

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE
IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

PROVA FINALE

DINAMICHE EVOLUTIVE D'IMPRESA E CO-BRANDING

IL CASO DELLA START UP ITALIAN WORLD

Relatore: Ch.ma prof.ssa Martina Gianecchini

Laureando: Alberto Cortese

Marticola : 1043552

Anno Accademico 2014-2015

INDICE

Introduzione	3
1. CAPITOLO PRIMO: Modello del ciclo di vita di un'impresa	5
1.1 Premessa.....	5
1.2 Definizione di start up.....	7
1.3 Due approcci alternativi per spiegare le ragioni del successo o meno di un'idea di business.....	7
1.4 Modello del ciclo di vita di un'impresa.....	8
1.5 Conclusioni.....	15
2. CAPITOLO SECONDO: Co-branding	16
2.1 Premessa.....	16
2.2 Le alleanze di marketing.....	16
2.3 Giocare con la marca.....	18
2.4 Definizione di co-branding.....	19
2.5 Tipologie di co-branding.....	20
2.6 Opportunità e rischi del co-branding.....	24
2.6.1 Opportunità del co-branding.....	24
2.6.2 Problematicità legate al co-branding.....	32
2.7 Co-branding management.....	36
2.8 Conclusioni.....	40
3. CAPITOLO TERZO: Sfide e co-branding di Italian World	41
3.1 Premessa.....	41
3.2 Il contesto.....	41
3.3 Cos'è Italian World.....	42
3.4 Le sfide di Italian World.....	43
3.5 Come intercettare le opportunità di crescita.....	46
3.6 Progetti di co-branding di ISI e PSS!.....	47

3.6.1	I valori di ISI e PSS!.....	47
3.6.2	Il co-branding sperimentale di ISI: co-packaging.....	48
3.6.3	Lungo periodo: dal co-packaging al product bundling.....	50
3.6.4	Il co-branding “letterario” di PSS!.....	51
3.7	Conclusioni.....	52
	Considerazioni finali.....	53
	Riferimenti bibliografici.....	54

INTRODUZIONE

Quando nasce, un'impresa è come un bambino. Essa è fragile, necessita di continue attenzioni e cure, si ammala facilmente ma cresce in fretta. Si tratta della fase di *start up*, che nell'immaginario collettivo viene dipinta come un momento di grande entusiasmo ed enormi aspettative, di duro lavoro ma anche di potenziali guadagni e soddisfazioni; vengono subito alla mente casi di successo come Facebook, Foursquare, Uber, Airbnb, Pinterest, in cui alcuni giovani hanno unito capacità e speranze divenendo in pochi mesi milionari e famosi in tutto il mondo. Ma quello che non tutti sanno è che il tasso di mortalità delle neo-nate imprese è elevatissimo. Una ricerca condotta dal professore di Harvard Shikhar Ghosh, pubblicata sul Wall Street Journal, considerando oltre 2000 casi reali tra il 2004 e il 2010, evidenzia come su 10 *start up*, solamente una di queste è destinata ad avere successo, mentre le altre o falliscono completamente, o chiudono la propria esperienza senza guadagni né perdite. Il dato è confermato da un articolo uscito nel 2014 sul sito del quotidiano britannico The Guardian, nel quale si afferma che molti analisti concordano nello stimare che il tasso di fallimento rilevato nelle *start up* statunitensi si aggira attorno al 90%.

Nel vecchio continente la situazione non è certamente più rosea: in un articolo dell'Economist pubblicato il 28 luglio 2012, dal titolo evocativo "European entrepreneurs: Les misérables", il contesto europeo viene dipinto come uno dei più aridi per quanto riguarda la proliferazione di *start up*, dato confermato dal numero di imprenditori che hanno fondato una nuova impresa nel 2010: in Francia essi erano il 5,8% della popolazione adulta totale, in Germania il 4,2% e in Italia appena il 2,3%, rispetto alle percentuali ben più significative di Cina (14%) e Brasile (17%), secondo i dati forniti dal Global Entrepreneurship Monitor.

In Italia, secondo un recente studio pubblicato nel 2013 da Italia Startup, un'associazione *no-profit* che si occupa di monitorare tutti i processi evolutivi legati al fenomeno *start up* nel nostro Paese, ci sarebbero 1227 imprese innovative di nuova fondazione, 97 incubatori e acceleratori (64 pubblici e 33 privati). Nonostante questo, il tasso di fallimento si aggira sugli alti livelli registrati in Europa, intorno all'80%, percentuale leggermente inferiore a quella rilevata negli *States*.

Ecco il motivo per cui questo elaborato inizia con la descrizione del ciclo di vita dell'impresa, proprio per sottolineare quali sono i momenti chiave della crescita e dello sviluppo di una nuova organizzazione, con riferimento agli errori più comuni da evitare assolutamente e alle insidie che i *manager* si trovano ad affrontare fin dal primo giorno di inizio dell'attività.

Dopodiché il lavoro si focalizzerà su una delle strategie di espansione più utilizzata dagli imprenditori: il *co-branding*, ossia la condivisione di uno degli *asset* principali di cui dispone l'impresa, il proprio marchio.

Il capitolo finale si occuperà invece delle evidenze che emergono dallo studio di un caso avente come protagonista una *start up* di Schio (VI), impegnata nell'imminente lancio di un'iniziativa di *co-branding* che, nelle speranze degli amministratori, la renderà capace di accedere ad un nuovo mercato e di accrescere la visibilità attorno alla sua *value proposition*.

1. CAPITOLO PRIMO

CICLO DI VITA DI UN'IMPRESA

1.1 Premessa

Prima di iniziare a descrivere in dettaglio il modello di ciclo di vita di un'impresa è importante sottolineare una problematicità ben nota a molti degli autori che verranno citati nei prossimi paragrafi. Il tentativo di categorizzare in modo sistematico tutte le variabili e le criticità che coinvolgono anche imprese molto piccole e in fase di sviluppo è particolarmente difficile, poiché tali realtà imprenditoriali differiscono tra loro per molte caratteristiche, anche sostanziali.

Tuttavia la totalità degli esperti che si sono occupati del tema sono concordi nell'affermare che queste imprese di nuova fondazione sperimentano una serie di problematiche molto simili per ogni fase di crescita che si trovano ad affrontare, similitudini tali da rendere possibile la costruzione di un modello pilota valido per tutte le *start up* in generale.

1.2 Definizione di *start up*

Il termine *start up*, di derivazione anglosassone, significa letteralmente “partire, mettersi in moto”, ed è stato inizialmente utilizzato per indicare quelle imprese innovative ad alto contenuto tecnologico che, ispirandosi al mito della Silicon Valley Californiana, hanno iniziato a crescere e a diffondersi globalmente nel corso degli ultimi decenni. Il vocabolo ha poi rapidamente avuto un tale successo da entrare nei dizionari di tutti i paesi del mondo.

Dal momento della sua comparsa, tale termine è stato notevolmente inflazionato, acquisendo significati via via diversi a seconda del contesto e del luogo in cui ci si trovava. Proprio per questo motivo, si ritiene opportuno fornire una definizione generalmente accolta del fenomeno, con riferimento al contesto giuridico italiano.

L'art. 25, comma 2, del DL 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con alcune modifiche dalla Legge 221 del 17 dicembre 2012, offre questa definizione:

“... l’impresa start up innovativa, di seguito «startup innovativa», è la società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell’articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n.917, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, ...”.

La normativa poi si articola in una serie di requisiti necessari per qualificare un’impresa appena nata come *start up innovativa*, che non si ritiene opportuno affrontare in dettaglio in questo elaborato. Tra questi requisiti è importante segnalare il fatto che per essere considerata tale, una *start up* non deve aver iniziato la propria attività da più di quarantotto mesi, il fatturato non deve superare, al secondo anno di esercizio, i 5 milioni di euro annui e il 15% dell’utile eventualmente conseguito deve essere investito in ricerca e sviluppo. La norma prevede inoltre dei consistenti benefici fiscali per questo genere d’imprese.

Sganciandosi dagli aspetti strettamente giuridici del fenomeno in analisi, si ritiene particolarmente chiara e incisiva la definizione proposta nel Settembre 2012 da Paul Graham, co-fondatore di Y Combinator, uno dei più famosi acceleratori di *start up* proprio della Silicon Valley, e riportata dal testo *Start up marketing. Trasformare le idee in opportunità di business*. di Baldissera A. e Bonaventura B. del 2013:

“Una start up è un’azienda pensata per crescere in fretta. Il fatto di essere stata fondata di recente non rende di per sé un’azienda una start up. Né è necessario che la start up lavori nella tecnologia o ottenga fondi da Venture Capital o che abbia una qualche forma di exit. L’unica cosa essenziale è la crescita. Tutto il resto che noi associamo alle start up segue la crescita”.

Ecco che dunque vediamo aggiunti altri due requisiti fondamentali per poter acquisire il titolo di *start up*: orientamento alla crescita e scalabilità.

1.3 Due approcci alternativi per spiegare le ragioni del successo o meno di un'idea di *business*

Innanzitutto è importante sottolineare che all'interno della letteratura organizzativa classica emergono due diversi orientamenti relativi alla determinazione delle variabili che disegnano i destini futuri di un'impresa: alcuni autori ritengono che la formula del successo di un'idea di *business* dipenda da fattori riconducibili esclusivamente all'assetto interno dell'organizzazione, con riferimento alla sua struttura gerarchica, senza prestare alcuna attenzione alle dinamiche concorrenziali del mercato esterne alla *start up*. Fattori quali competenze tecniche, capitale umano, risorse rare e non replicabili, brevetti, immagine del *brand* e *asset* materiali sono certamente fondamentali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo stabile nel tempo, ma non sono gli unici. Altri studiosi invece considerano di primaria importanza l'impatto che la proposta offerta ha sui consumatori, pur ritenendo rilevante la struttura organizzativa interna all'azienda, con riferimento al ruolo giocato dalle istituzioni e dai *competitor*. In questa prospettiva Hannan e Freeman (1989), citato in Costa, Gubitta e Pittino (2014), per primi propongono la teoria denominata "*Population Ecology*", la quale afferma che è l'ambiente a selezionare le organizzazioni dotate della forma e della struttura più adeguata per continuare a sopravvivere, per cui le pressioni selettive provenienti dall'esterno delineano quelli che sono gli assetti organizzativi più adatti e decretano la morte di quelli che risultano essere meno efficienti e meno capaci di adattarsi alle condizioni del contesto competitivo in cui vivono, in un meccanismo la cui dinamica ricorda quella della selezione naturale di Darwin.

Si concorda con questi ultimi, in quanto è evidente che il destino di un'impresa che non si trova alle dirette dipendenze degli organi statali e che quindi non beneficia di sovvenzioni pubbliche, per quanto ben strutturata al suo interno, dipende in maniera imprescindibile dalla risposta dei consumatori nel mercato. Il contesto competitivo in cui l'azienda opera infatti è un fattore troppo importante per essere ignorato: le caratteristiche e le mosse dei *competitor*, le preferenze dei clienti, le tendenze del settore, le regole che disciplinano la concorrenza e in generale l'andamento dell'economia dell'intero Paese sono variabili strategicamente decisive per la sopravvivenza o meno di un'idea di *business*.

1.4 Modello del ciclo di vita di un'impresa

Visti i sorprendenti dati relativi al tasso di fallimento di imprese di nuova costituzione sia negli Stati Uniti che in Europa, può rivelarsi interessante analizzare quali sono gli errori più frequenti che imprenditori e *manager* commettono durante queste prime fasi di vita dell'impresa.

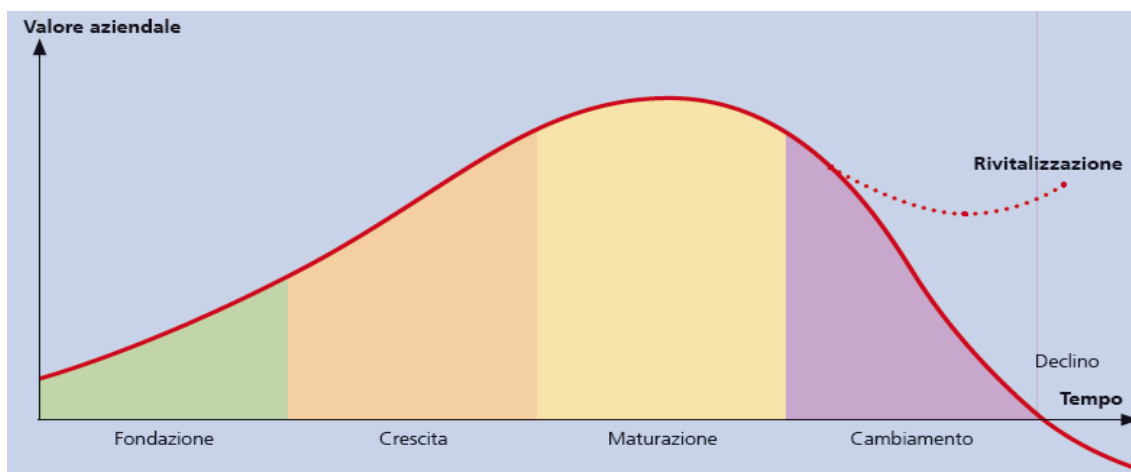
Considerata l'esistenza delle due prospettive di studio brevemente introdotte nel precedente paragrafo, è importante ricordare l'esistenza di due diversi modelli del ciclo di vita di un'impresa: il primo, quello tradizionale, è realizzato con i contributi di esperti quali Churchill e Lewis (1983), Adizes (1979), Greiner (1972), Lippitt e Schmidt (1967). Questi autori presentano degli studi teorici che, seppur con alcune differenze, si focalizzano sugli aspetti organizzativi interni all'impresa, prescrivendo diversi comportamenti e assetti strutturali a seconda della fase di sviluppo dell'entità economica, trascurando del tutto le pressioni provenienti dall'esterno. Il secondo, tratto dalle ricerche di Galbraith (1982), Norman (1977) e Rhenman (1973), è connotato da una panoramica più completa riguardo le dinamiche interne ed esterne all'impresa, con un'impostazione decisamente più concreta e pratica.

Il modello descritto in questo elaborato tiene conto di entrambi gli orientamenti citati, nel tentativo di dare forma ad un'unica classificazione che tenga conto delle istanze colte dagli studiosi concentrati sulle dinamiche interne all'impresa, fedeli dunque al primo orientamento, e degli aspetti rilevati dagli autori convinti dell'importanza del contesto competitivo in cui l'organizzazione si muove.

Particolarmente significativo è il lavoro di Greiner in un articolo intitolato "*Evolution and revolution as organizations grow*" apparso nell'*Harvard Business Review* del bimestre luglio-agosto 1972, che pone l'accento sul fatto che ciascuna fase di crescita termina con una crisi di gestione che richiede una vera e propria rivoluzione dell'assetto organizzativo adatto fino a poco prima e non più adeguato alle successive sfide che si propongono all'impresa. Le soluzioni elaborate per superare questi sconvolgimenti formeranno l'architrave della nuova struttura imprenditoriale che permetterà all'azienda di crescere ancora, per cui risulta evidente che ciascuna fase è strettamente correlata alla precedente e alla successiva.

Combinando insieme studi teorici e prove empiriche, studiosi e ricercatori sono giunti a delineare 5 stadi di crescita di una *start up*, schematizzati in **figura 1.1**:

Figura 1.1 - Il modello del ciclo di vita



[Fonte: “Le fasi dello sviluppo aziendale”, Urs Frey, 2009]

1. IDEA DI BUSINESS - NASCITA DELL'IMPRESA

In questo momento l'organizzazione viene alla luce attorno ad un'idea di business, cioè viene concepito un prodotto o un servizio in grado, a giudizio degli *start upper*, di soddisfare un bisogno insoddisfatto o ancora inconscio dei consumatori nel mercato. Tratto distintivo di questa fase è la creatività, in quanto, oltre alla progettazione di un'offerta inedita, si deve “inventare” anche la nicchia di mercato alla quale rivolgersi.

Al momento della nascita dell'impresa, il *team* di fondatori è composto dall'imprenditore e da alcuni ingegneri e consulenti, che si impegnano ben oltre il normale orario lavorativo nello sviluppo della loro idea, al fine di tradurre quello che hanno in testa in un prototipo concreto e utilizzabile. Il personale impiegato finora si distingue per un elevato *know how* tecnico, in quanto la prima sfida che si deve affrontare e vincere riguarda proprio limiti di natura tecnico-ingegneristica legati alla fattibilità e alla produzione della proposta ideata.

Dal punto di vista organizzativo si può affermare che il gruppo di lavoratori è ristretto e piuttosto omogeneo per competenze e responsabilità; esso dispone di un'ampia autonomia, in quanto i sistemi informativi e di controllo sono in fase embrionale, se non

addirittura inesistenti, così come non vi sono dei processi operativi standard da seguire. I rapporti tra colleghi sono piuttosto informali, così come non si intravede ancora un livello gerarchico di potere all'interno dell'azienda.

Tra nucleo operativo e vertice strategico non esistono figure intermedie: la sovrapposizione dei ruoli e l'intercambiabilità dei compiti rendono l'impianto organizzativo estremamente leggero e flessibile. Il ruolo del proprietario-inventore è di strategica importanza: egli è il baricentro dell'impresa, il responsabile di ogni decisione e guida le attività in prima persona. Tutta questa prima fase è connotata da un elevatissimo livello di rischio: la maggior parte delle organizzazioni falliscono proprio perché non sono in grado di superare le prime criticità che si presentano loro.

Con la crescita dell'impresa, la creatività e l'inventiva del *team* iniziale non sono più sufficienti per la gestione delle attività intraprese dalla *start up*: un numero crescente di dipendenti non può essere gestito solamente tramite una comunicazione informale e casuale; i rapporti di potere devono essere formalizzati, i processi standardizzati ed è necessario incrementare i capitali a disposizione.

Molte sono le realtà che possono aiutare a contenere i costi o raccogliere risorse finanziarie: gli incubatori di *start up*, che sostengono l'avvio del *business* offrendo servizi di consulenza e mettendo a disposizione uffici e strutture, in cambio di *equity*; gli acceleratori, che offrono ambienti e servizi simili a quelli degli incubatori ma con un focus sulla formazione e sulla costruzione del giusto *network* di relazioni; il *co-working*, soluzione piuttosto artigianale che sta riscuotendo molto successo poiché consiste nell'utilizzo di spazi e uffici a prezzi molto bassi, in condivisione con altri *team* imprenditoriali, in un ambiente stimolante e interattivo che offre numerose occasioni di confronto e di scambio.

In questo momento è dunque fondamentale ricorrere all'impiego di uno o più *manager* di esperienza in grado di ridisegnare l'assetto organizzativo dell'impresa fondamentale per traghettare l'azienda alla seconda tappa del suo percorso di crescita. Talvolta la riluttanza del fondatore all'ingaggio di un supporto "esterno" e la volontà di mantenere il controllo su tutte le operazioni e i processi da condurre trascina l'impresa dentro una fase di stallo, dalla quale è poi difficile uscire.

2. *DECOLLO*

Una volta entrata in questa fase, l'impresa dimostra di procedere al di sopra di un business percorribile e quindi potenzialmente profittevole. Il prodotto, seppur non ancora disponibile in grandi volumi, inizia ad essere venduto ad una base sempre più estesa di clienti, i quali cominciano a fornire i primi *feedback* sulle loro esperienze d'acquisto, che consentiranno ai tecnici di apportare eventuali modifiche e migliorie richieste dal mercato.

La parola chiave di questo momento è crescita, intesa sia come incremento del fatturato, sia come assunzione di nuovo personale qualificato. Con l'aumento delle dimensioni dell'organico aziendale si rende necessaria una più precisa formalizzazione dei rapporti di potere all'interno dell'organizzazione: una prima gerarchia comincia ad essere percepita.

Viene introdotta una struttura organizzativa funzionale che separa le attività legate alla produzione da quelle amministrative e di *marketing*. Notevoli sono le risorse destinate al *marketing* al fine di promuovere e rendere noto il prodotto. Compaiono i primi *software* gestionali che semplificano le operazioni di contabilità e di archiviazione delle giacenze di magazzino, mentre il flusso delle informazioni diviene più formale. Si assiste ad una generale standardizzazione dei processi produttivi, amministrativi e commerciali, il tutto comunque sotto il rigido controllo della direzione generale. Questa trasformazione da organizzazione semplice ad una forma gerarchico-funzionale rappresenta un momento molto critico per la vita stessa dell'impresa, in quanto avviene in modo asimmetrico, dato che il cambiamento non investe tutte le parti con lo stesso livello d'intensità, e asincrono, poiché gli interventi non sono condotti nello stesso istante temporale.

Lo sviluppo di una dimensione orizzontale di funzioni aziendali permette di cogliere benefici legati alle economie di scala e di specializzazione.

Il *partner* ideale per sostenere la crescita è rappresentato da un *Business Angel*, ossia singoli individui con notevole disponibilità di capitali e il desiderio di investirli in progetti remunerativi.

Con l'articolarsi delle funzioni aziendali caratteristiche e integrative, ad un certo punto è possibile constatare che anche questo sistema organizzativo entra presto in crisi: il potere accentrato del *top management* non è più sufficiente per prendere decisioni

efficaci e rapide su tutti i livelli dell'impresa, poiché essi non dispongono delle necessarie competenze tecniche specifiche per ogni funzione. La crisi nasce dunque da una domanda di maggiore autonomia da parte degli impiegati nelle diverse funzioni aziendali, ed è generalmente risolta con la delega di molte responsabilità operative e decisionali, che si sostanzia nell'inserimento di una linea manageriale intermedia. Ai *manager* di funzione spetta il compito di gestire le attività assegnate alla specifica funzione e di collaborare con i direttori delle altre unità con le quali intercorrono rapporti molto stretti; si pensi alla necessità di coordinare la funzione produzione con quella logistica. Periodicamente questi amministratori intermedi renderanno conto alla direzione generale, che valuterà la coerenza del loro operato rispetto agli obiettivi complessivi dell'organizzazione.

3. *ESPANSIONE - CRESCITA*

Mentre la crescita del volume d'affari prosegue in maniera costante, l'impresa è impegnata a ridisegnare ancora una volta il suo assetto organizzativo. Se inizialmente uno dei suoi punti di forza era l'assenza di organizzazione, ora tale caratteristica diventa un elemento di fragilità. Durante il decollo della *start up* sono stati effettuati i primi tentativi di strutturare la gestione del lavoro in diverse funzioni, con una primitiva formalizzazione di ruoli e responsabilità. Ora la divisione del lavoro e la distribuzione del potere divengono obiettivi fondamentali da raggiungere quanto prima. Se l'organizzazione aveva trovato un certo equilibrio con lo sviluppo della rete di funzioni aziendali descritta poco fa, sopra certi limiti dimensionali e di complessità, la linea manageriale intermedia non è più in grado di coordinarle, rendendo necessario un ripensamento dell'intero impianto organizzativo.

La discontinuità con la fase precedente è evidente: mentre prima si unificava e integrava una pluralità di attività diverse ma strettamente interconnesse in una struttura gerarchica centralizzata, ora viene avviato un processo di decentralizzazione del potere che prevede la delega di molte più decisioni ai responsabili di ogni funzione aziendale. Prendono forma le prime divisioni aziendali, o *business units*, aventi ciascuna specifici compiti e responsabilità, con dei propri standard procedurali e particolari misuratori di *performance*. Esse uniscono in un solo dipartimento diverse funzioni aziendali,

distinguendosi per prodotto o per mercato geografico. Per rendere l'idea, alcuni autori definiscono queste divisioni delle "quasi imprese", in modo da sottolineare l'autonomia di cui dispongono. I capitali necessari in questa fase cominciano ad essere ingenti, per cui ci si rivolge prevalentemente a *Venture Capital*, delle società il cui *core-business* è investire in progetti rischiosi ma ad alto rendimento. Il finanziamento da parte di questi enti è il traguardo più elevato di *fund raising* a cui possa mirare una *start up* e può raggiungere svariati milioni di euro.

Il decentramento dei processi decisionali rende possibile rispondere alle esigenze dei consumatori in modo tempestivo, ma tale assetto presenta alcune problematiche legate al coordinamento delle diverse divisioni aziendali. Esse devono muoversi all'unisono come parti diverse di un tutto riconoscibile, per cui in questa fase il *top management* deve provvedere a pianificare in dettaglio quella che è la strategia che guiderà l'agire imprenditoriale, sia con riferimento al breve che al lungo periodo, esplicitando un coerente sistema di parametri-obiettivo avente lo scopo di orientare nel verso giusto il comportamento dei vari responsabili delle divisioni. Vengono nominati dei *manager* il cui scopo è promuovere l'integrazione e la coerenza delle varie divisioni.

4. MATURITÀ

Quando l'impresa raggiunge la maturità, essa assiste ad un progressivo appiattimento della curva di domanda dei suoi prodotti. Come sottolinea Evans, in uno studio condotto tra il 1976 e il 1982 su un cospicuo gruppo di giovani imprese manifatturiere degli Stati Uniti, esiste una relazione negativa tra crescita, età e dimensione dell'impresa. Tali evidenze sembrano dunque confermare gli assunti di Jovanovic (1982), il quale è il primo a teorizzare l'esistenza di un rapporto di proporzionalità inversa tra queste variabili. La *mission* imprenditoriale passa dall'espandersi il più possibile al servire al meglio i clienti già acquisiti. È in questo momento che si consolida la reputazione dell'impresa. Vengono attenuati gli investimenti in *marketing* e *advertising* volti a catturare nuovi clienti per incrementare le risorse destinate alla fidelizzazione di quelli già presenti.

Dal punto di vista organizzativo, l'impresa consolida la struttura che si è pazientemente costruita durante le fasi precedenti, perdendo parte di quella flessibilità che aveva

contraddistinto il suo funzionamento in precedenza, mentre si assiste ad una generale riduzione dei costi di gestione, grazie all'efficienza raggiunta attraverso la ripetizione degli stessi processi per molto tempo.

5. SOPRAVVIVENZA - RIVITALIZZAZIONE - DECLINO

Giunti a questo punto alcuni autori ipotizzano una sopravvivenza dell'organizzazione nella sua forma e struttura delineata nelle fasi precedenti a tempo pressoché indeterminato. Tale prospettiva, se poteva disporre di un certo fondamento nel passato, con riferimento ad alcuni settori, nel contesto economico attuale, governato da costanti evoluzioni tecnologiche e da fenomeni portatori di forti cambiamenti e innovazioni quali la globalizzazione, appare fortemente inverosimile.

Sembra invece molto più realistica l'esistenza della fase di declino, teorizzata da molti studiosi, in cui la curva di domanda del prodotto scende inesorabilmente decretando la fine dell'attività economica dell'azienda. Mentre per alcuni esperti, quali Adizes, la morte dell'impresa è riconducibile solamente a contrasti interni tra i *manager* e a problemi di natura organizzativa, per altri il ciclo di vita dell'organizzazione è fisiologicamente legato a quello del prodotto, per cui una volta scemata da domanda dei consumatori viene inevitabilmente meno anche l'impresa stessa.

Si concorda con questi ultimi, in quanto il destino imprenditoriale di un'impresa è necessariamente legato all'andamento della richiesta dell'offerta proposta da parte dei consumatori finali, nonostante l'importanza indiscussa del supporto organizzativo interno all'azienda.

Non è tutto qui, perché l'impresa dispone di un'ulteriore possibilità: rivitalizzare il proprio *business* effettuando un'operazione strategica, per esempio avviando una diversificazione dell'offerta proposta, con l'introduzione nell'assortimento di nuovi prodotti o servizi riferibili a nuovi *target* di consumatori, oppure internazionalizzando l'impresa, rivolgendo l'offerta verso mercati inesplorati e potenzialmente attraenti, o ancora stringendo alleanze con altre imprese presenti nel contesto economico di riferimento.

Anche se la letteratura classica contempla la possibilità di condurre queste operazioni di diversificazione, internazionalizzazione e alleanza solo in fase di declino dell'impresa,

per rivitalizzare l'azienda e per continuare il proprio *business*, è importante sottolineare che in questi anni la quasi totalità degli studiosi è concorde nell'affermare che tali operazioni possono essere condotte anche, e soprattutto, nelle prime fasi di crescita dell'impresa, quali strategie di espansione. Moltissimi sono infatti i casi di imprese che stringono alleanze di *marketing* con *competitor* per spingere il proprio processo di crescita o per penetrare più in profondità il mercato servito, accedendo fin da subito ad alcuni canali distributivi privilegiati o incrementando la propria visibilità nel mercato. Altrettanti sono i casi in cui imprese ormai in declino scelgono di stringere accordi con altre realtà imprenditoriali per rivitalizzare l'immagine del proprio marchio.

1.5 Conclusioni

Il modello del ciclo di vita dell'impresa, seppur sia rappresentativo di ambo gli orientamenti introdotti nei paragrafi precedenti, non è sicuramente perfetto, né è per forza applicabile a tutte le entità imprenditoriali che ogni giorno nascono, e muoiono, in tutto il mondo. Rimane comunque una credibile approssimazione delle principali dinamiche evolutive che sfiorano la maggior parte delle organizzazioni e di cui i *manager* devono necessariamente tener conto se vogliono proseguire con successo le attività delle imprese che conducono. Momento fondamentale della vita di qualsiasi azienda è la fase di crescita o di rivitalizzazione del proprio *business*, e uno degli strumenti principali che rientrano nelle facoltà degli amministratori è il ricorso ad alleanze strategiche con le altre realtà del contesto competitivo in cui opera l'organizzazione. Ecco svelata la tematica di cui si occuperà il prossimo paragrafo.

2. CAPITOLO SECONDO

CO-BRANDING

2.1 Premessa

Lo scopo fondamentale di questo capitolo è fornire una disamina dettagliata e approfondita di una delle alleanze di *marketing* più interessanti che stanno emergendo in questi anni e che coinvolgono un numero sempre più ampio di attori, i quali cercano ogni modo di sopravvivere in un contesto dinamico e caratterizzato da una grande instabilità. Dopo una breve introduzione relativa alle alleanze di *marketing* in generale, verrà proposta una definizione condivisa di *co-branding* e una classificazione delle principali tipologie implementate dalle imprese di tutto il mondo. I paragrafi finali invece si occuperanno degli aspetti più pratici del fenomeno, ossia del *management* operativo di tale forma di alleanza, con annessi criteri di valutazione dei risultati conseguiti.

2.2 Le alleanze di *marketing*

Da quando esistono, le aziende hanno considerato l'opportunità di stringere accordi di varia natura e formalizzazione con le realtà imprenditoriali che le circondano. Questa tendenza è stata esponenzialmente accelerata dai cambiamenti che hanno coinvolto il contesto competitivo mondiale negli ultimi anni: la globalizzazione, lo sviluppo di nuove tecnologie, l'ascesa di mezzi di comunicazione sempre più efficaci hanno dato luogo ad uno scenario nel quale è sempre più difficile emergere e differenziarsi, sia perché gli investimenti necessari diventano via via più elevati, sia perché si riduce sempre di più il tempo per sviluppare iniziative di successo, con un relativo aumento dei rischi connessi ad ogni progetto imprenditoriale. I prodotti si sono standardizzati e i margini assottigliati, *trend* sfavorevoli per le realtà più piccole e isolate. Le imprese che meglio di altre hanno saputo raccogliere questa nuova sfida del mercato sono quelle che sono state in grado di organizzare le loro strutture e i loro processi in termini di cooperazione e condivisione delle risorse strategiche per i loro modelli di *business*.

Le alleanze tra imprese sono molto eterogenee e possono essere piuttosto articolate, al punto che la loro classificazione risulta parziale e non esaustiva. Molte di queste forme di collaborazione cadono sotto la categoria delle alleanze di *marketing*, le quali oggi sono sempre più frequenti anche nella realtà delle PMI Italiane.

Tra gli autori che più hanno focalizzato la loro attenzione sul tema, la definizione più incisiva e completa del fenomeno in analisi è stata elaborata da Cherubini nel 1999 (relazione sul convegno “*Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*”, pag. 3), che definisce il *co-marketing* come:

il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori.

L'importanza del fenomeno è sottolineata dal fatto che diverse fonti hanno dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra il ricorso ad accordi strategici e l'incremento del tasso di rendimento degli investimenti (ROI). A conferma di questo si ritiene pertinente citare uno studio della società Booz Allen & Hamilton del 1994 su un campione di 2500 casi di alleanze strategiche tra organizzazioni, attraverso il quale è stato rilevato che il tasso di ritorno degli investimenti (ROI) medio delle imprese “alleate” ammontava al 17%, contro l'11% della media nazionale degli Stati Uniti.

Una ricerca condotta da Mc Kinsey nel 1994 ha previsto che gli accordi tra imprese, compresi quelli di *co-marketing*, sarebbero cresciuti nel mondo del 40% ogni anno. Lo studio, anche se datato, è stato in grado di intercettare sul nascere un fenomeno che nel corso degli ultimi anni è divenuto dilagante e imprescindibile per la vita di molte organizzazioni.

2.3 Giocare con la marca

All'interno di questo grande universo di possibili alleanze, molte imprese hanno deciso di mettere in gioco uno degli *asset* più importanti di cui dispongono, forse il più difficile da valorizzare: la propria marca. Paragonando l'azienda ad una galassia, la marca è la stella attorno alla quale tutte le altre funzioni aziendali ruotano. E' la prima cosa che si vede dall'esterno, il sostegno intangibile sul quale si sorregge l'intera architettura aziendale.

Le imprese che dispongono di marche conosciute e apprezzate possono avvalersi di uno straordinario vantaggio competitivo. Comunicare ai consumatori le differenze sostanziali che intercorrono tra il proprio prodotto e quello dei concorrenti è il primo e fondamentale passo per vendere lo stesso prodotto, motivo per cui il *branding*, inteso come l'insieme delle attività collegate alla gestione della marca, rappresenta un momento cruciale per determinare il successo di un'offerta sul mercato.

Come spiegano Kotler, Keller, Ancarani e Costabile (2012), tre sono i momenti fondamentali nella fase di costruzione del valore della marca.

Innanzitutto i *marketing manager* devono scegliere gli elementi identificativi del *brand*, poi devono pensare al modo in cui la marca si integra nel piano di *marketing* che la sostiene e infine è di strategica importanza sfruttare le associazioni secondarie indirettamente trasferite sulla marca mediante collegamenti con altre entità. Ed è proprio in questa fase che si colloca il *co-branding*, il cui scopo fondamentale è collegare un *brand* con un altro, portatore di valori e informazioni coerenti e complementari che portino alla creazione di un valore maggiore dell'offerta proposta al consumatore finale. Ogni attività riguardante la costruzione dell'architettura di marca deve essere studiata nel dettaglio, poiché la reputazione di una marca è un bene preziosissimo che richiede un lavoro di anni e si regge su delicatissimi equilibri.

Dunque, quando si parla di *co-branding*, si gioca con l'*asset* più difficile da valorizzare e al tempo stesso più facile da rovinare, per cui i *manager* preposti allo studio e alla realizzazione di tale tipologia di alleanza tra imprese devono pianificare, valutare e considerare al dettaglio tutte le potenziali implicazioni e problematiche che potrebbero derivare da scelte sbagliate.

2.4 Definizione di *co-branding*

Nonostante lo sforzo di numerosi autori di incasellare il concetto di *co-branding* all'interno di una definizione comunemente accettata e ritenuta sufficientemente esaustiva, tale traguardo non è ancora stato raggiunto. Nella ormai trentennale letteratura che si occupa del tema proliferano numerose e diverse formule di demarcazione del fenomeno che però non risultano essere univocamente condivise dagli addetti ai lavori (Busacca e Bertoli, 2003; Cegarra e Michel, 2001; Cooke e Ryan, 2000; Baumgarth, 2003; Hillyer e Tikoo, 1995).

Analizzando gli studi e le ricerche condotte finora, si può notare che c'è un certo livello di accordo nel definire quale sia l'elemento chiave di una strategia di *co-branding*, ossia l'affiancamento di due marche. A partire da questo punto però, le vie intraprese dagli accademici sono differenti e opposte. A titolo esemplificativo, si citano gli scritti di Cegarra e Michel del 2001 e di Busacca e Bertoli del 2003: essi classificano come *co-branding* l'associazione di due marchi solo ed esclusivamente se funzionale alla creazione o alla modifica di un prodotto specifico. In direzione opposta si muovono le ricerche di studiosi come Prince e Davies del 2002 e di Bengtsson e Servais risalenti al 2005, dalle quali emerge che possono essere definite come *co-branding* tutte le operazioni che prevedono un affiancamento di due marche in un generico contesto di *marketing*, anche solo a livello promozionale.

Una valida e relativamente recente definizione di *co-branding* è stata proposta da Hillyer e Tiiko (1995, pag. 123) nel volume dedicato all'argomento in studio:

per co-branding si intende un'alleanza tra due o più marche note che vengono presentate contestualmente al consumatore dando luogo ad una nuova offerta o ad un'offerta percepita come nuova o diversa dal consumatore, grazie al supporto e alla presenza di una seconda marca (marca invitata).

Questa formula sintetizza e tiene in considerazione i diversi elementi di caratterizzazione del fenomeno emersi in letteratura.

Innanzitutto, sembra importante per la maggior parte degli autori che le marche coinvolte in operazioni di *co-branding* siano conosciute ai consumatori; lo scopo di questo tipo di strategia è di valorizzare un prodotto sfruttando i significati che emergono dall'associazione di due marche accreditate già di per sé di un proprio valore da parte del cliente, per cui sotto questo aspetto sembrerebbe chiaro che se una delle due marche non è conosciuta, verrebbe meno il senso stesso dell'operazione. La notorietà delle marche coinvolte sembra invece non essere una condizione imprescindibile per definire un'associazione di *brand* come *co-branding* per Abratt e Motlana, che nel 2002 hanno proposto uno studio a sostegno di questa ipotesi.

Alcuni studiosi hanno rilevato che il *co-branding*, per essere considerato tale, deve prevedere un'alleanza tra due soggetti diversi, distinguendo dunque tutte le situazioni in cui un *brand* viene associato ad un altro *brand* sempre appartenente alla stessa azienda; in tal caso si parlerà di *sub-branding*.

Infine, è utile ricordare che tutte le decisioni di *co-branding* sono finalizzate alla creazione di un valore maggiore per il consumatore, rispetto a quello generato dall'utilizzo autonomo delle singole marche.

2.5 Tipologie di *co-branding*

La proliferazione di un numero eccessivo di definizioni del fenomeno ha generato una certa ambiguità terminologica e concettuale che investe anche la classificazione delle principali tipologie di *co-branding*.

- *Alleanze verticali, orizzontali, trasversali*

Una prima e fondamentale distinzione va fatta tenendo conto della posizione ricoperta dagli attori in campo nella filiera: si parla di alleanze verticali qualora le imprese operino a livelli differenti (come nel rapporto tra produttore e distributore), alleanze orizzontali nel caso in cui le organizzazioni lavorino a livelli uguali nello stesso settore, alleanze laterali se le imprese operano al medesimo livello in settori diversi.

- *Relazioni esclusive e non esclusive*

Un'altra rilevante tassonomia presente in letteratura si fonda sull'opportunità per le imprese di allearsi con uno o più *partner* con la predisposizione di un accordo il cui scopo è di proporre un'offerta di qualità superiore e unica, chiamate relazioni di *co-branding* esclusive. Il carattere esclusivo della collaborazione permette ad entrambe le marche di beneficiare del trasferimento di valenze positive dall'una all'altra (Blackett e Boad, 2000).

A queste si contrappongono le strategie di *co-branding* non esclusive, con le imprese ospitanti che ricevono benefici più limitati in quanto la marca invitata può sovente trovarsi su più prodotti appartenenti alla medesima categoria, rendendo l'obiettivo principale del *co-branding*, ossia la differenziazione, meno efficace. Si pensi al marchio Gore-Tex, spesso associato ad altre marche quali Armani, Hugo Boss e Arena, i quali sono presenti anche in altre offerte ma che comunque conferiscono un certo valore all'impresa ospitante.

- *Co-branding funzionale e simbolico*

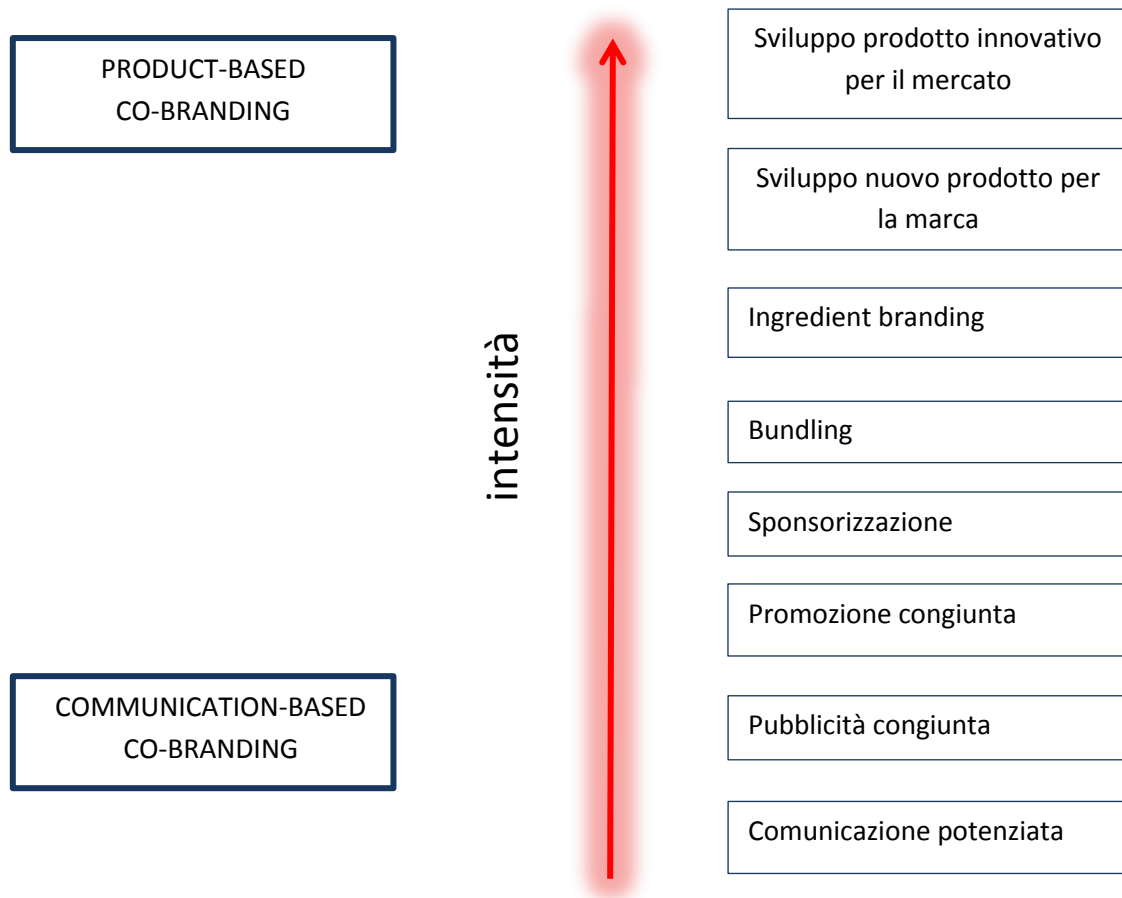
Molti autori si avvalgono invece della distinzione tra *co-branding* funzionale e *co-branding* simbolico. La prima alleanza si basa su un'esplicita collaborazione tra due o più attori volta ad avvalorare attributi tangibili propri del prodotto offerto; un esempio è fornito dalla collaborazione tra Intel e Dell: i due colossi statunitensi forniscono rispettivamente processori e apparecchiature *hardware* per *personal computer*, in un'offerta che si connota per essere chiaramente di natura funzionale.

La seconda strategia, altresì detta *co-naming*, consiste invece nell'associare al *brand* del produttore effettivo un secondo marchio generatore di attributi simbolici di tipo esperienziale o psico-sociale, non partecipando in alcun modo allo sviluppo del prodotto, che resta di competenza esclusiva dell'impresa produttrice. Ricorrenti sono i casi di alleanze tra case automobilistiche e attori dell'alta moda, tra le quali Citroen e D&G, Fiat e Gucci, Peugeot e Lacoste, oppure tra alcune imprese della telefonia mobile e i principali protagonisti del settore del lusso, come Samsung e Giorgio Armani e il Nokia firmato Aston Martin.

- *Co-branding product-based e communication-based*

Nella prassi sembra avere particolare successo la classificazione proposta in **figura 1.2**, ritenuta utile per la direzione aziendale in quanto permette di intercettare la portata strategica e l'intensità dello sforzo organizzativo e finanziario richiesto alle imprese.

Figura 1.2 – Principali tipologie e intensità del *co-branding*



[Fonte: testo "Co-branding", Francesca Checchinato. 2007]

La distinzione più significativa è quella che intercorre tra *product-based co-branding*, al quale è associata un'elevata intensità dell'alleanza, e *communication-based co-branding*, nel quale le relazioni sono meno complesse e articolate.

Il ragionamento circa l'intensità dell'alleanza è piuttosto intuitivo, in quanto più ci si sposta verso strategie che coinvolgono elementi dell'offerta tangibili, più le decisioni da prendere e le attività da implementare diventano numerose.

Partendo dalle varie categorie individuate di *co-branding* basato sulla comunicazione, meritano una menzione gli studi di Cegarra e Michel (2001) e di Busacca e Bertoli (2003), i quali propongono una distinzione tra *joint advertising* e *joint promotion*.

La prima consiste nell'affiancare due marche nei messaggi pubblicitari, per acquistare maggiore visibilità e credibilità agli occhi dei consumatori. Questa categoria si divide in pubblicità congiunta e comunicazione potenziata.

Per quanto riguarda la *joint promotion*, anche qui si distinguono alcune sottocategorie quali la promozione congiunta e la sponsorizzazione. Questa tipologia di *co-branding* è connotata dalla breve durata della collaborazione e dalla diversità dei settori in cui operano le imprese coinvolte.

Passando al cosiddetto *product-based co-branding*, Jobber (2004) propone la dicotomia tra *parallel co-branding* e *ingredient co-branding*.

Nella prima categoria le imprese alleate sono indistintamente coinvolte nella realizzazione di un nuovo prodotto per cui nessuna di queste è identificabile in uno specifico componente dell'offerta. Da questo insieme discendono tre ulteriori ramificazioni: il *product bundling*, che significa la pratica di vendere più prodotti all'interno di un'unica confezione per differenziarli dai *competitor* e per rispondere a quel *trend* chiamato "*lifestyle solution*", che richiama il desiderio dei consumatori di vedere soddisfatto un bisogno nella sua interezza, con una estesa quanto completa offerta; lo sviluppo di prodotti nuovi per la marca; la messa a punto di soluzioni innovative per il mercato. Queste ultime sottocategorie necessitano di fasi di progettazione e processi organizzativi che possono risultare molto costosi per le aziende protagoniste di tali strategie, in particolare quando si sviluppa un prodotto sconosciuto al mercato.

Si parla di *ingredient branding* quando la marca invitata ha la responsabilità di fornire una componente specifica del prodotto finale, rendendo l'offerta qualitativamente più elevata. Questa tipologia di *co-branding* rende possibile lo sfruttamento di sinergie positive per entrambi i *brand*, come nel caso del

croissant Bauli con il miele Ambrosoli oppure di Intel e Dolby. Tale genere di alleanza ha successo se si caratterizza per la profusione di un impegno di lungo periodo, la cooperazione tra fornitori e produttori e la presenza di investimenti costanti nella creazione dell'*awareness* della marca presso i consumatori.

2.6 Opportunità e rischi del *co-branding*

In economia, la dicotomia tra opportunità e rischi è alla base di tutti i modelli di *business* operanti nel mercato. L'iniziativa imprenditoriale è di per sé connotata da una componente di rischio, la quale non può essere eliminata. Qualsiasi attività economica presenta però anche dei benefici potenziali che, se superano i rischi, la rendono meritevole di essere intrapresa e supportata.

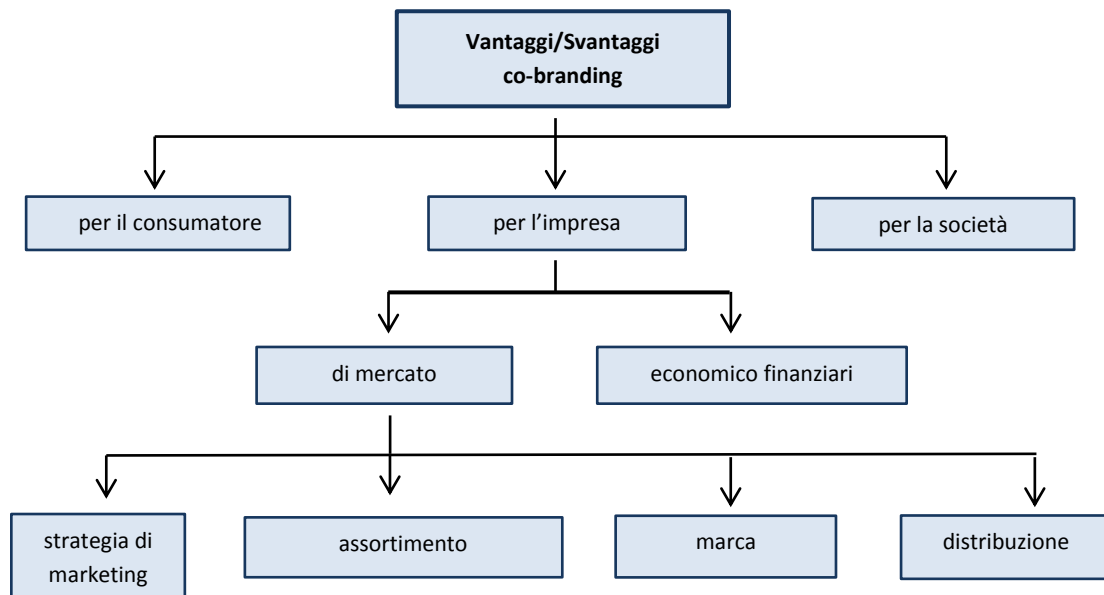
Anche le operazioni strategiche messe in campo dal *management* aziendale non si sottraggono a questo gioco. Ogni iniziativa di *co-branding*, prima di essere intrapresa, deve essere attentamente valutata, cercando di prevedere in maniera accurata i benefici e le problematiche da essa derivanti.

Di seguito si propone una disamina dei principali pro e contro che possono essere registrati in questa fase di analisi.

2.6.1 Opportunità del *co-branding*

Tutte le iniziative di *co-branding* sono finalizzate all'acquisizione di benefici totali che le due o più imprese non potrebbero cogliere agendo in modo autonomo. I vantaggi scaturiti dall'implementazione di strategie di *co-branding* possono essere analizzati da tre diverse prospettive, come riporta la **figura 1.3**: i benefici registrati dal consumatore, dall'impresa e dalla società. I seguenti sottoparagrafi si concentreranno approfondiranno i vantaggi registrati da consumatore e impresa, in quanto mancano in letteratura contributi significativi riguardanti gli aspetti positivi di cui beneficia la società nel suo complesso.

Figura 1.3 – Vantaggi/Svantaggi del *co-branding*



[Fonte: testo "Co-branding", Checchinato, 2007]

Benefici per il consumatore

L'apposizione di una duplice marca ad un prodotto o ad un servizio crea una serie di vantaggi al consumatore finale, riassumibili in 5 punti:

- semplificazione del processo d'acquisto;
- diminuzione del rischio percepito;
- identificabilità e riconoscimento della marca come garanzia di qualità;
- ampliamento dell'offerta;
- benefici di tipo simbolico, psicologico ed esperienziale.

È evidente che il supporto di una seconda marca al *brand* principale consente al consumatore di avere a disposizione delle informazioni aggiuntive circa la reputazione dell'impresa produttrice e la qualità dei prodotti offerti, per cui il processo di *decision making* sarà più breve e meno problematico. Il giudizio che egli elabora sulla proposta di valore *co-branded* deriva quindi dalla reputazione della marca principale e dal valore aggiunto grazie alla presenza del secondo marchio, che funge da garante per la prima.

Molti studiosi sono concordi nel sottolineare che un prodotto multimarca è considerato qualitativamente superiore rispetto alle offerte tradizionali, specialmente nel caso in cui tale qualità non sia osservabile a priori, per cui è innegabile che una strategia di *co-branding* aiuta a ridurre il rischio percepito dagli acquirenti.

Meritano una menzione anche i contributi di Schmitt (1999), che pongono l'accento sui benefici psicologici ed esperienziali che una strategia multimarca può creare, vantaggi legati sia all'esclusività con cui può essere connotata l'offerta, sia alla presenza di più marche di valore.

Benefici per l'impresa

Si è precedentemente detto che l'obiettivo principale che spinge un'impresa ad intraprendere una relazione di *co-branding* è quello di differenziare e rafforzare l'immagine della propria marca. A questo indiscutibile vantaggio spesso se ne sommano altri, talvolta inaspettati, come la possibilità di accedere a nuovi mercati, a nuovi canali distributivi e a nuovi clienti, l'aumento esponenziale della visibilità del *brand*, l'accesso ad efficaci strumenti di comunicazione, e altro ancora. Tutti questi vantaggi possono essere schematizzati in alcune sottocategorie, già presenti nella **figura 1.3**: essi possono riguardare il mercato, con benefici per la strategia di *marketing*, l'assortimento, il valore della marca e la distribuzione, oppure avere effetti economico-finanziari.

Una strategia di questo tipo può essere intrapresa per due ragioni fondamentali:

- difendere la posizione competitiva acquisita;
- crescere nel mercato.

Proporre un'offerta garantita dalla presenza di due o più marchi può essere letta come una mossa per favorire la fedeltà dei clienti esistenti: differenziando i propri prodotti o servizi da quelli dei *competitor* è infatti possibile rispondere alle esigenze di novità e innovazione della propria clientela fidelizzata, riducendo al tempo stesso al minimo il fenomeno del *brand switching*.

Sempre in chiave difensiva, il ricorso al *co-branding* può essere giustificato dalla volontà di erigere delle barriere all'ingresso all'interno del settore presidiato, in modo tale da prevenire possibili minacce esterne.

La casistica però suggerisce che molte, se non la maggior parte, delle alleanze strategiche oggetto di studio sono da ricondurre alla volontà di incrementare il *business* delle imprese *partner*.

Dal momento che le configurazioni di *co-branding* che le imprese possono attuare sono numerose, così come i benefici associati a ciascuna di queste, in nostro soccorso è utile richiamare la matrice di Ansoff in **figura 1.4**, la quale identifica quattro strade che derivano dalla combinazione di prodotti innovativi o esistenti, in mercati nuovi o già insediati.

Figura 1.4 – Il co-branding e matrice di Ansoff

	prodotti esistenti	nuovi prodotti
mercati presidiati	<p>Strategia di penetrazione del mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • strappare clienti alla concorrenza • acquisire nuovi clienti • far aumentare la frequenza d'uso del prodotto 	<p>Strategia di sviluppo di prodotti</p> <ul style="list-style-type: none"> • innovazione di prodotto • estensione delle linee di prodotto
nuovi mercati	<p>Strategia di sviluppo del mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuovi usi dei prodotti esistenti per nuovi clienti • prodotti esistenti per nuovi segmenti o nuovi mercati 	<p>Strategia di diversificazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuovi prodotti per nuovi mercati
	<i>communication-based co-branding</i>	<i>product-based co-branding</i>

[Fonte: testo "Co-branding", Checchinato, 2007]

Il primo quadrante riporta il caso dello sviluppo di nuovi prodotti in mercati già presidiati. La marca invitata può essere utile per apportare quel *know how* tecnico o quei richiami simbolico-emozionali fondamentali per la creazione di un'offerta unica e innovativa. Il prototipo potrebbe riscontrare successo solo perché i consumatori si fidano, consapevoli degli standard qualitativi raggiunti dal *partner*. Un caso recente di *co-branding* ascrivibile a questa fattispecie è l'accordo concluso tra Pedon e Monini per la realizzazione di prodotti alimentari a base di cereali e legumi "*ready to eat*", nel tentativo di coprire quella fetta di mercato di lavoratori che hanno poco tempo da dedicare al pranzo.

Sempre rimanendo in una prospettiva di *product-based co-branding*, è possibile ideare un nuovo prodotto multimarca per un nuovo mercato. Se condotta in modo autonomo, tale operazione può presentare diversi rischi: senza l'appoggio d'immagine e di competenze di una marca *partner* l'iniziativa potrebbe naufragare. Ne sa qualcosa Wal-Mart, reduce da un grosso fallimento nella sua espansione in Germania, dove ha dovuto scontrarsi con leggi del mercato del lavoro, culture organizzative e abitudini dei consumatori totalmente diverse da quelle degli Stati Uniti, risultando impreparata a cogliere le nuove sfide cui era chiamata a rispondere.

Molto diverso è il discorso se l'impresa che intende lanciare un nuovo prodotto in un nuovo mercato avvia un'alleanza di *co-branding* con un *partner* che già opera in tale contesto: esso infatti potrebbe conferire all'offerta quella credibilità necessaria per avere successo nel nuovo mercato, soprattutto se questa impresa possiede un sistema di *brand management* già collaudato e operativo. Inoltre, la conoscenza delle dinamiche competitive in atto da parte dell'azienda partner garantirebbe la possibilità di modificare e adattare le specifiche del prodotto alle esigenze dei consumatori locali, riducendo il rischio di fallire a causa di un *marketing mix* inadeguato.

Infine non va trascurata l'opportunità di entrare in canali distributivi nuovi e altrimenti inaccessibili per un'impresa che si affaccia sul nuovo mercato in questione: molto spesso questo aspetto fa la differenza tra successo e fallimento dell'iniziativa.

Per sostenere una strategia di penetrazione del mercato già presidiato, un'impresa potrebbe avviare un *co-branding* che riguarda solo attività promozionali e di comunicazione, riguardo un'offerta già presente, con l'obiettivo principe di strappare

quanti più clienti possibili alla concorrenza, attraverso un'offerta differenziata da quelle esistenti.

Un'alternativa percorribile per il *management* di un'impresa potrebbe essere quella di proporre un'offerta già esistente in un nuovo mercato, implementando una strategia di sviluppo del mercato, come si può notare nel III quadrante. In tal caso, il termine può avere una valenza strettamente geografica, oppure può significare la proposta a un nuovo segmento di clienti. L'ingresso di Adidas in Nuova Zelanda, grazie alla collaborazione con All Blacks, famosa squadra rugbistica divenuta anche un marchio noto in tutto il mondo, rappresenta in modo plastico i vantaggi garantiti dal collegamento tra una marca esterna e una marca interna molto nota nel mercato di riferimento.

Benefici per la marca

È stato più volte sottolineato che il principale *asset* in gioco quando viene decisa una strategia di *co-branding* è la marca, la quale può subire notevoli impatti e contraccolpi, sia positivi che negativi, soprattutto sulla propria immagine e posizionamento.

Come ricordano Keller (2003) e Checchinato (2007), la marca trae vantaggio da simili strategie attraverso due modalità: il rafforzamento delle associazioni esistenti e l'acquisizione di acquisizioni mancanti. Ecco dunque che il *co-branding* diventa uno strumento per lavorare sul posizionamento di un'impresa: se nel primo caso si cerca di enfatizzare la posizione già presidiata, tentando di differenziarsi dai *competitor*, nel secondo l'impresa avvia un processo di riposizionamento della propria offerta.

Molto spesso, e per diversi motivi, capita che un *brand* perda la propria capacità attrattiva, venendo dimenticato dal grande pubblico; è proprio questo il caso in cui una strategia di *co-branding* efficace potrebbe rivitalizzare le associazioni di marca una volta presenti ma oggi sfocate.

Altre volte invece un'impresa vuole far propri alcuni valori simbolici ed emozionali che non le appartengono, in modo tale da creare una nuova immagine e proporre un'offerta ad un nuovo *target* di clienti; anche in questo caso la risposta migliore potrebbe essere l'avvio di una strategia *co-branded*, la quale ridurrebbe il tempo e l'entità degli

investimenti, altrimenti insostenibili nel caso di un riposizionamento avviato in modo autonomo attraverso l'attività di *marketing* della singola impresa.

Benefici per l'assortimento e per la distribuzione

Per poter competere con successo, le imprese devono chiedersi pressoché settimanalmente se la proposta di prodotti o servizi soddisfi a pieno quelle che sono le esigenze dei suoi consumatori, valutando la convenienza di eventuali operazioni di espansione o di riposizionamento dell'offerta, che devono essere coerenti con tutte le leve di *marketing* implementate.

In quest'ottica il *co-branding* può essere visto come uno strumento per agire sull'assortimento di prodotti offerti. Come ricorda Checchinato (2007), diversi sono i vantaggi ottenibili grazie a questa strategia sotto tale punto di vista:

- maggiore probabilità di successo della *line extention*, ossia dell'inserimento di nuovi prodotti all'interno di una categoria in cui la marca è già presente;
- facilità di ottenere un *trading-up* grazie alle associazioni simboliche derivanti da marche aventi un posizionamento esclusivo;
- possibilità di inserire edizioni speciali limitate dal punto di vista della disponibilità numerica o temporale dei prodotti;
- credibilità nel caso di espansione di gamma in nuove categorie non presidiate;
- probabilità di ottenere uno spazio maggiore negli scaffali dei distributori.

Un esempio significativo di recente attualità di *trading-up* riguarda la collaborazione tra H&M e Versace nel lancio di una nuova linea di prodotti *fashion* disponibili a prezzi accessibili a tutti. I vantaggi riscontrabili dal punto di vista del colosso svedese sono evidenti, in quanto la marca associata, trasferendo significati e valori quali il prestigio, l'eleganza e l'alta qualità, contribuisce a differenziare l'offerta da quella dei *competitor*, elevandone il posizionamento ma mantenendo la caratteristica forse più apprezzata di H&M: il prezzo accessibile. L'operazione invece presenta qualche criticità in più per Versace, in quanto deve valutare in modo approfondito la coerenza di tale scelta sulla

propria immagine, che potrebbe essere danneggiata da una collaborazione di questo tipo.

Molto frequenti sono anche offerte cosiddette *one shot*, presentate in un'occasione particolare per un limitato periodo di tempo. Risale a febbraio 2015 il lancio della *gift box* di *macaron* prodotti dalla Société Pâtisserie E. Ladurée firmata Emilio Pucci, in edizione limitata. L'alleanza tra l'azienda francese e la nota *maison* fiorentina intende celebrare il connubio tra *fashion* e gusto, permettendo di raggiungere una visibilità, anche mediatica, difficilmente raggiungibile con operazioni di *marketing* condotte in autonomia.

Infine, tenendo conto del fatto che il comportamento d'acquisto delle persone è fortemente influenzato anche dalla disposizione che i prodotti ricoprono negli scaffali dei punti vendita, al punto che negli ultimi anni sono emerse numerose figure professionali che si occupano di *visual merchandising* a tempo pieno, disporre di un contratto di *co-branding* potrebbe aiutare a occupare le posizioni migliori nei vari punti vendita.

Benefici economico-finanziari

Se una *brand alliance* ha successo, notevoli sono i ritorni economico-finanziari ad essa associati.

Checchinato e Vescovi (2005) sottolineano che un primo ed evidente vantaggio è riconducibile alla riduzione dei tempi di introduzione di un nuovo prodotto sul mercato. La presenza di una marca già nota può infatti aumentare la probabilità che i consumatori acquistino da subito i prodotti, facendo acquisire all'impresa delle economie di velocità decisive per la costruzione di uno stabile vantaggio competitivo. In un contesto concorrenziale così mutevole e incerto, essere i primi a soddisfare i desideri di alcuni potenziali clienti, e dunque avere un *time-to-market* ridotto, è certamente un elemento strategico per battere la concorrenza.

In alcuni casi l'alleanza potrebbe permettere una riduzione dei tempi e degli oneri per condurre l'attività di ricerca e sviluppo, specialmente nel caso in cui venga concepito un nuovo prodotto o servizio.

Se il *co-branding* si traduce in un aumento di unità vendute, allora un ulteriore vantaggio è l'ottenimento di economie di scala.

Dal punto di vista della marca invitata, specialmente nei casi di *ingredient branding*, una notevole fonte di reddito è garantita dalla corresponsione di *royalties* da parte dell'azienda ospitante, dovute per lo sfruttamento del marchio secondario, il quale però deve essere conosciuto e godere di una buona reputazione nel mercato.

2.6.2 Problematicità legate al *co-branding*

Checchinato e Collesei (2007) hanno rilevato che numerose imprese intraprendono strategie di *co-branding* con un atteggiamento che si potrebbe definire fideista, ritenendo che collaborazioni di questo tipo possano far registrare solo risultati positivi e aiutare le imprese ad avere successo nella loro *value proposition* al mercato. Una condotta di questo genere porta spesso a sottovalutare la portata di un'iniziativa multi *brand*, per cui molte organizzazioni sono costrette a subire le imprevedute conseguenze negative, che possono essere anche molto pesanti e mettere a rischio la credibilità stessa dei rispettivi marchi.

Anche in questo caso è riproposta una bipartizione dei rischi tra consumatore e impresa.

Rischi per il consumatore

La parola chiave di questo paragrafo e dei successivi è "coerenza". Se il cliente ritiene che le marche coinvolte non siano tra loro coerenti per le associazioni e i valori espressi, egli può arrivare a rifiutare l'offerta proposta dalle imprese alleate, spostandosi sulla concorrenza, o essere costretto a enormi sacrifici per comprendere le ragioni sottese a tale tipo di collaborazione. Come evidenzia Keller (2003), un'altra criticità relativa a configurazioni simili è data dal fatto che in presenza di una proposta bi-marca il consumatore alza le sue aspettative, poiché l'offerta di valore è duplice, per cui aumentano necessariamente anche i rischi di non soddisfare lo stesso cliente.

Rischi per l'impresa

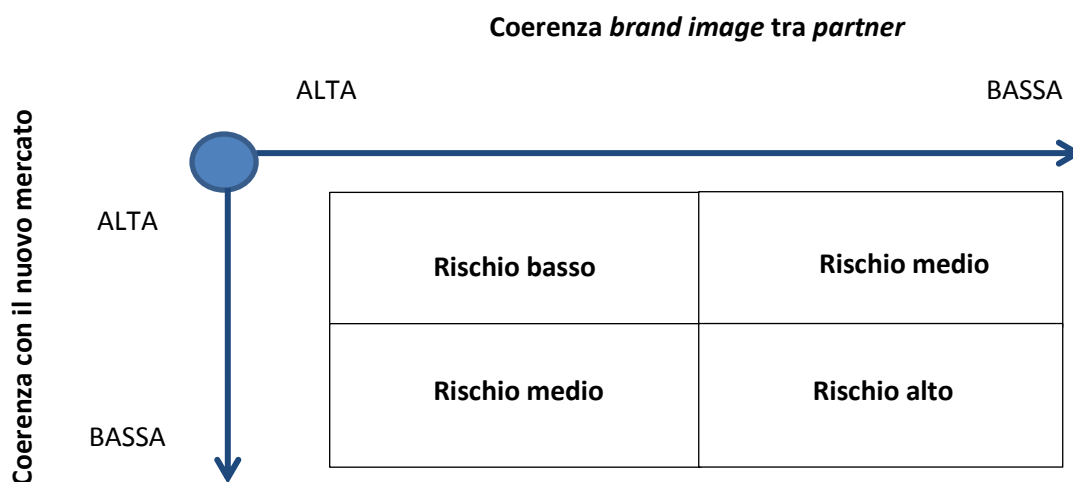
Come visto in precedenza, quando si parla di rischi per l'impresa è necessario tenere in considerazione diversi aspetti.

Innanzitutto va ricordato che un'alleanza di *co-branding* presuppone una limitazione dell'autonomia direzionale e organizzativa di ambedue le organizzazioni, che dovranno concordare ogni decisione da prendere, anche riguardo ambiti non direttamente legati al progetto di *co-marketing*. Questa criticità si coglie soprattutto in rapporti di medio-lungo periodo, nei quali ci si potrebbe trovare nella situazione in cui alcune attività potenzialmente redditizie per un'impresa debbano essere rifiutate perché dannose per l'alleato.

Non va sottovalutata l'eventualità che il *partner*, perseguendo comportamenti opportunistici, decida di rompere la collaborazione e di immettere nel mercato prodotti o servizi simili a quelli precedentemente offerti in *co-branding*, trasformandosi di fatto in un *competitor* molto temibile per la sua conoscenza del mercato e dell'impresa stessa. Occorre evitare anche la situazione in cui una delle marche di un'offerta congiunta oscuri l'immagine dell'altra, in un fenomeno che viene chiamato "effetto alone di un partner sull'altro" da Iasevoli (2004).

Lo schema in **figura 1.5** sottolinea come sia importante valutare con attenzione la coerenza della strategia tra le immagini del partner e con il nuovo mercato/segmento rispetto a prima, quando le imprese operavano da sole.

Figura 1.5 – Rischio di *marketing* in relazione alla coerenza



Rischi per la marca

Ruotando attorno alla marca, il problema principale di una *brand alliance* è rappresentato dal fatto che, in caso di insuccesso, le associazioni negative generatesi si trasferirebbero anche al *brand* stesso, mettendone a repentaglio credibilità e reputazione.

Nel pianificare un'attività multimarca, occorre prestare attenzione anche all'attività di comunicazione: infatti il messaggio che arriva al consumatore potrebbe essere confuso e difficile da decifrare. Rispetto a un *advertising* mono *branded*, una strategia che coinvolge più marche implica un aumento della complessità, poiché il numero di immagini e di associazioni da comunicare si moltiplica. Proprio per tale ragione è di fondamentale importanza semplificare il più possibile la comunicazione, rendendola intuitiva, significativa ed espressiva del legame che lega i due *brand* nella stessa offerta. Per tutti questi motivi è di strategica importanza dedicare tempo e risorse per condurre una dettagliata indagine preventiva volta a chiarire la reputazione e i valori trasmessi dalla marca dell'impresa con cui si intende avviare una collaborazione di *co-branding*.

In alcuni casi però vi sono delle circostanze che intercorrono nel corso del rapporto assolutamente non prevedibili, come il caso in cui il *partner* sia travolto da uno scandalo di qualsiasi natura, oppure quando quest'ultimo decida un riposizionamento della propria offerta su un segmento del tutto incoerente con quello dell'impresa associata.

Rischi per l'assortimento e per la distribuzione

È intuitivo il fatto che le minacce principali derivano dalle strategie di *co-branding* basate sullo sviluppo e sul conseguente lancio di un nuovo prodotto, mentre le strategie di comunicazione congiunta solitamente non hanno riflessi significativi riguardanti la gamma di prodotti in vendita.

Il principale rischio cui si incorre è quello di una possibile cannibalizzazione dei prodotti esistenti venduti dalle imprese coinvolte nell'iniziativa, rischio presente anche in caso di *brand extension*.

Nel caso di alleanze a tempo determinato, un momento critico è quello della fase conclusiva dell'alleanza, che prevede l'eliminazione del prodotto dall'assortimento. In

tale fattispecie risulta molto difficile trovare il momento giusto per procedere al ritiro dell'offerta, momento che potrebbe essere troppo anticipato o ritardato.

Per quanto riguarda invece rapporti a tempo indeterminato, le maggiori criticità provengono dalla fase gestionale, in quanto potrebbero sorgere conflittualità e problematiche legate a differenti vedute circa l'implementazione delle strategie di *marketing* future o la presenza di obiettivi divergenti.

Tutti coloro che sono entrati in contatto con il mondo imprenditoriale sanno che un aspetto decisivo per il successo è il rapporto che lega il produttore al proprio distributore. Tale collaborazione si fonda su un legame di fiducia che si costruisce negli anni e che prescinde dalla forma contrattuale del rapporto. Questi equilibri così delicati potrebbero essere minacciati dall'introduzione di un nuovo prodotto *co-branded* per quattro possibili ragioni:

- la nuova offerta non è coerente con il posizionamento degli articoli o con la tipologia di prodotti precedentemente venduti nel negozio;
- la presenza di contratti di esclusiva non permette al distributore di trattare con la marca *partner*;
- i margini risultano inferiori rispetto ai prodotti della stessa marca;
- l'inserimento a scaffale è complesso.

Rischi economico-finanziari

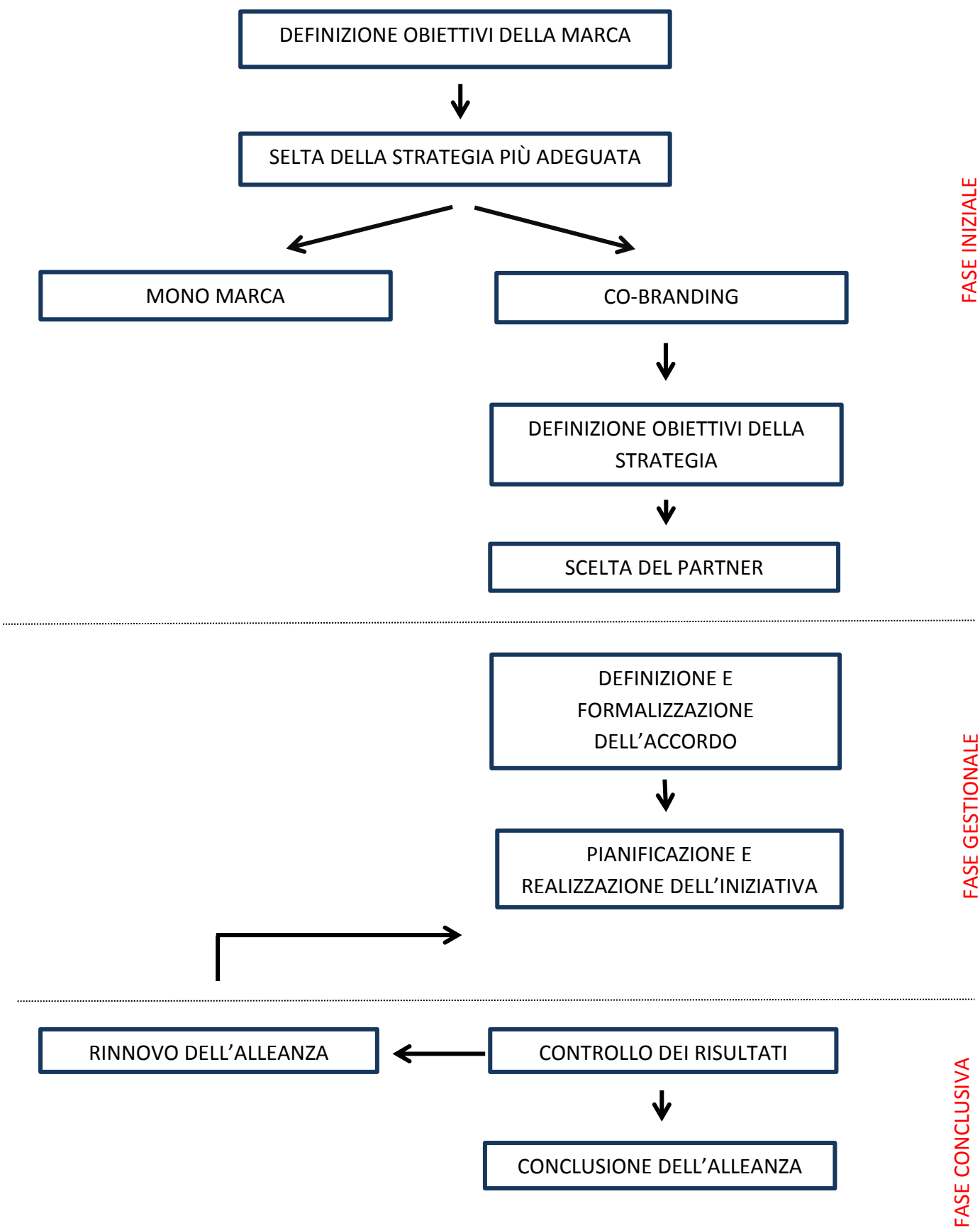
Nel paragrafo dedicato alle opportunità che possono essere colte implementando un'alleanza di *brand*, una delle più importanti era rappresentata dal risparmio derivato dalla partizione dei costi grazie alla suddivisione degli investimenti. A questo proposito però non vanno dimenticati alcuni costi che possono insorgere, anche a distanza di tempo, proprio da questo tipo di strategia: essi sono costi di transazione, costi di coordinamento e costi di controllo. Tali oneri derivano dall'aumento e dalla complessità delle interazioni che intercorrono tra le imprese *partner* nel momento di prendere una decisione, giacché queste scelte devono essere estremamente coerenti e concordate al dettaglio. Ovviamente, l'entità di questi costi dipende anche dalla configurazione di *co-branding* avviata.

2.7 Co-branding management

Intraprendere un'iniziativa di *co-branding* non è una decisione semplice da prendere alla leggera, dal momento che dagli esiti di questa potrebbero dipendere i destini futuri dell'impresa. Appurare la necessità di un'alleanza multi marca non è sufficiente, poiché questa implica una serie di operazioni e processi che devono essere pianificati e svolti in modo corretto, pena il fallimento del progetto, per cui è importante essere consapevoli delle risorse a disposizione e dei propri limiti. Vista l'importanza che ricopre la fase di valutazione iniziale, ecco un utile schema che rappresenta le principali fasi decisionali del *co-branding*, di cui i *manager* devono necessariamente tenere conto.

Come si vede dal grafico in **figura 1.6**, l'intero processo può essere diviso in tre macro fasi: la fase iniziale, la fase gestionale e la fase conclusiva.

Figura 1.6 – Le principali fasi decisionali del *co-branding*



[Fonte: testo "Co-branding", Checchinato, 2007]

Innanzitutto gli organi direttivi dell'impresa devono decidere se intraprendere o meno una *brand alliance*, ovvero capire se è davvero necessaria per conseguire gli obiettivi prefissati. La scelta va quindi ben ponderata sulla base di un'attenta valutazione del *trade-off* benefici-costi dell'operazione.

Una volta appurato che i potenziali vantaggi della strategia sono superiori ai costi, allora lo *step* successivo consiste nel mettere a punto la tipologia di *co-branding* più adatta agli obiettivi dell'organizzazione.

Momento chiave di qualsiasi iniziativa di questo genere è la scelta del *partner*: prima di tutto vanno selezionate quelle imprese sul mercato che soddisfano i requisiti in termini di immagine e competenze desiderate. Contestualmente andranno valutate la coerenza, la quantità e qualità delle associazioni, la visibilità di tale marca nella categoria di prodotto (utile per stimolare la *brand awareness*) e la presenza di altre iniziative multi marca che coinvolgono il futuro *partner*. Non meno importante è la compatibilità con l'impresa e le caratteristiche dell'organizzazione del potenziale *partner*, con riferimento ai valori e alla propria cultura interna e nazionale.

Tutti i requisiti elencati variano a seconda della tipologia e quindi dell'intensità della relazione di *co-branding*; è evidente che, una volta considerati soddisfatti tutti questi interrogativi, è possibile passare alla fase successiva: la formalizzazione dell'accordo.

In questo momento il *management* delle rispettive imprese si incontra e trova un accordo circa l'oggetto della *partnership* costruita, la natura operativa e legale del rapporto che lega i due *player*, le attività che ciascuno dovrà implementare, i risultati che ci si prefigge di raggiungere e gli indicatori per valutare tali risultati.

È questo il momento per definire i rispettivi compiti, responsabilità e ruoli. Evidenze empiriche suggeriscono che nella maggior parte dei casi le iniziative sono gestite da una delle due organizzazioni, mentre l'altra si limita ad approvare o rifiutare le proposte avanzate.

Una volta aggiustate le ultime divergenze relative agli elementi del *marketing mix* su cui puntare e alla definizione dei rimanenti aspetti gestionali, ecco che il piano di *co-branding* è pronto per essere attuato.

La fase conclusiva rappresenta un momento chiave di tutta la strategia, dal momento che si procede alla valutazione dell'esito sortito dall'alleanza. Come anticipato, l'analisi

valutativa delle *performance* aziendali registrate durante l’iniziativa di *co-branding* si basa su alcuni indicatori precedentemente stabiliti.

Questi indicatori hanno duplice natura, commerciale e di comunicazione, e sono schematizzati in **figura 1.7**.

Figura 1.7 – Esempio di alcuni indicatori di risultato

NATURA DELL'INDICATORE	INDICATORI DI BREVE PERIODO	INDICATORI DI LUNGO PERIODO
COMMERCIALE	Volume di vendita	Andamento quota di mercato
	Rotazione del monte merci	
	Distribuzione	Volume di vendita
	Tasso di penetrazione del prodotto	
	Feedback clienti	
COMUNICAZIONE	Tasso di presenza nei media	
	Tasso di ricordo	Brand awareness
	Notorietà della marca	Analisi caratteristiche clienti
	Preposition awareness	

[Fonte: “*Co-branding*”, Checchinato, 2007]

Mentre gli indicatori commerciali valutano aspetti prevalentemente quantitativi, quali il volume di vendita e lo sviluppo della quota di mercato coperta dall’impresa, gli

indicatori di comunicazione di focalizzano su caratteristiche qualitative, giudicando l'esito dell'iniziativa di *co-branding* in termini di visibilità ed efficacia della campagna comunicativa.

È indispensabile ricordare che in fase di analisi dei risultati raggiunti, la scelta degli indicatori di cui avvalersi per la valutazione dipende dagli obiettivi dell'alleanza e delle rispettive imprese.

Alla luce delle valutazioni effettuate in questa fase, gli organi direttivi delle due organizzazioni si troveranno di fronte a quattro alternative:

- mantenere in essere la strategia di *co-branding*;
- modificare le attività implementate dalle due imprese;
- espandere l'iniziativa comune, intraprendendo nuove attività;
- concludere il rapporto di *partnership*.

2.8 Conclusioni

Dall'analisi della variegata letteratura che tratta il tema del *co-branding* e del *co-marketing* in generale è stato dunque possibile desumere la difficoltà di demarcare in maniera precisa e univoca un fenomeno che, come vedremo nel terzo capitolo con il caso concreto di una *start up*, si declina in diverse configurazioni complementari e alternative tra loro. I vantaggi che questa strategia può potenzialmente portare all'impresa in termini di crescita e fatturato vanno attentamente vagliati in relazione ai possibili aspetti negativi che possono sempre incorrere, i quali intaccherebbero il valore della marca dell'azienda che, come è stato possibile sottolineare nel secondo paragrafo, rappresenta l'*asset* a disposizione dell'organizzazione. A questo proposito assume una rilevanza strategica condurre le attività relative al *co-branding management* in modo attento e dettagliato, in particolare la fase di scelta del *partner* e della valutazione dei risultati che tale strategia ha contribuito a conseguire.

3. CAPITOLO TERZO

SFIDE E CO-BRANDING DI ITALIAN WORLD

3.1 Premessa

Il capitolo conclusivo di questa tesi tratta alcune situazioni e comportamenti che si evincono dallo studio approfondito di un caso reale: quello della *start up* Italian World. Nei prossimi paragrafi saranno esposte, oltre ad una breve introduzione del contesto economico in cui nasce e si sviluppa l'impresa, tutte le maggiori criticità che essa deve affrontare nelle prime fasi di attività e le strategie implementate dal *management* per superarle e per crescere.

Particolare attenzione sarà rivolta alla strategia di *co-branding* sperimentale che è stata recentemente avviata dall'azienda vicentina nelle scorse settimane per entrambi i marchi che detiene, sottolineando le differenze che emergono dai precetti teorici ampiamente esposti nei capitoli precedenti.

3.2 Il contesto

Il distretto dell'Alto Vicentino rappresenta un punto di riferimento indiscusso per quanto riguarda la produzione tessile nel nostro Paese. Ricco d'acqua e di risorse naturali, questo territorio ha dato i natali a grandi famiglie come i Marzotto a Valdagno e i Rossi a Schio, fondatrici di due imprese importantissime e di successo, il gruppo Marzotto e Lanerossi, che hanno spinto il settore del tessile al punto da renderlo la locomotiva dell'espansione industriale dell'Italia fin dai primi anni del '900.

Il comprensorio di Schio-Valdagno, vero e proprio motore dello sviluppo economico della Penisola, è uno dei luoghi simbolo della trasformazione industriale che negli scorsi decenni ha investito l'Italia e molti altri paesi: i radicali cambiamenti imposti da fenomeni globali e inarrestabili come la globalizzazione hanno modificato il volto di queste città, prima emblema della grande impresa, ora caratterizzate dalla presenza di un grande numero di piccole-medie imprese e laboratori altamente specializzati, che

custodiscono gelosamente una lunga tradizione e un *know how* che ancora contraddistingue queste zone.

L'Alto Vicentino è anche uno dei luoghi che ha sofferto di più la crisi economica che ha investito il nostro Paese negli ultimi anni: la spirale recessiva della domanda interna ha ridotto notevolmente i fatturati e spinto molti imprenditori a chiudere i propri stabilimenti, mentre altri hanno preferito spostare tutte le attività manifatturiere all'estero, affascinati da un costo del lavoro certamente più basso ma non sempre perfettamente consapevoli della perdita di qualità cui inevitabilmente andavano incontro.

Altre imprese hanno invece colto nel momento di crisi un'opportunità per ripensare al proprio modello imprenditoriale e per creare qualcosa di nuovo, di inedito: è il caso di Italian World, nata tramite uno *spin off* da un'azienda precedentemente produttrice di tessuti e materiale tecnico destinati al comparto biomedicale.

3.3 Cos'è Italian World

Italian World è una *start up* nata un anno fa attraverso un'operazione di *spin off*. Potendo impiegare un'esperienza trentennale della lavorazione di vari tessuti composti da un filato d'argento, largamente impiegati nel settore biomedico per le sue note caratteristiche di conducibilità elettrica, la titolare dell'azienda, Michela Passarelli, di recente successa alla madre alla direzione delle attività imprenditoriali, ha avuto l'idea di sfruttare altre qualità proprie del tessuto d'argento in un contesto totalmente inesplorato per l'impresa: quello della cosmesi. È noto infatti che la fibra di questo metallo possiede delle qualità antisettiche, antibatteriche ed esfolianti uniche e molto interessanti, per cui, dopo un impegnativo lavoro di progettazione e sperimentazione, è stato lanciato sul mercato un prodotto innovativo: *ISI make up remover*, dove *ISI* è acronimo di *Italian Silver Idea*, un guantino struccante avente da un lato una microfibra in grado di rimuovere ogni tipo di trucco con il semplice ausilio di acqua, senza la necessità di impiegare alcun detergente, mentre dall'altro una fibra d'argento in grado di ripulire la pelle da impurità, il tutto disponibile in un'unica soluzione comoda e riutilizzabile in ogni occasione.

La *start up* in analisi ha poi recentemente lanciato un'altra linea di prodotti, marchiati *PSS!*, che consiste in una linea di pannolini rilavabili realizzati con tessuti certificati OEKO-TEX, disponibili in varie versioni: *Glam, Relax e Nature*.

L'impresa ha già brevettato il guantino e registrato i due marchi in portafoglio, erigendo dunque una barriera da eventuali *competitor* che già hanno tentato di copiare l'offerta proposta al mercato.

Seppur nata da poco, Italian World può contare su un personale qualificato nella lavorazione industriale di tessuti di vario genere, uno su tutti la già citata fibra d'argento. Come indicato precedentemente, la *start up* ha potuto godere dei benefici ricavati dall'essere stata creata attraverso uno *spin off* da un'impresa esistente e attiva nel settore, per cui ha potuto avvalersi di una certa struttura organizzativa già presente e di un sostegno finanziario, anche se molti processi sono stati completamente ridisegnati e adattati alle nuove linee produttive.

3.4 Le sfide di Italian World

Tutte le imprese di recente fondazione, specialmente quelle promotrici di un'offerta completamente inedita al mercato cui si rivolgono, sono chiamate a rispondere a una serie di sfide da vincere. La costituzione stessa di una *start up* è una sfida, in quanto coloro che investono il loro tempo e denaro nella realizzazione della propria idea imprenditoriale si giocano una consistente parte delle loro prospettive future. La prova più grande per Italian World riguarda la costruzione di una rete commerciale che possa fornire ai marchi aziendali quella visibilità di cui necessitano per farsi conoscere dai clienti e per iniziare a vendere il prodotto.

Durante le primissime fasi di vita della nuova impresa, nel momento in cui l'idea è stata trasformata in un prototipo concreto, si sono resi necessari una serie di ingenti investimenti, di natura economica, per quanto concerne l'acquisto di nuovi impianti produttivi adatti alla nuova tipologia di prodotto, e di natura organizzativa, con una generale ridefinizione dell'assetto strutturale dell'impresa e dei processi produttivi. Molto tempo è stato speso, o meglio, investito, nella creazione di rapporti con i nuovi fornitori delle materie di lavorazione, relazioni che si devono fondare sulla fiducia

reciproca prima ancora che su un contratto formale. Tale prescrizione non rappresenta solamente un assunto teorico, ma è il fulcro di relazioni stabili e profittevoli nel lungo periodo. La parola chiave che deve guidare l'operato dei *manager* nella tessitura di questa rete strategica di connessioni è *affidabilità*, la quale deve essere pretesa dai fornitori e contemporaneamente garantita dall'impresa stessa ai suoi distributori e clienti. Se viene meno questa componente, cade la colonna portante della reputazione dell'azienda e delle persone che vi lavorano, con effetti irreversibili per il *business* imprenditoriale.

Fiducia reciproca e professionalità sono due prerequisiti fondamentali anche per quanto riguarda le relazioni tra *start up* e finanziatori, siano essi investitori privati o istituti di credito. In questo momento infatti la posizione finanziaria della neo nata organizzazione è piuttosto esposta e fragile, motivo per cui sono necessari chiarezza, dialogo e la presenza di un dettagliato e realistico *business plan*. Un imprenditore non può credere di poter ricevere un finanziamento da parte di un istituto bancario senza la corresponsione di una precisa descrizione dell'attività economica che si intende intraprendere, descrizione che deve contenere più numeri che parole e avere riferimenti anche al piano di rientro dei capitali eventualmente ricevuti a prestito. Le banche, infatti, sono enti economici che rispondono ad esigenze di mercato esattamente come l'impresa, per cui esse cercano di cogliere, nel progetto dell'imprenditore, un'opportunità di guadagno.

È evidente che la presenza di una stabile copertura finanziaria è un requisito necessario ma non sufficiente per la sostenibilità di un *business* profittevole e duraturo: bisogna cominciare a vendere e a crescere.

Per spingere il proprio prodotto è necessario promuoverlo: in questi mesi gli amministratori di Italian World hanno profuso molte energie nell'implementazione di un'adeguata strategia di marketing. Si è investito molto in una campagna di *web advertising*, sia attraverso i *social*, sia tramite *Google AdWords*, con le quali è stato possibile comunicare l'esistenza del nuovo prodotto al *target* di consumatori prescelto, anche se si parla di numeri ancora modesti. Da sottolineare la scelta di privilegiare attività di comunicazione bidirezionale, come l'apertura di una pagina *Facebook* aperta a chiunque, in modo tale da dare la possibilità ai clienti di interagire attivamente e direttamente con l'impresa, rispondendo alle loro crescenti esigenze di partecipazione.

Oltre a questo, sono stati stampati numerosi *flyer* e *brochure*, da distribuire assieme ai primi ordini ricevuti.

Operazione assolutamente imprescindibile e parallela all'avvio delle attività promozionali è la costruzione di una rete commerciale attraverso la quale veicolare il prodotto.

Per quanto riguarda il prodotto *ISI*, Italian World ha per il momento deciso di rivolgersi innanzitutto a farmacie, centri estetici e centri benessere, mentre l'offerta dei pannolini rilavabili a marchio *PSS!* è indirizzata prevalentemente a negozi specializzati in articoli per bambini. Questa strategia è stata concepita per consentire alla duplice offerta di mantenere un posizionamento piuttosto elevato, anche se essa risulta essere notevolmente costosa in termini di margini per unità. I *manager* responsabili di queste decisioni hanno ritenuto prematuro rivolgersi direttamente al consumatore finale; il prodotto è così innovativo che necessita di una spiegazione circa le sue caratteristiche e applicazioni, per cui è fondamentale la presenza di un intermediario di fiducia, come può essere un farmacista, per comprendere a pieno le funzionalità del guantino struccante.

Nei mesi scorsi sono stati allacciati contatti con alcuni agenti aventi pluriennale esperienza nel commercio di prodotti cosmetici, selezionando solamente coloro già presenti nel settore da molto tempo. La *ratio* di tale scelta è molto intuitiva: trattandosi di un prodotto totalmente nuovo e sconosciuto sia ai consumatori che agli operatori del settore, per agevolare il processo di acquisto è necessario affidarsi a persone credibili che godono di stima e di fiducia.

L'effetto congiunto delle attività di marketing e della diffusione del prodotto stanno dando i primi risultati in queste settimane, al punto che è stato deciso di rendere disponibile un canale di vendita *online* tramite il sito dell'azienda, senza alcun intermediario.

Con l'aumento dei volumi produttivi l'impresa ha iniziato ad assumere una peculiare configurazione; sono state create una funzione di produzione formata da personale altamente qualificato, una funzione amministrativa delegata alla gestione delle operazioni contabili e all'archiviazione della relativa documentazione; il *top management*, impegnato a tessere la complessa rete di relazioni con l'esterno e a seguire le dinamiche dell'attività di *marketing*, una divisione di ricerca e sviluppo molto attiva

nella progettazione di nuovi prodotti da estendere all'offerta esistente, con particolare riferimento alla sperimentazione di coppette assorbi latte e di altri articoli in fase di studio. Il grado di formalizzazione dei rapporti gerarchici e dei flussi informativi è ancora molto basso, e questo agevola una veloce interazione tra il *management* e gli addetti alla produzione.

3.5 Come intercettare le opportunità di crescita

Ed eccoci giunti al punto nevralgico di questo studio: come scegliere e implementare le strategie di espansione dell'azienda. L'imprenditore e i suoi collaboratori hanno deciso, tra un'attività e l'altra del vorticoso *day by day management*, di dedicare un paio di ore a settimana per riunire i responsabili dei principali organi aziendali al fine di pianificare le strategie imprenditoriali future. Queste ore settimanali investite a tale scopo risultano essere molto utili al fine di far emergere fin da subito eventuali problemi e criticità relativi ad alcune specifiche decisioni, consente l'instaurarsi di un clima collaborativo e di partecipazione, rende più improbabile che le funzioni aziendali siano colte di sorpresa dalle direttive imposte dai vertici aziendali.

Nelle riunioni più recenti si sono discusse alcune prospettive di sviluppo del *business* aziendale. In particolare, la partecipazione della direzione a due importanti eventi fieristici del mondo della cosmetica, prima a Bologna per *Cosmoprof* e poi a Dubai in occasione di *Beauty World Middle East*, hanno consentito all'impresa di espandere i propri orizzonti commerciali, entrando in contatto con un grande numero di agenti, *retailer*, concorrenti e potenziali clienti. Tale esperienza ha spinto il *management* a vagliare attentamente l'opportunità di intraprendere alcune strategie di espansione, con particolare riferimento a due strade: la prima è relativa all'internazionalizzazione del *business* aziendale verso nuovi mercati ancora inesplorati e sconosciuti, l'altra riguarda la possibilità di dar luogo ad alleanze di *marketing* con altre realtà del settore, con riferimento alla costruzione di un accordo di *co-branding* volto ad una maggiore penetrazione del mercato al quale Italian World si rivolge.

3.6 Progetti di *co-branding* di *ISI* e *PSS!*

3.6.1 I valori di *ISI* e *PSS!*

L'idea di avviare un'iniziativa multi marca è nata alcuni mesi fa, mentre ci si chiedeva quale fosse un modo relativamente rapido e poco costoso per far ottenere la visibilità necessaria ad un marchio pressoché sconosciuto. La partecipazione agli eventi fieristici di livello internazionale citati nel paragrafo precedente ha rafforzato la convinzione della validità e percorribilità di questa strada, entrando in contatto con imprenditori che hanno già seguito, e con successo, tale via per espandere il loro volume d'affari. È quindi immediatamente iniziato il lungo delicato lavoro di scelta del *partner*. Come è stato evidenziato più volte nel capitolo precedente, è indispensabile valutare il *brand fit*, ossia l'insieme delle associazioni concernenti gli attributi delle marche coinvolte nell'accordo. Ma prima di poter valutare la coerenza dei valori e delle associazioni espressi da altre imprese, è fondamentale conoscere a fondo i propri: la direzione aziendale deve essere certa di aver definito in modo chiaro e inequivocabile la *mission* che ispira l'agire imprenditoriale, e che essa sia ben nota a tutte le persone coinvolte a vario titolo nel progresso del *business* aziendale. Anche se gli studi teorici finora esaminati tendono a trascurare questo aspetto, in realtà vi sono numerose evidenze relative ad imprese che "dimenticano" i valori di fondo che devono caratterizzare e differenziare il proprio agire, mentre altre ancora sembrano proprio non averne. Come è invece noto, soprattutto per le imprese che puntano molto sull'impiego del proprio *brand*, è indispensabile comunicare al mercato la ragione che valorizza e contraddistingue il proprio operato, che dà significato alla propria presenza e che guidi le strategie future dell'organizzazione. Tale ragione non può avere solamente natura economica, altrimenti si corre il rischio di passare inosservati e di gettare l'opportunità di far leva su uno degli aspetti che maggiormente influenzano il consumatore nel processo d'acquisto: quello emozionale.

Essendo nata da poco più di un anno, Italian World ha ben chiari i principi cui si ispira: innovazione della tradizione nel segno del *Made in Italy*, estrema affidabilità e qualità dell'offerta e rispetto per l'ambiente. Tale ultima connotazione riveste un'importanza decisiva per la *start up* vicentina, in quanto entrambi i prodotti proposti sono stati

concepiti su un sostanziale presupposto di eco-sostenibilità, e non soltanto sbandierata superficialmente come avviene nel caso di molte imprese che alzano tale vessillo senza poi averne i requisiti.

Il guantino struccante *ISI*, infatti, permette un notevole risparmio sia di detergente che di dischetti di cotone, ogni giorno utilizzati e gettati in milioni dalle donne di tutto il mondo, i quali si vanno ad aggiungere all'enorme quantitativo di altri rifiuti prodotti dalle nostre attività quotidiane. L'attenzione e il rispetto per l'ambiente sono elementi ancora più accentuati nell'offerta di pannolini lavabili marchiati *PSS!*: ogni anno in Italia e nel mondo vengono gettati milioni di tonnellate di pannolini usati, i quali vanno ad accumularsi in discariche sempre più piene di rifiuti. Riutilizzare questo indumento più volte, come si faceva una volta, concorre a dare un notevole soccorso alla natura, oltre che alle tasche degli stessi consumatori, i quali possono beneficiare di incentivi garantiti dalla maggior parte dei comuni Italiani. Per rendere l'idea mettiamo i prezzi a confronto: consideriamo l'offerta più economica attualmente presente nel mercato, ossia il pacchetto mensile da 240 pezzi di pannolini Pampers, disponibili su Amazon per 63,51 euro. Con un prezzo di 0,26 euro per pannolino, ipotizzando una media di 5 cambi al giorno, se moltiplichiamo questo valore per 900 (cioè i 2 anni e mezzo nei quali l'uso di tale prodotto si rende necessario) il risultato è 1170 euro, contro i circa 400 euro necessari per l'acquisto di un *kit* di pannolini lavabili sufficiente per coprire l'intero periodo. Non è un caso che paesi del Nord Europa quali Finlandia, Norvegia e Svezia, da sempre sensibili a questo tipo di tematiche ambientali, forniscono direttamente alle neomamme dei *kit* di pannolini lavabili, grazie al loro evoluto sistema di *welfare*.

3.6.2 Il co-branding sperimentale di ISI: co-packaging

Tornando a parlare dello sviluppo del progetto di *co-branding* di Italian World, nel momento in cui ci si stava interrogando su quale fosse la tipologia di alleanza più opportuna, una telefonata ha aperto una nuova prospettiva.

A chiamare è stata Kripa, un'azienda protagonista della cosmesi e produttrice di profumi, trucchi, smalti e altri prodotti di bellezza e per la cura del viso realizzati con materiali naturali e dunque rispettosi dell'ambiente. Alla base del loro interessamento

per un rapporto di collaborazione con Italian World vi è stato un evento del tutto casuale: un agente di Kripa ha notato la presenza dei guantini struccanti nell'assortimento di un distributore comune, al che ha ritenuto opportuno informare i propri responsabili.

Dopo qualche incontro è stato possibile valutare positivamente la possibilità di intraprendere una comune iniziativa di *co-branding* che si potrebbe collocare a metà strada tra le categorie introdotte nel capitolo precedente, *product-based* e *communication-based*: un'alleanza che prevede la presenza dei due *brand* solamente nel *packaging* del prodotto della marca ospitante, in questo caso Italian World, la quale risulta ancora inedita nelle classificazioni proposte dai più importanti autori. Le parti hanno deciso insieme di intraprendere un accordo di esclusiva, per evitare di diluire eccessivamente la comunicazione dei valori e della qualità espressi dai due marchi.

La fase di studio della compatibilità tra le due organizzazioni è stata relativamente rapida e agevole, in quanto è stato possibile fin da subito constatare le affinità che legano le due imprese: l'immagine giovane, dinamica ed *eco-friendly* delle due aziende e la volontà di entrare in un contesto competitivo molto impegnativo perché dominato da colossi della cosmesi quali Nivea e Vichy, con l'ambizione di scardinare gli attuali equilibri concorrenziali. Un'altra prescrizione ritenuta fondamentale dalla maggior parte degli autori consisteva nel fatto che un accordo di *co-branding* aveva senso solamente se almeno uno dei due marchi era conosciuto. Il dinamismo e il coraggio di queste due imprese, i cui marchi non sono ancora molto noti, sta anche nel voler rompere gli schemi, intraprendendo una *brand alliance* proprio per creare quelle immagini e associazioni di cui ancora non dispongono, facendo però molta attenzione a far percepire la differenza delle due imprese nei contributi rispettivamente apportati all'offerta complessiva.

Tornando al contenuto dell'accordo di *co-branding*, è necessario specificare che anche ora in qualsiasi supermercato è possibile vedere che nelle confezioni di alcuni prodotti appaiono due o più marchi; il *packaging* è infatti progettato come diretta conseguenza del prodotto in esso contenuto, per cui se tale prodotto è realizzato con il contributo di due imprese, il primo veicolo per esplicitare l'alleanza è proprio la confezione di tale oggetto, che riporterà entrambi i *brand*. La novità dell'accordo tra Italian World e Kripa

emerge proprio qui: il *packaging* diventa oggetto di per se stesso di una strategia di *co-branding* e non più conseguente propaggine di una collaborazione *product-based*.

Il messaggio che Italian World intende comunicare si interseca con quello veicolato dall'immagine di Kripa: quest'ultima appare nel pacchetto in cui è venduto *ISI*, in modo da suggerire ai propri clienti un modo di struccarsi e di prendersi cura del proprio viso alternativo e coerente con i principi *green* dell'impresa di *make up*, mentre la *start up* di Schio indica ai propri clienti un modo per rendere eco-sostenibile non solo la fase della rimozione del trucco, ma anche l'intero atto del truccarsi, richiamando i prodotti a marchio Kripa. Ecco svelato lo scopo di questo accordo, ancora in fase di negoziazione e rifinitura: costruire e poi sfruttare in modo sinergico le associazioni complementari legate a ciascun marchio, in modo tale da rendere note e visibili le due imprese al mercato, elevare la qualità della proposta di valore percepita di ambo le imprese e offrire degli spunti al consumatore e soddisfare un più ampio raggio di bisogni. È chiaro infatti che tutti coloro che acquistano trucchi avranno poi necessità di trovare un modo per ripulirsi da ombretto e fondotinta, e viceversa.

Da questo caso emerge il fatto che il *co-branding* non è prerogativa esclusivamente di imprese aventi marchi affermati, conosciuti e di successo, ma può essere una strategia implementata proprio per la creazione di *brand* forti e conosciuti, che intendono veicolare le proprie immagini e associazioni in un modo certamente più incisivo ed efficiente rispetto ad una campagna mono *branded* convenzionale. È doveroso sottolineare che il marchio non basta da solo: è fondamentale proporre un prodotto di qualità che non deluda le aspettative create da pubblicità accattivanti e ben costruite.

3.6.3 Lungo periodo: dal *co-packaging* al *product bundling*

Le parti in causa, contraddistinte da una prospettiva di lungo periodo nel loro agire imprenditoriale, hanno già considerato l'idea di sviluppare l'offerta *co-branded* verso una direzione più tradizionale: l'inserimento nella stessa confezione sia dei trucchi Kripa che del guantino *ISI*, in modo tale da dare vita ad un'alleanza di tipo parallelo che cade sotto il nome di *product bundling*. Tale configurazione, analizzata nel paragrafo 2.5 del capitolo precedente, permetterebbe alle imprese di ottenere vantaggi competitivi offrendo una soluzione completa a più problemi, nel nostro caso la scelta dei cosmetici

e la decisione su come struccarsi. Lo sviluppo di questo nuovo progetto è però subordinato ai risultati in termini di vendite e di visibilità ottenuti grazie al *co-branding* relativo al *packaging*, il quale in quest'ottica assume il ruolo di progetto pilota grazie a cui sarà poi possibile valutare in anticipo quali saranno i benefici derivanti da una potenziale alleanza più articolata e complessa, senza però sostenere costi molto ingenti, in quanto limitati alla realizzazione di una soluzione grafica piacevole e coerente contenente le due marche, senza impiegare altre risorse.

3.6.4 Il *co-branding* “letterario” di *PSS!*

Trattandosi di un articolo di consumo non ancora molto diffuso in Italia e difficilmente differenziabile dai prodotti simili di altre imprese attualmente in commercio, la direzione aziendale ha vagliato l'opportunità di avventurarsi in un'iniziativa di *co-branding* anche per quanto riguarda il secondo marchio di Italian World. Replicare per *PSS!* quanto fatto per *ISI* è sembrato da subito molto difficile, in quanto non è stato possibile individuare un *competitor* interessato all'iniziativa, mentre in altri casi in cui le trattative sembravano essere a buon punto, l'accordo rivelava una connotazione più simile a un semplice contratto di distribuzione più che di *co-branding*. Questi limiti non hanno però deteriorato la creatività e determinazione della direzione aziendale che ha avuto un'idea totalmente innovativa: rovesciare uno dei punti cardine del *co-branding* in generale, ovvero la presenza di due imprese, lasciando invece intatta l'imprescindibile condizione della presenza di due *brand*.

L'Alto Vicentino è terra contraddistinta da grande creatività non solo dal punto di vista delle imprese, ma anche in campo artistico e letterario. Riccardo Dal Ferro è nato a Thiene (VI) ed è uno scrittore e teatrante piuttosto conosciuto nella zona; autore dell'opera “I pianeti impossibili”, edita da Tragopano edizioni nel 2014, dispone di una nutrita schiera di estimatori, anche grazie alle numerose iniziative culturali di cui è promotore nel territorio. Come far coincidere dunque l'immagine di una marca di pannolini lavabili con quella di uno scrittore creativo? Con la scrittura di fiabe per bambini, con protagonisti *Ko* e *Calipta*, i due koala che sono raffigurati nel logo del marchio, da pubblicare in più capitoli a uscita settimanale sul sito e sulla pagina *Facebook* dedicati ai prodotti *PSS!*.

Ecco dunque prendere forma una configurazione di collaborazione completamente innovativa e sperimentale per questo genere di prodotti, i cui risultati sono tanto incerti quanto difficili da misurare, ma che valeva la pena provare. Si tratta di una specie di *sponsorship*, in cui la personalità conosciuta non mette a disposizione solo la propria immagine ma presta la sua opera per la promozione di un prodotto che si ritiene in linea con le proprie idee e visioni del mondo.

Con riferimento ai volumi di vendita dei pannolini rilavabili, è ancora troppo presto per poter verificare quali siano stati i risultati di questa creativa forma di alleanza tra Italian World e Riccardo Dal Ferro, ma in termini di traffico sul sito dedicato a questi articoli per bambini è notevolmente aumentato, sintomo che tale iniziativa ha comunque destato l'interesse di diversi utenti.

3.7 Conclusioni

Se il modello del ciclo di vita teorizzato da molti autori risulta essere una affidabile approssimazione delle sfide e delle criticità che ogni *start upper* si trova ad affrontare nella realtà, lo stesso non si può dire con riferimento alle prescrizioni teoriche relative alle alleanze di *co-branding*: in questo campo infatti il coraggio di rompere gli schemi e di sperimentare soluzioni innovative rendono la realtà empirica molto più dinamica rispetto alle aspettative degli autori di riferimento.

Considerazioni finali

Le tematiche affrontate nel corso dell'intero elaborato sono state diverse e molto ampie. Anche se questo lavoro non ha alcuna pretesa di esaustività, si è cercato di ricordare alcuni assunti teorici consolidatisi nella letteratura degli ultimi anni per metterli poi alla prova della realtà attuale, che si è rivelata più dinamica e meno ingessata di quanto previsto. Dopo aver passato in rassegna il modello delle fasi di nascita e crescita di un'azienda, tenendo in considerazione l'esistenza di due diverse prospettive di analisi, è stato definito il concetto di *co-branding*, rilevando una certa ambiguità terminologica che riveste tale fenomeno e cercando sempre di richiamarsi ad esempi concreti. La difficoltà di definire e di classificare questa particolare forma di alleanza tra imprese ha lasciato intuire quanto poi emerso in modo evidente e netto nella terza sezione dello studio, cioè che nella realtà del vorticoso e articolato mondo delle piccole e medie imprese Italiane tale alleanza può assumere configurazioni inedite e sperimentali mai teorizzate in precedenza, confermando ancora una volta che, in quanto a inventiva, coraggio e voglia di mettersi in gioco, molte imprese del nostro Paese non hanno nulla da invidiare al resto del mondo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

Libri e articoli consultati

LIBRI CONSULTATI

BALDISSERA A., BONAVENTURA B., 2013. *Start up marketing. Trasformare le idee in opportunità di business. Errori da evitare e strategie da seguire*. Milano: FrancoAngeli s.r.l., in uscita con il Sole 24 Ore, settimanale N. 2/2015.

CHECCHINATO F., 2007. *Co-branding*. Padova: CEDAM.

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill, terza edizione.

KOTLER P., KELLER K. L., ANCARANI F., COSTABILE M., 2012. *Marketing Management*. Quattordicesima edizione, Milano-Torino: Pearson Italia.

ARTICOLI CONSULTATI

ADIZES I., 1979. Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*. Summer issue 8, 3-24.

CHURCHILL N. C., LEWIS V. L., 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. May-June issue, 30-50.

DYER J. H., KALE P., SINGH H., 2001. How To Make Strategic Alliances Work. *Sloan Management Review*. Summer issue, 37-43.

EVANS D. S., 1987. Tests of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy*. August issue, 657-674.

GALBRAITH J., 1982. The Stages of Growth. *The Journal of Business Strategy*. Summer issue, 70-79.

GREINER L. E., 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. July-August issue, 37-46.

LIPPITT G. L., SCHMIDT W. H., 1967. Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. 45, 102-112.

PARK C. W., MILBERG S., LAWSON R., 1991. Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*. 18 issue, 185-193.

Libri e articoli citati

LIBRI CITATI

BLACKETT T., BOAD B., 2000. *Co-branding. The Science of Alliances*. Londra: McMillan.

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

JOBBER D., 2004. *Principles and practice of Marketing*. New York: McGraw-Hill.

NORMAN R., 1977. *Management for Growth*. New York: John Wiley and Sons.

RHENMAN E., 1973. *Organization Theory for Long Range Planning*. New York: John Wiley and Sons.

SCHMITT B.H., 1999. *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.

ARTICOLI CITATI

ABRATT R., MOTLANA P., 2002. Managing co-branding strategies: Global brands into local markets. *Business Horizons*. September-October issue, 43-50.

BAUMGARTH C., 2003. Success factors of co-branding. Glasgow: *EMAC Conference Proceeding*.

BENGTSSON A., SERVAIS P., 2005. Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34, pp. 706-713.

CEGARRA J.J., MICHEL G., 2001. Co-branding: clarification du concept. *Reserche et Applications en Marketing*. Vol. 16, n. 54, pp. 57-69.

COOKE S., RYAN P., 2000. Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competences. *Irish Marketing Review*. Vol. 13, n. 2, pp. 36-41.

HANNAN M., FREEMAN J., 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

HILLYER C., TIKOO S., 1995. Effects of Co-branding on Consumer Product Evaluation. *Advances in Consumer Research*. Vol. 22, pp. 123-127.

PRINCE M., DAVIES M., 2002. Co-branding partners: What do they see in each other? *Business Horizons*. September-October issue, 51-55.

Report, ricerche, paper scaricabili da internet

BUSACCA B., BERTOLI G., 2003. *Co-branding e valore della marca*. Report tratto dal congresso internazionale “le tendenze del marketing”. Università Ca’ Foscari, Venezia. 28-29 Novembre 2003. Disponibile online e in pdf su <http://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/paper31.pdf>

[Data di accesso: 15/05/2015]

CHERUBINI S., IASEVOLI G., 2000. *Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni*. Lavoro presentato al convegno “Le tendenze del marketing in Europa”. Università Ca’ Foscari, Venezia. 24 Novembre 2000. Disponibile online e in pdf su <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2000/pdf/cherubin.pdf>

[Data di accesso: 15/05/2015]

REGISTROIMPRESE.IT, 2015. *La start up innovativa. Guida sintetica per utenti esperti sugli adempimenti societari redatta dalle camere di commercio con il coordinamento del Ministero dello Sviluppo Economico*. Disponibile e scaricabile in pdf su http://startup.registroimprese.it/document/Guida_startup.pdf

[Data di accesso: 12/05/2015]

Webgrafia

<http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>

(Sito del Wall Street Journal, articolo dedicato alla tematica del tasso di fallimento delle *start up* statunitensi)

<http://www.theguardian.com/technology/2014/jun/28/silicon-valley-startup-failure-culture-success-myth>

(Sito del quotidiano britannico Guardian, articolo riguardante le differenze tra il mito della Silicon Valley Californiana e la realtà delle *start up* statunitensi, con dati relativi al tasso di fallimento registrato da molti esperti)

<http://www.lastampa.it/2013/11/10/economia/febbre-da-startup-si-rischia-la-bolla-otto-su-dieci-falliscono-in-tre-anni-1PAzov4i1MHwAOqauVm1oK/pagina.html> (Sito de La Stampa, articolo dedicato al rischio di fallimento delle neo imprese Italiane, con dati relativi al loro numero e alle caratteristiche del contesto economico nel quale operano)

<http://www.economist.com/node/21559618> (Sito dell' Economist, articolo dedicato all'analisi delle start up europee, con riferimento alle differenze che le dividono da quelle americane, con particolare riferimento alle caratteristiche del contesto competitivo, economico e legislativo del continente europeo)

<http://www.paulgraham.com/growth.html> (Sito personale del co-fondatore dell'incubatore di *start up* della Silicon Valley Y Combinator)

<http://www.gazzettaufficiale.it/> (Portale ufficiale del Governo Italiano contenente tutte le norme legislative attualmente in vigore e in attesa di conversione)

https://www.postfinance.ch/pfmobile/content/dam/pf/de/doc/offer/sbiz/pub/sbizpub_rea_d3_2_it.pdf (Sito di PostFinance SA, uno dei principali istituti finanziari svizzeri, articolo del professor Urs Frey)

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-05-23/accordo-big-agroalimentare-pedon-e-monini-insieme-sviluppare-prodotti-ready-to-eat-095052.shtml?uuid=ABUVTXKB> (Sito del noto quotidiano di economia e finanza Il Sole 24 Ore, articolo riguardante tra l' accordo di co-marketing tra Pedon e Monini)

<http://www.economist.com/node/7253227> (Sito dell' Economist, articolo sul fallimento della strategia di espansione nel mercato tedesco del colosso americano WallMart)

http://www.luxury24.ilsole24ore.com/GustoMete/2015/01/emilio-pucci-laduree_1.php (Sezione del sito de Il Sole 24 Ore dedicata alle imprese e ai trend del settore lusso, articolo riguardante l' accordo di co-branding tra Pucci e Ladurée)

http://www.italiaoggi.it/news/dettaglio_news.asp?id=201108111126472879 (Sito del quotidiano economico, giuridico e politico ItaliaOggi, articolo sul co-branding simbolico)

<http://italianworld.it/> (Sito di Italian World, la *start up* in analisi)

<http://www.isi-iw.com/shop/home> (Sito di *ISI Make-up remover*, uno dei prodotti venduti da Italian World)

<http://www.psspss.it/> (Sito di *PSS!*, uno dei prodotti venduti da Italian World)

<http://www.kripa.it/> (Sito di Kripa, l'impresa di cui si parla in occasione della descrizione della strategia di *co-branding* di Italian World)

<http://riccardodalferro.com/> (Sito di Riccardo Dal Ferro, lo scrittore autore delle fiabe pubblicate sul sito e sulla pagina *Facebook* di *PSS!*)

http://www.amazon.it/Pampers-Pannolini-New-Baby-misura/dp/B00AGTP9H4/ref=sr_1_fkmr0_1?ie=UTF8&qid=1434381281&sr=8-1-fkmr0&keywords=kit+240+pampers (Sito di Amazon, annuncio relativo al pacchetto mensile di pannolini Pampers usa e getta, consultato per dimostrare il risparmio economico derivante dall'utilizzo dei pannolini lavabili)