



Dipartimento di Impresa e Management.

Cattedra di Economia e Gestione di Impresa.

Evidenze di co-branding.

Prof.ssa Federica Brunetta

---

Relatore

Giovanni Bologna (205541)

---

Candidato

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

## INDICE:

- **Introduzione**
  
- **Capitolo 1: strategia e vantaggio competitivo**
  
- 1.1 elaborazione delle strategie
  
- 1.2 il concetto di vantaggio competitivo
  
- 1.3 le determinanti del vantaggio competitivo
  
- 1.4 la generazione del valore: catena del valore e delle relazioni.
  
- **Capitolo 2: strategie competitive e collaborative**
  
- 2.1 Strategie competitive.
  
- 2.2 leadership di costo
  
- 2.3 differenziazione
  
- 2.4 la focalizzazione orientata al costo e alla differenziazione.
  
- 2.5 le strategie di collaborazione
  
- 2.6 le diverse tipologie di alleanza
  
- 2.7 vantaggi delle strategie di collaborazione.
  
- **Capitolo 3: L'evoluzione del co-branding:- food e beverage alla moda**
  
- 3.1 Il concetto di co-branding
  
- 3.2 Le varie tipologie
  
- 3.3 evoluzione

- 3.4 vantaggi e svantaggi co-branding
  - 3.5 Dal concetto materiale al concetto estetico del cibo
  - 3.6 Evian x Ferragni
- 
- **Conclusione**

## **INTRODUZIONE**

Questo elaborato ha lo scopo di studiare il fenomeno del co-branding ma soprattutto la sua evoluzione al tempo della globalizzazione e digitalizzazione come tipo di alleanza più efficiente e che porta a ricavi migliori per entrambe le imprese inserite nella collaborazione e sarà una determinante per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Dopo un'analisi dei concetti che portano all'elaborazione delle strategie competitive che interessano un'impresa impegnata nella ricerca e nel ottenimento del vantaggio competitivo, analizzeremo il fenomeno delle alleanze come scelta privilegiata per il raggiungimento di una posizione di dominanza verso i competitors. Focalizzando l'attenzione sull'efficacia delle strategie collaborative e analizzandone le diverse tipologie, definiremo il concetto di co-branding e si vorrà dimostrare, quindi, come esso attraverso l'utilizzo di nuovi meccanismi di divulgazione legati al web abbia contribuito a creare un'aspettativa altissima sul consumatore finale tale da produrre un incremento considerevole delle vendite e dei profitti.

## **CAPITOLO 1: STRATEGIA E VANTAGGIO COMPETITIVO**

### **1.1 ELABORAZIONE DELLE STRATEGIE**

La corsa alla competitività, alla redditività, alla leadership è oggi la strategia primaria di un'impresa rispetto ai suoi concorrenti. La gestione strategica infatti, è per lei un percorso fondamentale per migliorare la sua posizione sul mercato a breve termine ma anche per avere un ritorno negli investimenti a lungo termine. L'elaborazione di una strategia quindi, condiziona l'impresa a tenere conto di 4 fattori: come l'ambiente in cui essa opera, il complesso delle sue risorse disponibili, la vision e la mission con obiettivi a medio termine ed infine il sistema di valori di coloro che esercitano le funzioni imprenditoriali. Così l'impresa in primo luogo, deve tenere conto dell'ambiente di riferimento e dei soggetti con cui andrà a rapportarsi, valutando la struttura del settore in cui essa opera insieme alle dinamiche di mercato e alle condizioni di carattere generale; In secondo luogo essa dovrà guardare alle condizioni interne all'assetto strutturale, alla struttura organizzativa e alle risorse e competenze disponibili, in particolare quelle più propense a portare un vantaggio competitivo.

Di seguito l'impresa opererà una strategia atta ad individuare la via migliore per il raggiungimento di una vision e all'attuazione di una certa mission.

Alla fine poi, l'individuazione e l'analisi di un sistema di valori consolidati che determinino obiettivi e comportamenti aziendali, porterà all'individuazione di una strategia più corretta. Fondamentalmente l'elaborazione di una strategia è un complesso processo spalmato nel tempo per il quale è necessaria una capacità di cambiamento e di valutazione, per allineare nel lungo termine un complesso processo di riorganizzazione. Gli eventi circostanti ad un'impresa sono determinanti nella definizione delle sue strategie. Infatti grazie allo sforzo del management di ridefinire ed adeguare i singoli aspetti in base ai nuovi eventi si verificherà una continua evoluzione degli aspetti strategici. La durata della strategia dipende soprattutto dal settore in cui si opera: settori più stabili ci permettono di mantenerla per molto più tempo rispetto a settori in continua variazione.

La strategia aziendale è frutto in parte dell'analisi e delle scelte del management e in parte della necessità di adeguarsi alle condizioni di mercato.

Essa si trasforma man mano che i manager abbandonano elementi obsoleti o inefficaci, definiscono un insieme di elementi strategici di azione e poi l'adeguano all'evoluzione degli eventi, dando origine agli elementi di reazione o di adattamento. I top manager infatti ricercano una corrispondenza fra le azioni strategiche e la correttezza etica : vietano all'impresa di perseguire opportunità di business moralmente discutibili e insistono sul rispetto di elevati standard morali in tutti gli aspetti della strategia aziendale.

Nello specifico infatti secondo la teoria fondamentale IST ( teoria strumentale degli stakeholders) "lo sviluppo di relazioni tra stakeholder governate dalle norme dell'etica tradizionale( correttezza, affidabilità, lealtà cura e rispetto) porterà ad un miglioramento della prestazione finanziaria"(Hendry,2001-2004).Inoltre Come sintetizzato da Jones, IST sostiene che "le imprese che stipulano contratti (attraverso i loro manager) con i loro stakeholder sulla base della reciproca fiducia e cooperazione avranno un vantaggio competitivo rispetto a quelli che non lo fanno" (1995: 422).

Questi dirigenti quindi richiederanno all'intero personale di attenersi a una condotta integra e corretta al fine di garantire l'applicazione delle leggi; infatti secondo alcuni studi (Bosse & Coughlan, 2016; Cooper & Gardner, 1993; Larson, 1992; Uzzi, 1997) si è messo in evidenza come un trattamento etico attraverso strette relazioni tra le parti interessate possa avere un gran numero di vantaggi.

L'efficacia di una strategia viene misurata attraverso il valore economico creato dall'azienda nel medio-lungo termine e il principio di sostenibilità che la porteranno al raggiungimento di risultati adeguati e sostenibili. Quindi l'elaborazione di una strategia è un processo continuo nel tempo che prevede una capacità di adeguamento molto alta sia nelle strategie che nelle organizzazioni.

## **1.2 IL CONCETTO DI VANTAGGIO COMPETITIVO**

Il vantaggio competitivo è il concetto fondamentale nel campo della gestione strategica perché affronta lo scopo principale della ricerca di gestione strategica, che è quello di spiegare ciò che spiega le differenze nelle prestazioni tra le imprese (Rumelt et al., 1994 ; Zott and Amit, 2008; Ceccagnoli, 2009; Madsen and Leiblein, 2015).

Il vantaggio competitivo è un insieme di caratteristiche o prodotti che vengono percepiti come superiori dal segmento di mercato rispetto a quello dei diretti concorrenti per permettere all'azienda di ottenere una posizione favorevole.

Logicamente per identificare chiaramente un vantaggio competitivo bisogna delineare l'area di business e l'insieme dei rivali diretti dell'impresa. Possiamo dire che il vantaggio competitivo risulta da un insieme di fattori critici di successo che l'impresa ottiene quando raggiunge l'eccellenza rispetto ai rivali. Tali fattori possono essere analizzati sia dal punto di vista dell'impresa sia dal punto di vista del mercato.

Nella prima visione i fattori critici sono quegli aspetti di organizzazione e di offerta che distinguono l'impresa dai concorrenti; dal punto di vista del mercato invece sono determinanti gli aspetti che la domanda valuta come rilevanti al fine di soddisfare i bisogni fondamentali diventando indispensabili nell'orientare le sue scelte. Secondo la teoria di Coyne (1986) "il vantaggio competitivo non è un fine a se stesso ma un mezzo per un fine. La società non è in affari per battere i suoi concorrenti, ma per creare ricchezza per i suoi azionisti".).

Inoltre, Coyne (1986) continua affermando che, per definizione, non tutte le imprese possono vantare un vantaggio competitivo. Alcune aziende affrontano la prospettiva di competere da una posizione handicappata, o senza alcun vantaggio competitivo. L'impresa ha una posizione di vantaggio competitivo quando crea maggior valore rispetto ai suoi concorrenti e la creazione del valore si identifica come la differenza tra il beneficio netto meno il costo totale sostenuto dall'impresa per la sua produzione.

Tanto maggiore sarà la differenza tra i due tanto maggiore sarà il valore creato dall'azienda e quindi più grande risulterà il vantaggio competitivo verso i rivali. Al fine di massimizzare il valore creato un'impresa opera su due fronti: aumenta il beneficio netto per incrementare un costo meno che proporzionale e allo stesso tempo riduce il costo totale al fine di diminuire il beneficio netto meno che proporzionale.

In questo modo quel valore che il vantaggio competitivo produce è un valore netto per l'impresa e un surplus per il consumatore. Infatti essi si determinano a seconda di dove viene fissato il prezzo nell'intervallo tra beneficio netto e costo totale. Così se il prezzo è maggiore del beneficio netto percepito dal consumatore costui sarà indisponibile a pagare il bene, altrimenti se il prezzo è inferiore al beneficio netto percepito e quindi genera un surplus, egli aumenterà la sua domanda. Non sempre però è buona cosa fissare il prezzo

più vicino possibile al beneficio netto del consumatore: a volte per ottenere risultati migliori l'impresa fisserà il prezzo relativamente basso consentendo un surplus del consumatore maggiore sempre in considerazione di un incremento maggiore di domanda. Per determinare un prezzo l'azienda deve tenere in considerazione due importanti elementi: l'impatto della dimensione della domanda sul costo totale e la reazione rispetto al prezzo delle forze in competizione. Così un'impresa genererà complessivamente più profitto in base a due fattori: il valore attrattivo degli affari in cui l'impresa opera al fine di produrre un potenziale profitto e un vantaggio competitivo che essa possiede nei vari business che ha intrapreso. Per la gestione strategica di un'impresa si tiene conto di tre tipi di vantaggi competitivi.

1) di costo, che consiste nel realizzare guadagni più elevati sostenendo meno spese, come l'ottenimento di materie prime a prezzi vantaggiosi, nella riduzione dei costi generali, nella progettazione di una linea di produzione più efficiente e nell'utilizzo di nuove tecnologie che permettono di utilizzare nel miglior modo possibile risorse e processi.

2) di differenziazione che consiste nella fornitura di un bene o servizio di valore superiore rispetto ai rivali in modo da far percepire il marchio come superiore e diverso rispetto agli altri.

3) di nicchia quando chiaramente si tende ad intercettare un piccolo e specifico segmento di mercato.

### **1.3 LE DETERMINANTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO.**

Il principio di base del vantaggio competitivo è che l'impresa deve risultare diversa rispetto alle dirette concorrenti; questa diversità viene determinata da due variabili l'efficienza operativa e posizionamento strategico. L'efficienza operativa comporta che l'impresa svolga le stesse attività dei concorrenti, ma in maniera più efficiente. Purtroppo però l'effetto di distinzione dell'impresa derivante dall'efficienza, si va a svilire nel tempo tanto che, si osserva di norma una certa convergenza verso la frontiera tecnologica nel tempo.

Questa convergenza è determinata da due fattori: la diffusione tra le imprese delle best practise e la sempre più frequente condivisione tra le varie imprese degli stessi fornitori, che va ad omologare molto i prodotti. Oltre all'efficienza operativa, l'impresa, si può



differenziare dai concorrenti anche grazie al posizionamento strategico, cioè questa differenza può riguardare l'area di mercato o il modo di rapportarsi con i clienti e sviluppare la migliore offerta possibile per loro.

Per crearsi un vantaggio rispetto agli altri, l'impresa, deve generare un cambiamento ovvero innovarsi impegnandosi ad acquisire elementi di diversità che possono diventare decisivi e determinanti per la sua unicità. L'azienda deve anche tenere conto dell'innovazione da parte dei suoi rivali che può anche determinare l'obsolescenza di risorse e competenze distintive, andando a causare una perdita di clienti e quindi costringendo l'impresa a costruire il proprio vantaggio su altri fattori. Una questione molto delicata è quella del muoversi per primi cioè guidare il cambiamento attraverso innovazioni di cui i rivali sono ingnari o incapaci.

Muovere per primi può portare ad evidenti vantaggi come: aumento dei profitti, aumento della crescita e consolidamento e rafforzamento di una posizione di mercato (essere first mover potrebbe portare anche ad un elevato dispendio di costi e tempo o una mancata riuscita dei tentativi d'innovazione come per esempio una non accettazione da parte dei clienti del nostro segmento dell'innovazione). Una posizione di vantaggio non è immutabile anzi varia in maniera più o meno rapida in base al mercato di riferimento per cui ci sono due fattori decisivi che vanno a danneggiarla : il cambiamento dell'ambiente rilevante e le varie azioni dei rivali che mirano ad erodere ed appropriarsi del vantaggio competitivo.

Al centro di questi argomenti è l'idea che l'etica di un'azienda per la gestione delle relazioni con gli stakeholder possa portare allo sviluppo di una capacità che può essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile. Il vantaggio competitivo sostenibile, a sua volta, può essere definito come la capacità di un'impresa di creare costantemente un valore economico maggiore rispetto al concorrente marginale (in pareggio) nel suo mercato di prodotti (Peteraf & Barney, 2003)

Per raggiungere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, si deve cercare di ottenere risorse e competenze difficilmente imitabili attraverso tre fattori: dimensione, l'accesso facilitato a risorse critiche e i limiti delle opzioni strategiche dei concorrenti. La dimensione è difficilmente imitabile perché attraverso essa possiamo sfruttare economie di scala, di esperienza e di estensione che ci permettono di abbassare i costi e quindi di

avere un maggior controllo sul mercato e divenendo più difficoltoso attaccare un'impresa di grande dimensione.

L'impresa invece che ha il controllo delle risorse fondamentali logicamente pone molto impegno nel rafforzare e mantenere la sua posizione al punto che le imprese concorrenti possono fare solamente due cose: creare o trovare nuove fonti di approvvigionamento per le risorse necessarie, oppure andare ad intervenire direttamente sul mercato, cercando di rendere le risorse in controllo dell'azienda un vantaggio meno importante e di meno rilievo rispetto ad altre.

L'ultimo fattore difficilmente imitabile è la posizione stessa dei concorrenti che possono trovarsi su un altro percorso evolutivo a causa per esempio di scarsa capacità di rispondere all'innovazione o mancanza di risorse necessarie e quindi non andare proprio ad intaccare i fattori di vantaggio dell'impresa.

L'impresa in vantaggio ha come compito di riuscire a mantenere questa posizione sia cercando di non far proprio percepire il vantaggio competitivo ai propri rivali sia andando ad avere comportamenti che scoraggino i rivali nel tentare di raggiungerli o sovrastarli.

Questi comportamenti possono essere azioni di moral suasion ma anche vere e proprie azioni aggressive. Paradossalmente l'approccio alla difesa del vantaggio in alcuni settori fortemente instabili può diventare controproducente perché questo atteggiamento bloccherà l'impresa in posizioni che diventano obsolete in poco tempo.

Così in questi settori notiamo una ipercompetizione ovvero una competizione tra i vari attori elevatissima che causa variazioni repentine del vantaggio e quindi in questi casi l'impresa più che provare a mantenere il vantaggio deve cercare di innovare sempre e rimanere la più aggiornata e la più moderna rispetto alle altre.

Quindi è chiaro che in queste situazioni non si deve imitare ma innovare, perché l'imitazione delle imprese in vantaggio non porta ad alcun beneficio e solo l'innovazione può rendere obsolete le fonti dei rivali e farci guadagnare posizioni e consensi. Logicamente l'attuazione di queste strategie competitive porta ad ingenti investimenti sia di attività tangibili sia intangibili.

Gli investimenti sono tanto più rischiosi quanto è vincolata la loro natura per cui la loro utilizzazione in contesti diversi da quello originario comporta una forte perdita del suo valore economico.

Un investimento molto vischioso come questo va a bloccare l'azienda dentro il suo percorso strategico per il periodo necessario a recuperare l'investimento, di conseguenza diviene molto costoso e rischioso andare a modificare tale percorso.

Questo fenomeno viene chiamato lock-in mentre il fenomeno opposto cioè quello di non avviare nessuna strategie determinata e quindi non effettuare gli investimenti che ne seguirebbero si chiama lock-out. Un'altra difficoltà nel cambiare rapidamente la strategia per un'azienda può essere data dall'inerzia causata da molteplici fattori come la tendenza a sfruttare conoscenze e risorse già consolidate così da non evolversi e non innovare. Ciò potrebbe portare ad accorgersi che la strategia è obsoleta quando ormai è troppo tardi.

Così alla fine possiamo notare come la maggior parte della letteratura nella definizione del vantaggio competitivo individua due modelli di relazione tra esso e le prestazioni superiori: i) vantaggio competitivo con prestazioni superiori, ii) nessun vantaggio competitivo né prestazioni superiori. Diversi studiosi, invece, che evitano la tendenza a definire un vantaggio competitivo in termini di prestazioni superiori, hanno espresso l'opinione che potrebbero esserci più di due modelli di relazione tra vantaggio competitivo e prestazioni superiori (vedi Coyne, 1986; Coff, 1999; Ma, 2000; Powell, 2001, 2002; Newbert, 2008).

Così si afferma che le possibili relazioni tra questi due concetti sono 4: ). In particolare, un'impresa può avere: i) vantaggio competitivo e prestazioni superiori, ii) né vantaggio competitivo né prestazioni superiori, iii) vantaggio competitivo ma non prestazioni superiori, e iv) prestazioni superiori ma non vantaggio competitivo. Powell (2001) contribuisce alla discussione affermando che potrebbero esserci casi di prestazioni superiori in assenza di vantaggio competitivo.

Tuttavia, Powell (2002) riconosce che la ricerca strategica non ha sviluppato alcuna ipotesi per il modello di relazione di prestazioni superiori senza vantaggio competitivo poiché le teorie prevalenti non riconoscono questo particolare modello di relazione. Sulla base di quanto sopra, una possibile ragione per creare il modello di relazione di prestazioni superiori in assenza di vantaggio competitivo è l'incidente in cui la crescita reale dell'industria di un'impresa in un dato periodo supera la crescita rispettiva dell'economia.

Pertanto, per le imprese che hanno raggiunto prestazioni superiori ma non hanno sviluppato un vantaggio competitivo, si prevede che il tasso di crescita del loro settore sarà più elevato rispetto al tasso di crescita dell'economia.

#### **1.4 LA GENERAZIONE DEL VALORE: CATENA DEL VALORE E DELLE RELAZIONI.**

Per raggiungere un vantaggio competitivo la strategia prevede di realizzare le attività di impresa in un modo determinato e di sviluppare rapporti con con soggetti esterni ,quindi risulta necessario avere uno strumento di analisi delle attività e delle relazioni. Per questa analisi si utilizza l'ormai consolidata catena del valore mentre per il secondo tipo di analisi usiamo la catena delle relazioni.

##### **Catena del valore**

La catena del valore si può riferire sia ad un ramo sia all'azienda intera. Serve per scomporre l'azienda in attività primarie e attività di supporto: nella prima categoria rientrano le operazioni di produzione e vendita in senso stretto mentre nella seconda categoria rientrano quelle che servono invece a rendere possibile il miglioramento delle attività primarie.

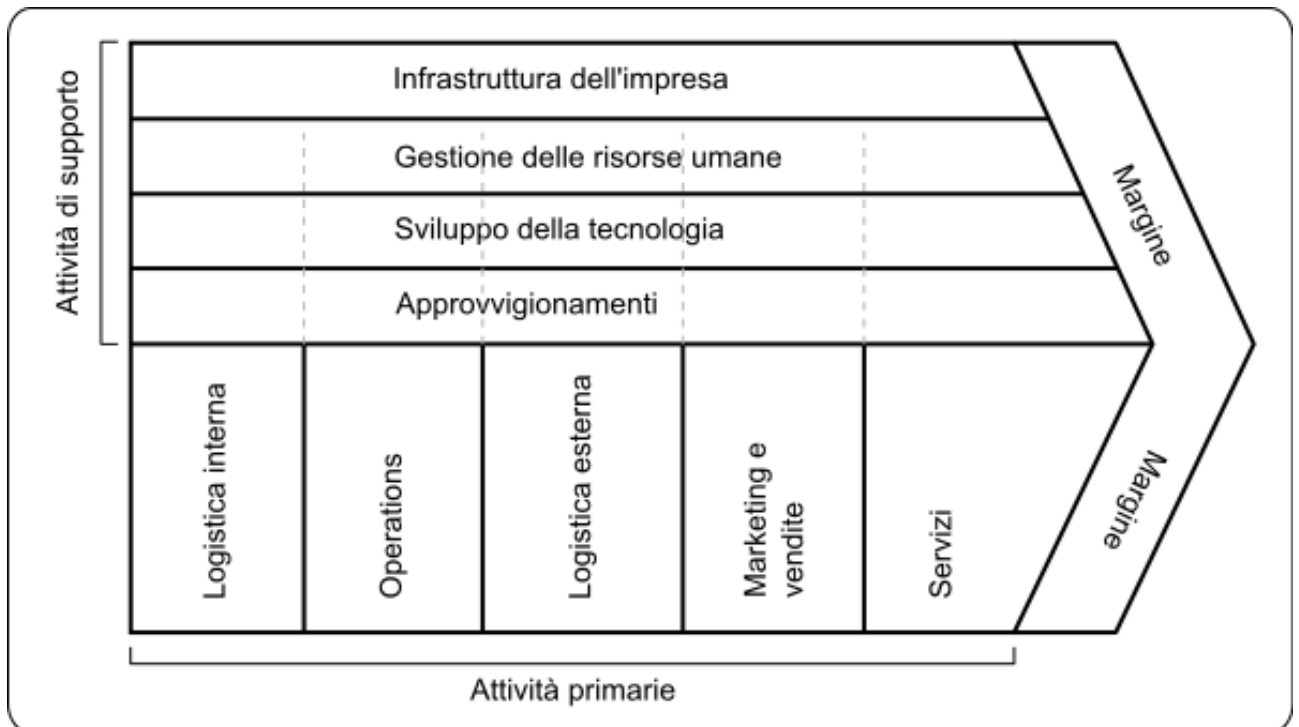


Figura 1.1

Catena del valore di Porter.

<https://www.themarketingis.com/vantaggio-competitivo-di-porter/>

Le attività primarie si identificano in:

- Logistica interna: pianificazione e gestione consegne dai fornitori, controlli conformità, gestione dei magazzini materie prime.
- Attività operative: predisposizione impianti, organizzazione ciclo produttivo ,manutenzione impianti.
- Logistica in uscita: gestione magazzini prodotti finiti ,evasione ordini, gestione delle consegne ai distributori.
- Marketing e vendite: Gestione della forza vendite, politiche di prezzo e gestione comunicazione.
- Servizi: Assistenza post-vendita, sviluppo delle relazioni con il cliente fornitura di servizi per aumentare il valore del prodotto.

Invece per quanto riguarda le attività di supporto le principali categorie sono:

- Approvvigionamento :analisi e selezione dei fornitori e gestione degli acquisti finalizzati alla produzione
- Sviluppo della tecnologia: innovazione prodotto, ricerca e sviluppo della conoscenza.
- Gestione delle risorse umane: selezione personale, addestramento, retribuzione e relazioni sindacali.
- Attività infrastrutturali: pianificazione strategica e marketing, amministrazione e gestione finanziaria.

L'importanza e la grandezza di ciascuna attività varia da impresa a impresa quindi dipenderà dal suo settore così che in determinati settori sarà più sviluppata una determinata attività mentre in altri sarà più sviluppata l'attività opposta.

La catena del valore non va considerata solo in relazione di un singolo business ma di molteplici collegati fra di loro. In particolar modo si vuole indicare in fatto che il fenomeno si sviluppa sia a monte che a valle in quanto la catena di un'impresa si inserisce in una filiera che va a comprendere a monte i fornitori e a valle i vari clienti adottando il nome sistema di valore. Così il modello di integrazione tra le attività a monte e a valle atto a migliorare la capacità di produzione di tutti gli attori coinvolti, ha superato tutte le conflittualità vecchie che un tempo esistevano tra clienti e fornitori. Esistono 5 flussi che coabitano insieme all'interno delle catene di valore:

1. Flusso di beni
2. Flusso di informazione
3. Flusso di competenze
4. Flusso monetario
5. Flusso di valori di natura non economica.

In questo modo vale il principio secondo cui il valore creato per un cliente è il risultato di tutta una serie di valori prodotti da altri attori coinvolti direttamente o indirettamente nella produzione ma che alla fine raggiungono un'eccellenza di servizi messa a disposizione del cliente finale. Si crea quindi un'integrazione-collaborazione tra attori anche estremamente lontani ma che diventano poi molto vicini al fine di

raggiungere il miglior vantaggio competitivo nel mercato e il miglior prodotto per il cliente ultimo.

Quest'ultimo infatti risulterà estremamente soddisfatto del prodotto finale a lui offerto in quanto unico ed eccellente.

L'estensione delle attività considerate rilevanti per il vantaggio competitivo porta le aziende a dover far parte di reti molto particolari, tanto che si configurano due tipologie di imprese quelle che organizzano la rete (che sono di dimensioni maggiori) e quelle specialistiche (di dimensione più piccola).

### **Catena delle relazioni**

Il nuovo approccio delle imprese nella definizione di un valore creato attraverso reti di attori diversi finalizzate ad un unico cliente finale, crea una catena di relazioni.

Attraverso queste relazioni l'impresa agisce su vari campi acquisendo un vantaggio competitivo, uno sviluppo delle proprie attività e sopra tutto apporta anche agli attori che collaborano con lei un valore aggiunto. Alla fine possiamo dire dunque il valore creato è il risultato di tutte le attività che si stabiliscono sia all'interno dell'impresa sia all'esterno con soggetti in collaborazione.



Figura 1.2

La catena delle relazioni.

<http://docente.unife.it/enrico.bracci/dispensa-economia-e-gestione-delle-imprese/slide/La%20strategia%20aziendale.pdf>



## **CAPITOLO 2 : STRATEGIE COMPARATIVE E COLLABORATIVE.**

### **2.1 STRATEGIE COMPETITIVE.**

Secondo Michael Porter, ci sono tre modi fondamentali in cui le aziende potrebbero ottenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Questi sono: i) strategia di leadership dei costi, ii) strategia di differenziazione e iii) strategia di focus. È nel contesto della strategia generale generica che un'azienda può perseguire che le opzioni strategiche possono essere utilmente considerate. La strategia per la leadership dei costi prevede che un'azienda che trova e sfrutta tutte le fonti di vantaggio in termini di costi e mira a diventare un produttore di costi molto elevati nel settore si dice che persegua una strategia di leadership dei costi sostenibile.

La strategia di differenziazione prevede che una società che cerca di essere unica nel suo settore lungo alcune dimensioni del suo prodotto o servizio ampiamente apprezzate dai clienti si dice che abbia adottato una strategia di differenziazione.

La Focus Strategy esiste quando un'azienda cerca uno stretto ambito competitivo, seleziona un segmento o un gruppo di segmenti nel settore e adatta la sua strategia per servirli escludendone altri, la strategia viene definita strategia di messa a fuoco.

Possiamo comunque dire che nel perseguire una strategia di vantaggio di costo un'azienda ha comportamenti diversi da una che persegue una strategia di differenziazione. Infatti per differenziare occorre sostenere costi non necessari in altri casi e per minimizzare i costi invece bisogna creare uno standard di offerta.

L'attuazione di una strategia competitiva non può non tener conto del fatto che vantaggio di costo e differenziazione non debbano essere considerati rigidamente contrapposti anzi per raggiungere ottimi risultati è necessario non trascurare alcuna prospettiva. Quindi la scelta fra le due strategie diverse non deve essere considerata come un'esclusione dell'una o dell'altra ma come una considerazione momentanea della scelta, per cui differenziazione e vantaggio di costo non devono essere contrapposti ma complementari. Le strategie generiche sono utili perché caratterizzano posizioni strategiche al livello più semplice e più ampio. Porter sostiene che il raggiungimento di un vantaggio competitivo richiede che un'impresa scelga il tipo e la portata del proprio vantaggio competitivo.

Ci sono diversi rischi inerenti a ciascuna strategia generica, ma essere "tutte le cose per tutte le persone" è una ricetta sicura per la mediocrità - essere "bloccati nel mezzo"

## **2.2 LEADERSHIP DI COSTO.**

Un'impresa può riuscire a tenere un livello di costi unitari e uno di prezzi inferiore alle rivali, attivando dei meccanismi virtuosi che la porteranno ad un progressivo aumento dell'efficienza del margine operativo e dei volumi venduti. In questo modo infatti, abbassando il costo medio rispetto ai concorrenti, essa aumenta la sua quota di mercato, espande il livello di produzione in modo da sfruttare maggiormente le economie di scala e ad accumulare esperienza.

Questo processo di mercato perfetto però mentre a livello teorico pare accada in maniera molto rapida, nella realtà viene rallentato da diversi fattori:

1 il tempo di informazione sulla riduzione del prezzo non è rapidissimo e non è omogeneo.

2 l'impresa a volte può non disporre di capacità produttive immediate conseguenti alla riduzione del prezzo, o non essere in grado di gestire la logistica in uscita e la distribuzione.

3 non tutte le riduzioni di prezzo possono essere sufficienti a far cambiare in fornitore originario in quanto i consumatori non sempre reagiscono tempestivamente ai cambiamenti di prezzo. In ultimo si può dire che a volte una leadership di costo si manifesta non tanto nella riduzione del prezzo quanto nel mantenere costi bassi e prezzi a livelli medi e beneficiare di un margine di redditività più alto. In altre parole un aumento del margine di reddito porta ad un più alto livello di autofinanziamento e ad una maggiore remunerazione del capitale di rischio risultando finalmente un maggiore aumento delle fonti finanziarie disponibili per investimenti. Lo scopo di questa strategia è l'offerta di prodotti a basso costo dell'azienda in un settore.

La strategia di leadership dei costi avviene attraverso l'esperienza, gli investimenti in impianti di produzione, la conservazione e un attento monitoraggio dei costi operativi totali (attraverso programmi come la riduzione delle dimensioni e della gestione della qualità) e la ragione per applicare la strategia della leadership dei costi è ottenere il vantaggio da ridurre i costi economici tra i suoi concorrenti (Barney, 2002).

Ci sono due categorie di attività che determinano il livello di costo: una sono i fattori che portano alla realizzazione dell'attività, l'altra riguarda i fattori che legano l'attività in questione con quelle della catena del valore. Analizzando i primi fattori che appunto portano alla realizzazione dell'attività, andremo a considerare 9 coefficienti.

- 1) le economie di scala: determinano la diminuzione del costo totale medio man mano che aumenta la produzione. Esse sono originate da: il costo complessivo degli input produttivi che cresce meno che proporzionale agli output, la specializzazione che porta le attività ad una maggiore efficienza, la non divisibilità dei fattori di produzione per cui il costo è invariato sia per produzioni esigue che grandi. All'interno di questo fattore esistono anche le economie di estensione che portano alla diminuzione dei costi medi con l'estensione dell'attività di impresa.
- 2) Le economie di apprendimento: esse con l'aumento della quantità prodotta determinano la riduzione dei costi di produzione. Tali economie portano ad una maturazione di esperienza che genera maggiore efficienza produttiva.
- 3) Grado di utilizzazione della capacità produttiva: tale fattore lo troviamo quando il costo fisso medio della produzione diminuisce perché suddiviso su più prodotti da realizzare all'interno di un incremento di produzione che deve rimanere entro i limiti dell'operatività dell'impianto.
- 4) Tecnologie di processo: esse sono determinanti nella produzione di beni e servizi che sono sostanzialmente simili ma hanno costi diversi.
- 5) Progettazione del prodotto: influisce sulla complessità dell'assemblaggio e sulla qualità dei materiali. Attraverso la progettazione si possono scambiare determinati input ed output tra produzioni diverse.
- 6) localizzazione e attività produttive: chiaramente la vicinanza o la lontananza alle fonti di approvvigionamento è uno dei fattori che condiziona palesemente l'andamento dei costi dell'azienda. Per cui le localizzazioni in aree geografiche particolari sono determinanti per l'azienda.
- 7) Potere contrattuale dei fornitori: esso influenza le potenzialità redditive di un'impresa e chiaramente di conseguenza influisce sui costi di approvvigionamento.

- 8) Ottimizzazione delle relazioni con i distributori: tale fattore ha le stesse caratteristiche che valgono per le attività svolte dai fornitori.
- 9) Efficienza complessiva: è l'insieme delle attività della catena del valore che un'impresa realizza per costruire un vantaggio di costo eliminando tutti quei fattori di gestione che l'impresa sostiene e che nel lungo periodo determinano un'efficienza generale. Porter (1985) ha suggerito che le imprese di leadership dei costi devono controllare i costi strettamente, astenersi dal sostenere troppe spese dall'innovazione o dal marketing e ridurre i prezzi quando vendono i loro prodotti.

Per quanto riguarda i fattori che legano le diverse attività a quelle della catena del valore, possiamo dire che bisogna tener presente in primo luogo dell'efficienza della movimentazione dei materiali nel processo operativo e poi dopo dell'efficacia nei rapporti tra le attività di valore. Di conseguenza a quanto detto un'impresa per raggiungere un vantaggio di costo adatterà una serie di strategie che puntano ad una sua leadership in particolare adottando strategie difficilmente imitabili dai concorrenti attraverso il massimo sfruttamento delle economie di produzione cioè le economie di scala, estensione ed esperienza. Altrimenti un'impresa adotta altre strade che spesso si effettuano nel medio termine come l'innovazione di processo o di prodotto o la riorganizzazione geografica dell'attività produttiva. A volte un'impresa adotta un'altra soluzione per raggiungere il vantaggio di costo come la riconfigurazione della catena del valore in modo da differenziare la struttura delle sue attività rispetto i costi sostenuti dai concorrenti.

Tale cambiamento di organizzazione può essere raggiunto attraverso 4 modalità:

1. Outsourcing cioè ritrovamento all'esterno di determinate fasi della catena del valore.
2. Reingegnerizzazione dei processi produttivi ovvero andare a ridurre costi o dimensioni strutturali per la riorganizzazione dell'attività produttiva.
3. Razionalizzazione dell'insieme di unità produttive vuol dire che si concentra la produzione e la distribuzione in un numero limitato di stabilimenti posizionati geograficamente in luoghi più attrattivi.
4. Modificazione della posizione nella filiera produttiva che porta ad una internalizzazione di processi produttivi. Inoltre, dal punto di vista dei clienti, la strategia della leadership dei costi cattura la questione più affascinante (prezzo più basso) nelle

economie emergenti, offrendo i prodotti o il servizio a quelle persone con basso livello di reddito disponibile

### **2.3 DIFFERENZIAZIONE.**

La differenziazione è quella strategia che mira ad affidare al prodotto o al servizio un valore riconosciuto dal mercato superiore ai concorrenti. Essa è una delle strategie aziendali chiave di Porter (Reilly, 2002). Quando si utilizza questa strategia, un'azienda concentra i suoi sforzi sulla fornitura di un prodotto o servizio unico (Hyatt, 2001, Porter, 1979, 1987 e 1996, Bauer e Colgan, 2001, Hlavacka, Bachaarova, Rusankova e Wagner, 2001; & Cross , 1999).

Un prodotto o un servizio per diffondersi e avere una posizione di vantaggio competitivo deve avere alcune caratteristiche particolari:

- 1) unicità, che distingue un prodotto in maniera netta da quello dei concorrenti sia sotto un aspetto fisico, o sotto un aspetto intangibile o attraverso alcuni elementi aggiuntivi che lo rendono diverso.
- 2) Il valore, per cui se un prodotto è unico è anche rilevante perché che crea un valore aggiunto al cliente. A questo traguardo si arriva con la riduzione dei costi o con il miglioramento delle prestazioni nel realizzare certe attività. Possiamo infatti dire che la differenziazione così intesa mira a comprendere i bisogni del consumatore, come diceva Diego De Cavarrubias :”il valore di una merce non dipende dalla sua natura, ma dalla stima degli uomini, anche se questa stima è folle”.
- 3) Percezione, è l’elemento che caratterizza un prodotto quando viene percepito dal cliente come unico e assume una posizione di vantaggio competitivo. Così affinché il consumatore percepisca il valore insito nel prodotto è necessaria una giusta comunicazione che riguarda la specialità di questo stesso.
- 4) Sostenibilità economica, che si traduce nella disponibilità del consumatore a pagare un prezzo offerto più alto di quello riconosciuto ai concorrenti. Proprio in questo ultimo punto troviamo il fulcro del vero vantaggio della differenziazione infatti una azienda attraverso di essa fissando un prezzo più alto della concorrenza non risente di una riduzione di domanda ma addirittura se il prezzo è superiore al

costo sostenuto per la differenziazione realizza un margine economico considerevole. Il passo fondamentale nell'elaborazione di una strategia di differenziazione è determinare cosa rende una società diversa da quella di un concorrente (McCracken, 2002; Reilly, 2002; Berthoff, 2002; Rajeccki, 2002; Tuminello, 2002; Surowiecki, 1999).

Al di là di tutto comunque, il prodotto con la differenziazione migliora il rapporto valore prezzo e attrae domanda nuova, aumentando il potere di mercato dell'impresa. Quindi, va da se che il miglioramento del valore/prezzo si traduce in una maggiore soddisfazione del cliente e un rafforzamento della sua fidelizzazione. Per essere efficace, il messaggio di differenziazione deve raggiungere i clienti (McCracken, 2002).

L'attuazione della differenziazione agisce su determinate componenti: tangibili, intangibili e aggiuntive relazionali. Le componenti tangibili sono tutte le qualità concrete del prodotto o del servizio: tecnologia, efficienza, efficacia, sicurezza, affidabilità, tipo di materiali e componenti, integrabilità con altri prodotti, ampiezza della gamma con cui il prodotto è in grado di adeguarsi alle esigenze specifiche.

Le componenti intangibili invece delineano l'immagine del prodotto che a sua volta assume una personalità propria distintiva dagli altri e agli occhi del consumatore. In altre parole in concetto di "marca" si fa evidente, rendendo il prodotto riconoscibile, sviluppando una vera e propria reputazione del prodotto e dell'azienda produttrice che le sta dietro.

La reputazione di un prodotto infatti caratterizza fortemente la sua identità percepita da parte del consumatore contribuendo a creare valore aggiunto.

In ultimo i valori ideali che un'impresa o un prodotto vogliono diffondere, sono un altro fattore intangibile di differenziazione; il cliente infatti sceglie un determinato insieme di idee o valori particolari attraverso la sua attenzione al prodotto particolare.

Tuttavia, poiché i clienti percepiscono il prodotto o il servizio come unici, sono fedeli all'azienda e disposti a pagare il prezzo più alto per i suoi prodotti (Hlavacka, Bachaarova, Rusankova e Wagner, 2001; Venu, 2001; & Cross, 1999).

Il terzo ambito di differenziazione è costituito dalle componenti aggiuntive e relazionali che in maniera più completa soddisfano il cliente.

Il loro impatto è legato alla qualità del contenuto relazionale e sono basate sulla facilità di acquisto del prodotto, sull'ambiente in cui il cliente incontra fornitori e prodotto e sulle condizioni che ne facilitano la utilizzazione è evidente quindi che la differenziazione si basa su servizi che sono collegati all'miglioramento di utilizzo e acquisizione della merce. Questi servizi possono essere "ex ante" come investimento in vista una relazione futura con il cliente potenziale, oppure, possono essere basati su fattori di segnalazione per dare all'prodotto una garanzia più a lungo termine ed ampia. Si afferma quindi l'idea primaria che è necessario inviare segnali all'cliente non solo prima o durante l'acquisto ma anche successivamente, per incoraggiare e confermare l'acquisto in futuro.

Alla base degli interventi volti a differenziare un prodotto c'è la teoria di Clarck e Fujimoto per cui l'integrità del prodotto è necessaria per realizzare il valore in un'impresa. La teoria distingue un'integrità interna ( che è relativa alla struttura fisica e alle funzioni che essa assolve) e un'integrità esterna( che concerne la coerenza tra le componenti del prodotto e le aspettative del cliente.

#### **2.4 LA FOCALIZZAZIONE ORIENTATA AL COSTO E ALLA DIFFERENZIAZIONE.**

La focalizzazione è una strategia adottata prevalentemente da imprese di piccole dimensioni che si affacciano di solito ad un mercato di nicchia. Nella strategia focus, un'azienda si rivolge a un segmento specifico del mercato (Davidson, 2001; Porter 1979, 1987 e 1996; Bauer and Colgan, 2001; Cross, 1999; Hlavacka, Bachaarova, Rusankova e Wagner, 2001; & Hyatt , 2001). L'azienda può scegliere di concentrarsi su un gruppo selezionato di clienti, una gamma di prodotti, un'area geografica o una linea di servizio ("Strategia secondo ...," 1998; Hyatt, 2001; Venu, 2001; Darrow, King & Helleoid, 2001; Martin, 1999 ; & McCracken, 2002). Esse ricercano una posizione di vantaggio nei costi o nella differenziazione in un'area molto ristretta di mercato.

La focalizzazione permette alcuni vantaggi importanti ad un'impresa:

- 1) le consente di ottenere maggior competitività in quanto contra tutti li sforzi economici e strategici in un'area circoscritta.
- 2) Specializzandosi in alcune risorse o conoscenze l'impresa raggiunge una posizione emergente e di vantaggio nella propria area.

3) Lo stress competitivo viene meno in quanto le grandi aziende non hanno molta attenzione verso aree di piccola dimensione del mercato.

La strategia “Focus” punta a conquistare quote di mercato crescenti operando in un mercato di nicchia o in mercati non attraenti o trascurati da concorrenti più grandi. Una strategia di messa a fuoco di successo (Porter, 1980) dipende da un segmento industriale abbastanza grande da avere un buon potenziale di crescita ma non di importanza fondamentale per altri importanti concorrenti e le strategie di concentrazione sono più efficaci quando i consumatori hanno preferenze distinte e quando la nicchia non è stata perseguita da imprese concorrenti (David, 2000).

Da ciò deriva che la focalizzazione essendo adottata da un'area ristretta di mercato, necessita di minore efficienza nella produzione e minori fonti finanziarie per sostenere la strategia competitiva. In alcuni casi però possiamo notare alcuni rischi fondamentali della focalizzazione, infatti, un'impresa di “nicchia” ha un ciclo di vita sempre uguale a se stesso per cui se si avvicina al declino l'impresa perde opportunità di sviluppo e anche margine di profitto, per cui essa riesce a evitare la sua fine solo se ha una solidità finanziaria enorme oppure individua altre fasce di domanda del mercato.

A volte inoltre l'impresa indirizza i suoi sforzi su mercati non sostenibili economicamente e scarsamente redditizi fino a che risulta difficile mantenere un'efficienza economica di mercato.

In' ultimo può succedere che le grandi imprese avvicinino la loro attenzione alla nicchia che diventa a questo punto poco protetta e debole di fronte alle capacità economiche ed tecniche dei mercati più grandi.

## **2.5 LE STRATEGIA DI COLLABORAZIONE**

Da quando è nato il concetto di impresa, le aziende hanno spesso preso in considerazione la possibilità di stringere accordi o alleanze con altre imprenditorialità limitrofe.

Ultimamente la globalizzazione, lo sviluppo di nuove tecnologie , l'ascesa di mezzi di comunicazione efficaci, hanno creato un teatro economico di impresa dove è sempre più difficile emergere o differenziarsi.

Tutto ciò avviene a causa dell'elevato costo degli investimenti necessari e della diminuzione del tempo utile a creare iniziative di successo chiaramente connesso ad un



aumento relativo al rischio insito in ogni progetto imprenditoriale. La standardizzazione dei prodotti, ha creato un assottigliamento dei margini di profitto delle realtà piccole ed isolate.

Così solo le imprese che hanno riorganizzato le loro strutture e i loro processi in termini di cooperazione e condivisione delle risorse strategiche riguardanti i modelli propri di business, sono riuscite a introdursi nella nuova sfida dei tempi moderni.

Oggi le alleanze tra le imprese sono molto eterogenee ed articolate, tanto che spesso la loro classificazione risulta non sempre esaustiva.

Ad oggi il fenomeno risulta dilagante tanto che diverse fonti hanno dimostrato l'innalzamento della relazione positiva tra il ricorso ad accordi strategici e l'incremento del tasso del rendimento degli investimenti.

Le strategie competitive di un'impresa non necessariamente si basano su una competizione con le proprie concorrenti, spesso, infatti, assistiamo ad una coesistenza tra azioni competitive e cooperative attuate nello stesso settore o nello stesso mercato finale con il fine ultimo di massimizzare il valore economico di un'azienda.

Così, se due aziende o più operano insieme, trarranno sicuramente dalla loro unione strategie molto efficaci, tanto da fare emergere il concetto che operare in un ambiente competitivo non necessariamente vuol dire convivere in una conflittualità, ma interagire tra soggetti diversi. Le collaborazioni sono un veicolo utile per migliorare le conoscenze nelle aree critiche del funzionamento in cui manca il livello di conoscenza richiesto e non possono essere sviluppate entro tempi o costi accettabili" (Madhok, 1997: 43).

Gran parte della letteratura si è soffermata sull'argomento, stabilendo il principio per cui nei mercati più esposti alla concorrenza aumenta la cooperazione tra aziende collegate tra loro nel medesimo mercato (Herz, Mattson). Chiaramente la competizione e la cooperazione stanno insieme in contesti estremamente specifici tanto che la redditività di impresa dipende proprio da tale coesistenza. La cooperazione si sviluppa orizzontalmente, verticalmente, lateralmente. Da un punto di vista orizzontale essa si attua tra imprese della stessa area business o di mercato; La cooperazione verticale si ha tra imprese operanti in fasi diverse e collegate alla stessa filiera (collaborazioni tra imprese e propri fornitori e distributori).

Infine la cooperazione laterale esiste tra settori e mercati diversi o tra aziende e altre organizzazioni. Le alleanze si possono anche distinguere in base al territorio geografico

o alla numerosità dei partner controllati. I motivi per i quali viene scelta una strategia cooperativa possono essere molteplici: di carattere esterno ( come fattori ambientali o azioni di istituzioni pubbliche) o di carattere interno alle imprese.

Le motivazioni interne sono mirate allo sviluppo del patrimonio delle competenze, al miglioramento dell'efficienza, all'espansione delle capacità produttive e distributive e infine alla gestione delle posizioni competitive.

Tali motivazioni spesso coesistono insieme e spesso si influenzano a causa della necessità di unire gli investimenti necessari e favorire il massimo sfruttamento dei risultati ottenuti. La velocità con cui si deve agire, quindi, e le difficoltà della competizione portano le imprese sia ad una specializzazione sia ad una integrazione con altre aziende al fine di migliorare l'efficienza e l'unione con i partner.

La cooperazione può avvenire sia attraverso la fusione degli alleati nelle determinate fasi del processo produttivo, sia nella centralizzazione di attività per una più rapida diminuzione dei costi e recupero degli investimenti, sia nelle necessità di arrivare ad adeguate dimensioni sui nuovi mercati sia per diversificare gli investimenti. Klotzle (2002) ritiene che una maggiore competitività (ovvero la capacità di competere) sia una questione di sopravvivenza per le aziende, qualunque sia l'attività economica che svolgono.

Pertanto, a volte è un compito piuttosto oneroso per le aziende trovare la capacità di una catena del valore efficiente, il che rende le azioni di cooperazione collaborativa con altre società che assumono di un'importanza fondamentale nel determinare il loro orientamento strategico pro-cooperativo, in modo cooperativo, cioè cooperando e competere contemporaneamente. La cooperazione tra organizzazioni copre tutte le decisioni strategiche adottate da due o più organizzazioni indipendenti tra le quali non esiste alcun rapporto di subordinazione.

Pertanto, le organizzazioni si uniscono parzialmente o condividono le loro capacità e risorse, senza avviare un processo di fusione e acquisizione (M&A), in modo da raggiungere un obiettivo precedentemente definito, basato sulla negoziazione interdipendente.

Esiste un altro modo di allacciare alleanze a volte non lecite che porta ad accordi collusivi miranti a ridurre la concorrenza attraverso la concertazione.

Tali intese sono spesso nascoste e tacite basate più su comportamenti che su procedure scritte ed evidenti. Naturalmente però, molte intese che mirano al rafforzamento di posizioni competitive sono di natura lecita e spesso spinte da opportunità di tipo contingente: come il manifestarsi di situazioni di mercato che rendono necessario un investimento ampio non possibile ad una singola impresa altri tipi di alleanze possono essere motivate da integrazioni di capacità produttiva o del portafoglio prodotti o servizi oppure causate dal desiderio di coordinare politiche di marketing o commerciali.

Ultima motivazione, spesso riguardante imprese che operano in aree geografiche diverse è lo scambio di fattori di vantaggio competitivo.

## **2.6 LE DIVERSE TIPOLOGIE DI ALLEANZA.**

L'impresa, obbligata a cercare e progettare vantaggi competitivi sempre maggiori, in un mercato globale molto agguerrito, ricorre ad alleanze efficaci per raggiungere una strategia e una polifunzionalità necessarie in ipercompetizione. Si può quindi dire che una alleanza strategica deve essere considerata la componente necessaria della strategia di sviluppo di un'impresa per realizzare con il partner ciò che da sola non riesca a fare. Realmente quindi la "core idea" di molte alleanze è quella che pronuncia Adam Smith riguardo alla divisione del lavoro e alla specializzazione: "spesso ciascun partner si specializza in ciò che gli riesce meglio, rendendo l'alleanza più competitiva di quanto i partners possano fare singolarmente". Così le motivazioni che stanno alla base delle alleanze strategiche sono: tecnologia, mercato e concorrenza. In questo modo infatti le aziende devono allearsi con partners capaci di assicurare scatti tecnologici che facciano la differenza ma la conoscenza e la penetrazione di nuovi mercati richiede capacità di nuove risorse finanziarie enormi che portano l'impresa ad allearsi per non soccombere in solitario magari scegliendo partners anche provenienti dalla concorrenza. Quindi la ricerca dell'alleanza giusta è alla base della pianificazione strategica di un'azienda.

Esistono diverse tipologie di alleanze che si evidenziano attraverso 5 variabili:

- 1) dimensione,
- 2) posizione competitiva,
- 3) area di business di principale focalizzazione,
- 4) natura dei soggetti,

5) area geografica di origine.

La capacità di cooperare di un'impresa è la condizione primaria che la porta ad essere parte di un'alleanza e dipende da alcune condizioni. Principalmente necessità di disponibilità di risorse finanziarie per raggiungere l'accordo e di costi di gestione dell'alleanza. Inoltre un'impresa deve avere una forte disponibilità di risorse distintive che sono poi la base su cui si integrano gli accordi. I tipi di alleanze possono essere distinte in tattiche e strategiche, quelle strategiche incidono più profondamente nell'evoluzione di un'impresa e nella sua durata, ma allo stesso tempo richiedono un coinvolgimento finanziario e organizzativo più consistente.

In realtà, non esiste una vera e propria distinzione tra alleanze tattiche e strategiche in quanto spesso le prime rappresentano solo una prima fase di collaborazione tra i partner, quasi come una sperimentazione reciproca, al fine poi realizzare la vera e propria alleanza strategica.

Le alleanze tattiche sono comunque finalizzate all'ambito commerciale e di gestione clienti o ad risolvere particolari problematiche del processo produttivo. Le alleanze strategiche invece si dividono in :

1. Consorzi
2. Joint venture.
3. Co-branding.
4. il franchising;
5. L'associazione di partecipazione
6. I contratti di venture capital
7. I gruppi di acquisto
8. Le costellazioni di imprese.

1. Il consorzio è una forma di cooperazione nella quale più imprenditori creano un'organizzazione per gestire alcune attività in modo da contenere i costi dato che possono usufruire di una struttura comune che permette di posizionare sul mercato prezzi più bassi rispetto ai concorrenti. Esso è un ottimo mezzo per aumentare la competitività delle piccole imprese.

2. La joint venture unisce due o più imprese attraverso i loro punti di forza per combattere la concorrenza e allontanarsi da una dipendenza troppo esplicita verso i fornitori e i clienti. Ogni azienda all'interno, mantiene una propria autonomia giuridica sfruttando il vantaggio competitivo delle altre.

3. Il co-branding è un'alleanza di marketing che consiste nell'accordo tra imprese intente ad unire le loro marche per raggiungere insieme ed autonomamente alcuni obiettivi, come l'offerta di prodotti nuovi o che il consumatore percepisce come tali.

Questa è una delle alleanze in cui le imprese mettono in gioco uno degli asset più difficili da valorizzare: la propria marca. Essa è il perno attorno al quale ruotano le funzioni aziendali ma è anche la prima cosa che si vede esternamente e quindi il sostegno sul quale poggia un'azienda. Il vantaggio competitivo di una strategia di branding porta tutta una serie di attività collegate alla gestione della marca che è il momento cruciale nella fase di costituzione del suo valore. In questa ottica il co-branding ha lo scopo fondamentale di collegare due brand coerenti e complementari che portino alla creazione di un valore maggiore dell'offerta proposta al consumatore finale. Dato che la reputazione della marca è un bene preziosissimo, ed è il frutto di anni di lavoro, il co-branding gioca su un asset difficile da valorizzare ma anche facile da rovinare. Sta quindi ai manager l'arduo compito della pianificazione e valutazione delle scelte da realizzare.

4. Il franchising è una forma di unione tra due aziende cooperanti: Il Franchisor (affiliante, che è l'azienda che produce e offre assistenza organizzativa di marketing e formazione) e il Franchisee (affiliato è spesso il dettagliante che si impegna a vendere esclusivamente i prodotti dell'affiliante e a riconoscergli un compenso).

5. L'associazione di partecipazione prevede una cooperazione tra associato (che apporta denaro e in cambio riceve partecipazione agli utili) e associante padrone dell'impresa. In realtà essa è soltanto una forma di finanziamento esterno all'impresa.

6. Il contratto di venture capital è una cooperazione tra una nuova impresa dotata di grosse potenzialità e prospettive di sviluppo e un'impresa di capitali che acquista azioni o quote e che superata la fase di start-up ricederà in toto.

7. I gruppi di acquisto sono forme di cooperazione rivolte ad attività di dettaglianti che unendosi insieme possono avere più capacità di contratto nei confronti dei fornitori di merce e materiale realizzandone un vantaggio di prezzo e pagamento.

8. Le Costellazioni di imprese prevedono accordi più che altro non formalizzati, intesi a creare dei prodotti che richiedono grosse competenze specialistiche che difficilmente si riscontrano in un'unica impresa.

## **2.7 I VANTAGGI DELLE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE.**

L'accordo alla base di un'alleanza strategica costituisce un'unione formale tra imprese autonome e stabilisce una collaborazione rilevante strategicamente e una condivisione di risorse e rischi. Tutto ciò quindi comporta attività congiunte di marketing, di ricerca e sviluppo riguardo a prodotti nuovi e nuove tecnologie.

Un'alleanza stabilisce un obiettivo importante per un'azienda, contribuisce a creare, sostenere e potenziare un vantaggio competitivo, aiuta a frenare una minaccia competitiva, e riesce a far cogliere nuove opportunità di mercato attenuando la presa in carico di rischi economici da parte di una sola azienda. In questo modo le migliori alleanze sono altamente selettive incentrate su determinate attività della catena del valore e sul conseguimento della competitività.

Le alleanze strategiche sono particolarmente vantaggiose anche quando un'azienda già in posizione di leadership sul mercato globale deve trovare partner per vari motivi come: inserirsi velocemente nei mercati nazionali, conoscere mercati e culture diverse acquisire conoscenze nuove, acquisire un braccio di collegamento in settori nuovi, ottenere ottime conoscenze delle tecnologie e delle nuove opportunità.

Ci sono alcune condizioni fondamentali per il successo delle alleanze strategiche che possiamo racchiudere in due grandi aree: condizioni soggettive dei partner e condizioni oggettive relative all'alleanza in se.

Tra le condizioni soggettive è di fondamentale importanza la coerenza fra gli attori che intendono allearsi soprattutto rispetto agli obiettivi strategici, all'apporto di risorse e competenze, all'orizzonte temporale e infine all'approccio culturale. Le condizioni

oggettive invece riguardano le modalità specifiche per le quali l'accordo è stato organizzato; in particolare le quattro questioni di rilievo sono:

- 1) l'impatto potenziale che l'accordo avrà sui partner.
- 2) L'equilibrio sostanziale tra costi e benefici per cui è necessario che essi siano accessibili e trasparenti a tutti gli alleati.
- 3) Sistema di governo che riguarda l'attribuzione dei poteri e delle competenze dei partner.
- 4) Preparazione e attivazione di un'equilibrio tra autonomia e integrazione tra i soggetti in alleanza. Si deve, infatti, agire nell'interesse degli alleati e secondo obiettivi stabili ma allo stesso tempo si deve rispettare da parte loro i vincoli di operatività individuale. E' evidente quindi che l'efficacia di un'alleanza dipende anche dalla comunicazione e condivisione tra i soggetti coinvolti.

Si può dire che ci sono sei principi generali che sovrastano all'successo di un'alleanza :

- 1) l'alleanza si deve basare sulla competenza dei partner.
- 2) l'alleanza si deve basare sullo sfruttamento di risorse esclusive di ogni alleato.
- 3) I partner devono condividere gli obiettivi.
- 4) Non si deve ricorrere ad alleanze per rafforzare le proprie debolezze
- 5) E' necessario attribuire rilevanza a tutte le caratteristiche importanti o non degli alleati
- 6) Rendere un'alleanza stabile ed efficace attraverso un'adeguata governance.

La progettazione di un'alleanza dunque, è cosa fondamentale per il suo futuro successo ed è un processo abbastanza standardizzato basato su accordi prestabiliti tra gli attori.

Prima di tutto, si definisce il business model il modo in cui si configura l'alleanza e la sua attivazione concreta. Di seguito si verificano le coerenze tra gli alleati in modo che siano soddisfatti tutti gli ambiti di accordo. Si passa poi alla progettazione del modello organizzativo mirato a stabilire i parametri strutturali specifici dell'accordo.

Infine si definiscono le linee di ottimizzazione delle relazioni in ingresso e in uscita e quindi si passa all'ultima verifica nella compatibilità dei soggetti coinvolti con il loro impegno strategico. Per raggiungere quindi buoni benefici da una partnership è necessario principalmente:

- 1) scegliere partners adeguati che condividano la visione di impresa
- 2) fare attenzione alle differenze culturali
- 3) condividere benefici impostando tutto sulla fiducia e sincerità
- 4) avere garanzie per rispetto dell'accordo
- 5) sviluppo di un processo decisionale che consenta di intervenire tempestivamente al bisogno rispetto alla velocità del cambiamento dei mercati
- 6) gestione del processo d'apprendimento e adeguamento dell'accordo nel tempo. Per

Lynch (1993), stabilire alleanze tra aziende è giustificato solo se si ottengono vantaggi. Lo stesso autore identifica una serie di vantaggi ottenuti attraverso alleanze di cooperazione, vale a dire (i) sinergia da risorse combinate; (ii) aumento della velocità delle operazioni; (iii) rischio condiviso; (iv) trasferimento di tecnologia; e (v) eliminare le lotte tra concorrenti. Sherman (1999) e Leitão (2008) ritengono che, nonostante l'esistenza di vari svantaggi derivanti dalle relazioni di cooperazione, questi siano compensati ottenendo vari vantaggi strategici, come lo sviluppo di nuovi mercati (nazionali o internazionali), la ricerca e lo sviluppo congiunti (R&S) sforzi, sviluppo di tecnologia condivisa, combinazione di risorse complementari, acquisizione di capitale e accesso a nuovi canali, reti, risorse specifiche o competenze di marketing.

Tuttavia, Franco (2001) menziona che la cooperazione può affrontare ostacoli legati alla necessità di un costante coordinamento tra le aziende, la possibilità di acquisire alcune competenze e risorse specifiche da altre società coinvolte nell'accordo, il possibile rischio di conflitto creato da culture diverse tra le parti e la relativa perdita di autonomia.

La stabilità di alleanza strategica quindi dipende dalla qualità della collaborazione tra i partners, dalla capacità di reagire al cambiamento dell'ambiente interno ed esterno e dalla disponibilità di rinegoziazione degli accordi. Spesso i fallimenti alle alleanze sono riconducibili alle divergenze negli obiettivi e nelle priorità e all'incapacità di collaborare efficacemente al cambiamento di obiettivi e tecnologie obsolete.



## **CAPITOLO 3: L'EVOLUZIONE DEL CO-BRANDING:- FOOD E BEVERAGE ALLA MODA.**

### **3.1 CONCETTO DI CO-BRANDING**

Come abbiamo visto fino ad ora l'esistenza e la ricerca di una alleanza ha portato le imprese a ricercare sempre più i migliori meccanismi che riescano a raggiungere profitti considerevoli. L'importanza di questo fenomeno è dimostrata da tutta una letteratura che evidenzia la relazione positiva tra il ricorso ad accordi strategici e l'incremento del tasso di rendimento degli investimenti. Così all'interno delle possibili costellazioni di alleanze molte imprese hanno deciso di incentrarsi su uno degli aspetti più difficili da valorizzare, la marca.

Essa è il fulcro intorno al quale girano tutte le funzioni aziendali ma anche la cosa tangibile e visibile primariamente dall'esterno. La marca è un bene preziosissimo, l'idea di unire due brand coerenti e complementari darà effetto alla creazione di un vantaggio competitivo e di una strategia collegata a tutte le attività di gestione. Infatti si parla di co-branding quando due brand compatibili per valori o target fra loro decidono di lavorare insieme per aggiungere profitto all'esperienza di acquisto dei rispettivi target di consumatori.

Secondo Voss e Tansuhaj (1999), il co-branding può rafforzare l'immagine del marchio e la sua consapevolezza, cosa che rappresenta un'importante strategia di branding. Quindi possiamo dire che il co-branding è una forma di collaborazione di due marchi per creare un nuovo prodotto e raggiungere profitti più elevati.

Attraverso queste collaborazioni infatti Chang (2009) ritiene che il co-branding non sia solo il metodo di marketing per associare più marchi a un singolo prodotto o servizio, ma anche una strategia comune, ovvero che i marchi costituenti possano cooperare tra loro per raggiungere i propri obiettivi: In queste situazioni l'energia a livello di emozione aumenta e quindi si vengono a creare maggiori interazioni con i due brand e si fidelizzano nuovi utenti.

Tale teoria è supportata da scoperte secondo cui il co-branding aiuta brand sconosciuti o meno familiari a costruire associazioni di marchi e migliorare la qualità e gli

atteggiamenti percepiti (Voss e Gammoh 2004). Ci sono tre condizioni evidenziate che fanno contornare ogni definizione di co-branding (Cegarra e Michel, 2001) .

Il nome di entrambi i marchi deve apparire sul prodotto, sul logo e / o sulla confezione. Se ne è visibile solo uno, potrebbe trattarsi di un'alleanza tradizionale ma non di co-branding.

2) Entrambi i marchi dovrebbero essere indipendenti, prima, durante e dopo l'offerta del prodotto in co-branding.

3) Le imprese partecipanti devono aver deliberatamente deciso di attuare la strategia di co-branding.

Pertanto, quando un rivenditore crea un pacchetto, unendo brand diversi senza avvisare le società madri, il pacchetto non può essere classificato come un'offerta a marchio congiunto.

Tuttavia, contrariamente, quando due aziende decidono di combinare due prodotti in un unico pacchetto con entrambi i marchi che compaiono congiuntamente, si tratta di un'offerta in co-branding. Sulla base di queste condizioni chiave, proponiamo di definire il co-branding "come una strategia volontaria che consiste nel combinare e presentare congiuntamente due o più brand indipendenti su un prodotto o servizio". Il punto di forza del co-branding sta nel fatto che va ad offrire il meglio dei due mondi andando a combinare tra loro due concept diversi e mettendo sotto lo stesso tetto due brand differenti.

Nel momento in cui la strategia di co-branding viene accolta positivamente si rileva anche un netto aumento dei profitti perché il prodotto messo sul commercio con la firma di ambedue le marche viene a costare molto di più.

Attualmente si è fatta avanti una nuova frontiera della conoscenza rappresentata dal digitale. I social network oggi, giocano un ruolo di vitale importanza tanto che ad un'analisi corretta ed attenta essi risultano posizionarsi al primo posto nei luoghi in cui il co-branding si manifesta. Utilizzando inoltre influencer o brand ambassador che diventano i paladini ufficiali ed strumenti indispensabili di competitività strategica.

### **3.2 LE VARIE TIPOLOGIE DI CO BRANDING.**

Generalmente le strategie di co-branding sono state studiate sotto diversi fenomeni tanto che oggi possiamo dire che esse rappresentano un sottoinsieme di alleanze di co-marketing che implicano il coordinamento tra diversi partner in materia di ricerca, sviluppo del prodotto, produzione e commercializzazione ( Bucklin e Sengupta, 1993).

Affinché una tale alleanza sia definita come tale, entrambi i marchi devono comparire congiuntamente sul prodotto. Esistono infatti, diverse configurazioni che a volte sono etichettate in co-branding ma, ci sono altre situazioni in cui diversi marchi compaiono insieme ma sono più complessi da classificare. Ad esempio, diversi marchi possono essere distribuiti nello stesso posto (ad esempio, in un ristorante o in una stazione di servizio).

Questa strategia - promozioni di vendita congiunte (Varadarajan, 1986), può effettivamente portare diversi marchi in un unico spazio, ma non è chiaro se abbia gli stessi obiettivi del co-branding. Un ragionamento simile può essere applicato ai bundle tra marchi (Simonin e Ruth, 1995), che collegano insieme marchi diversi in un'unica offerta o pacchetto, ma non sono sempre implementati volontariamente dalle società madri. Inoltre anche le alleanze pubblicitarie, ovvero quando due o più marchi di categorie di prodotti diverse o simili compaiono congiuntamente nella pubblicità, generano le stesse domande (Samu et al., 1999; Ruth e Simonin, 2003).

Infine, alcune domande vengono sollevate anche da sponsorizzazioni di celebrità. Considerando che le celebrità possono essere considerate marchi (Misra e Beatty, 1990), il valore dato da una celebrità a un marchio o un prodotto potrebbe essere analizzato attraverso l'obiettivo di co-branding (Goldsmith et al., 2000).

Nella maggior parte dei casi, tuttavia, l'approvazione è limitata alle pubblicità (ad es. Roger Federer e / o Tiger Woods con rasoi Gillette). Di conseguenza, a meno che una fotografia della celebrità o una menzione "approvata da XX" non compaiano sulla confezione, le sponsorizzazioni delle celebrità non dovrebbero essere qualificate come co-branding.

Anche concentrandosi solo su prodotti in co-branding, ci sono molte forme diverse di co-branding.

- **Co-branding fisico vs. simbolico.** La distinzione più frequente viene fatta tra co-branding fisico / funzionale e co-branding simbolico (Cegarra e Michel, 2001). Il co-branding fisico o funzionale si riferisce ad accordi in cui uno dei marchi viene utilizzato come ingrediente o componente del marchio host. Ad esempio, Choccy Philly è un marchio speciale di formaggio cremoso di Filadelfia (il marchio ospitante) che è aromatizzato con cioccolato Cadbury (marchio degli ingredienti), ed entrambi i marchi principali appaiono sulla confezione. Il marchio dell'ingrediente serve spesso come segnale di qualità per il marchio ospite a causa degli attributi unici aggiunti dall'ingrediente. Questa strategia richiede generalmente l'integrazione delle imprese a livello di produzione ed è in genere contrastata dal co-branding simbolico, che si verifica meno frequentemente e non richiede l'integrazione fisica dei prodotti. Il co-branding simbolico è essenzialmente limitato all'etichettatura congiunta del prodotto per generare un trasferimento di immagini da un marchio all'altro. Ad esempio, l'accordo di co-branding tra Coca-Cola e James Bond mira a segnalare che entrambi i marchi appartengono allo stesso universo di mercato. Questo ragionamento può anche essere applicato a Hyundai dall'auto di Hermes, che cerca di introdurre i valori di lusso associati a Hermes nell'universo di Hyundai.
- **Co-branding orizzontale vs. verticale.** Un secondo modo per distinguere gli accordi di co-branding si basa sui livelli della catena del valore collegati (Helmig et al., 2008). Il termine co-branding verticale è usato per designare accordi in cui le aziende sono posizionate a diversi livelli della catena del valore. Ad esempio, quando IBM e Intel offrono un prodotto in co-branding, queste due aziende non intervengono allo stesso livello della catena del valore, perché l'una è il fornitore dell'altra. Contrapponiamo questi accordi al co-branding orizzontale, in cui entrambe le aziende / i marchi sono allo stesso livello della catena del valore e contribuiamo con risorse simili o complementari (ad es. Cellulari Sony-Ericsson).
- **Co-branding esclusivo vs. non esclusivo.** È anche possibile classificare gli accordi di co-branding in base al loro livello di esclusività (Cegarra e Michel, 2001), poiché la condivisione di un marchio con un partner esclusivo o con diversi

altri marchi non ha lo stesso impatto sul mercato. Di conseguenza, nell'esclusivo co-branding, il marchio A ha un maggiore controllo sulla sua immagine quando viene utilizzato dal marchio B ed entrambi i partner possono trarre vantaggio da questa partnership unica. Al contrario, nel co-branding non esclusivo, il marchio A collabora contemporaneamente con diversi marchi B, C e D (alcuni dei quali potrebbero anche essere concorrenti). Ad esempio, Gore-Tex ha accordi di co-branding simultanei con diversi marchi di abbigliamento sportivo che sono chiaramente in competizione (Adidas, Salomon, Sun Valley, ecc.).

- **Co-branding semplice e multiplo.** Un altro modo per distinguere tra gli accordi di co-branding è classificarli in base al numero di partner (Voss e Gammoh, 2004). Quando su un prodotto compaiono solo due marchi, questo rappresenta un semplice co-branding. Ad esempio, il prodotto Nike + Ipod rientra in questa categoria poiché sono combinati solo due marchi. Tuttavia, quando tre o più marchi vengono presentati congiuntamente al cliente, si tratta di più co-branding. Le carte di credito infatti sono spesso associate a diversi altri marchi (compagnie aeree, distributori di benzina, operatori di telefonia mobile, ecc.), Tanto che la presenza simultanea di più marchi su un determinato prodotto può generare interazioni di elevata competitività

### 3.3 L'EVOLUZIONE DEL CO-BRANDING

L'idea di co-branding pur essendo un'espressione dei tempi moderni ha subito un'evoluzione piuttosto significativa nel corso degli ultimi 50 anni. Il concetto di alleanza infatti fu coniato già nel 1966 da Adler che utilizzò per primo il termine "symbiotic marketing" per rappresentare una unione di competenze e marketing tra imprese allo scopo di trarre un beneficio.

Da qui fino agli anni 80-90 si arrivò a descrivere il concetto di co-branding come alleanza mirata a raggiungere un qualche beneficio per ogni azienda coinvolta. In realtà erano solo embrioni anche un po' confusi di realizzazione di alleanze particolari che spesso non essendo neanche note al consumatore finale non focalizzavano una vera strategia.

Dopo gli anni 90' quando la "marca", intesa come elemento centrale di una azienda, comincia ad essere la base su cui nasce un particolare tipo di alleanza che possa essere nota al pubblico (che ne diviene il destinatario finale) e si affaccia all'orizzonte imprenditoriale. In questo modo si passa dall'idea puramente limitata al co-branding e a quella che contempla la formazione di una strategia del valore che riesca ad incrementare considerevolmente i profitti di una azienda.

La nascita del co-branding sposta considerevolmente gli asset strategici trasformando quella che era una mera alleanza organizzata tra due o più imprese, a una operazione mirata a raggiungere un vantaggio competitivo per entrambe le aziende coinvolte che investono ciò che hanno di più prezioso: la loro marca. Così attraverso la collaborazione di più marchi si riesce a fornire al consumatore finale informazioni e riconoscibilità ulteriore che fanno di un prodotto finale un elemento irrinunciabile.

Da ciò la letteratura ci aiuta a definire il concetto di co-branding: "una alleanza tra due o più marche note che vengono presentate nello stesso contesto al consumatore, dando luogo ad una nuova offerta grazie al supporto di una nuova marca"(Checchinato 2007). In altre parole l'obiettivo del co-branding è quello di mettere "un piede in un nuovo settore, farsi notare da un pubblico più esteso, proporre prodotti con un nuovo posizionamento". Esso dà la possibilità di nuovi punti di accesso presentando marchi su mercati e target nuovi.

Le estensioni dei marchi avranno valore solo se porteranno valore aggiunto maggiore rispetto alla semplice somma degli stessi. Tutto ciò ci porta a capire come il co-branding sia in continua evoluzione nella ricerca di sperimentazione diverse.

Con l'ausilio anche di nuovi soggetti manageriali, figli della digitalizzazione e social network come blogger o tech addicted. Cioè le nuove forme di comunicazione e di coinvolgimento dei clienti sono diventati basilari per i successi di co-branding anche alla luce di forme di collaborazione tra marchi diametralmente opposti.

Oggi infatti l'evoluzione straordinaria e strategica di co-branding vede l'unione di moda e cibo come un accostamento insolito e ardito che non rischia la diluizione del prodotto ma ne aumenta addirittura il valore aggiunto. Così per vendere non bastano più le solite strategie, ma idee di impatto come vendere" jeans con vino o cioccolato con vestiti".

Adirittura oggi sono nuovissime le aperture dei "concetti store" dove si scelgono:

1. Marchi emergenti non famosi ma dotati di alta artigianalità

2. Si scelgono marchi di altissima qualità....
3. Si fa attenzione al design, con contrasti di stili, profumi e colori.

Alla fine quindi si può dire che l'ultima evoluzione di co-branding sia diventato un modo per presentare prodotti come in teatro attori e storie diverse.

### **3.4 VANTAGGI E SVANTAGGI DEL CO-BRANDING.**

Il co-branding consiste nell'associazione di due o più marchi allo scopo di formare un nuovo prodotto considerato unico (Washburn, Till e Prulick, 2000).

Le alleanze di marca possono assumere forme diverse, come la promozione congiunta, la pubblicità congiunta e l'integrazione fisica dei prodotti.

Il nostro interesse si orienta verso gli attuali centri di ricerca sulla combinazione di due marchi esistenti che vengono utilizzati congiuntamente come marchio per un nuovo prodotto (ovvero, entrambi i marchi compaiono sul prodotto, ad esempio un orologio British Museum di Seiko).

La strategia di co-branding offre alcuni vantaggi non trascurabili:

- Aumento delle vendite e dei ricavi nei mercati in cui il marchio è già presente e in nuovi mercati (Doshi 2006; Gopalakrishnan 2007); La creazione di un accordo tra due o più imprese dovrebbe comportare, come conseguenza primaria, l'arricchimento dell'offerta e quindi la possibilità di soddisfare una gamma più ampia di bisogni.
- Possibilità di entrare in nuovi mercati a un costo relativamente basso (Doshi 2006; Gopalakrishnan 2007); Molto spesso le imprese per allargare la propria presenza sul territorio stipulano accordi con dei partner che non necessariamente commercializzano beni o servizi simili.
- Nuova fonte di finanziamento, poiché le spese saranno condivise tra i partner (Panda 2001; Gopalakrishnan 2007); La possibilità di cooperare nello svolgimento di un'attività di marketing fornisce all'impresa il vantaggio di suddividere i costi tra i partner coinvolti sulla base dei reciproci ritorni stimati.

- Ripartizione del rischio in condizioni avverse (Doshi 2006; Gopalakrishnan 2007); può essere conveniente per i partner coinvolti ricercare una riduzione del rischio imprenditoriale e degli eventuali altri rischi connessi alla commercializzazione della nuova offerta.
- Possibilità di penetrare nei mercati più facilmente e rapidamente, grazie all'associazione con il marchio partner (Panda 2001; Gopalakrishnan 2007);
- Possibilità di vendere prodotti a un prezzo premium grazie al valore aggiunto (Doshi 2006; Gopalakrishnan 2007); L'incremento di valore offerto, solitamente generato dalle attività di co-branding, consente alle imprese coinvolte di effettuare con maggiore agilità e libertà manovre di prezzo e soprattutto di giustificare eventuali aumenti nei confronti dei clienti.
- I consumatori che ottengono prodotti con caratteristiche, funzioni e applicazioni aggiuntive (Gopalakrishnan 2007); Un'azione di co-branding può aiutare un'impresa nel migliorare la qualità erogata o nel tentativo di posizionarsi sul mercato come un'impresa che persegue l'ottimizzazione di tutti gli elementi dell'offerta.
- Gli sforzi congiunti di marketing possono comportare un aumento diffusione geografica ed esposizione mediatica (Gopalakrishnan ;2007).
- L'immagine e la credibilità del prodotto e del marchio sono in evidenza (Doshi 2006; Gopalakrishnan 2007); Questa finalità, espressa molto spesso da forme di sponsorizzazione, interessa le attività di co-marketing soprattutto quando uno dei due partner è un media
- Migliore percezione da parte dei consumatori del marchio e del prodotto (Panda 2001; Gopalakrishnan 2007); soprattutto se le due aziende sono completamente compatibili infatti Park, Jun e Shocker (1996) hanno scoperto che un prodotto in co-branding era meglio apprezzato quando i due marchi partner erano complementari per quanto riguarda le loro caratteristiche. Nel loro studio, la complementarità degli attributi era un fattore predittivo più



importante della scelta e della preferenza del consumatore rispetto alla favoribilità attitudinale.

- Maggiore conoscenza e riconoscimento del marchio (Panda 2001; Doshi 2006; Gopalakrishna 2007);
- Associazioni positive del partner originale vengono trasferiti nel nuovo marchio comune.(Panda 2001; Doshi 2006; Gopalakrishnan 2007);
- I marchi di piccole dimensioni possono ottenere vantaggi con marchi noti, in grado di raggiungere ulteriormente il mercato dei partner, l'associazione positiva, la credibilità,immagine e reputazione (Gopalakrishnan 2007).

Logicamente i benefici maggiori sotto tutti i punti di vista vengono percepiti quando l'accordo tra le due aziende è esclusivo: in caso contrario, quando la marca "invitata" firma accordi simili con altre aziende, il consumatore può subire un calo di appeal nei confronti del prodotto in quanto viene meno il fattore "incremento di qualità" che caratterizza il prodotto esclusivo.

Passando all'analisi dei rischi connessi al co-branding, questi emergono evidenti ove si consideri che mediante tale accordo una marca si lega a un'altra, anche sul piano dei valori e dell'immagine.

Di conseguenza, l'operazione di co-branding potrebbe tradursi:

- Nella massa di associazioni che tendono a rovinare l'immagine della marca ospitante logicamente connesse al solo prodotto inserito nel co-branding: ciò succede nel caso in cui le caratteristiche principali della marca invitata vadano a danneggiare le percezioni di qualità sviluppata dagli acquirenti nel tempo, ad esempio questo accade se la marca ospitata viene considerata di livello nettamente inferiore rispetto all'altra;
- Difficoltà per una delle parti ad abbandonare la partnership e affermarsi sul mercato in modo indipendente (Doshi 2006).
- Possibilità di limitare il mercato di uno dei marchi, contrariamente a quanto sperato (Panda 2001); Infatti a causa di posizionamenti incompatibili una marca

con alto livello simbolico per co-firmare un prodotto banalizzato può non soltanto determinare il sorgere di associazioni negative riguardo a tale prodotto, ma anche svilire l'immagine della marca relativamente ai prodotti da essa abitualmente contrassegnati, deteriorando le relazioni con la clientela (Rao e Ruekert, 1994) In simili circostanze, si depauperava in modo sostanziale anche la credibilità dell'impresa, intesa quale capacità riconosciuta di soddisfare i bisogni della domanda (Keller e Aaker, 1992,)

- Trasferimento di vantaggio competitivo al partner, creando un potenziale concorrente (Panda 2001);
- Possibilità di limitare il mercato di uno dei marchi, contrariamente a quanto sperato (Panda 2001); In altre parole, all'aumento della quota di mercato nell'ambito della categoria in cui si inserisce il prodotto oggetto del co-branding corrisponde una contrazione della quota di mercato dei prodotti originari. Ovviamente tale effetto non si prospetta allorché il prodotto co-firmato differisce (per natura e/o funzioni) dai prodotti singolarmente commercializzati dalle marche partner.

### **3.5 DAL CONCETTO MATERIALE AL CONCETTO ESTETICO DEL CIBO**

L'evoluzione della tecnologia e dell'estetica ha portato un profondo cambiamento in tutti i settori di produzione e vendita.

Come sopra accennato la stessa idea di commercializzazione dei prodotti ha subito una profonda trasformazione correlata all'evoluzione del concetto di marca. In questo modo la soluzione emergente di creare "concept store" dove si accomunano alla vendita prodotti diametralmente diversi è destinata a comprendere come l'evoluzione principale nella psicologia dell'acquirente sia stata indirizzata verso un concetto estremamente estetico del prodotto.

Infatti il grande successo della moda intesa come filosofia di vita, che accompagna ogni momento della quotidianità ha coinvolto prodotti e servizi estremamente lontani da lei. Così è nata la "marca" che si è infilata nei settori più disparati del vivere quotidiano arrivando persino al cibo. Un "concept store" che vende "alcolici" insieme a "vestiti di alta moda" crea un concetto di brand che fa dell'alcolico un prodotto unico e speciale

adatto ad un pubblico ricercatissimo che a sua volta sarà attratto da questa tipologia di oggetti ancora meglio se in edizione limitata e unici.

In questo modo la ricerca spasmodica della unicità, della qualità, della ricercatezza, si è trasferita anche al prodotto, cibo, che non è più soltanto una cosa materiale ma filosofica ed estetica. L'azienda affiliata al cibo ha creato una serie di supporti esclusivi al prodotto che vanno dal packaging alla pubblicità digitalizzata al supporter di marketing.

Quindi porre attenzione ai caratteri insiti nella rappresentazione del cibo, ci rileva un progressivo allontanamento dell'uomo dal suo naturale indirizzo verso l'esibizione nelle cucine ricercate dove i piatti sono difficilmente decifrabili nei loro ingredienti primari, ma pure i piatti stessi nel loro complesso non sono subito individuabili, dove le vivande sembrano andare verso una finalità puramente ornamentali.

Così "L'estetica del cibo si traduce in estetica come scienza e come modello di bellezza. Su questa base il co-branding che accomuna il cibo alla moda ha contribuito a "vestire" una vivanda che deve poggiare su una armoniosità che del mero concetto di nutrimento ha poco a che fare :un esempio lampante di questo tipo di collaborazione è Venchi, la casa produttrice di cioccolatini piemontese, nel 2010 ha realizzato una linea di alta gamma attraverso una partnership con Armani, che ha rilasciato una licenza pluriennale per la produzione di raffinatissimi dolcetti griffati con il suo marchio. La gamma prevede paste di frutta, cioccolato e gelati, coniugando bontà ed artigianalità con l'eleganza della maison italiana. I prodotti più noti di questa collaborazione sono senz'altro i cioccolatini, generalmente presentati in una scatola quadrata come la loro forma, sia marroni che colorati con decorazioni in rilievo tra cui la "A" del brand di moda, che viene ripresa sul coperchio della confezione e sul morbido nastro che la avvolge.

Così "il cibo si veste di moda" è diventato lo slogan degli utenti più esigenti e ricercati, creando in loro uno stupore unico nel vedere associato a un prodotto conosciuto, un elemento unico e meritevole di essere acquistato e spesso in poco tempo a causa della limitatezza dei prodotti, che li rende ancora più esclusivi e ricercati, e che spesso diventano anche pezzi di collezioni più ampie arrivando a livelli di prezzi elevatissimi, dove la stessa confezione di lusso ne fa un oggetto desiderabile (Dolce&Gabbana firma la nuova veste della pasta Di Martino. Due Special Edition nate per celebrare l'eccellenza italiana attraverso i colori, i simboli e i monumenti del nostro Paese.

Le nuove confezioni diventano cartoline dall'Italia che in giro per il mondo profumeranno e ravviveranno la tavola con fantasie mediterranee).

Si vuole trasferire quindi l'esperienza di gusto non solo buona ma esteticamente gradevole e dal sapore esclusivo.

Ultimamente poi c'è stata ancora una volta un'evoluzione di questo tipo di collaborazione infatti l'attenzione primaria è spostata al rispetto per l'ambiente , ecosostenibilità della moda, ricerca di valori umanitari , legami con cicli di madre natura e desiderio di stupire trasformando il messaggio all'ultimo acquirente, che farà dell'ecologia la sua filosofia di vita. Una chiara manifestazione di tutto questo è la collaborazione tra Disaronno, uno tra i liquori italiani più famosi al mondo, e Cavalli uno dei più noti marchi di moda al mondo. Il packaging è colorato ed estroso: l'iconica bottiglia dal tappo quadrato viene arricchita con particolari "animalier", una delle stampe maggiormente ricorrenti nelle collezioni del brand, che risaltano su uno sfondo bianco e conferiscono uno stile audace ed originale alla confezione di "Disaronno wears cavalli". Questa creazione fa parte del progetto "Fashion 4 Development", patrocinato dalle Nazioni Unite, ed offrirà un importante aiuto per gli interventi umanitari in Africa. In altre parole la scelta strategica di co-branding attuata sui prodotti cibo e moda ha sviluppato un messaggio di avanguardia sempre attento alle evoluzioni della società. Questo è uno dei motivi per cui la scelta di suddetta alleanza risulta essere sempre più vincente sia per la sua efficacia in termini di valore profitto, sia in termini di dinamicità e attenzione alle novità ed evoluzioni del tempo.

### **3.6 EVIAN X FERRAGNI**

Molti sono oggi gli esempi di co-branding famosi che hanno creato "stupore e gioia" agli occhi dei consumatori più attenti, ma quello che ha superato tutti, persino il concetto stesso di marketing di alleanza è il caso Evian- Ferragni ,diventando un vero e proprio caso mediatico. Così già dal 2008 Evian, marchio di nicchia e di lusso di acqua, aveva scelto collaborazione particolari con molti marchi di moda primo fra tutti Christian Lacroit ma poi successivamente anche Kenzo, Alenxadenr wang, Paul smith.

In questi anni tutte le bottiglie Evian dal design iconico, sono state vendute al prezzo di otto euro, a parte quelle firmate da Gaultier che hanno sfiorato i quattordici dollari l'uno

e il loro costo non ha mai suscitato polemiche fino ad oggi. Addirittura tali bottiglie sono diventate veri e propri oggetti di culto del momento tanto che si possono acquistare solo in pochissimi ed esclusivi rivenditori.

Il prezzo è sicuramente alto, ma il marchio Evian è storicamente tra i top brand delle acque mondiali, molto apprezzato dalle star di Hollywood e viene citata anche in molteplici film di culto mondiale.

Così come tale ha già un prezzo elevato in partenza.

Ma ultimamente il settore delle acque premium si è conquistato una fetta di mercato sempre più consistente tanto che va ad incidere più del 12% sul totale del mercato delle acque confezionate, con un giro di affari intorno a quindici miliardi di dollari l'anno.

Sicuramente a trainare tali mercati sono i paesi asiatici in forte ascesa economica ma sprovvisti di elevati livelli di acque potabili e sempre più attenti alle acque di lusso.

In questo palcoscenico è nata la collaborazione con l'influencer (e ormai azienda) Chiara Ferragni che proprio all'Asia e soprattutto alla Cina guarda con la sua linea di moda ed è sempre in questi paesi che la distribuzione di Evian raggiunge livelli più alti.

Così il co-branding Evian Ferragni che veste la bottiglia d'acqua ha suscitato enorme scalpore ancora di più dei già famosi marchi di champagne, Moët e Don Perignon vestiti da Donatella Versace.

Questo co-branding però ha creato un qualcosa di speciale che ne fa un caso diverso e quasi di superamento del suo concetto iniziale. Infatti non tanto la limited edition del brand quanto la sua divulgazione è stata eccezionale, si è trattato infatti di un'operazione di pubblicità inconsueta che ha trovato come protagonista il web, terreno dove la blogger è leader.

Infatti sebbene la collaborazione fosse in commercio già da qualche tempo è bastata una foto della bottiglia in questione con bene in vista il prezzo della bottiglia (considerato da tutti esageratamente alto) per farne un caso mediatico, nel giro infatti di poche ore i social Network come Instagram o Twitter sono stati invasi da post di milioni di utenti che commentavano scandalizzati le foto della bottiglia con l'occhio (segno indistinguibile della marca Ferragni).

La polemica è finita su tutte le prime pagine dei giornali Italiani fino a diventare addirittura oggetto di interrogazione parlamentare scomodando persino CODACONS che ha definito il prezzo oltraggioso e immorale.

Il risultato di tutto questo polverone mediatico, le bottiglie sono state le più vendute di sempre andando sold-out in tempo record.

Il caso quindi ha insegnato che se raggiungi una posizione leader nei mercati e nel web, non devi nemmeno preoccuparti della comunicazione del prodotto perché oggi attraverso i social ,riusciamo ad ottenere risultati strabilianti in meno tempo di quanto ci possiamo immaginare.

Infatti questa alleanza tra le due marche ha portato risultati inaspettati aumentando le vendite di entrambi e andando ad aprire mercati nei quali prima erano poco sviluppati. In più in questo caso è evidente Che attraverso l'utilizzo del prezzo premium offerto ,che i marchi grazie alla collaborazione hanno potuto alzare i prezzi, sia creando scalpore e scandalo sia curiosità e interesse anche perché pur avendo un prezzo ritenuto dai più scandaloso ha raggiunto vendite spropositate.

Quindi la polemica non ha dato altro esito che incrementare il profitto e il valore del brand senza che i diretti interessati si dovessero neanche difendere.

Così il co-branding Evian x Ferragni è diventato il brand del desiderio (Sole 24 ore) come un prodotto di cui tutti ne parlano ma che praticamente è introvabile accrescendone la reputazione e stimolando il desiderio dei consumatori.

Il brand quindi si è fatto tutta la pubblicità gratis rendendo vincenti due marchi in egual misura.

## CONCLUSIONE

Attraverso questo elaborato si è voluto dimostrare come un'impresa sia sempre più attenta alla ricerca di strategie di collaborazione per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Senza dubbio la crescente volontà di adottare strategie di co-branding destinate ad unire brand compatibili e non, nasce dalla necessità di offrire al consumatore finale un prodotto unico e diverso.

La continua trasformazione del mercato mondiale, infatti, ha costretto le imprese ad essere oltremodo flessibili avviando alleanze a volte inconsuete ma che si dimostrano estremamente competitive se incanalate sulle dinamiche straordinarie dell'utilizzo della digitalizzazione. Il co-branding, quindi pare essere una delle alleanze preferite soprattutto dalle aziende del lusso e della moda perché attraverso tali alleanze si è riusciti a creare una aspettativa straordinaria nel consumatore finale che contribuisce ad incrementare a livelli esponenziali la domanda del prodotto e il profitto delle aziende.

Il web poi ha trasformato gli oggetti in co-branding in oggetti del desiderio molto più apprezzati e attesi rispetto ai singoli oggetti dell'azienda da sola. In altre parole il brand nasce dalle nuove forme di alleanza di marche non è più un prodotto tangibile ma si trasforma in un prodotto di cui tutti parlano e che bisogna avere a tutti i costi.

Infatti anche le grandi aziende di food-and beverage hanno cominciato a collaborare con i grandi marchi di moda così da andare ad estremizzare l'aspetto estetico del cibo, infatti oggi è forse più importante la scatola firmata che contiene i cioccolatini o la bottiglia d'acqua che i cioccolati o l'acqua stessa.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aaker, J. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No 3, pp.347-356
- Barney, J. (2002). "Gaining and sustaining competitive advantage". 2 Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall .
- Bosse, D. A., & Coughlan, R. (2016). Stakeholder relationship bonds. *Journal of Management Studies*, 53: 1197–1222.
- Bucklin, L.P. and Sengupta, S. (1993) 'Organizing successful co-marketing alliances', *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 2, pp.32–46.
- Cegarra, J-J. and Michel, G. (2001) 'Co-branding: clarification du concept', *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp.57–69.
- Chang, W.L. (2009), "Roadmap of co-branding positions and strategies", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 15No. 1, pp. 77-84.
- Chrisman James J., W. Hofer Charles and William R. Boulton (1988) "Toward a System for Classifying Business Strategies" *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 (Jul., 1988), pp. 413-428
- Collesei U. Checchinato F. "Le alleanze di marketing nelle imprese italiane" 2/2007 *Il mulino*, pp 201-22,
- Coyne, K. P. (1986) "Sustainable competitive advantage what it is, what it isn't." *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Dean E. and Yunus K. (2001) "An overview of strategic alliances Article in *Management Decision* ". April 2001 . 39/3 [2001] PP (205-217 ).
- Dess G. and Peter S. (1984) "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance" *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3 (Sep., 1984), pp. 467-488



Dickson R. and James L. G.r (1987) “Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy” Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), pp. 1-10 Sage Publications, Inc.

Donald C. Hambrick (1983) “High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries” ,The Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4 (Dec., 1983), pp. 687-707 ,Academy of Management

Doshi, G. (2006), “Co-branding”, Ezine Articles, available in:  
<http://ezinearticles.com/?Co-branding&id=341982>

Franco, M. (2001), Cooperação entre Empresas – Meio de Redimensionamento e Reforço da Competitividade das PME Portuguesas, Fundação Nova Europa, UBI

Fonrana F, Caroli M.(2017) Economia e gestione delle imprese, V edizione, Mcgraw-Hill Education

Goldsmith, R.E., Lafferty, B.A. and Newell, S.J. (2000) ‘The impact of corporate credibility and celebrity credibility on consumer reaction to advertisements and brands’, Journal of Advertising, Vol. 29, No. 3, pp.43–54.

Gopalakrishnan, P. (2007), Brand Alliances: New Models of Networking, The ICAFI University Press, India

Gulati R.and Singh H. (1998) “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances” Administrative Science Quarterly, Vol. 43, No. 4 (Dec., 1998), pp. 781-814 Sage Publications, Inc.

Hendry, D. F., and Krolzig, H.-M. (2001). “Automatic Econometric Model Selection. London:” Timber- lake Consultants Press.

Hendry, D. F., and Krolzig, H.-M. (2002). New developments in automatic general-to-specific mod- elling. In Stigum, B. P. (ed.), Econometrics and the Philosophy of Economics. Press. forthcomin

- Hyatt, L.. (2001). "A Simple Guide To Strategy." *Nursing Homes*, 50 (1): 12-13.
- Jeffrey s. H. ,Will F. ;(2018)"How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage" *academy of management review* 2018, vol. 43, no. 3, 371–391.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey.
- Klotzle, M. (2002), "Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria", *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Vol. 6, No 1, pp. 85-104.
- Leitão, J. (2008).
- Kotler, P. And Singh, R., "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, Winter 1982, pp. 30-41
- Lynch, R. (1993), "Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon", John Wiley & Sons, New York
- Madhok, A. (1997). "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, 18: 39–6
- McCracken, Laurin. (2002). "Differentiation: Win New Business With Less Effort." *Principal's Report*, 2 (4):
- Misra, S. and Beatty, S.E. (1990) 'Celebrity spokesperson and brand congruence: an assessment of recall and affect', *Journal of Business Research*, Vol. 21, No. 2, pp.159–173
- Newbert, S. L. (2008), "Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No.7, pp. 745-768.
- Panda, T. (2001), "Strategic Advantage through Successful Co-branding", *Faculty, Marketing Indian Institute Management*, pp. 1-10

Park, C. W., Milberg, S. And Lawson, R. (1991), "Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 No 2, pp. 185-193.

Peteraf, M. A. and Barney, J. B. (2003), "Unraveling the resource based tangle", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24 No. 4, pp. 309-323.

Porter, M. E. (1973). "Manufacturer Strategy and Performance in Consumer Goods Industries". Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Porter, M.E., "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 57 No. 2, 1979, pp. 137-4

Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295–336.

Powell, T. C. (2001), "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.

Powell, T. C. (2002), "The philosophy of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 9, pp. 873-880.

Powell, W. W., & Snellman, K. 2004. "The knowledge economy". *Annual Review of Sociology*, 30: 199–220.

Rao, Akshay R. and Robert W. Rueckert (1994), "Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review* 36, 87-97.

Reis, H. T., Collins, W. A., & Berscheid, E. 2000. The relationship context of human behavior and development. *Psychological Bulletin*, 126: 844–872.

Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental issues in strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Ruth, J.A. and Simonin, B.L. (2003) "Brought to you by brand A and brand B': investigating multiple sponsors' influence on consumers' attitudes toward sponsored events", *Journal of Advertising*, Vol. 32, No. 3, pp.19–30.

Sherman, A. (1999), *Franchising & Licensing – Two Ways to Build your Business*, 2<sup>nd</sup> Edition, AMACOM, New York.

Sigalas C. ,Vassilis P. (2018) “Empirical Investigation of Relationship Patterns between Competitive Advantage and Superior Performance *Journal of Strategy and Management*, Vol. 11 No. 1, 2018, pp. 1-32.

Simonin, B.L. and Ruth, J.A. (1995) ‘Bundling as a strategy for new product introduction: effects on consumers’ reservation prices for the bundle, the new product, and its tie-in’, *Journal of Business Research*, Vol. 33, No. 3, pp.219–230.

Varadarajan, P . ‘Rajan’ (1986) ‘Horizontal cooperative sales promotion: a framework for classification and additional perspectives’, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2, pp.61–73.

Venu, S. (2001). “India: Competitive Advantage: Alternative Scenarios.” *Businessline*, October 12, 1.

Voss Kevin E. & Patriya Tansuhaj (1999) “A Consumer Perspective on Foreign Market Entry”, *Journal of International Consumer Marketing*, 11:2, 39-58,

Voss, K.E. and Gammoh, B.S. (2004) ‘Building brands through brand alliances: does a second ally help?’, *Marketing Letters*, Vol. 15, Nos. 2–3, pp.147–159.

Washburn, J.H., Till, B.D. and Priluck, R. (2000), “Co-branding: brand equity and trial effects”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 NO 7, pp. 591-604

Wolf D. Reitsperger, Shirley J. Daniel, Stephen B. Tallman and William G. Chismar (1993) “Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies?” *Management International Review*, Vol. 33, *Strategic Quality Management* (1993), pp. 7-21, Springer

