

Umberto Collesei
Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873
30121 Venezia
Italia
collesei@unive.it

Francesca Checchinato
Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873
30121 Venezia
Italia
f.checchinato@unive.it

Le alleanze di marketing nelle imprese italiane¹

Abstract

The purpose of this study is to understand how companies manage the different types of marketing alliance.

A literature review was developed and an empirical investigation was then carried out submitting a questionnaire to companies involved in this strategy.

The survey results, based on 35 alliances and 75 activities, confirm the presence of three types of marketing alliance – marketing alliance, co-marketing and co-branding – and show the main features of each one.

1. Le alleanze di marketing: il concetto

Il tema delle alleanze, in particolare di quelle che coinvolgono il marketing, è molto dibattuto in letteratura (Cherubini e Iasevoli 2000; De Vita 2000; Bucklin e Sengupta 1993; Anderson e Narus 1990). Tale interesse è probabilmente da imputarsi anche al recente sviluppo di queste attività, sempre più utilizzate dalle imprese e presenti nei mercati (Iasevoli 2004; Kapferer 2000).

Il frequente ricorso alle alleanze di marketing da parte delle imprese italiane è emerso anche in una recente indagine sulle attività di comunicazione (Collesei e Checchinato 2006) - campione composto in parte significativa da grandi imprese - che ha permesso di cogliere come il 76% delle aziende intervistate ricorra alle alleanze di marketing per attività di distribuzione, sviluppo nuovi prodotti, ingresso in nuovi mercati, co-branding ecc.

Nell'affrontare tale tema una prima osservazione che deve essere formulata riguarda la proliferazione terminologica relativa alla definizione stessa di alleanze di marketing, che in letteratura vengono anche identificate con i termini di *symbiotic marketing* (Alder 1966), *co-marketing* (Cherubini e Iasevoli 2000; Bucklin e Sengupta 1993), *joint marketing* e marketing collaborativi.

In generale si può affermare che l'elemento ricorrente, su cui le molteplici definizioni sembrano concordare, riguarda l'importanza attribuita allo sforzo comune e consapevole da parte delle imprese coinvolte nell'accordo quale condizione necessaria per ottenere risultati di successo. Le alleanze di marketing sono considerate delle *partnership* in cui vi è "una mutua e

¹ Il lavoro, benché frutto dell'attività di ricerca dei due autori, è da attribuirsi: a Umberto Collesei per i paragrafi 5 e 6; a Francesca Checchinato per i paragrafi 1, 2, 3 e 4.

riconoscibile conoscenza che il successo di ciascuna azienda dipende in parte da quello dell'altra" (Anderson e Narus 1990). Un programma di *co-marketing* si fonda infatti sulla volontà di due o più partner 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" (De Vita 2000).

Come noto, il primo autore a proporre in letteratura un concetto che richiamasse uno sforzo congiunto di marketing da parte di due imprese sembra essere stato Alder (1966), con il termine *Symbiotic Marketing*, definito quale alleanza di risorse o programmi tra due o più organizzazioni indipendenti per aumentare il potenziale di mercato di ciascuno. Secondo l'autore, l'essenza di tale tipo di collaborazione tra imprese consisteva nella collaborazione su competenze di marketing complementari che potesse essere di beneficio per entrambe.

A seguito di tale pionieristico lavoro si sono succeduti molti contributi di studiosi che hanno focalizzato la loro attenzione sulle alleanze di marketing, genericamente definite "processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in *partnership* una serie di 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 e Iasevoli 2000, 3).

Esse quindi possono essere adottate per svolgere in *partnership* con un'altra impresa qualsiasi attività di marketing, come ad esempio ricerche o strategie di entrata in nuovi mercati, riguardare il prodotto, il prezzo (offerte congiunte frequenti nei servizi), la distribuzione e la comunicazione.

Le configurazioni che si riscontrano nella pratica sono molteplici e tale aspetto è stato evidenziato anche dalla letteratura. Numerosi sono infatti i lavori che hanno definito le differenti sfaccettature delle alleanze (Busacca e Bertoli 2003; Prince e Davies 2002; Cegarra e Michel 2001; Varadarajan 1986) e raggruppato secondo vari parametri categorie all'interno delle quali ascrivere i differenti tipi.

2. Una proposta di classificazione

Per chiarire le molteplici problematiche che tale termine include si propone una classificazione delle alleanze di marketing.

Innanzitutto il termine alleanza di marketing viene riservato alla manifestazione più generale, al contenitore all'interno del quale trovano collocazione tutte le attività di marketing svolte in

partnership, comprese le alleanze di marca (Fig. 1). Tale definizione è presente in letteratura. Farrelly e Quester (2005, 56) rimarcando l'espansione del fenomeno nell'analisi delle alleanze specificano che ne esistono di vari tipi (*"alliances with marketing emphases such as joint product development and co-branding"*).

La diversità delle attività svolte in alleanza produce diversi effetti sul marketing delle imprese coinvolte e ha riflessi differenti sulla gestione del progetto attuato in collaborazione. Appare perciò utile distinguerle e classificarle. A tal fine si considerano le seguenti variabili:

- volontà da parte dell'impresa di rendere nota l'alleanza e conseguente livello di percezione della stessa da parte del consumatore;
- utilizzo e livello di accostamento delle marche;
- livello che i partner occupano nella filiera;
- durata;
- rapporto con le attività svolte dall'impresa, ovvero se la nuova attività sostituisce o si aggiunge a quelle tradizionali.

Mentre le prime due variabili serviranno per discriminare le differenti macrocategorie di alleanze e rappresentano i due fattori che esprimono l'obiettivo che l'impresa si prefigge di raggiungere grazie ad esse, le seconde tre permettono di distinguere varie configurazioni e possibili applicazioni all'interno della macrocategoria, considerandone le differenze dal punto di vista delle soluzioni organizzativo-gestionali.

La classificazione proposta muove dalla considerazione che uno dei principi chiave del marketing riguarda il modo in cui il consumatore percepisce l'offerta dell'impresa e i vari elementi che la compongono; pertanto sembra doveroso operare un'ulteriore specificazione tra le alleanze che vengono portate alla luce e rese visibili all'esterno rispetto alle alleanze che, pur riguardando attività di marketing, restano nascoste al consumatore. E' il caso ad esempio di alcuni accordi di fornitura, distribuzione e licensing che pur interessando l'azione di marketing dell'impresa spesso non sono noti al consumatore, che nella fruizione dell'offerta che sta ricevendo non è conscio dell'esistenza della collaborazione tra più imprese.

La decisione di esplicitare l'alleanza induce l'impresa a seguire differenti logiche gestionali poiché il coinvolgimento del consumatore/cliente ha ripercussioni sulle attività di marketing che l'impresa realizza.

Pertanto 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. Un esempio di alleanza del primo tipo è la joint venture stretta tra Pepsi Cola e Starbucks i quali hanno realizzato insieme una bibita al caffè pronta da bere denominata Starbucks Frappuccino e distribuita nei punti vendita Starbucks e nella rete di vendita di Pepsi (Steinriede 2000). Tale accordo, reso noto al pubblico², non è però considerabile come co-branding in quanto pur essendo nota la collaborazione delle due aziende, non vi è un affiancamento delle marche.

Figura 1: Le categorie di alleanza di marketing



Per co-branding infatti si intende *un'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 diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca (marca invitata).*

Si configurano così tre insiemi l'uno incluso nell'altro: il co-branding è un sottoinsieme del co-marketing che a sua volta è un sottoinsieme delle alleanze di marketing (fig. 1).

Come detto, all'interno di ciascuna categoria, tenendo conto di altre variabili, possono essere distinte varie configurazioni dell'alleanza.

Con riferimento al livello in cui i due partner operano all'interno della filiera in cui sono collocati, si possono distinguere:

² L'accordo è riportato anche nel sito Internet di Pepsi: http://www.pepsi.com/pepsi_brands/all_brands/index.php

- alleanze verticali, tra partner che operano a differenti livelli;
- alleanze orizzontali, tra partner che operano allo stesso livello.

Un ulteriore criterio di distinzione riguarda il settore di appartenenza dell'impresa. Alcuni autori distinguono infatti le alleanze laterali, come alleanze tra partner che operano allo stesso livello della filiera, ma in settori differenti.

Inoltre, le alleanze di marketing possono avere carattere temporaneo (breve periodo) oppure essere di medio-lungo periodo. Tra le alleanze del primo tipo si comprendono gli accordi per l'ingresso in nuovi mercati, le azioni promo/pubblicitarie, la creazione di eventi, il lancio di un prodotto, la pubblicità congiunta e azioni di prezzo. Tra le alleanze del secondo tipo rientrano le soluzioni distributive congiunte e la fornitura di componentistica per il prodotto (freni Brembo, processori Intel).

Un'ulteriore distinzione riguarda il rapporto tra l'attività realizzata in alleanza e le normali attività di marketing dell'impresa. Si possono così configurare tre situazioni: l'attività in alleanza sostituisce completamente una precedente attività svolta dall'impresa, sostituisce in parte e solo per alcuni aspetti l'attività dell'impresa oppure si affianca senza sostituirsi. Alcune alleanze potrebbero essere infatti parziali e interessare ad esempio uno specifico canale, come Internet, oppure essere realizzate per una singola area geografica, oppure totali e interessare una o più leve di marketing, sostituendo interamente le attività svolte in modo autonomo dall'azienda.

3. La gestione delle alleanze

Le imprese che stipulano alleanze di marketing si trovano a dover affrontare alcune problematiche specifiche, che rappresentano delle novità rispetto alle tradizionali attività di gestione.

Uno dei possibili approcci all'analisi di tali problematiche fa riferimento agli stadi di sviluppo di un'alleanza (Cherubini e Iasevoli 2000):

- analisi preventiva;
- ricerca del partner;
- negoziazione dell'alleanza;
- ramp up;
- gestione e controllo.

Durante l'analisi preventiva l'impresa valuterà, sulla base di un accurato processo di audit, la convenienza e/o la necessità di ricorrere a tale opzione strategica, valutando rischi e benefici

da essa derivanti. È in tale fase che l'impresa dovrà pervenire all'individuazione del profilo ideale dell'accordo, decidendo se sia più conveniente un'alleanza di marketing, un co-marketing o un co-branding e all'interno di queste categorie la soluzione più adatta e il tipo di partner di cui necessita.

Dopo aver preso queste decisioni si apre un momento, assai critico e complesso, dello sviluppo di un'alleanza, ovvero la ricerca e la scelta del partner, da cui dipenderà in gran parte l'esito dell'iniziativa. L'impresa, dopo aver fatto una prima scrematura delle aziende presenti nel mercato in grado di svolgere le attività per le quali è stato deciso di ricorrere all'alleanza, dovrà scegliere il partner sulla base di fattori interni e, nei casi di co-marketing e ancor di più in quelli di co-branding, di fattori esterni. Tra i primi si annoverano la cultura aziendale e organizzativa (Lizza 2001) – che se troppo diversa potrebbe dare luogo a conflitti – la visione strategica delle imprese e il personale, che dovrà essere molto motivato e flessibile poiché i tempi di gestione potrebbero allungarsi e le decisioni essere frutto di compromessi. Tra i secondi assumono importanza l'immagine e le categorie di appartenenza delle marche e i valori associati all'impresa, da cui dipenderà la percezione dell'alleanza da parte del consumatore.

Durante la fase di negoziazione dell'accordo andrà formalizzato l'oggetto della partnership, la natura e l'apporto di ciascuna impresa. In questa fase andranno anche esplicitati i tempi da rispettare, definiti gli indicatori da utilizzare in fase di controllo, attribuendone la relativa responsabilità, e decise le modalità di spartizione dei ricavi. Questa fase, quindi, se realizzata correttamente permette di evitare il sorgere di conflitti e pone le premesse per il successo dell'alleanza.

La fase di ramp up, ovvero la formulazione e l'implementazione del piano operativo sarà tanto più critica e di durata maggiore quanto più l'alleanza prevede la realizzazione di attività complesse, quali ad esempio lo sviluppo di nuovi prodotti. In tale stadio le imprese si trovano a dover definire la parte operativa del progetto che può far nascere conflitti che derivano ad esempio da differenti modalità di gestione della marca, dalla definizione delle tempistiche da rispettare, dalla condivisione di informazioni sensibili ecc.

Infine, in fase di gestione e controllo dell'alleanza sarà importante che entrambe le imprese svolgano i compiti definiti in fase di negoziazione e valutino i risultati. Qualora ci sia un mancato raggiungimento di questi ultimi, possono emergere alcune problematiche relative alla spartizione dei ricavi o dei costi e, nel caso coinvolga progetti a lungo termine o rinnovabili, alla decisione sul futuro dell'alleanza. Se il progetto non prevede un'attività spot, quale una promozione congiunta o una ricerca di mercato, tale fase risulta critica anche in

caso di raggiungimento degli obiettivi, poiché le imprese dovranno valutare se rinnovare l'accordo ed eventualmente rinegoziarlo sulla base delle nuove direttive.

Prescindendo dalle singole fasi, a livello gestionale si possono riscontrare alcune differenze anche in relazione alle variabili considerate e alla specifica attività svolta in collaborazione.

Dall'analisi di alcuni casi si è potuto notare che le alleanze che prevedono lo sviluppo di un progetto che necessita di numerose decisioni da prendere di comune accordo sono maggiormente soggette al rischio di fallimento. È emerso, ad esempio, che le alleanze che prevedevano lo sviluppo di un nuovo prodotto in collaborazione avevano dato vita a maggiori tensioni tra le aziende coinvolte dovute a differenti visioni del business e ad una cultura aziendale diversa che con il passare del tempo sono emersi in tutta la loro evidenza.

Da notare che, più l'alleanza di marketing è resa esplicita al consumatore, più numerose saranno le decisioni da prendere in comune, poiché si dovranno scegliere anche le modalità e i mezzi attraverso i quali comunicare tale alleanza, con riflessi interni ed esterni per entrambi i partner. In considerazione di ciò, si ritiene che le alleanze di marca siano più rischiose perché agli aspetti di interna gestione, legati alle necessità di coordinamento tra due o più aziende, si sommano quelli di esterna gestione, legati all'immagine dell'alleanza e alla percezione che il consumatore potrebbe acquisire sia dell'alleanza stessa sia delle singole marche coinvolte.

Come riscontrato da Hutt et al. (2000) un ulteriore elemento di tensione emerge nelle alleanze che implicano la condivisione di informazioni di valore per una delle due aziende come, ad esempio, lo scambio di porzioni più o meno ampie di database clienti.

Le tensioni continue e la necessità di giungere a un compromesso nella gestione delle attività potrebbe portare ad una demotivazione del personale imputabile in gran parte all'allungamento dei tempi del processo decisionale.

Nei casi in cui sia necessario un continuo scambio di informazioni e opinioni, e lo è frequentemente, sembra auspicabile la creazione di soluzioni organizzative specifiche, che facilitino il coordinamento sia interaziendale sia intraziendale. Si è infatti verificato che tali soluzioni sono adottate da aziende che ricorrono con maggior frequenza alle alleanze, creando funzioni ad hoc, oppure, per i progetti più complessi, comitati interaziendali o intraziendali la cui durata è legata a quella del progetto stesso.

Anche il diverso livello della filiera in cui operano i partner produce riflessi rilevanti in termini gestionali. Le alleanze di tipo orizzontale e verticale presentano differenze in termini di rapporto. La cooperazione tra aziende dello stesso livello della catena del valore crea infatti una tensione dinamica tra i membri della stessa perché si vedono al tempo stesso alleati e concorrenti (Palmer 2002), dando luogo a conflitti latenti che al presentarsi del più piccolo

problema possono insorgere con tutta la loro forza. La possibilità concreta che il partner divenga un futuro concorrente dipende principalmente dalla categoria di prodotto per il quale viene sviluppato il rapporto e dall'intensità della relazione e dello scambio di informazioni che si verifica durante l'alleanza.

A livello di gestione, per ciò che concerne la differenza tra le alleanze di breve o di lungo periodo vanno formulate alcune osservazioni:

1. il periodo più rischioso per l'alleanza è quello iniziale, nel quale si concentra il maggior numero di scelte da parte delle imprese;
2. maggiore è la durata delle alleanze e maggiori sono le decisioni comuni da prendere, legate a nuovi sviluppi del progetto iniziale, più consistenti sono le potenzialità di conflitto.

Il medio periodo e la durata pre-determinata dell'accordo potrebbero quindi rappresentare la soluzione più adeguata perché permetterebbero di beneficiare di un intervallo temporale in cui le imprese hanno già preso le decisioni critiche e quindi raccolgono solo i benefici derivanti dall'alleanza e, allo stesso tempo, non si negherebbe l'autonomia delle imprese per periodi lunghi. Nei casi di co-branding, inoltre, tale aspetto diventa ancor più rilevante perché il consumatore, esposto per periodi prolungati all'affiancamento delle marche, potrebbe pensare che esse siano inscindibili oppure che appartengano allo stesso soggetto proprietario.

4. L'indagine

Chiarito il concetto e presentata una classificazione volta a discriminare le principali configurazioni presenti nel mercato si è effettuata un'indagine sull'utilizzo delle alleanze di marketing nelle aziende italiane. Tale indagine che ha coinvolto un campione di venti aziende italiane leader operanti in diversi settori ha permesso di esaminare in dettaglio 35 alleanze che si sono tradotte in 75 attività congiunte. Le ipotesi da verificare riguardavano l'utilizzo delle alleanze, le soluzioni organizzative adottate e il sistema di valutazione per le diverse tipologie di alleanza.

La ricerca si proponeva inoltre di far luce sulle principali difficoltà incontrate nella gestione delle alleanze.

Per quanto concerne quest'ultimo aspetto si è voluto verificare se, come emerge dalla letteratura, vi sia un limitato ricorso alla fase di controllo e verifica e, nei casi in cui invece ciò avviene, gli indicatori utilizzati con maggiore frequenza.

Le ipotesi sottoposte a verifica sono:

H1: *Le alleanze che coinvolgono il prezzo, la comunicazione, le ricerche e i pacchetti di offerta sono di norma di breve periodo, mentre quelle che coinvolgono la distribuzione, il prodotto e lo sviluppo di nuovi prodotti sono in genere di medio lungo-periodo.*

Le scelte distributive o legate alla fornitura di componenti specifiche del prodotto sono infatti difficilmente modificabili nel breve periodo e possono richiedere collaborazioni per la creazione di personalizzazioni che causano costi di lock-in.

H2: *Le alleanze co-branding sono di norma di maggiore durata rispetto a quelle co-marketing.*

Ricerche di marketing, strategie di ingresso in nuovi mercati, soluzioni di prezzo e distributive possono essere oggetto di accordi di marketing non espliciti poiché possono riguardare azioni che non coinvolgono direttamente il consumatore. Le strategie di co-branding mettendo in gioco direttamente la marca richiedono tempi più lunghi da un lato per la loro realizzazione dall'altro per sfruttarne in pieno i benefici.

H3: *Maggiore è la complessità dell'iniziativa e più distante l'attività di alleanza rispetto al normale agire, più elevato sarà il ricorso a soluzioni organizzative specifiche.*

H4: *La valutazione delle alleanze si fonda su giudizi a carattere generale, che si basano spesso su sensazioni piuttosto che su indicatori definiti in sede di accordo.*

Non va infatti ignorato il fatto che, nonostante la riconosciuta importanza della verifica e del controllo (Hill e Lederer 2001), nella pratica spesso non si effettuino in modo formale e standardizzato.

H5: *Il co-branding aumenta la probabilità di successo dell'alleanza.*

La letteratura relativa al co-branding sembra far emergere che il rischio di fallimento di un'iniziativa di questo tipo non è elevato. Questa ipotesi è avvalorata anche da alcune recenti ricerche (Vescovi e Checchinato 2005).

La tendenza a sottovalutare i rischi di insuccesso delle alleanze è riconducibile alla credenza, abbastanza diffusa, che la forza di due imprese non possa far fallire l'iniziativa. Attraverso la collaborazione, infatti, le aziende, oltre ad attrarre e conquistare il consumatore con la presenza di due o più marche, possono condividere le conoscenze di marketing e dei rispettivi mercati; possono perciò sviluppare strategie e programmi più efficaci. A parità di ogni altra condizione potremmo così affermare che il co-branding aumenta le probabilità di successo, ma non lo garantisce.

Per verificare tali ipotesi è stato elaborato un questionario articolato sulle seguenti tematiche:

- tipo di attività svolta in alleanza;
- durata;
- rapporto dell'attività rispetto a quelle normalmente realizzate dall'impresa;
- modalità di utilizzo della marca e di esplicitazione dell'alleanza nei confronti del consumatore;
- predisposizione di soluzioni organizzative specifiche;
- sistema di valutazione adottato;
- livello di soddisfazione dell'alleanza.

5. I risultati

Per ciò che concerne il primo aspetto che questo lavoro si è proposto di indagare, ovvero la presenza di alleanze di marketing con tre diversi livelli di esplicitazione, si può constatare (Fig. 2) che solo una delle attività svolte in alleanza non viene resa pubblica, 11 sono attività di co-marketing e 23 di co-branding.

Nel campione esaminato il tipo di alleanza di gran lunga prevalente è quindi il co-branding (65,7%), con una presenza significativa di alleanze co-marketing (31,4%).

Inoltre, sempre in base ai casi esaminati si può ritenere che la grande maggioranza delle alleanze di marketing preveda l'uso della comunicazione e/o dell'affiancamento della marca a quella propria. Si evidenzia così il valore strategico che le imprese attribuiscono a queste attività, che le spinge in molti casi a mettere in gioco la propria immagine.

Figura 2: Livelli di esplicitazione dell'alleanza

Tipo di alleanza	Numero alleanze	%
Alleanza di marketing	1	2,9
Co-marketing	11	31,4
Co-branding	23	65,7
Totale	35	100,0

Una conferma a quanto detto è fornita dalle attività svolte dalle imprese intervistate³.

A seguito di un test sono state individuate due attività distinte nell'area comunicazione: gli eventi per il ruolo crescente che hanno nelle strategie di marketing e tutte le altre attività di comunicazione, in particolare pubblicità e promozioni. Per quanto attiene all'area prodotto sono state individuate tre attività con coinvolgimento crescente al passare dalla prima alla terza: pacchetti di offerta, prodotto (miglioramento o componente) e sviluppo nuovi prodotti. Altre attività riguardano il prezzo, la distribuzione, le ricerche di mercato e le strategie di ingresso in nuovi mercati.

Come si rileva dall'esame dei dati di Fig. 3 le 35 alleanze si sono tradotte in 75 attività svolte in partnership dalle imprese. Le attività prevalenti delle alleanze sono il prodotto e la comunicazione. Infatti il 41,4% di tali attività riguardava l'area prodotto e il 40,0% l'area comunicazione. Prezzo e distribuzione sono invece oggetto di alleanze in misura molto più ridotta, 5,3% e 8,0% rispettivamente. Seguono strategie di ingresso in nuovi mercati, 4,0% e ricerche di mercato, 1,3%.

Figura 3: Attività svolte dalle imprese

Tipologia	Numero attività	%
Comunicazione	17	22,7
Eventi	13	17,3
Prodotto	12	16,0
Pacchetti offerta	11	14,7
Sviluppo nuovi prodotti	8	10,7
Distribuzione	6	8,0
Prezzo	4	5,3
Strategie di ingresso in nuovi mercati	3	4,0
Ricerche di mercato	1	1,3
Totale	75	100,0

³ Le imprese intervistate potevano indicare una o più attività per ciascuna alleanza, di conseguenza il numero di attività risulta superiore al numero delle alleanze.

Considerando che, a parità di altre circostanze, più elevato è il numero di attività svolte in collaborazione più complessa è la gestione, appare utile verificare la diversa distribuzione del numero di attività per alleanza (Fig. 4).

Figura 4: Numero di attività per singola alleanza

	Numero di attività						
	1	2	3	4	5	6	7
Numero alleanze	21	5	0	4	2	2	1
%	60,0	14,3	0	11,4	5,7	5,7	2,9

Il numero prevalente di attività coinvolte nelle alleanze è pari a uno (60,0%); si registra però anche una presenza significativa di due e quattro attività, rispettivamente 14,3% e 11,4%. Il restante 14,3% è composto da alleanze che prevedono lo svolgimento comune di 5-7 attività.

E' interessante rilevare che delle 14 alleanze che prevedono più di una attività da svolgere in partnership 9 sono co-branding e 5 co-marketing, sostanzialmente lo stesso rapporto riscontrato per tutte le alleanze (64,3% contro 65,7%). Non si registrano pertanto differenze significative in termini di complessità tra le due tipologie di alleanze.

Va anche segnalato come in 13 alleanze su 14 che prevedono più di una attività sia comunque presente quella di comunicazione. Ciò conferma il ruolo spesso cruciale che tale attività ricopre per il successo dell'alleanza.

I casi esaminati evidenziano quindi una presenza significativa di alleanze assai complesse da gestire, che mettono in gioco una parte consistente del marketing mix del prodotto considerato.

Per quanto riguarda il livello che occupano i partner all'interno della filiera (Fig. 5), si sono riscontrate 30 alleanze laterali su 35; 3 sono verticali e 2 orizzontali.

Questo risultato sembra indicare una forte prevalenza di utilizzo delle alleanza di marketing tra aziende non concorrenti, poiché nel caso contrario il rischio di fornire informazioni critiche per il sostenimento del vantaggio competitivo sarebbe troppo elevato. Ciò risulta conforme a quanto pone in luce la letteratura, che evidenzia la rischiosità delle *competitive alliance* (Yoshino e Rangan 1995).

Figura 5: Rapporto di filiera tra i partner

	Numero alleanze	%
Laterale	30	85,7
Verticale	3	8,6
Orizzontale	2	5,7
Totale	35	100,0

In merito alla durata (Fig. 6) è emersa la presenza di comportamenti differenziati. Sono presenti infatti sia alleanze di breve durata, inferiori all'anno (42,4%) sia di medio periodo da 1,1 a 3 anni (24,3%), sia di lungo periodo, superiore ai tre anni (33,3%). È doveroso precisare che all'interno di quest'ultima categoria rientrano anche le alleanze che non prevedono un termine e che sono ancora in corso poiché si presume che se l'impresa non ha stabilito un termine esse possano essere considerate di lungo periodo. Un 57,6% delle alleanze ha quindi durata medio-lunga a testimoniare che la decisione di collaborare con un'altra impresa è una scelta a forte valenza strategica.

Figura 6: Durata delle alleanze

Durata alleanza	Numero alleanze	%
Fino a 1 anno	14	42,4
tra 1,1 anno e 3 anni	8	24,3
> 3 anni	11	33,3
Totale	33	100,0

Totale inferiore a 35 poiché per due delle alleanze il dato non era disponibile

Ciò trova conferma nel fatto che le alleanze di co-branding che superano l'anno sono il 63,6% mentre il 60,0% delle alleanze di co-marketing è di durata inferiore o uguale all'anno.

Rispetto alla durata appare interessante notare la relazione con il tipo di attività svolto dalle imprese. A questo proposito, al fine di ottenere una relazione univoca tra attività e durata, che non fosse dipendente anche da altre attività svolte in collaborazione tra le due aziende, sono state considerate solo le alleanze che prevedevano una sola attività comune.

Dall'esame dei dati di Fig. 7 emerge che attività che coinvolgono la comunicazione o la creazione di pacchetti d'offerta sono di breve periodo, mentre le alleanze che riguardano lo sviluppo di nuovi prodotti o che modificano i prodotti esistenti o le sue componenti sono generalmente di medio periodo.

Figura 7: Tipo di attività e durata delle alleanze

	Comunica- zione	Evento	Pacchetti offerta	Prodotto	Sviluppo nuovi prodotti	Totale
Minore 1 anno	4	4	3	-	-	11
da 1,1 anno a 3 anni	-	-	-	2	4	6
> 3 anni	-	-	-	1	2	3
Totale	4	4	3	3	6	20

Totale inferiore a 21 perché per una attività il dato non era disponibile

Un altro aspetto che si voleva cogliere dall'indagine riguardava l'utilizzo delle alleanze rispetto alle tradizionali attività dell'azienda. In particolare, si riteneva interessante comprendere se esse fossero state attuate in sostituzione totale o parziale oppure in aggiunta alle attività svolte dall'azienda.

Figura 8: Rapporto dell'alleanza con le altre attività dell'impresa

	Numero alleanze	%
Si aggiunge	30	85,7
Sostituisce completamente	3	8,6
Sostituisce parzialmente	2	5,7
Totale	35	100,0

Tra le 35 alleanze considerate dall'indagine (Fig. 8) è emerso che in 30 casi (85,7%) si tratta di attività che prevedono lo sviluppo di progetti che si sommano a quelli che tradizionalmente svolge l'azienda, mentre solo in 5 casi una delle attività svolte dall'azienda è stata parzialmente o completamente sostituita dall'attività in partnership. L'evidenza che la stragrande maggioranza di attività sono di tipo aggiuntivo sembra fornire conferma al fatto che tale tipo di alleanze presenta maggiori vantaggi rispetto alle altre due configurazioni, in quanto fa emergere che il ricorso avviene solo nelle attività che l'azienda probabilmente non è in grado di svolgere da sola con lo stesso livello di performance. Allo stesso tempo, non sostituendo attività già svolte autonomamente dall'impresa, si rivela meno rischiosa poiché l'azienda continua comunque a svolgere quelle tradizionali.

Anche distinguendo co-marketing da co-branding il rapporto addizionale delle alleanze con le altre attività dell'impresa rimane confermato. Infatti, nel primo caso l'attività in partnership si aggiunge nel 80,0% dei casi e nel secondo nell'87,5% dei casi.

Tra le principali problematiche riscontrate nelle alleanze, sono emersi sia aspetti legati alla gestione interna sia aspetti derivanti dal rapporto interaziendale. Tra i primi, 61,5% delle alleanze, emergono problemi derivanti dall'incapacità di gestire l'alleanza, 30,70%, problemi di coordinamento tra le varie funzioni aziendali e di gestione dell'alleanza, 15,4% e difficoltà nella gestione della marca 15,4%. Tra i secondi il coordinamento degli obiettivi, la paura che vengano diffuse informazioni che possono agevolare il partner e più in generale difficoltà di rapporti con il partner, 38,5%.

Tutto ciò sembra confermare una scarsa interiorizzazione delle problematiche gestionali delle alleanze all'interno delle imprese, come pure una poco codificata procedura per la loro gestione.

Queste considerazioni risultano in contrasto con la valenza strategica che nella gran parte dei casi viene assegnata all'alleanza, con il rischio connesso alla stessa, soprattutto quando è in gioco l'immagine dell'impresa e la durata medio-lunga del rapporto.

Tale giudizio è confermato dal fatto che pur trattandosi in gran parte di aziende di grandi dimensioni solo in due alleanze su trentacinque si è riscontrata la presenza di soluzioni organizzative ad hoc che permettessero di superare il problema specifico evidenziato. Questo dato stupisce soprattutto se confrontato con le criticità riscontrate dalle imprese, che sono prevalentemente di tipo organizzativo e che quindi potrebbero essere superate con alcuni interventi in questo ambito.

Alcune delle imprese intervistate hanno segnalato la presenza di funzioni o divisioni interne già in essere che si occupano delle alleanze di marketing. Tale soluzione organizzativa non ha comunque eliminato l'insorgenza di problemi specifici.

La ipotizzata carenza di controllo sull'attività dell'alleanza trova conferma nel non elevato uso di indicatori per verificare la validità della decisione. Sebbene il problema della valutazione dell'efficacia dell'alleanza sia un aspetto ampiamente richiamato sia nella letteratura sia nella prassi, come appare dall'analisi dei dati di Fig. 9, solo nel 57,1% dei casi si prevede l'uso di indicatori per giudicare il successo dell'alleanza. Un altro 20,0% circa dichiara di effettuare dei monitoraggi ma non indica alcun indicatore e il 22,9% non effettua alcuna valutazione durante lo svolgimento dell'attività congiunta.

Figura 9: Controllo dei risultati delle alleanze

	Numero Alleanze	%
Esplicitazione indicatori	20	57,1
Nessun monitoraggio	8	22,9
Monitoraggio	7	20,0
Totale	35	100,0

Quanto al numero di indicatori utilizzati (Fig. 10), essi variano da 1 a 4, con un numero di indicatori usati più di frequente pari a 2-3.

Nel 35,4% dei casi si tratta di indicatori relativi all'immagine della marca e, più in generale all'impatto mediatico della comunicazione. Seguono indicatori di carattere commerciale, come l'andamento delle vendite o indicatori economico finanziari come il ROI, 29,2%; indicatori di risposta all'iniziativa 22,9%.

Ancora una volta si conferma quindi l'importanza assegnata alla marca e alla comunicazione per le attività svolte in partnership.

Figura 10: Numero di indicatori utilizzati nel controllo delle alleanze

Numero indicatori	Numero alleanze	%
1	4	20,0
2	8	40,0
3	6	30,0
4	2	10,0
Totale	20	100,0

Per quanto concerne la responsabilità nella fase di controllo, ovvero quale fosse l'azienda incaricata di raccogliere ed elaborare i dati necessari non vi è una soluzione prevalente. Infatti il controllo congiunto da parte di entrambe le aziende è presente nel 50,0% dei casi, nell'altra metà esso compete all'azienda che ha promosso l'iniziativa.

Un ultimo dato che appare interessante evidenziare è relativo al grado di soddisfazione che le aziende dichiarano (Fig. 11).

Le aziende intervistate hanno ritenuto che il 75,0 % delle alleanze abbiano raggiunto risultati positivi, con un 34,4% che si è dichiarato molto soddisfatto dell'iniziativa, mentre nel 25,0% dei casi hanno espresso insoddisfazione sul suo esito.

Figura 11: Giudizio di sintesi sull'alleanza

Giudizio	Numero alleanze	%
Molto insoddisfatto	2	6,2
Abbastanza insoddisfatto	6	18,8
Abbastanza soddisfatto	13	40,6
Molto soddisfatto	11	34,4
Totale	32	100,0

Il totale è pari a 32 e non a 35 perché tre alleanze, essendo troppo recenti, non sono state valutate

Il livello di insoddisfazione varia però in relazione al tipo di attività svolta in alleanza. Come si rileva dall'esame dei dati di Figura 12, dove sono state considerate solo le alleanze con un'unica attività svolta in comune, le attività relative alla comunicazione sono quelle che fanno registrare la migliore soddisfazione, mentre quelle relative ai pacchetti di offerta e al prodotto significativi livelli di insoddisfazione. L'area più critica sembra perciò essere quella del prodotto che coinvolge indubbiamente più in profondità le imprese partner e che richiede una maggiore sintonia non solo in chiave di marketing ma anche di ricerca e sviluppo, produzione e logistica.

Figura 12: Giudizio di sintesi per tipo di attività svolta in alleanza

Tipologia (solo alleanze con attività unica)	Molto insoddisfatto	Abbastanza insoddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale soddisfazione
Comunicazione			25,0%	75,0%	100,0%
Evento		25,0%	75,0%		75,0%
Pacchetti offerta	33,3%	33,3%	33,3%		33,3%
Prodotto		33,3%	33,3%	33,3%	66,6%
Sviluppo nuovi prodotti		16,7%	50,0%	33,3%	83,3%
Ricerca			100,0%		100,0%
Totale	4,8%	19,0%	47,6%	28,6%	76,2%

Va segnalato inoltre come seppure il numero relativamente contenuto di alleanze esaminate non permetta di esprimere un giudizio di validità generale, se si considera oltre al totale soddisfatti anche il giudizio *molto soddisfatto*, che nel caso del co-branding interessa poco meno del 40% delle alleanze e invece solo un 25% nel caso del co-marketing, siano le alleanze co-branding a manifestare il maggiore livello di soddisfazione (Fig. 13), 78,3% contro 62,5%.

Figura 13: Giudizio di sintesi per tipologia di alleanza

	Molto insoddisfatto	Abbastanza insoddisfatto	Abbastanza soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale soddisfazione
Alleanza di marketing			1		100,0%
Co-marketing		3	3	2	62,5%
Co-branding	2	3	9	9	78,3%

Il totale non è 35, ma 32 perché per 3 alleanze non è stato espresso il giudizio

6. Considerazioni conclusive

Va innanzitutto precisato che la numerosità campionaria non permette di trarre conclusioni di validità generale. È tuttavia possibile individuare alcune più frequenti tendenze nello sviluppo delle alleanze, che permettono tra l'altro di esplicitare l'interesse delle imprese nei confronti della problematica, interesse confermato anche dal desiderio manifestato di conoscere i risultati dell'indagine. Ai rispondenti è stata promessa la loro disponibilità.

Una seconda considerazione riguarda la validazione delle domande che compongono il questionario, con riferimento sia alla corretta formulazione dei quesiti sia alla loro tipologia. A tale proposito va sottolineato come non siano emersi problemi o difficoltà interpretative e tutti i questionari siano stati integralmente compilati.

La conferma più significativa sembra quella della classificazione proposta per le alleanze. Tutte le imprese coinvolte nell'indagine hanno classificato le loro alleanze secondo lo schema ipotizzato. Il co-branding sembra la soluzione di gran lunga preferita; è quella che offre le maggiori opportunità. Anche il co-marketing sembra attrarre l'interesse delle imprese, in questo secondo caso le imprese sono attente a cogliere le opportunità di marketing escludendo però l'affiancamento esplicito della marca. Probabilmente il divario di immagine tra le due marche e la scarsa portata strategica delle attività sono i veri motivi che le hanno spinte verso questa seconda soluzione. Conferma tale ipotesi la maggiore durata relativa delle alleanze co-branding rispetto a quelle co-marketing.

Interessante sembra anche il caso della semplice alleanza di marketing per realizzare in comune delle ricerche di mercato.

Le ipotesi sottoposte a verifica hanno trovato una parziale conferma. Nello specifico l'ipotesi H1 risulta confermata: le alleanze relative al prodotto e alla distribuzione sono in gran parte di medio lungo periodo; al contrario quelle che contemplano altre attività di marketing sono in genere di breve periodo.

Anche l'ipotesi H2 risulta confermata. Le alleanze co-branding implicando la marca hanno in genere durata superiore a quelle co-marketing.

Per quanto riguarda l'ipotesi H3, fa riflettere invece il risultato assolutamente inatteso, trattandosi di imprese di medio-grandi dimensioni, della quasi totale mancanza di soluzioni organizzative ad hoc, seppure a carattere temporaneo, in presenza invece di numerose criticità evidenziate dalle stesse imprese su questi aspetti e più in generale sul coordinamento con il partner. È probabile però che, almeno in parte, la ridotta durata delle alleanze abbia condizionato le imprese nella ricerca di soluzioni organizzative specifiche.

Questi risultati sembrano suggerire un uso tattico delle alleanze di marketing che almeno in parte non sarebbe coerente con la soluzione co-branding.

L'ipotesi H4 risulta parzialmente confermata. Infatti, nel 43% delle alleanze non si sono predisposti indicatori specifici con cui misurare il successo dell'iniziativa. Una possibile spiegazione del risultato va forse ricondotta al fatto che nella stragrande maggioranza dei casi l'attività di partnership si aggiunge a quelle svolte dall'impresa. In altre parole l'alleanza serve a potenziare l'azione dell'impresa innestandosi su di essa. Anche se può sembrare strano dalle interviste che hanno completato l'indagine si è colto un atteggiamento di quasi assoluta certezza sul fatto che l'alleanza produca risultati positivi.

L'ipotesi H5 risulta parzialmente confermata. L'alleanza co-branding presenta migliori risultati di soddisfazione rispetto all'alleanza co-marketing, tenuto conto anche che i valori

fanno riferimento ad un numero di casi in cui si prevedono due o più attività, casi perciò che presentando maggiori complessità gestionali avrebbero potuto generare maggiore insoddisfazione, quasi doppi come numero.

Quanto alla mancanza di soluzioni organizzative ad hoc è probabile che l'interesse relativamente recente verso tali problematiche e il giudizio largamente positivo non abbia ancora stimolato nelle imprese un approccio strutturato e l'elaborazione di soluzioni organizzativo-gestionali specifiche. Questa considerazione sembra essere supportata dalla relativa carenza di indicatori utilizzati per misurare l'efficacia e l'efficienza.

Infine, il giudizio di soddisfazione sintetico risultando positivo, conferma il crescente interesse da parte delle imprese per tali forme di collaborazione.

Riferimenti bibliografici

ALDER L. (1966) "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, Vol 44, Issue 6, pp 59-72

ANDERSON J. C., NARUS (1990) "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership" *Journal of Marketing*, Jan, Vol 54 Issue 1

BUCKLIN L.P., SENGUPTA S. (1993) "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol 57, Issue 2, pp 32-47

BUSACCA B., BERTOLI G., (2003), "Co-branding e valore della marca", in ANDREANI J.C. COLLESEI U. (a cura di) *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Venezia, 28-29 novembre.

CEGARRA J.J., MICHEL G., (2001), "Co-branding: clarification du concept", *Reserche et Applications en Marketing*, Vol 16, N 4, pp 57-69.

CHERUBINI S., IASEVOLI G. (2000), "Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni", *Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing"*, Venezia, 24 Novembre.

COLLESEI U., CHECCHINATO F., (2006), "Le attività di marketing e comunicazione nelle aziende italiane", *V International Congress "Marketing Trends"*, ESCP-EAP Paris, Università Ca' Foscari, Venice 20th-21st January.

DE VITA P. (2000) "Organizzare il co-marketing", *Sviluppo e Organizzazione*, N.181, Settembre/Ottobre, pp 37-53.

FARRELLY F., QUESTER P. (2005) "Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances", *Business Horizons*, N 48, pp 55-62

HILL S., LEDERER C., (2001), *The Infinite Asset*, Boston, Harvard Business School Press.

HUTT M.D., STAFFORD E. R., WALKER B. A., REINGEN P.H. (2000), “Case Study Defining the social network of a strategic alliances”, *Sloan Management Review*, Winter.

IASEVOLI G. (2004) *Le alleanze di marketing*, Milano, Franco Angeli

KAPFERER J.N., (2000), *Re-marques. Les marques à l'épreuve de la Pratique*, Paris, Edition d'Organization, Trad.it., (2002), *Re-inventare la marca*, Milano, Franco Angeli.

LIZZA P. (2001) “Il ruolo delle culture aziendali nelle alleanze strategiche”, *Rivista dei dottori commercialisti*, Vol. 52, N. 2.

PALMER A., (2002), “Cooperative marketing associations: an investigation into the causes of effectiveness”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 10, Issue 2

PRINCE M., DAVIES M., (2002), “Co-branding partner: what do they see in each other?”, *Business Horizon*, Vol 45, n 5, pp 51-55.

STEINRIEDE K. (2000) “Alliances provide marketing edge” *Beverage Industry*, February, p 36.

VARADARAJAN R., (1986), “Horizontal cooperative sale promotion: a framework for classification and attitudinal perspective”, *Journal of Marketing*, N 50.

VESCOVI T., CHECCHINATO F. (2005), “Opportunità e problemi nello sviluppo di una strategia di co-branding”, *Mercati e Competitività*, N 1, pp 57-77.

YOSHINO M.Y., RANGAN U.S. (1995), *Strategic Alliances*, Boston, Harvard Business School Press.