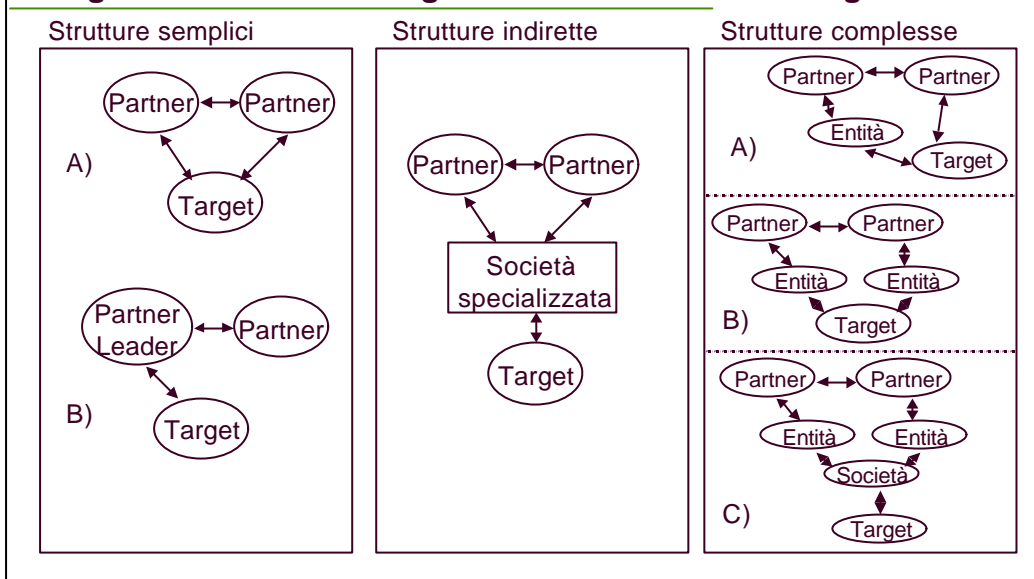
In particolare, ad un estremo si collocano quelle strutture organizzative che potremmo definire di tipo *semplice*, in quanto si basano su interazioni dirette tra tutte le parti coinvolte, imprese partner e clienti. All'interno di questa tipologia, come è riportato nella figura 4 si possono distinguere due differenti situazioni: la prima evidenzia una situazione di *equity* tra i partner, la seconda, invece, prevede la presenza di un partner con una posizione dominante all'interno dell'accordo. Quest'ultima situazione, in particolare, è abbastanza frequente nelle attività promozionali di co-marketing, ad esempio quando un'impresa, per promuovere la sua offerta, mette in palio premi offerti da altre imprese.



Quando la gestione operativa dell'accordo risulta impegnativa e complessa e quando i partner non dispongono di risorse e competenze interne idonee a gestire la partnership può accadere che si affidi la gestione del progetto e il suo coordinamento a una società specializzata in questo genere di attività. Questa struttura organizzativa (*indiretta*) è utilizzata anche in quegli accordi di co-marketing che prevedono la creazione di un'offerta complessa che deriva dall'apporto di numerosi partner (si pensi, ad esempio, alla gestione della Fondazione Guggenheim e alla sponsorizzazione dei relativi musei; Bondardo, 1999).

A fronte di un forte coinvolgimento nelle attività di co-marketing, le imprese possono trovare utile creare una propria entità organizzativa esterna che abbia come missione proprio quella di sviluppare alleanze e relazioni con partner esterni. In questo ambito, in cui rientrano le strutture *complesse*, si possono classificare almeno tre differenti tipologie e cioè:

- un accordo in cui una soltanto delle imprese coinvolte dispone di una propria entità organizzativa esterna preposta alla gestione delle attività di co-marketing;
- un accordo in cui entrambi i partner dispongono di proprie entità esterne che dialogano tra di loro per la messa a punto del progetto di co-marketing;
- un accordo dove i partner, pur disponendo di proprie entità esterne, attribuiscono, attraverso queste ultime, la gestione operativa a una terza società specializzata nella gestione delle attività di co-marketing.

Figura 4: Le strutture organizzative del Co-marketing

Nel definire la struttura più adeguata all'azione di co-marketing è opportuno, inoltre, che le imprese specificino attentamente anche i ruoli da assegnare alle risorse coinvolte nel progetto, siano esse interne o esterne ai partner stessi. In questo ambito, come è stato osservato (Saxton T., 1997), uno dei parametri critici ai fini del successo dell'iniziativa riguarda la definizione delle performance attese e dei relativi momenti di controllo. Apparentemente, questa che dovrebbe essere un'attività abituale per le imprese, se riferita al co-marketing, presenta un grado di complessità aggiuntiva soprattutto perché difficilmente possono essere sfruttate delle economie di competenza, essendo ogni partnership caratterizzata da proprie specificità che difficilmente si riescono a generalizzare o estendere ad altri progetti. La regola che in ogni caso deve presiedere nella definizione delle performance attese è che l'azione di co-marketing garantisca, da un lato, la crescita del valore complessivo di ciascun partner, evitando situazioni di scambio di valore e, dall'altro, offra al target una prestazione il cui valore complessivo (inteso nelle sue accezioni di valore funzionale e simbolico) sia maggiore di quello che otterrebbe acquistando l'offerta di un'impresa singola.

Oltre al valore erogato, è possibile identificare una lunga serie di indicatori di performance dell'azione di co-marketing, differenziata anche rispetto all'orizzonte temporale; in particolare, Anderson (1990) nello sviluppare un "input - output continuum", prevede indicatori di natura prevalentemente economico finanziaria nel breve periodo (ad esempio, cash flow, profitti, eccetera) e di stato nel lungo (ad esempio, l'armonia tra i partner, la produttività eccetera).

Conclusioni

Una delle grandi sfide del marketing è quella di proporre ai clienti un'offerta il cui valore percepito sia superiore di quello dei concorrenti e la cui qualità sia in grado di assicurare elevati livelli di customer satisfaction. Tuttavia, quando i clienti richiedono la soddisfazione di bisogni e valori fortemente differenziati, risulta realmente complesso per l'impresa poter fare tutto rispettando i criteri dell'efficienza e dell'efficacia. Ad esempio, con riferimento al mercato statunitense, risulta che le persone, indipendentemente dall'età, richiedono innanzitutto "credibilità", quindi "risparmio di energia", "avanguardia tecnologica" e così via (tabella 1). Le imprese, dovendo competere in un simile scenario, hanno iniziato a sviluppare collaborazioni cooperative con altre imprese in una specifica fase della catena del valore: il marketing.

Tab. 1: I più importanti attributi ricercati nei prodotti

<i>13-17 enni</i>	<i>18 - 25 enni</i>	<i>26 - 35 enni</i>	<i>36 - 49 enni</i>	<i>50 - 69 enni</i>
Credibilità	Credibilità	Credibilità	Credibilità	Credibilità
Avanguardia tecnologica	Risparmi energia	Risparmi energia	Risparmi energia	Risparmi energia
Risparmi energia	Avanguardia tecnologica	Avanguardia tecnologica	Rispetti la società	Rispetti la società
Riciclabile	Riciclabile	Riciclabile	Riciclabile	Riciclabile
Divertente	Personalizzabile	Rispetti la società	Semplice	Semplice

Fonte: Advertising Age, 1999.

Le strategie di co-marketing, come è stato osservato, sono in grado di apportare ai partner coinvolti una serie di benefici di natura economica e immateriale talvolta molto ampia e differenziata. Affinché gli accordi generino risultati positivi, tuttavia, è necessario che fin dall'inizio del processo di costituzione il management definisca il profilo ideale per la propria impresa ed in particolare specifichi attentamente ciascuna delle sei variabili chiave del co-marketing. E' necessario, infine, che specifichi attentamente i ruoli da assegnare alle risorse coinvolte e scelga la struttura organizzativa più consona all'attuazione della strategia formulata.

Bibliografia

- Adler L. (1966), "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, Nr. 45
- Advertising Age (1999), "The Next Century", special issue.
- Anderson E. (1990), "Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance", *Sloan Management Review*, inverno.
- Blackett T., Boad B. (1999), *Co-branding*, MacMillan.
- Bleek J., Ernst D. (a cura) (1993), *Collaborare per competere*, Il Sole 24 Ore
- Bondardo Comunicazione (1999), *Valore Cultura*, Il Sole 24 Ore.
- Bucklin L., Sengupta S. (1993), "Organizing succesful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Aprile, pag.32.
- Business to Business (2000), "American Express, Priceline establish marketing alliance", *Business to Business*, vol. 85, 5 giugno.
- Cherubini S.(1988), *Marketing Audit*, Utet .
- Cherubini S. (1993), "L'innovazione competitiva come principale sfida per il management strategico", *Sinergie*, n. 31.
- Cherubini S. (1995), Nuove forme competitive nel mercato del trasporto aereo, in *Economia e Diritto del Terziario*, n.2.
- Cherubini S. (1999), "Tendenze e dimensioni del co-marketing sportivo", in Cherubini S., Canigiani M. (a cura di), *Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo*, F. Angeli.
- Cherubini S. (2000), "Tendenze, media e co-marketing sportivo", in Cherubini S., Canigiani M. (a cura di), *Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato globale e locale*, F. Angeli.
- Cherubini S., Eminente G. (1997), *Il nuovo marketing in Italia*, F. Angeli.
- Cherubini S., Eminente G. (1986), "Dal prodotto al sistema (passando per i servizi)", *L'Impresa*, n.6.
- Contractor F.J., Lorange P. (a cura di), *La cooperazione tra imprese*, Etas, 1988.
- Cravens D., Cravens K. (2000), "Horizontal alliances for relationship marketing", in Sheth J. Parvatiyar A. (a cura di), *Relationship Marketing*, Sage editor.
- Harbison J., Pekar P. (1998), *Smart Alliances. A practical guide to repeatable success*, Jossey-Bass.
- Harrigan K. (1985), *Strategies for Joint Venture*, Lexington Books.
- Jennings R. (1995), "Saturation, conferees find none in co-branding", *American Banker*, nr. 160.
- Kanter R. (1994), "Collaborative advantage", *Harvard Business Review*, nr. 72.
- Eminente G., Iasevoli G. (1994), "Il processo di costituzione di una joint venture: strumenti di programmazione, attuazione e controllo", *Auditing*, settembre.
- Iasevoli G. (1999), Atti del convegno sul "Co-marketing", organizzato da Systech il 20/10.
- Iasevoli G. (2000), *Il valore del cliente*, F. Angeli.
- Iasevoli G. (2000 bis), "Customer Club e lo sviluppo della customer loyalty", *Micro & Macro Marketing*, agosto.
- Levitt T. (1980), "Marketing success through differentiation of anything", *Harvard Business Review*.
- Lorange P., Roos J., (1992), *Strategic alliances*, Blackwell Business.
- Lorenzoni G. (1980), "Le strategie d'impresa fondate su sinergie esterne", *L'Impresa*, nr.1.
- Lorenzoni G. (1990), "Accordi tra imprese e strategia competitiva", *Economia & Management*, n.15.
- Lorenzoni G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, ed. Etas
- Lorenzoni G. (1993), "La strategia vincente delle alleanze verticali", *L'Impresa*, n.6.
- Marcati A. (1997), "Accordi di Marketing", in Valdani E. (a cura di), *Marketing*, UTET.
- Ohmae K. (1989), "La logica globale delle alleanze strategiche", *Harvard Espansione*, nr. 45.

- Parkhe A. (1993), "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, nr. 36.
- Pine II J., Gilmore J. (1999), *The experience economy*, HBS Press
- Porter M., Fuller M. (1987), "Coalizioni e strategia globale", in Porter M. (a cura di), *Competizione globale*, Isedi.
- Rispoli M. (1989), La caratterizzazione delle strategie in termini di rapporti di collaborazione con altre imprese, in Rispoli M.(a cura di), *L'Impresa industriale*, Giappichelli.
- Saxton T. (1997), "The effects of partner and relationships characteristics on alliance outcomes", *Academy of Management Journal*, nr. 40.
- Shawn C. (2000), *The co-marketing solution*, NTC.
- Signorelli S. (1988), *Strategie di coalizione*, Isedi.
- Simomin B., Ruth J. (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*, Febbraio, pag. 30.
- Steinriede K. (2000), "Alliance provide marketing edge", *Beverage industry*, Febbraio.
- Vaccà S. (1986), "L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e Politica Industriale*, n.51.
- Varadarajan P. (1986), "Horizontal cooperative sales promotion: a framework for classification and attitudinal perspective", *Journal of Marketing*, nr. 50.
- Varaldo R. (1981), "Il ruolo delle produzioni intermedie nella competitività dell'industria italiana. Il caso del ciclo conciario", *Economia e Politica Industriale*, nr. 31.
- Varaldo R., Fenici C. (1997), *I distretti industriali tra logica d'impresa e logiche di sistema*, F. Angeli.
- Vicari S., Fiocca R. (1987), Le alleanze interaziendali per l'attuazione di strategie commerciali congiunte", in Fiocca R. (a cura di), *Le imprese senza confini*, Etas.
- Yoshino M.Y., Rangan U.S., (1995), *Strategic Alliances. An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press.