

Collaborare per competere nel turismo: il ruolo del co-marketing per i tour operator¹

Received
6th October 2017

Revised
21st September 2018

Accepted
20th November 2018

Tonino Pencarelli - Carlo Borzacchini

Abstract

Obiettivo del paper: Obiettivo del paper è indagare il tema delle alleanze di marketing, in chiave esplorativa, nel contesto turistico, con particolare attenzione al comparto dei tour operator in Italia, approfondendo il livello di diffusione della strategia tra gli operatori di settore, gli obiettivi perseguiti, i fattori critici di successo, i benefici conseguiti e il grado di soddisfazione da esse generato.

Metodologia: L'approccio metodologico utilizzato è di tipo mixed methods: 1) l'intervista in profondità semi-strutturata ad un attore chiave dei processi di organizzazione delle iniziative di co-marketing; 2) l'osservazione partecipante presso un importante tour operator italiano; 3) il sondaggio rivolto ai principali tour operator italiani.

Risultati: Lo studio ha messo in luce importanti benefici per le imprese che adottano manovre di co-marketing nel settore del tour operating, ma anche carenze di competenze specialistiche inerenti il management dei processi di co-marketing.

Implicazioni manageriali: il lavoro fornisce informazioni utili per l'implementazione di una strategia di co-marketing nel settore del tour operating.

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

Limiti della ricerca: Il principale limite è dovuto alla difficoltà di effettuare approfondimenti significativi derivanti dall'uso della statistica descrittiva, dato il ridotto numero dei rispondenti.

Parole chiave: tour operator; accordi di co-marketing; co-branding; turismo

Collaborating to compete in tourism: the role of co-marketing in the tour operating sector

Purpose of the paper: The purpose of the paper is to investigate marketing alliances in the tourism context, with particular attention to the Italian tour operators sector. In particular, this study explores:

a) the diffusion degree of cooperative strategies among the tour operators ; b) the goals pursued, by the critical success actors, c) the advantages achieved and d) the degree of satisfaction generated by them.

¹ Il paper in una sua prima elaborazione è stato presentato al XXXVIII Convegno Nazionale AIDEA.

La versione attuale è invece frutto della rivisitazione da parte degli Autori a seguito dei commenti ricevuti nel processo di referaggio di Sinergie e pertanto inedita.

Methodology: *The research adopts mixed methods: a) a semi-structured in-depth interview with a key player in the processes of organising co-marketing initiatives; b) participant observation at an important Italian tour operator; c) a survey addressed to the main Italian tour operators.*

Findings: *The study has highlighted important benefits for companies that adopt co-marketing strategies in the tour operating sector, but also shortcomings in specialist skills concerning the management of co-marketing processes.*

Practical implications: *This paper provides useful information for the implementation of a co-marketing strategy in the tour operating sector.*

Originality of the paper: *The main element of originality concerns the field of phenomenon observation choice: the strategic alliances in the tourism intermediation sector, a phenomenon which has not been very much explored so far.*

Research limits: *The main limit is due to the difficulty of carrying out significant in-depth studies deriving from the use of descriptive statistics, given the small number of respondents.*

Key words: tour operators; co-marketing alliances; co-branding; tourism

1. Obiettivi e metodologia del lavoro

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

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

L'esigenza di velocità e flessibilità di risposta ai mutamenti ambientali, specie ai nuovi comportamenti di acquisto e consumo delle persone, spinge le imprese a uscire dai confini della propria organizzazione e integrare le attività con altri attori in modo stabile e progressivo, attivando processi di cooperazione. La realizzazione di alleanze, infatti, rappresenta un'opzione strategica capace di fornire risposte rapide in contesti ad alto livello di complessità, ove sovente le imprese sono costrette a ripensare le strategie, costruire nuove basi per il vantaggio competitivo e assumere una posizione diversa nel mercato. Le alleanze costituiscono strumenti efficaci per colmare con relativa velocità e senza eccessivi impegni finanziari il divario che esiste tra i fabbisogni imposti dal contesto competitivo in termini di capacità innovative, produttive e di marketing e la dotazione endogena di risorse finanziarie, manageriali, materiali e immateriali (Pencarelli, 1995). Negli ultimi anni, alla crescita quantitativa degli accordi si è associata quella qualitativa (Marcati 1997; Iasevoli 2004): le imprese hanno allargato l'orizzonte di azione, si sono spinte oltre il tradizionale accordo tra distributore e produttore; sono andate alla ricerca di nuovi ambiti di applicazione delle alleanze di marketing (crescita di accordi laterali tra imprese). Questo aspetto rende il *co-marketing* una pratica manageriale assai versatile e applicabile in tutte le imprese operanti a diversi livelli della filiera.

Nel turismo, in particolare, l'elevato grado di complementarità fra i servizi offerti dalle imprese, sia a monte che a valle della filiera, rende la cooperazione interaziendale una modalità ineludibile di gestione.

Fra le organizzazioni turistiche maggiormente interessate dal fenomeno delle alleanze strategiche, vi sono i tour operator (T.O.). Questi operatori rappresentano gli attori centrali nella filiera turistica che spesso adottano modelli di business basati sulla collaborazione con un'ampia rete di organizzazioni collocate a monte, a valle e lateralmente alla catena del valore aziendale. Inoltre, le alleanze di marketing sono utilizzate sempre più come veicolo per rafforzare e valorizzare il brand aziendale o di prodotto dei T.O. Nonostante l'importanza del fenomeno, la letteratura di marketing non ha dedicato molta attenzione alle applicazioni di *co-marketing* nel mondo del turismo.

Il nostro contributo intende colmare, almeno in parte, questo *gap* di conoscenza, approfondendo il tema delle alleanze di marketing nel contesto turistico, con particolare attenzione al comparto dei T.O. in Italia.

In particolare, le domande di ricerca che guidano lo studio sono le seguenti:

- quanto sono diffuse le pratiche di *co-marketing* nel contesto dei T.O. italiani e quali obiettivi si intendono perseguire con esse?
- quali sono i fattori critici di successo del *co-marketing* nel comparto?
- quali sono stati i principali benefici conseguiti da T.O. con le alleanze?
- quali aspetti del *co-marketing* hanno generato soddisfazione o insoddisfazione presso i T.O.?

Per rispondere ai quesiti che ci si è posti, dopo un'analisi della letteratura di riferimento che ha costituito il background teorico cui ci si è ispirati, si ricorre ad un approccio metodologico di ricerca di tipo misto²; il modello utilizzato è il *convergent parallel design*, che combina metodi qualitativi e quantitativi di ricerca al fine di tenere debitamente conto delle specificità legate al tema oggetto di analisi.

L'approccio in oggetto si sviluppa tramite due fasi parallele, ma indipendenti, al termine delle quali esse si integrano, favorendo una migliore rappresentazione ed interpretazione dei risultati³.

² Il *mixed method* è un tipo di ricerca in cui un ricercatore o un team di ricercatori combina elementi di approccio di ricerca quantitativa e qualitativa, destinati a vasta ampiezza e profondità di comprensione e di corroborazione (Bryman 2006).

³ L'approccio metodologico prescelto risente inevitabilmente delle specificità legate all'ambito di riferimento. Le alleanze di marketing nel settore del tour operating, che per loro natura denotano elementi di particolarità connessi ai tratti caratteristici delle imprese implicate, non possono che essere analizzate mediante l'utilizzo combinato di diversi metodi di ricerca. Questa scelta è fortificata dal fatto che il settore di intermediazione turistica, da questo punto di vista, risulta essere ancora poco esplorato in letteratura. Pertanto, l'uso di un singolo metodo di ricerca potrebbe non risultare sufficiente al fine di esplorare il fenomeno e arrivare a ottenere delle generalizzazioni sul comportamento del campione indagato. L'impiego congiunto di più metodi integrati nello stesso progetto di ricerca può rafforzare lo studio e neutralizzare del tutto o attenuare in parte, alcuni dei limiti connotati nei singoli approcci (Jick, 1979). Inoltre, i vantaggi principali legati all'utilizzo del suddetto design sono riconducibili a: 1) intuitività di senso; 2) efficienza di utilizzo (i dati sono raccolti e analizzati

Il modello *convergent parallel design* si materializza quando il ricercatore implementa il metodo qualitativo e quantitativo simultaneamente, ovvero durante la stessa fase del processo di ricerca. Nel disegno di ricerca parallelo, le fasi hanno la stessa priorità di esecuzione e le due componenti sono tenute separate durante l'attività di raccolta e successiva analisi dei dati (Creswell e Plano Clark, 2007). L'integrazione avviene in una fase successiva, quando si procede con l'attività di interpretazione dei risultati; a questo punto si valuta la convergenza o la divergenza delle due prospettive di analisi e la relazione esistente tra i risultati ottenuti con i diversi metodi di ricerca; in genere, l'analisi qualitativa è impiegata per supportare l'interpretazione dei risultati emersi dall'analisi quantitativa. L'obiettivo di questo design è quello di ottenere dati diversi, ma complementari sullo stesso argomento, con lo scopo di comprendere meglio il problema di ricerca.

In particolare, si è optato per l'utilizzo di tre diversi strumenti di indagine: l'intervista in profondità semi-strutturata, l'osservazione partecipante e il sondaggio (Corbetta, 1999). L'integrazione di questi strumenti ha permesso di ottenere un mix equilibrato di informazioni, al fine di evidenziare gli elementi chiave del fenomeno indagato.

L'intervista è stata rivolta, in data 24 luglio 2016, ad un attore chiave dei processi di organizzazione delle iniziative di *co-marketing*: l'impresa Comart, specializzata nell'intermediazione tra operatori economici per realizzare progetti di cooperazione di marketing. L'osservazione partecipata è stata posta in essere da uno degli Autori grazie ad un'esperienza di studio condotta direttamente presso un importante tour operator italiano, il che ha favorito la triangolazione dei dati (Jick, 1979).

Per quanto concerne il sondaggio, si è effettuato un campionamento di tipo non probabilistico, optando per un *campionamento a scelta ragionata* (Molteni e Troilo 2003), in cui le unità campionarie sono state selezionate sulla base di informazioni preliminari e sulla base della rispondenza ai seguenti tre criteri: possesso di un fatturato superiore ad 1 milione di euro; presenza di almeno 5 dipendenti; presenza sui siti web di categoria (Q-villaggi, Tripadvisor e Turbo link).

Si sono identificati come campione rappresentativo dell'intera popolazione i T.O. tradizionali (*On Line Travel Agencies* e Network sono stati esclusi), ossia intermediari turistici che svolgono come attività principale il tour operating nel territorio italiano⁴. Il campione iniziale di 100 unità è stato identificato sulla base di un'indagine preliminare, nella quale ci si è avvalsi delle riviste specializzate di settore, fra le quali: "Travel quotidiano", "TTG Italia", "Il giornale del turismo" e "l'Agenzia di viaggi"; siti web e altri documenti curati da agenzie specializzate: "Travel Operator

contemporaneamente); 3) indipendenza di raccolta e analisi dati, che consente di impiegare tecniche diverse e più appropriate alle esigenze del singolo caso (Creswell e Plano Clark, 2007). La principale difficoltà che deriva da tale modello risiede, invece, nell'esigenza di lavorare e incrociare due campioni di dati differenti per quantità e qualità; ciò richiede esperienza, capacità di interpretazione e flessibilità.

⁴ In totale il numero di tour operator che operano tramite agenzie intermedie è stimato intorno alle 354 unità, ma di queste circa 100 svolgono come attività principale il tour operating. Per approfondimenti si rimanda al Rapporto FIAVET 2013 disponibile nel sito: <http://www.fiavet.it>.

Book”, “Rapporto FIAVET 2013” e “ASTOI; e ancora, del supporto dei principali motori di ricerca: “Google”, “Yahoo”, “Bing” e “Ask”.

Tonino Pencarelli
Carlo Borzacchini
Collaborare per competere
nel turismo: il ruolo del
co-marketing per i tour
operator

Il campione è stato successivamente ridimensionato, attraverso l'esclusione di alcune imprese che, sulla base di un contatto telefonico iniziale, risultavano non rispondere ai criteri di selezione che ci siamo prefissati in fase iniziale. Il numero finale dei soggetti contattati è stato di 80 unità. La metodologia di indagine adottata è stata quella del questionario *web-based*, inviato alle imprese previo preliminare contatto telefonico volto a fare in modo che i rispondenti fossero manager dell'area marketing, ovvero i responsabili delle attività di *co-marketing* dei T.O. contattati. Questo processo ha richiesto tempistiche di realizzazione più lunghe rispetto al solo invio per posta elettronica, ma è risultato assai valido ai fini dello studio, favorendo un elevato tasso di risposta (48% del campione) delle aziende contattate. La prima mail di invito a rispondere al questionario è stata spedita il giorno 17 marzo 2016 (la raccolta si è conclusa il 17 maggio 2016). Il questionario è stato opportunamente pre-testato su di un gruppo di interlocutori qualificati che rivestono ruoli aziendali attinenti sia alla sfera del marketing che del *co-marketing* nel contesto del tour operating italiano.

2. Framework teorico di riferimento

Le strategie di cooperazione rappresentano forme di crescita esterna che consentono alle aziende di affrontare con rapidità e con modesto impiego di risorse le nuove sfide della complessità. Le relazioni cooperative possono definirsi come una condotta aziendale che, in presenza di condizioni di elevato rischio delle transazioni e di elevati costi d'uso del mercato, permette alle imprese di generare un vantaggio competitivo sui concorrenti accedendo rapidamente, e con una quantità relativamente modesta di investimenti, alle risorse ed alle competenze complementari mancanti, facendo leva su meccanismi di elevato coordinamento e fiducia tra le parti, ciascuna delle quali ottiene benefici rimanendo economicamente e strategicamente autonoma (Pencarelli, 1995). Si tratta di manovre indicate sia per perseguire strategie «*resource-driven*», basate sulla ricerca di competenze esogene per valorizzare formule strategiche (Pencarelli, 2013) impennate sulle risorse e sulle abilità già possedute dall'impresa sia, soprattutto, per perseguire strategie «*opportunity-driven*» volte alla ricerca delle risorse necessarie per cogliere opportunità che allontanano l'impresa dal percorso strategico consolidato, arricchendolo e completandolo. Gli obiettivi conseguibili mediante accordi sono molteplici e possono riguardare aspetti strategici o tattici, coinvolgendo differenti processi e funzioni aziendali. Più in generale, le alleanze tra imprese possono essere di breve o di lungo termine e consentire il conseguimento di traguardi di flessibilità strategica ed operativa, di innovazione, di efficienza e di efficacia, strumentali al mantenimento e al rafforzamento della competitività dei singoli *partner* e del network, sia nei mercati domestici che internazionali (Pencarelli, 1995; Chand e Katou, 2012; Dioko e So, 2012; Kennelly e Toohey, 2014; Grieco e Iasevoli, 2017; Del Baldo, 2018).

Nel contesto turistico, assai diffuse sono le alleanze finalizzate a migliorare i processi di marketing e di comunicazione (Tasci e Guillet, 2011; Dioke e So, 2012; Chand e Katou, 2012; Kennelly e Toohey, 2014; Pencarelli e Agostini, 2015). In particolare, il *co-marketing*, che fino a due decenni fa era considerato uno strumento marginale di management, con finalità prevalentemente tattiche, sta oggi assumendo un ruolo sempre più centrale nelle strategie di marketing delle imprese e dei territori. Con il termine *co-marketing* ci si riferisce al “processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative (organizzate, programmate, controllate) nell’ambito analitico, strategico e operativo del marketing al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori” Cherubini (1999). Tale accezione del *co-marketing* include una varietà di alleanze che tendono al raggiungimento di specifici obiettivi di business attraverso la collaborazione dei *partner* su diversi livelli del marketing. Le alleanze di *co-marketing* consentono ai *partner* coinvolti di rafforzare le potenzialità delle diverse leve del marketing mix, contribuendo sia alla creazione e all’espansione dei benefici offerti ai consumatori (Bucklin e Sengupta 1993, Dickinson e Heath, 2006), sia ad accrescere il valore per i soggetti impegnati nella cooperazione (Thoumrungroje e Tansuhaj 2004). Il termine *co-marketing* racchiude una moltitudine di configurazioni di alleanze, le cui caratteristiche e applicazioni sono molto dissimili tra loro, tali da rendere difficile il compito di fissare in modo chiaro i confini in cui esse vengono applicate, come messo in luce dal recente contributo di rassegna ed analisi della letteratura internazionale proposto da Grieco e Iasevoli (2017). All’interno di questa classificazione “allargata” si collocano le *brand alliances*, di cui il *co-branding* rappresenta la massima espressione⁵. La letteratura di marketing qualifica il *co-branding* in modo non omogeneo, a seconda dei criteri adottati nella definizione concettuale (Cooke e Ryan 2000).

Un quadro sinottico illustrativo delle principali descrizioni delle alleanze di marca è esposto in tabella 1. L’elemento definitorio, che trova concordi gli studi inerenti il *co-branding*, è l’*affiancamento delle due o più marche coinvolte nel medesimo contesto*. La volontarietà delle imprese implicate di rendere visibile al pubblico la collaborazione (Collesei e Checchinato 2007) è l’aspetto distintivo del *co-branding* che lo differenzia da altre forme di *co-marketing*. Alcuni autori sostengono che l’affiancamento delle

⁵ Si ritiene necessario precisare che, a differenza del presente lavoro alcuni studi, adottano una visione circoscritta del termine *co-branding*, offrendo dei criteri di differenziazione rispetto alle alleanze di marca ed altre forme strategiche (Erevelles *et al.*, 2008; Ahn *et al.*, 2009; Besharat e Langan, 2014). Per Cooke e Ryan (2000) i due concetti non devono essere confusi, poiché a differenza del *co-branding*, un’alleanza di marca non comporta il “co-sviluppo” di un nuovo prodotto. Kippenberger (2000), aggiunge che, una alleanza di marca comporta un basso grado di condivisione nella creazione di valore se utilizzata per generare la consapevolezza di marca per i clienti, sia nuovi che esistenti, o per trasferire le associazioni di valore da un marchio di un *partner* all’altro. De Vita (2000), sostiene che il *co-marketing* prevede un’azione di comunicazione congiunta dell’alleanza al pubblico, mentre nel *co-branding* questo aspetto non è presente, piuttosto, esso si focalizza sulla visibilità del marchio.

marche sia condizione sufficiente per insignire la fattispecie di alleanza con l'appellativo di *brand alliance*. Sostenitori di questa visione, Rao *et al.* (1999), qualificano l'alleanza di marca come: “*the situation in which two or more individual brands are joined together in some fashion and are presented jointly to the consumer*” (p. 259). Il concetto di *co-branding*, così espresso, include un'ampia varietà di forme collaborative, sia di breve che di medio-lungo termine, che spaziano dalla combinazione fisica di due o più brand all'interno dello stesso prodotto (*ingredient branding e product bundled*), all'associazione simbolica dei loro elementi costituenti - “*brand names, logos, or other proprietary assets*” (Simonin e Ruth 1998), volta ad uno sforzo comunicativo di marketing (*Joint promotion*).

Tonino Pencarelli
Carlo Borzacchini
Collaborare per competere
nel turismo: il ruolo del
co-marketing per i tour
operator

Tab. 1: Definizioni ed elementi chiave del concetto di *co-branding* presenti in letteratura

Authors	Year	Definitions	Key elements
Hillyer e Tikoo	1995	Co-branding is the practice of double branding products, in which a product features more than one brand name	Consiste nel marchiare doppiamente un prodotto
Park <i>et al.</i>	1996	Co-branding è la strategia che permette di associare due o più prodotti di marca (detti constituent brands) per formare un separato ed unico prodotto (detto composite brand)	Coinvolge due o più prodotti di marca che sono combinati in unico prodotto
Grossman	1997	Co-branding occurs when two brands are deliberately paired with one another in a marketing context such as in advertisements, products, product placements and distribution outlets	Presenza congiunta delle marche in un contesto di marketing Le marche sono deliberatamente appaiate - viene evidenziato il criterio di volontarietà delle imprese di comparire insieme
Rao <i>et al.</i>	1999	Co-branding is the any short- or long-term cooperative situation in which two or more individual brands are joined together in some fashion and are presented jointly to the consumer	Presentazione congiunta delle marche al consumatore Riconoscimento di molteplici configurazioni di brand alliance: dall'ingredient branding alla Joint promotion
Blackett e Boad	1999	Co-branding is a form of co-operation between two or more brands with significant customer recognition, in which all the participants' brand names are retained. It is usually of medium-to long-term duration and its net value creation potential is too small to justify setting up a new brand and/or legal joint venture.	Elevata notorietà delle marche coinvolte La durata della collaborazione è in genere di medio-lungo termine
Cooke e Ryan	2000	Brand alliance is a particular type of strategic alliance which is carefully conceived and built around the linking or integration of the symbolic or functional attributes of the brands of two or more different companies with the objective of offering a new or perceptually improved product to the customer	Offrire un prodotto migliore al consumatore, che conferisca maggiore valore all'offerta
Washburn <i>et al.</i>	2000	Co-branding is an increasingly popular technique marketers use in attempting to transfer the positive associations of the partner brands to a newly formed co-brand	I brand coinvolti possono essere due o più Non si riferisce solo al prodotto ma a diverse configurazioni di alleanza, come ad esempio: joint promotions e joint advertising
Kippenberger	2000	Co-branding or the bringing together of two or more independents brand names in support of a new product, service or venture, is seen as a legitimate development of branding, essential for building and maintaining competitive advantage.	Coinvolge due o più brand noti al consumatore Il contesto nel quale si configura è lo sviluppo di un nuovo prodotto, servizi e impresa

Cegarra e Michel	2001	Co-branding se define comme une alliance entre deux marques fondée sur une coopération dans la conception du produit au plan fonctionnel ou symbolique, et sur la cosignature du produit par les marques partenaires.	Cooperazione per la concezione di un prodotto sul piano funzionale o simbolico Prodotto cofirmato dalle marche partners
Prince e Davies	2002	Occurs between companies with two distinct brands marketed together to form a unique composite offering that adds value for the consumer.	I due brand coinvolti vengono commercializzati insieme in un'unica offerta Offrire maggiore valore al consumatore
Keller	2003	Co-branding occurs when two or more existing brands are combined into a joint product or are marketed together in some fashion.	Coinvolge due o più brand noti che sono combinati in unico prodotto o commercializzati in altro modo
Checchinato	2007	Co-branding - alleanza tra due o più marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta percepita come nuova o diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca.	Presenza congiunta delle marche in un contesto di marketing Esistenza di varie tipologie di co-branding oltre allo sviluppo congiunto del prodotto
Helming <i>et al.</i>	2008	Co-branding represents a long-term brand alliance strategy in which one product is branded and identified simultaneously by two brand.	Strategia di lungo termine, il cui focus è sul prodotto
Kotler e Armstrong	2010	Co-branding occurs when two established brand names of different companies are used on the same product.	Coinvolge due o più brand noti che sono combinati in unico prodotto
Kapferer	2012	Co-branding refers to any pairing of brands in a collaborative marketing effort.	Visione "allargata" del co-branding, in ogni contesto collaborativo di marketing
Besharat e Langan	2014	Co-branding is a long-term cooperation between two (or more) brands to create a new product (or service) that inherits both tangible and intangible attributes from the partnering brands and enters an existing or new market. The identity of the associated brands is communicated through the inclusion of the brand names on the product (or package).	Strategia di lungo termine, il cui focus è sullo sviluppo di un nuovo prodotto-servizio Coinvolgimento di attributi tangibili e intangibili dei brand coinvolti Presentazione congiunta dei brand
Zickermann	2014	Co-branding is a branding strategy in which two or more brands is presented jointly to the consumers.	Visione "allargata" del co-branding, in ogni contesto collaborativo di marketing

Fonte: nostra elaborazione

Gli aspetti più ricorrenti che si evincono dall'analisi della letteratura sono i seguenti:

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

- per alcuni autori si ha *co-branding* solo se le marche coinvolte nell'operazione fanno capo a imprese diverse (Prince e Davis, 2002), mentre altri sostengono che questo elemento non sia fondamentale (Aaker, 1991), poiché potrebbe trattarsi di accordi intra-organizzativi tra diverse business unit della stessa impresa;
- lo sviluppo congiunto di un prodotto può avvenire sia sul piano funzionale che su quello simbolico (Cooke e Ryan, 2000; Cegarra e Michel, 2001; Bertoli e Busacca, 2003; Besharat e Langan, 2014);
- una strategia *co-branding* può avere un orizzonte temporale sia di breve che di medio-lungo termine (Rao *et al.*, 1999; Simonin e Ruth, 1998), altresì solo di medio-lungo periodo (Blackett e Boad, 1999; Helming *et al.*, 2008; Besharat e Langan, 2014; Zickermann, 2014);
- sussiste la volontà delle marche di apparire nel medesimo contesto di marketing (Grossman, 1997; De Vita, 2000; Checchinato, 2007). Tale precisazione tende a escludere tutte le alleanze in cui le marche appaiono insieme, in assenza di una pianificazione della medesima attività (p.e. eventi, concorso a premi multi-brand e volantini pubblicitari).

3. Risultati dell'indagine empirica

Come precisato nella parte introduttiva dell'articolo, l'analisi empirica è stata svolta con metodo misto, di cui il sondaggio ha rappresentato una fase di particolare importanza, coinvolgendo i principali T.O. italiani.

Di seguito si illustrano i principali risultati emersi dall'analisi del materiale raccolto attraverso l'intervista semistrutturata, rivolta all'*account director* dell'area di business "Co-marketing & Promotion" dell'agenzia Comart⁶.

Il primo elemento che si evince dall'intervista riguarda la marcata diffusione di utilizzo fra le imprese della tipologia di *co-marketing communication-based*; essa prevede l'associazione di due o più organizzazioni, nell'ambito di iniziative pubblicitarie e/o promozionali congiunte. Questa configurazione di alleanza, con particolare riferimento al *co-branding*, può essere distinta in due varianti strategiche (Bertoli e Busacca 2003): la *joint advertising* e la *joint promotion*. L'intervistato sottolinea che il *co-marketing* "nel 90% dei casi è di natura promozionale e coinvolge le vendite e la comunicazione delle imprese interessate, qualificandosi prevalentemente come *co-branding*". In numerosi casi include anche lo "sviluppo congiunto di eventi, come ad esempio la realizzazione di fiere in sinergia tra due o più imprese", al fine di abbattere i costi di partecipazione e rafforzare la presenza nel mercato. Inoltre, secondo l'intervistato, "il *co-marketing* può essere tante cose, potendo riguardare la sola comunicazione, fino ad arrivare alla radice di un'impresa", come nel caso dello sviluppo congiunto di nuovi prodotti e nuove tecnologie.

⁶ Comart è una agenzia pubblicitaria a 360°, che nasce nel 2002. L'agenzia è specializzata nell'integrazione delle principali attività che gravitano attorno la sfera della comunicazione, offrendo una consulenza di tipo strategico, creativo e operativo ad aziende multinazionali, nazionali, enti pubblici e PMI.

Dall'intervista emerge, inoltre, un aspetto evolutivo importante in merito al fenomeno, già emerso in letteratura: la tendenza crescente delle imprese a instaurare rapporti di *co-marketing* con organizzazioni che operano in settori differenti, situate a monte o a valle della filiera. In sostanza si sta assistendo a una crescita di accordi laterali tra imprese: “negli anni c'è stata una diversificazione delle alleanze, tendenzialmente le aziende si alleano con altre organizzazioni che operano settori differenti dal proprio”. Secondo l'intervistato, il motivo principale di tale tendenza risiede “nell'esigenza di andare a pescare clienti in un bacino di utenza differente; se il *co-marketing* non vuole mirare alla mera attività promozionale, allora ha senso, strategicamente, andare a coinvolgere delle aziende che sono molto diverse tra loro, ma che nella realtà hanno delle affinità estremamente forti, che possono essere il target, gli obiettivi, la stagionalità del prodotto, che però agiscono su ambiti differenti”.

Questa tendenza ad estendere i campi di applicazione del fenomeno ed all'evolversi delle fattispecie tipologiche è avvalorata anche dalla crescita del numero e della varietà di imprese che vi ricorrono: “anche aziende che un tempo erano molto restie ad attività di *co-marketing* per tipologie di business, vedi le banche, o per target di riferimento, vedi l'alta moda, oggi invece sono molto più aperte e disponibili”.

Dall'indagine qualitativa si apprende, inoltre, che l'agenzia ha un ruolo importante nel processo di realizzazione della singola iniziativa. In particolare, l'intervistato asserisce che “la nostra agenzia guida l'impresa nello sviluppo dell'iniziativa di *co-marketing* in tutte le fasi che costituiscono l'intero ciclo di vita dell'alleanza”. Il compito svolto dall'agenzia riguarda aspetti sia di natura strategica che operativa; il team di esperti supporta le imprese anche nello sviluppo del materiale creativo impiegato nella comunicazione⁷.

In relazione ai fattori critici di successo, dall'intervista è emerso che uno dei fattori più importanti per realizzare un'iniziativa di *co-marketing* vincente, è sicuramente la condivisione degli obiettivi da parte di tutti i soggetti implicati e la complementarietà del target a cui mira l'iniziativa. Come sottolineato dall'intervistato: “parlare allo stesso target e avere una sovrapposizione di obiettivi, che non necessariamente devono essere identici, ma integrabili gli uni con gli altri, è un elemento la cui presenza è indispensabile per il successo dell'attività”. La complementarietà degli obiettivi è un elemento essenziale per costruire una *partnership* di successo, senza tale requisito le imprese coinvolte si troverebbero a remare contro corrente, vanificando l'efficacia delle politiche di marketing potenziate messe in atto.

Altri elementi indicati dall'*account director* di Comart come rilevanti ai fini della buona riuscita dell'iniziativa sono l'integrazione e il coordinamento. Ci si riferisce in particolare alla capacità delle imprese coinvolte nella *partnership* di integrare adeguatamente le funzioni, i

⁷ Il numero di risorse di cui si compone il *team* dell'agenzia Comart, è di tre professionisti, più una serie di freelance che supportano l'attività e collaborano da esterni per sviluppare delle specifiche iniziative che necessitano di distinte competenze di marketing. In un anno vengono gestite tra le sei e le dieci attività di *comarketing*, ogni figura del *team* segue in media un'attività ogni due mesi.

processi e le attività oggetto di interesse dell'accordo. I *partner* devono riuscire a creare un ambiente di lavoro organizzato e condiviso, in cui i ruoli attribuiti ai vari soggetti implicati siano chiari e ben definiti, così come i compiti e le responsabilità che ne derivano. In particolare, la capacità relazionale è considerata indispensabile ai fini della costruzione di alleanze solide e durature. Le relazioni tra le imprese sono legate nella maggior parte dei casi alle persone che le curano nel tempo; se la persona chiave, con cui è in essere un rapporto di fiducia, maturato nel corso degli anni, cambia azienda e si trasferisce in un'altra realtà, è naturale che porti con sé la rete di relazioni e dunque il valore ad essa connesso.

L'innovazione rappresenta un ulteriore elemento di successo per la strategia in esame; essa viene indicata dall'intervistato come la leva differenziale anche per il futuro. In tal senso ci si riferisce sia all'evoluzione delle configurazioni strategiche concepite, sia al format di ideazione delle stesse. Pertanto, proporre nuove modalità di collaborazione ideate sulla base delle esigenze interne delle imprese coinvolte nella *partnership* ed esterne, riferite al mercato, risulta essere un elemento critico di successo: innovazione e originalità risultano pertanto fattori chiave per il *co-marketing* del futuro.

Dall'analisi qualitativa emerge la quasi totale assenza di ricerche e indagini di marketing volte a verificare se l'iniziativa possa avere successo, ma anche la scarsa propensione a definire gli indicatori di performance da parte delle imprese coinvolte; tale risultato suggerisce che in genere il rischio di fallimento venga sottostimato dal management, il quale sovente ritiene che la forza di due marche note sia sufficiente a garantire l'esito positivo dell'iniziativa. I principali indicatori, utilizzati dalle imprese oggetto di analisi, sono di natura commerciale e comunicazionale. L'indicatore principale di analisi dei risultati dell'iniziativa sembra essere il consumatore finale e dalle azioni che esso compie, sia nel punto vendita che on-line, spinto dalle politiche di *co-marketing* poste in essere dalle imprese implicate, si determina l'efficacia delle attività.

È opportuno ora focalizzare l'attenzione sul comparto del tour operating e sui risultati emersi dall'indagine quantitativa che ha previsto l'utilizzo del sondaggio come tecnica di raccolta dati.

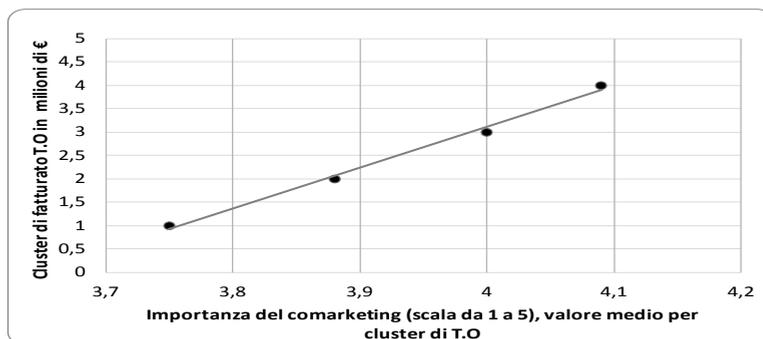
Le risposte ottenute dagli ottanta questionari inviati sono state 38 (di cui 35 complete), esprimendo un tasso di risposta più che soddisfacente (48%). Le imprese che hanno aderito all'indagine coprono tutte le classi dimensionali, sebbene la quota maggioritaria dei rispondenti sia di medio grande dimensione. In particolare, risulta che il 38% dei rispondenti rappresenta imprese di dimensioni medio-grandi (fatturato > 50 milioni di euro), il 21% del campione può essere classificato come impresa di medie dimensioni (fatturato tra 11 e 50 milioni di euro), mentre il 28% si colloca tra le imprese di piccole dimensioni (tra 2 e 10 milioni di euro); infine il 14% dei rispondenti è rappresentata da micro imprese (Fatturato ≤ 2 milioni di euro).

Dall'analisi dei dati emerge, anzitutto, che il *co-marketing* rappresenta una pratica assai diffusa fra i T.O.: l'82% degli intervistati dichiara di utilizzare regolarmente siffatta forma di alleanza. Il 68% qualifica il *co-marketing* come una leva "importante" e "molto importante" per la

realizzazione della strategia competitiva d'impresa. Adottando la scala di misurazione Likert (indicando 1 come poco importante e 5 molto importante) risulta che i Tour operator conferiscono al *co-marketing* un valore medio di importanza pari a 3.9⁸. Approfondendo il dato, emerge che tale pratica manageriale assume un ruolo chiave soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni (fatturato 11>50 milioni di euro), mentre nelle imprese minori l'importanza tende a diminuire.

Il diagramma di dispersione (Fig.1) evidenzia l'esistenza di una relazione diretta tra l'importanza media della strategia e la classe di fatturato d'impresa (covarianza positiva 0,191).

Fig. 1: Diagramma di dispersione: importanza del *co-marketing* in relazione al fatturato annuo dell'impresa



Fonte: ns elaborazioni

Analoghe indicazioni emergono dall'analisi della relazione che esiste tra importanza attribuita al *co-marketing* e risorse finanziarie allocate a budget (Fig. 2).

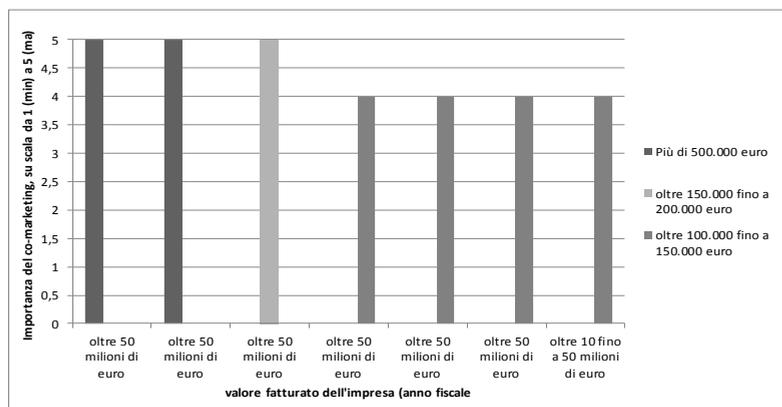
Un ulteriore aspetto indagato riguarda la natura delle organizzazioni con cui i T.O. collaborano. È emerso che il 100% dei T.O. aderenti all'indagine dichiara di sviluppare alleanze con imprese che operano nel medesimo settore. Come si rileva dal grafico in figura 3, infatti, le imprese di viaggi e turismo rappresentano l'opzione più selezionata rispetto alle alternative di scelta; questo dato suggerisce l'esistenza di alleanze di tipo verticale e orizzontale, senza però indicare la vera natura di questi accordi. Grazie all'analisi qualitativa, tuttavia, è emerso che gli accordi verticali realizzati a valle con la rete delle agenzie di viaggio⁹ o a monte con i fornitori di servizi rappresentano la situazione più ricorrente. Assai rare sono le applicazioni del *co-marketing* frutto di accordi orizzontali tra concorrenti.

⁸ L'importanza è stata calcolata mediante l'ausilio della scala ancorata di Likert, dove 1= per niente importante; 2= poco importante; 3= mediamente importante; 4= importante; 5= molto importante.

⁹ Shawn (2000), ha affrontato il tema delle alleanze di marketing come forma di promozione commerciale congiunta focalizzandosi sul rapporto produttore-rivenditore; l'autore considera tale fattispecie di alleanza come unica soluzione di *co-marketing* praticabile.

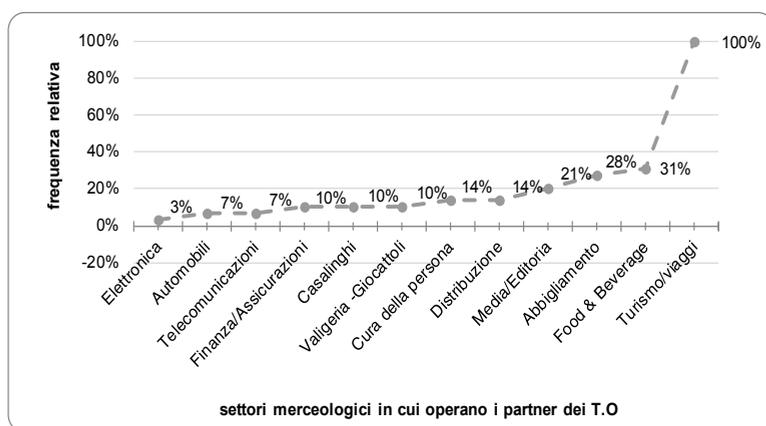
Fig. 2: Importanza del co-marketing e risorse finanziarie messe a budget dai tour operator

Tonino Pencarelli
Carlo Borzacchini
Collaborare per competere
nel turismo: il ruolo del
co-marketing per i tour
operator



Fonte: ns elaborazioni

Fig. 3: I principali settori in cui operano i partner dei T.O.



Fonte: ns elaborazioni

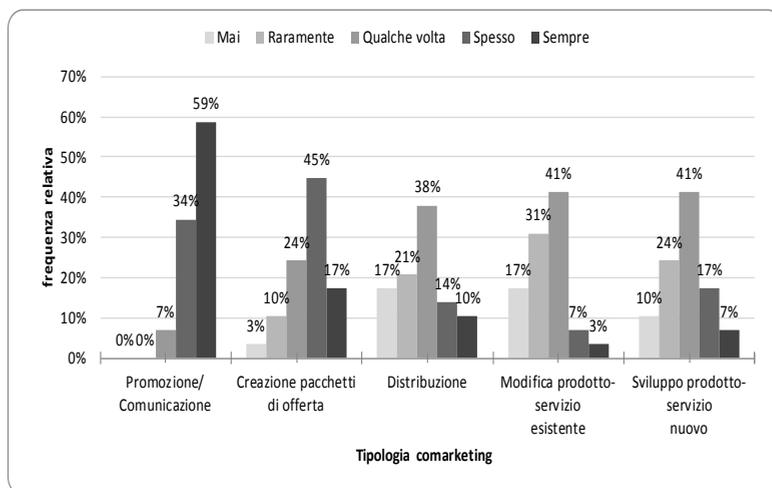
Si riscontra invece la presenza diffusa di collaborazioni di tipo laterale: il 31% dei T.O. dichiara di realizzare accordi con imprese del settore alimentare (Food & Beverage), il 28% dell'abbigliamento, il 21% con i Media ed Editoria, Cura della persona (14%), Valigeria e Giocattoli (10%) e Casalinghi (10%). Anche il settore della finanza, che fino a pochi anni fa era assai distante dalla pratica del *co-marketing*, oggi risulta essere una realtà appetibile per i T.O. (10%). Altresì le imprese di telecomunicazioni e quelle automobilistiche raccolgono una percentuale del 7% ciascuna; mentre il settore dell'elettronica sembra sia toccato solo marginalmente dal fenomeno (3%).

I T.O. adottano dunque il *co-marketing* per costruire e ampliare le relazioni con una varietà di attori che operano in business anche molto diversi, allo scopo di perseguire gli obiettivi competitivi associati al *co-*

branding, segnatamente quelli di valorizzazione del brand e di ampliamento del mercato, e di cogliere le potenzialità derivanti dall'acquisizione di competenze ed esperienze, nella prospettiva del *learning by cooperation*.

Le finalità ricercate con maggiore frequenza attengono la creazione di pacchetti di offerta e lo sviluppo di nuovi prodotti, oltre che la realizzazione di iniziative promozionali (Fig. 4). Tra le diverse tipologie di *co-marketing*, la promozione e la comunicazione congiunta sono emerse come le fattispecie più utilizzate dai T.O. (somma opzioni di scelta: qualche volta, spesso e sempre), in prima posizione si colloca il *co-marketing* promozionale (100%), in seconda la creazione di pacchetti di offerta (86%), mentre in terza posizione, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (66%).

Fig. 4: Frequenza di utilizzo delle diverse tipologie di *co-marketing*

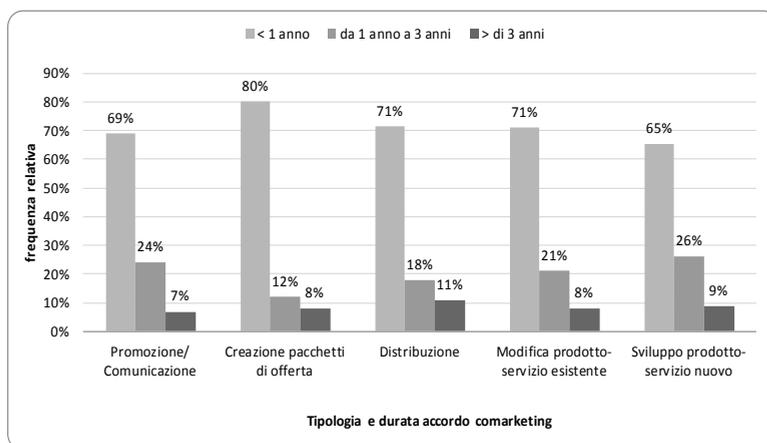


Fonte: ns elaborazioni

Riguardo all'arco temporale della collaborazione (Fig. 5), dall'analisi non emerge un significativo divario tra le diverse configurazioni di *co-marketing*. La durata media delle collaborazioni risulta breve e questo si riscontra anche per iniziative finalizzate alla creazione o allo sviluppo di nuovi prodotti, fatto peculiare data la numerosità delle decisioni da prendere e i riflessi sull'immagine del prodotto e/o dell'impresa che queste operazioni solitamente comportano.

Per quanto riguarda le modalità di organizzazione e gestione delle iniziative, il 52% dei T.O. dichiara di gestire i processi di *co-marketing* avvalendosi esclusivamente delle risorse interne (Fig. 6), mentre il 21% dei rispondenti ricorre ad approcci di gestione congiunta con il *partner* e il 20% si avvale del supporto di un'agenzia specializzata nella comunicazione e nell'intermediazione delle iniziative di *co-marketing*.

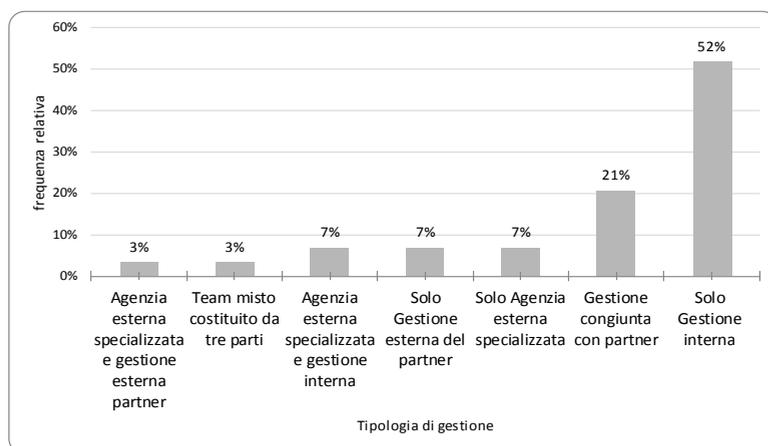
Fig. 5: Durata media degli accordi nelle diverse tipologie di comarketing



Tonino Pencarelli
Carlo Borzacchini
Collaborare per competere
nel turismo: il ruolo del
co-marketing per i tour
operator

Fonte: ns elaborazioni

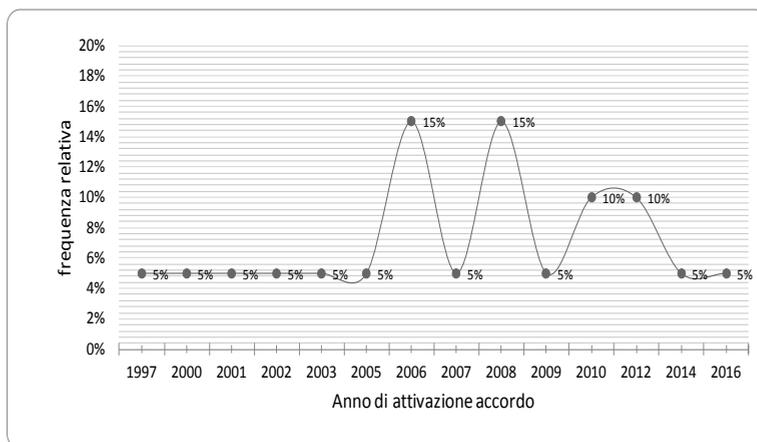
Fig. 6: Il ruolo dei T.O. nella gestione della strategia di co-marketing



Fonte: ns elaborazioni

Un ulteriore aspetto emerso dalle interviste attiene il periodo in cui è stata attivata la prima alleanza dai T.O. Sebbene risulti una concentrazione di valori nel biennio 2006-2008 (fig. 7), emerge che i T.O. hanno avviato le collaborazioni di marketing con tempistiche varie che non sembrano collegabili a fenomeni congiunturali specifici, salvo nel 2008, ove forse qualcuno può aver percepito e reagito in anticipo ai segnali della crisi economica.

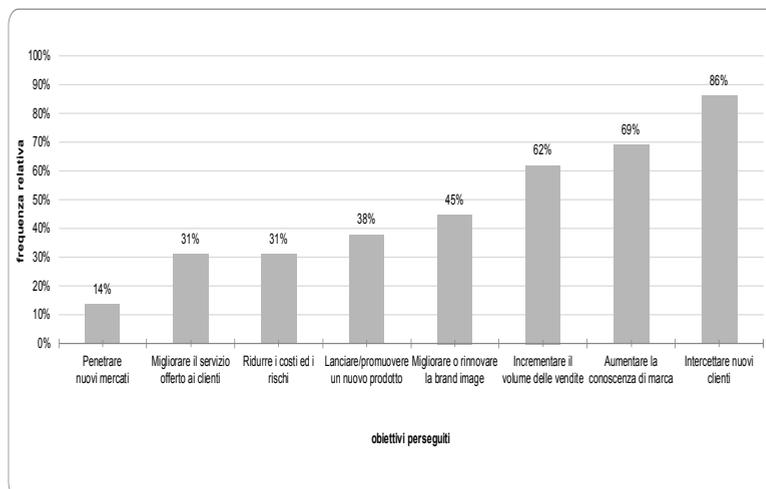
Fig. 7: Anno di attivazione del co-marketing per i T.O.



Fonte: ns elaborazioni

In merito alle finalità che spingono i T.O. ad attivare alleanze di *co-marketing* (Fig. 8) emerge, infatti, che l'86% del campione si propone di intercettare nuovi clienti, mentre il 69% e il 62%, rispettivamente, mira ad aumentare la brand awareness e incrementare il volume delle vendite. Seguono, in ordine, migliorare o rinnovare la brand image (45%), lanciare o promuovere un nuovo prodotto (38%), ridurre i costi e i rischi associati alla realizzazione dell'iniziativa (31%), migliorare il servizio offerto ai clienti (31%) e, per ultimo, penetrare nuovi mercati (14%).

Fig. 8: Gli obiettivi perseguiti attraverso il co-marketing

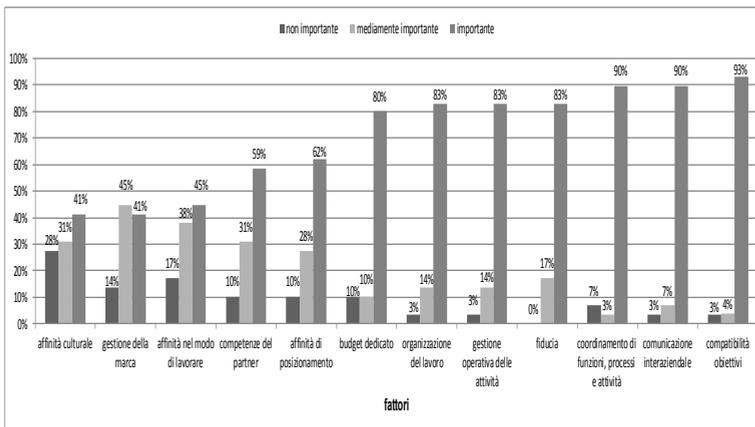


Fonte: ns elaborazioni

Il raggiungimento degli obiettivi sopra citati è connesso all'intensità di legame che si crea nel rapporto, alle risorse impiegate nella realizzazione dell'iniziativa e la natura delle attività su cui si fonda la collaborazione. I dati evidenziano che gran parte degli intervistati (69%) sono soliti ripetere la collaborazione di marketing con *partner* abituali (mediamente 1 *partner* per il 22% dei rispondenti, 2 unità per il 39% e più di due per il resto del campione), mentre il 31% ammette di cambiare sempre alleato.

Oltre che dall'intensità delle relazioni tra i *partner*, il successo o l'insuccesso del *co-marketing* dipende da vari fattori critici, che sono stati qui indagati. Dalla fig. 9 si evince che la variabile giudicata dalla maggioranza (93%) dei rispondenti come più importante (somma dei valori "molto importante" e "importante") è la compatibilità degli obiettivi tra alleati. Seguono, in ordine di importanza, la comunicazione tra le imprese coinvolte e il coordinamento di funzioni, processi e attività (entrambe al 90%), la fiducia, la gestione operativa delle attività e l'organizzazione del lavoro (tutte e tre all'83%). Altri fattori di rilievo risultano essere, il budget dedicato (80%), l'affinità di posizionamento (62%) e le competenze del *partner* (59%); ancora l'affinità nel modo di lavorare (45%), la gestione della marca (41%) e l'affinità culturale (41%).

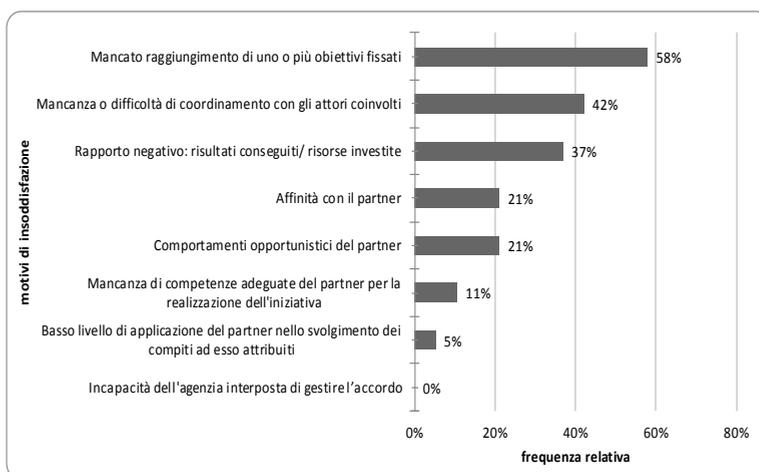
Fig. 9: Fattori critici di successo nel *co-marketing*



Fonte: ns elaborazioni

Non è affatto semplice e sicuro attuare collaborazioni in grado di rispondere a tutti i requisiti critici e conseguire i risultati prefissati. In effetti, l'indagine empirica ha rivelato che il 62% degli intervistati ha dichiarato che, almeno in un caso, l'esperienza di *co-marketing* non ha conseguito le performances attese, generando insoddisfazione. I motivi di insuccesso della collaborazione sono esposti nella fig. 10; i tre fattori più importanti risultano essere, nell'ordine: il mancato raggiungimento degli obiettivi fissati in fase di definizione dell'accordo (58% dei casi); la mancanza o difficoltà di coordinamento delle parti coinvolte (42% dei casi), il rapporto negativo tra i risultati conseguiti e le risorse investite (37% dei casi).

Fig. 10: Motivazioni alla base dell'insuccesso di un'alleanza di marketing



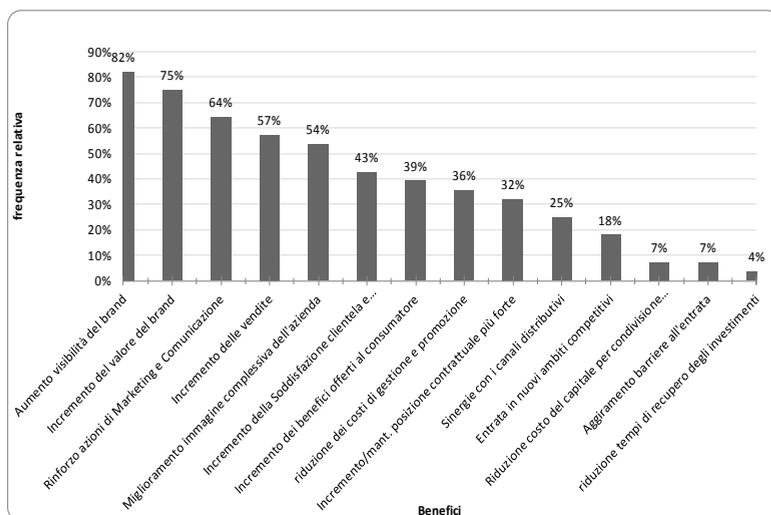
Fonte: ns elaborazioni

Nel complesso, però, i processi di *co-marketing* attuati dai T.O. italiani hanno comunque generato importanti benefici, specie nella prospettiva del rafforzamento della competitività aziendale. I principali vantaggi dichiarati dai rispondenti (fig. 11) riguardano infatti l'aumento della visibilità del brand (82%), l'incremento del valore ad esso associato (75%), il rinforzo delle azioni di marketing e comunicazione (64%), l'incremento delle vendite (57%), il miglioramento dell'immagine complessiva di azienda (54%), la maggiore soddisfazione della clientela (43%) e l'incremento dei benefici offerti al consumatore (39%). Meno rilevanti i benefici associati alla riduzione dei costi di gestione e promozione (36%), l'incremento o mantenimento di una posizione contrattuale più forte (32%); lo sviluppo rapporti sinergici con i canali distributivi (25%) e l'entrata in nuovi ambiti competitivi (18%). Infine meno evidenti sono i vantaggi derivanti dal comarketing in merito, alla riduzione del costo del capitale per la condivisione del rischio (7%), l'elusione delle barriere d'ingresso in nuovi ambiti competitivi (7%) e per ultimo la riduzione dei tempi di recupero degli investimenti (4%).

Anche grazie ai numerosi benefici conseguiti, risulta che la maggioranza dei rispondenti è soddisfatta delle alleanze instaurate, particolarmente degli obiettivi raggiunti, delle performance ottenute e del livello di fiducia stabilita (fig. 12). I principali elementi di insoddisfazione riferiscono soprattutto ad aspetti organizzativi e di coordinamento dei processi con i *partner*, come avviene comunemente nelle collaborazioni interaziendali.

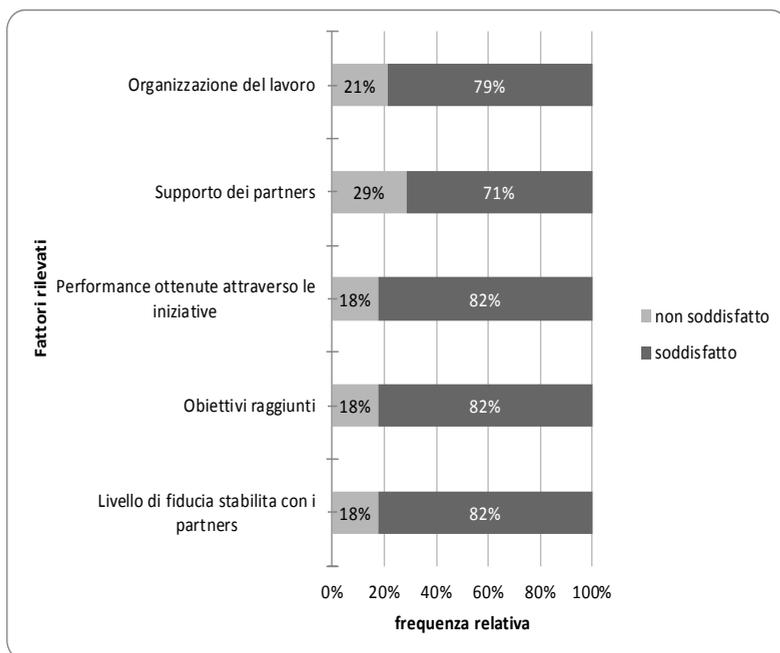
Fig. 11: Benefici conseguiti attraverso il comarketing

Tonino Pencarelli
Carlo Borzacchini
Collaborare per competere
nel turismo: il ruolo del
co-marketing per i tour
operator



Fonte: ns elaborazioni

Fig. 12: Elementi che incidono positivamente e negativamente sulla soddisfazione della partnership



Fonte: ns elaborazioni

4. Integrazione dei risultati con l'analisi qualitativa e considerazioni conclusive

In questo studio si è cercato di fornire un preliminare contributo di conoscenza sul fenomeno delle alleanze di marketing nel settore dell'intermediazione turistica, fenomeno che risulta essere ancora poco esplorato in letteratura.

Le domande di ricerca che ci siamo posti in questo studio sono:

- quanto sono diffuse le pratiche di *co-marketing* nel contesto dei T.O. italiani e quali obiettivi si intendono perseguire con esse?
- quali sono i fattori critici di successo del *co-marketing* nel comparto?
- quali sono stati i principali benefici conseguiti da T.O. con le alleanze?
- quali aspetti del *co-marketing* hanno generato soddisfazione o insoddisfazione presso i T.O.?

Dalla ricerca emerge che i T.O. riconoscono il ruolo crescente delle alleanze di marketing nei processi manageriali, tanto che il *co-marketing* rappresenta una pratica assai diffusa nel settore del tour operating e assume sovente un ruolo importante, soprattutto nelle imprese medio-grandi. L'analisi quantitativa evidenzia, infatti, l'esistenza di una relazione diretta tra l'importanza media della strategia e la classe di fatturato dell'impresa. Questo risultato è rafforzato dall'intervista alla società specializzata nell'organizzazione ed intermediazione di iniziative di *co-marketing* da cui, si evince che il *co-marketing* rappresenta una pratica manageriale che negli anni ha acquisito un ruolo sempre più strategico nelle politiche di marketing di numerose organizzazioni.

Questa forma collaborativa, da un lato è volta a rafforzare il vantaggio competitivo d'impresa, attraverso la costruzione di rapporti solidi di medio-lungo periodo, a valenza strategica, con attori chiave della filiera (alleanze verticali), dall'altro è indirizzata ad attivare azioni tattiche e di breve periodo per supportare le attività core di marketing.

La configurazione più diffusa di comarketing fra i T.O. è quella *communication-based*, che prevede l'associazione di due o più organizzazioni nell'ambito di iniziative pubblicitarie e/o promozionali congiunte, con particolare attenzione a politiche di product bundling (creazione di pacchetti congiunti) e di sviluppo di nuovi prodotti. In particolare, specie dall'analisi quantitativa emerge che i T.O. preferiscono realizzare prodotti co-branded ex-novo piuttosto che modificarne uno esistente. Inoltre, secondo l'intervistato dell'agenzia Comart, il *co-marketing* può essere tante cose, può riguardare la sola comunicazione, fino ad arrivare alla radice di un'impresa e implicare il suo DNA, come nel caso dello sviluppo congiunto di nuovi prodotti e nuove tecnologie, questa fattispecie di *co-branding* è in costante aumento in diversi settori di mercato. Il responsabile Comart sottolinea, comunque, che il *co-marketing* "nel 90% dei casi è di natura promozionale e coinvolge le vendite e la comunicazione delle imprese interessate", qualificandosi prevalentemente come *co-branding*. In numerosi casi include anche lo "sviluppo congiunto di eventi come, ad esempio, la realizzazione di fiere in sinergia tra due o più imprese", al fine di abbattere i costi di partecipazione e rafforzare la loro presenza nel mercato.

L'analisi quali-quantitativa mette in luce che nel turismo si attivano molteplici e vari accordi di marketing, realizzati tra attori collocati in diversi stadi della filiera: verticali, orizzontali e laterali. Tra di essi le alleanze più diffuse e strategiche risultano essere quelle verticali, attivate con Catene alberghiere, Enti del Turismo e Vettori aerei; diversamente le collaborazioni orizzontali sono più rare, anche se negli ultimi anni si sta assistendo a una loro crescita.

Come riscontrato dalla letteratura per altri settori (Iasevoli 2004; Ahn *et al.*, 2009), lo studio mette in luce la tendenza crescente delle imprese a instaurare rapporti di *co-marketing* laterali, ossia con organizzazioni che operano in settori differenti, situate a monte o a valle della filiera.

Un'ulteriore caratteristica del *co-marketing*, emersa dall'approccio qualitativo è relativa alla volontà delle imprese di non rimanere ancorate allo stesso *partner* se non per motivi strategici. In altri termini, se il *partner* con cui si è attivata un'alleanza non è strategico per l'impresa, e la collaborazione si basa dunque su obiettivi tattici e di breve periodo, cambiare a rotazione *partner* è un ottimo modo per ampliare la gamma di opportunità che si possono conseguire con il *co-marketing*.

Dall'analisi qualitativa emerge che il raggiungimento degli obiettivi della *partnership* è connesso alle risorse impiegate nella realizzazione dell'iniziativa e alla natura delle attività su cui si fonda la collaborazione.

L'indagine integrata delle evidenze empiriche ha messo in luce che le imprese che si avvalgono di un intermediario specializzato per realizzare la *partnership*, presentano i tratti caratteristici della grande impresa. Ciò indica che siffatte organizzazioni, pur disponendo di risorse economiche adeguate, preferiscono esternalizzare parte o tutta l'attività di *co-marketing* a una o più agenzie esterne, piuttosto che gestire l'attività in completa autonomia.

L'indagine sul campo ha infatti sottolineato l'importanza cruciale della figura dell'intermediario nello svolgere funzioni di coordinamento e di gestione dei molteplici processi operativi connessi al *co-marketing*, importanza che sembra comunque essere limitata al singolo rapporto di collaborazione. Inoltre, il legame che si crea con l'intermediario, anche se fruttuoso, tende a essere limitato nel tempo, interrompendosi in genere al termine della singola iniziativa, non consentendo all'agenzia di divenire un *partner* stabile.

Il ruolo dell'agenzia specializzata è particolarmente delicato in quanto interviene a ottimizzare un aspetto critico nel processo di sviluppo del *co-marketing*, ossia l'individuazione e la scelta del potenziale alleato, aspetto che richiede estrema attenzione ai criteri di selezione del *partner* che possono riguardare la forza competitiva, le competenze e le risorse di marketing, le capacità tecnologiche, l'efficienza nella realizzazione di pacchetti turistici, l'affinità della cultura organizzativa, il livello di notorietà e d'immagine coerente con quella del *partner* o categoria di prodotto, la congruenza con il medesimo segmento obiettivo e lo stesso posizionamento, le associazioni di marca desiderate, la quota di mercato, il volume delle vendite e la capillarità della rete distributiva (Chand e Katou, 2012; Kennelly e Tooe, 2014). Il processo di selezione del *partner* richiede, inoltre, la valutazione attenta della compatibilità degli obiettivi

e della governance dei *partner*, aspetti spesso connessi alle dimensioni delle organizzazioni che ricercano l'alleanza e che condizionano la performance della *partnership*.

Sempre con riferimento ai fattori critici di successo del *co-marketing*, come evidenziato in letteratura (Checchinato 2007; Swaminathan and Moorman, 2009; Kennelly e Tooe, 2014) risulta che il successo nelle alleanze di marketing impone inoltre che gli obiettivi siano chiari e raggiungibili, che le risorse siano adeguate e le tempistiche commisurate alla difficoltà di realizzazione delle attività. Ulteriori elementi critici per il successo della collaborazione sono riconducibili a: comunicazione interaziendale; coordinamento di funzioni, processi e attività coinvolte; gestione operativa delle attività; fiducia reciproca dei *partner*; organizzazione del lavoro e gestione della marca, la gestione burocratica dell'accordo e la comunicazione (intesa quale politica di marketing). Occorre altresì effettuare preliminari ricerche di mercato, volte ad approfondire le dimensioni rilevanti del marketing strategico, quali l'analisi della domanda e dei concorrenti. A quest'ultimo proposito l'indagine qualitativa rivela nelle pratiche di *co-marketing* dei T.O. una forte carenza di adeguate ricerche di marketing preliminari, volte a verificare il potenziale di successo dell'iniziativa, circostanza che è associata alla scarsa propensione dei T.O. a identificare appropriati Key Performances Indicators per valutare l'impatto delle alleanze sulle performance. Dall'integrazione dei risultati emerge, del resto, la difficoltà comune degli addetti ai lavori a individuare indicatori specifici per valutare l'efficacia e l'efficienza delle alleanze di marketing, se non direttamente connesse all'attività di promozione e vendite online e offline.

Lo studio ha messo in luce nei T.O. osservati la carenza di competenze specialistiche inerenti il management dei processi di *co-marketing* che induce, sovente, a condotte aziendali in cui le scelte sembrano essere guidate più dall'intuito che da processi di razionalità intenzionale degli operatori. Tuttavia, in un settore caratterizzato da elevata competitività e imprevedibilità e da rischi crescenti di gestione come quello del *tour operating*, affidarsi all'intuito e all'esperienza imprenditoriale non appare più sufficiente. Questa condotta manageriale espone le aziende a elevate probabilità di insuccesso, non sempre ben comprensibile, a causa della carenza di forme efficaci di monitoraggio e valutazione.

Una delle principali sfide manageriali per gli operatori è, dunque, quella di accrescere il livello di managerializzazione dei processi di *co-marketing*, ponendo maggiore attenzione ai fattori critici di successo ed alle attività di formulazione, implementazione e controllo delle alleanze. La definizione delle condizioni ideali nelle quali applicare la strategia emerge dal bilanciamento tra benefici e rischi in relazione agli obiettivi perseguiti. Pertanto, l'impresa che decide di attuare accordi di marketing dovrebbe valutare attentamente i potenziali benefici e i rischi cui andrà incontro, ed anche dotarsi di strumenti di controllo efficaci per misurare i risultati dell'alleanza, sia in fase attuativa che conclusiva, monitorando le performance generate direttamente dalla specifica alleanza, come pure il valore potenziale derivante dalle nuove relazioni organizzative attivate con i vari *partner*.

Un'ulteriore rilevante questione che le organizzazioni dovrebbero affrontare prima di avventurarsi in una strategia di *co-marketing* attiene alle motivazioni che spingono i manager verso siffatta soluzione strategica o tattica che essa sia, oltre che la ponderazione dei vincoli organizzativi interni connessi alle risorse ed alle competenze possedute, nonché alla cultura più o meno permeabile a porre in essere accordi di collaborazione. Motivazioni e vincoli il cui chiarimento potrà condurre a identificare l'opzione migliore di *make or buy* del complesso di servizi necessari ad attuare efficacemente alleanze performanti sotto il profilo economico e competitivo. Dall'indagine emerge che non solo i piccoli operatori, ma anche, e forse soprattutto, i T.O. di maggiori dimensioni hanno capito l'importanza di rivolgersi a terze parti per esternalizzare i processi di *co-marketing* a agenzie specializzate. Questo non solo per programmare ed attuare le singole iniziative, ma anche per facilitare la ricerca di *partner* compatibili con le esigenze strategiche e competitive delle aziende proponenti, ponendo in essere una triangolazione strategica virtuosa. Un altro aspetto importante attiene al fatto che i soggetti esterni possono fungere da mediatori tra *partner* e ridurre la potenziale conflittualità che spesso determina il fallimento delle coalizioni di marketing nel turismo (Khalilzadech e Wang, 2018).

Nel complesso la ricerca ha comunque messo in luce che i processi di *co-marketing* attuati dai T.O. italiani hanno generato importanti benefici e vantaggi alla competitività aziendale, quali l'aumento della visibilità, dell'immagine e del valore del brand, il rinforzo delle azioni di marketing e comunicazione, l'incremento delle vendite, la maggiore soddisfazione della clientela e l'incremento dei benefici offerti al consumatore.

Dallo studio emergono, in definitiva, importanti vantaggi per le imprese che adottano manovre di *co-marketing* nel settore del tour operating, in linea con le positive performance rilevate dalla letteratura (Tasci e Guillet, 2011). Tale scelta, tuttavia, richiede impegno, visione d'insieme, professionalità e coordinamento, oltre a una chiara e condivisa strategia di marketing interna ed esterna, che mira ad obiettivi concreti e compatibili. In assenza di un disegno strategico coerente e integrato difficilmente si potrà raggiungere il successo dell'iniziativa.

Sotto il profilo teorico, in conclusione, l'indagine mette in evidenza più luci che ombre delle alleanze di marketing e specificamente degli accordi di *co-branding* nel contesto del tour operating. Si sottolinea in particolare l'importanza di collocare queste manovre nel contesto più generale delle strategie competitive e di marketing, facendole precedere da analisi di mercato e da accorte considerazioni circa le finalità perseguite. Sotto questo profilo emerge l'importanza cruciale delle terze parti, ossia dei broker di alleanze, soggetti da considerare non solo come semplici facilitatori nella ricerca dei *partner*, ma anche come consulenti strategici delle potenziali alleanze e principali alleati per l'efficace implementazione delle strategie cooperative.

Come tutti gli studi, anche questo lavoro ha dei limiti, dovuti soprattutto alla difficoltà di effettuare approfondimenti significativi ed ulteriori derivanti dall'uso della statistica descrittiva, dato il ridotto numero dei rispondenti, sebbene esso sia rilevante rispetto all'universo dei

T.O. italiani. Ulteriori approfondimenti qualitativi, mediante analisi di casi di *co-marketing*, potrebbero certamente arricchire il quadro conoscitivo ed interpretativo del fenomeno indagato. Ad esempio, sarebbe interessante conoscere in dettaglio la natura dei prodotti e dei servizi coinvolti nella creazione del product bundling o nello sviluppo ex-novo di prodotti, oppure approfondire le problematiche associate allo sviluppo e alla gestione di specifiche iniziative, oltre che il tasso di reiterazione e la natura domestica o internazionale dei *partner* coinvolti.

Successivi fronti di ricerca potrebbero riguardare la comprensione del punto di vista di tutti i *partner* coinvolti in singoli progetti, eventuali agenzie intermediarie comprese, circa i costi, i benefici ed i problemi collegati ai vari processi di *co-marketing*.

Tuttavia, considerando la sostanziale novità costituita dall'osservazione del *co-marketing* nel settore turistico, si ritiene che questo contributo riesca a far emergere alcuni aspetti inediti ed interessanti sia a livello teorico che manageriale, aprendo la strada a ulteriori indagini che certamente sapranno gettare ulteriore luce su un fenomeno finora trascurato dagli studiosi di economia e management del turismo.

Bibliografia

- AAKER D. (1991), *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press., New York.
- ADLER L. (1966), "Symbiotic marketing", *Harvard Business Review*, vol. 45, n. 2, pp. 59-71.
- AHN S., KIM H., FORNEY J.A. (2009), "Co-marketing alliances between heterogeneous industries: examining perceived match-up effects in product, brand and alliance levels", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 16, n. 6, pp. 477-485.
- BESHARAT A., LANGAN R. (2014), "Towards the formation of consensus in the domain of co-branding: Current findings and future priorities", *Journal of Brand Management*, vol. 21, n. 2, pp. 112-132.
- BERTOLI G., BUSACCA B. (2003, novembre), "Co-branding e valore della marca", in *Congresso internazionale "Le tendenze del Marketing"*, 28-29 Novembre, Venezia.
- BLACKETT T., BOAD R.W. (1999), *Co-branding: The science of alliance*, Palgrave Macmillan, London.
- BUCKLIN L., SENGUPTA S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Aprile.
- BRYMAN, A. (2006), *Mixed methods*, Sage, London.
- COOKE S., RYAN P. (2000), "Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competencies", *Irish Marketing Review*, vol. 13, n. 2, pp. 36.
- CEGARRA J.J., MICHEL G. (2001), "Co-branding: clarification du concept", *Recherche et applications en marketing*, vol. 16n. 4, pp. 57-69.
- CHAND M., KATOU A.A. (2012), "Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian Tour operator industry: A cross-national study", *Journal of World Business*, vol. 47, n. 2, pp. 167-177.

- CHECCHINATO F. (2007), *Co-branding*, Cedam, Padova.
- CHERUBINI S. (1999), *Il Co-marketing Sportivo. Strategie di Cooperazione nel Mercato Sportivo*, Franco Angeli, Milano.
- COLLESEI U., CHECCHINATO F. (2007), "Le alleanze di marketing nelle imprese italiane", in Andreani J.C., Collese U. (a cura di) *Atti del VI Congresso Internazionale Marketing Trends, Parigi 26-27. Gennaio 2007*, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CRESSWELL J.W., PLANO CLARK V.L. (2007), *Designing and Conducting Mixed methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- D'ASTOUS A., COLBERT F., FOURNIER M. (2007), "An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts", *Journal of Services Marketing*, vol. 21, n. 4, pp. 231-240.
- DEL BALDO M. (2018), "Contratto di rete e turismo: la collaborazione aziendale come driver della competitività del settore e del territorio. Un'analisi delle prime esperienze", *Rivista di Scienze del Turismo-Ambiente Cultura Diritto Economia*, vol. 5, n. 1, pp. 71-116.
- DE VITA P. (2000), "Organizzare il co-marketing", *Sviluppo and Organizzazione*, n. 181, pp. 37-54.
- DICKINSON S., HEATH T. (2006), "A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings", *Journal of Brand Management*, vol. 13, n. 6, pp. 393-406.
- DICKINSON S., BARKER A. (2007), "Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 75-89.
- DIOKO L.D.A., SO S.I.A. (2012), "Branding destinations versus branding hotels in a gaming destination-Examining the nature and significance of co-branding effects in the case study of Macao", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, n. 2, pp. 554-563.
- EREVELLES S., STEVENSON T.H., SRINIVASAN S., FUKAWA N. (2008), "An analysis of B2B ingredient co-branding relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 8, pp. 940-952.
- GRIECO C., IASEVOLI G. (2017), "Co-marketing alliances: Definitions and approaches. Insights from a literature review", *Management Research Review*, vol. 40, n. 9, pp. 971-989.
- GROSSMAN R. (1997), "Co-branding in advertising: developing effective associations", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 6, n. 3, pp. 191-201.
- HELMIG B., HUBER J.A. LEEFLANG P. (2008), "Co-branding: The State-of-the Art", *Schmalenbach Business Review*, vol. 4, n. 60, pp. 359-377.
- HILLYER C., TIKOO S. (1995), "Effect of co-branding on Consumer Product Evaluations", *Advances in Consumer Research*, n. 22, pp. 123-7.
- IASEVOLI G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- MARCATI A. (1997), "Accordi di Marketing" in Valdani E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino.
- MCCARTHY M.S., NORRIS D.G. (1999), "Improving competitive position using branded ingredients", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 8, n. 4, pp. 267-285.

- MOLTENI L., TROILO G. (2003), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- JICK T.D. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, n. 24, pp. 602-611.
- KAPFERER J.N. (2012), *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*, Kogan page publishers.
- KELLER K.L. (2003), "Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge", *Journal of Consumer Research*, vol. 29, n. 4, pp. 595-600.
- KELLER K.L. (2008), *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- KENNELLY M., TOOHEY K. (2014), "Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport Tour operators", *Sport Management Review*, vol. 17, n. 4, pp. 407-418.
- KHALILZADEH J., WANG Y. (2018), "The economics of attitudes: A different approach to utility functions of players in tourism marketing coalitional networks", *Tourism Management*, n. 65, pp. 14-28.
- KIPPENBERGER T. (2000), "Co-branding as a new competitive weapon", *The Antidote*, vol. 5, n. 6, pp. 12-15.
- PARK C., JUN S., SHOCKER A. (1996), "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research*, vol. 33, n. 4, pp. 453-466.
- KOTLER P., ARMSTRONG G. (2010), *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- PENCARELLI T. (1995), "La valutazione economica degli accordi di cooperazione tra imprese", *Sinergie*, n. 38, pp. 131-173.
- PENCARELLI T. (2013), a cura di, *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsioni e procedure di risanamento*, Franco Angeli, Milano.
- PENCARELLI T., AGOSTINI A., (2015), "Nuovi strumenti per competere nel mercato globale del turismo: le reti d'impresa", paper presentato al 4° Workshop *I processi innovativi nelle piccole imprese. Re-positioning of SMÈs in the global value system*, Urbino, 24-25 settembre.
- PRINCE M., DAVIES M. (2002), "Co-branding partners: What do they see in each other?", *Business Horizons*, vol. 45, n. 5, pp. 51-55.
- RAO A.R., QU L., RUEKERT R.W. (1999), "Signaling unobservable product quality through a brand ally", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n. 2, pp. 258-68.
- SHAWN C. (2000), *The co-marketing solution*, NTC Business Books, USA.
- SIMONIN B.L., RUTH J.A. (1998), "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. 2, n.35, pp. 30-42.
- SWAMINATHAN V., MOORMAN C. (2009), "Marketing alliances, firm networks, and firm value creation", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 52-69.
- TASCI A.D., GUILLET B.D. (2011), "It affects, it affects not: A quasi-experiment on the transfer effect of co-branding on consumer-based brand equity of hospitality products", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, n. 4, pp. 774-782.
- THOUMRUNGROJE A., TANSUHAI P. (2004), "Globalization effects, co-marketing alliances, and performance", *Journal of American Academy of Business*, vol. 5, n. 1/2, pp. 495-502.

WASHBURN J.H., TILL B.D., PRILUCK R. (2000), "Co-branding: brand equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, n. 7, pp. 591-604.
ZICKERMANN P. (2014), *Co-branding: Fit Factors between Partner Brands*, Anchor Academic Publishing (aap_verlag).

Tonino Pencarelli
Carlo Borzacchini
Collaborare per competere
nel turismo: il ruolo del
co-marketing per i tour
operator

Academic or professional position and contacts

Tonino Pencarelli

Full Professor of Management
University of Urbino "Carlo Bo" - Italy
e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

Carlo Borzacchini

PhD in Economics and Management
University of Urbino "Carlo Bo" - Italy
e-mail: carlo.borzacchin@gmail.com



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s107.2018.08
pp. 159-185

