

LA COMUNICAZIONE DI MARKETING NELLE PICCOLE IMPRESE: ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE

di Tonino Pencarelli e Marco Cioppi

1. Finalità e metodologia della ricerca¹

Nella letteratura manageriale, la comunicazione di marketing, o commerciale, rientra tra le classiche politiche di marketing operativo delle imprese. Essa è tradizionalmente deputata a implementare forme di differenziazione psicologica dell'offerta ed a creare, mantenere ed accrescere le relazioni di clientela, sostenendo il marchio aziendale o di prodotto al fine di accrescere il *brand equity*². Tuttavia, anche per la criticità dei traguardi ad essa assegnabili, affermare che nelle piccole imprese (PI) la comunicazione rivolta al mercato abbia riflessi solo operativi appare riduttivo. E' lecito, piuttosto, riconoscere che l'efficace azione comunicativa rappresenti una base importante del successo competitivo di lungo termine di molte PI e che, d'altronde, la carenza di comunicazione costituisca un fattore di vulnerabilità in grado di compromettere le capacità di sopravvivere e crescere delle imprese minori.

Sulla scia di questa preliminare considerazione, ed avvalendosi di uno studio empirico di taglio qualitativo, in questo contributo s'illustra la percezione di un gruppo di piccoli imprenditori in merito alla valenza (stra-

¹L'articolo nasce dall'integrazione e revisione di un paper presentato a Venezia al "VII International Congress Marketing Trends", 17-19 gennaio 2008; esso è frutto di discussione comune da parte degli Autori. In particolare Pencarelli ha scritto i §1, 2 e 5, Cioppi i § 3. e 4. Il gruppo di lavoro che ha condotto la ricerca sul campo a cui ci si riferisce nel testo è composto, oltre che dagli autori del presente articolo, dal Prof. Giancarlo Ferrero, dal dott. Fulvio Fortezza e dalla dott.ssa Elisabetta Savelli, tutti della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

²Il *brand equity* è la sintesi di cinque elementi: notorietà, associazioni, immagine, qualità e fedeltà (Vicari,1995). Tre di questi elementi (la notorietà, l'associazione e l'immagine) derivano principalmente dalle azioni di comunicazione. La qualità percepita invece è il risultato di elementi soggettivi ed elementi oggettivi; la comunicazione quindi incide, ma deve essere necessariamente accompagnata da una qualità sostanziale. La fedeltà infine, è nello stesso tempo risultato e componente del *brand equity*: risultato in quanto elevate performance nelle altre componenti conducono ad elevati livelli di fedeltà e componente in quanto un'elevata fedeltà aumenta la notorietà, le associazioni positive, l'immagine e la percezione di qualità (Fiocca, 2002, pp. 233-248).

tecnica o operativa) della comunicazione di marketing, descrivendo le soluzioni organizzative e gli strumenti adottati dalle PI nella gestione dei processi comunicativi di marketing.

Si approfondiscono, in particolare, le ragioni che inducono molte PI, sebbene spesso consapevoli della criticità dei processi di comunicazione commerciale, a non dedicare a questi sufficiente attenzione in termini di risorse, politiche e strumenti, relegandoli ad attività sporadiche e improvvisate, con performance poco soddisfacenti ai fini della costruzione ed il sostegno della marca per difendere e migliorare la reputazione ed il posizionamento competitivo.

Si propone, inoltre, un modello organizzativo di marketing compatibile con la piccola dimensione aziendale e con la gestione imprenditoriale tipica delle PI, modello che pur mantenendo fermi i principi del marketing management, ne sappia cogliere le esigenze di adattamento organizzativo ai contesti di minore dimensione. Crediamo, infatti, che il modesto radicamento della cultura di marketing e di comunicazione nelle PI dipenda sia dalle scarse competenze manageriali delle aziende minori, sia dal fatto che la letteratura internazionale e italiana di marketing management abbia spesso assunto a riferimento soprattutto il modello della grande impresa, trasferendo ed applicando acriticamente alla PI concetti nati in contesti di grande dimensione. Concetti che vanno pertanto qualificati e declinati in funzione delle peculiarità strutturali e funzionali delle PI, valutando le condizioni, le modalità ed il grado di applicabilità del paradigma del marketing management (Muzycza e Hills, 1993; Coviello, Brodie, Munro, 2000).

In relazione a questi aspetti, come già rilevato in un precedente contributo (Pencarelli, Cioppi, 2008) e come messo bene in luce da vari altri studiosi (Cozzi, 1986 e 2006; Cozzi e Ferrero, 2000, Marchini, 2000, Guercini, 2005; Mattiacci e Ceccotti, 2005), si assume che il paradigma del marketing management applicato alle PI debba essere oggetto di un adeguato "adattamento". In particolare, riteniamo che debba essere considerata con cautela la tradizionale distinzione del marketing in "strategico" ed "operativo", applicandola con moderazione in contesti di PI, ove la distinzione tra decisione strategiche e tattico-operative è assai meno netta e chiara di quanto non sia nelle grandi imprese; questo non significa la totale negazione dei principi chiave del marketing management, che mantiene per molti aspetti la sua validità ed uniformità in aziende appartenenti a settori diversi e con differenti dimensioni (Coviello, Brodie, Munro, 2000), ma suggerisce l'adozione di un marketing "appropriato" (Ferrero e Fortezza, 2007)³. Il marketing è appropriato per le PI quando è capace di allontanarsi

³ Ferrero e Fortezza (2007) sottolineano al riguardo che: "L'appropriatezza dell'approccio di marketing in un determinato contesto va valutata non solo in funzione della sua rispondenza alle necessità ed ai vincoli operativi degli attori che tale approccio devono adottare, ma anche in

da un'impostazione meramente funzionale, di *marketing department*, tipica della grande impresa, (Grandinetti, 1989) e di mettere a fuoco l'impatto strategico di decisioni (quali quelle inerenti la comunicazione commerciale o la gestione delle vendite) che il *mainstream* del marketing tratta come "operative" e che, viceversa, nelle PI non possono qualificarsi tali, data l'evidente criticità per la loro sopravvivenza e sviluppo⁴.

Obiettivo dell'articolo è fornire un contributo descrittivo ed interpretativo sulle problematiche della comunicazione di marketing nelle PI osservate alla luce delle ipotesi sopra indicate, con particolare riferimento alla tipologia, all'articolazione ed alle modalità di utilizzo degli strumenti comunicazionali. A questo scopo ci si è avvalsi dell'analisi della letteratura in tema di marketing della PI e di un'indagine sul campo svolta nel biennio 2006-2007 che ha avuto ad oggetto un gruppo di 43 PI delle province di Modena, Reggio Emilia e Bologna appartenenti a vari comparti manifatturieri e dei servizi⁵ (tab 1).

Tab. 1- Profilo delle aziende indagate nel biennio 2006-2007

Settore di attività	Numero dipendenti	Presenza ufficio Marketing	Figura responsabile del Marketing
Tessile 4 Meccanica 11 Elettronica 7 Servizi 12 Alimentare 3 Informatica 6 Totale: 43 imprese	<10Dip 15 10-50Dip 19 > 50Dip 9	No 27 SI 16	Imprenditore 31 Dirigente 12

Fonte: nostra elaborazione

La ricerca sul campo è stata impostata *privilegiando un approccio qualitativo* ed è stata realizzata seguendo due fasi: la prima ha utilizzato un questionario di conoscenza generale delle caratteristiche aziendali, dell'assetto organizzativo di marketing e dei principali strumenti di comunicazione commerciale adottati dalle PI, di cui si è approfondito in particolare il ruolo svolto dai siti web; la seconda è stata condotta con interviste in profondità ai responsabili commerciali e di marketing delle aziende volte ad approfondire obiettivi, politiche e strumenti di comunicazione adottati dalle PMI.

base ai vantaggi comparati che gli investimenti nel marketing e l'adozione delle sue prassi operative possono garantire rispetto ad altre scelte dettate da un orientamento gestionale al processo o al prodotto".

⁴ Sul ruolo ed importanza delle vendite si veda anche Meunier e Piercy (2007).

⁵ Va precisato che le sette imprese analizzate in profondità appartengono al gruppo delle quarantatre.

In particolare, nella prima fase, si sono identificati: il numero di addetti, l'assetto organizzativo di marketing, i principali tipi di strumenti di comunicazione adottati e le modalità di utilizzo dei siti web.

Queste informazioni sono servite a fornire un quadro generale di conoscenza sulle imprese, sul quale si è poi innestata la seconda fase della ricerca sul campo, che ha analizzato in profondità (tramite casi studio) sette imprese dell'aggregato (tab. 2). Questa fase si è svolta nel periodo gennaio-luglio 2007 ed è stata condotta con interviste in profondità ai responsabili commerciali e di marketing delle aziende, con l'obiettivo di analizzare e discutere criticamente finalità, politiche, strumenti e problemi di gestione della comunicazione commerciale nelle PI.

Tab. 2 - Profilo dei casi studio 2007

Azienda	Settore di attività	Classe di fatturato	Numero dipendenti	Presenza di un ufficio Marketing	Personale dedicato alla comunicazione
A	Alimentare	10 – 25 mil. E	29	Si	Figlia del titolare
B	Metalmecanico	2 – 10 mil. E	40	No	Figlia del titolare più due collaboratrici
C	Edilizia leggera	2 – 10 mil. E	15	No	Nessuno
D	Informatica	2 – 10 mil. E	26	Si	2 collaboratori
E	Servi comunicazione	500 – 2 Mil	2 più cinque collaboratori	No	Il titolare
F	Servizi comunicazione			No	Nessuno
G	Informatico	2 – 10 mil. E	50	No	Nessuno

Fonte: nostra elaborazione

Le evidenze empiriche hanno messo in luce aspetti inerenti i processi e gli strumenti di comunicazione commerciale delle PI che vengono sintetizzati nelle conclusioni, riconducendoli ad alcune prioritarie implicazioni teoriche e pratiche, emblematiche del forte intreccio tra le esigenze di ricerca e le sfide manageriali che attendono gli studiosi e i soggetti di governo delle PI nel campo della comunicazione di marketing.

Nel prossimo paragrafo vengono esposti e commentati i principali risultati dell'indagine, individuando gli aspetti salienti emersi dall'analisi delle 43 aziende indagate e soprattutto dagli approfondimenti effettuati sul gruppo ristretto di 7 PI.

2. Marketing e comunicazione commerciale nelle PI

La comunicazione di marketing comporta l'ascolto ed il dialogo con il mercato cui ci si rivolge, il che implica lo svolgere di attività comunicative che alimentano relazioni biunivoche tra l'impresa e la domanda finale o intermedia⁶. Queste attività sono cruciali per la sopravvivenza e la crescita⁷ delle PI, contribuendo ad enfatizzare gli elementi distintivi dell'offerta ed a creare le condizioni per avviare, sviluppare e consolidare relazioni di lungo termine con i clienti attuali e potenziali⁸, con impatto positivo sulla reputazione dell'impresa e dei suoi prodotti e sul *brand equity*.

L'indagine empirica suggerisce che gran parte delle PI intervistate mostra consapevolezza della *rilevanza strategica delle attività di comunicazione di mercato*, considerate capaci d'incidere significativamente sul capitale di fiducia e di conoscenza aziendale connesso con le risorse immateriali e strategiche incorporate nel *corporate brand*. Per questo esse sono segnalate tra le priorità manageriali da affrontare, insieme con le altre forme di comunicazione, per capitalizzare il patrimonio di reputazione, per accrescere e migliorare l'immagine di marca aziendale e di prodotto⁹ e per evitare che questa si deteriori con il trascorrere del tempo e sia meno utilizzabile come fattore di successo¹⁰.

⁶ A questo proposito si rimanda a Pacitto e Julien (2006) i quali, attraverso una ricerca condotta su 376 PI francesi, hanno evidenziato che le imprese minori, benché disdegnino certe pratiche di marketing, creano e valorizzano fortemente i legami con i loro clienti attraverso azioni commerciali e mostrano una certa consapevolezza circa le ricadute di tipo strategico delle azioni intraprese.

⁷ Cfr. Pastore, Vernuccio (2006). In termini di risultato la capacità dell'impresa di crescere può essere letta nella credibilità strategica e reddituale (Guatri L., 1991) nella fiducia (Corvi, 1985, pp. 17-23), nella legittimazione, nell'apprezzamento affettivo e nella migliore efficacia ed efficienza nel soddisfare le aspettative dei portatori di interesse (Corvi, Fiocca, 1996).

⁸ La struttura del brand prevede tre componenti che la qualificano:

1. *Identificativa*: cioè l'insieme di segni necessari a svolgere un ruolo di identificazione e distinzione della specifica offerta rispetto ai concorrenti definiti anche *brand identity*. Questa deve essere chiara, credibile e sostenibile nel tempo ed integrata nel sviluppo della strategia di comunicazione.

2. *Valutativa*: fa riferimento ai significati, alle associazioni mentali ed alle utilità che il consumatore attribuisce stabilmente al marchio cioè la *brand image*. Questa è il frutto dell'interpretazione e dell'elaborazione soggettiva dei clienti e sfugge al pieno governo dell'impresa al contrario della *brand equity*

3. *Fiduciaria*: cioè a fiducia che nel corso del tempo la marca è riuscita a conquistarsi dal consumatore ovvero la *brand trust*. La marca quindi non solo costituisce un mezzo di distinzione, ma costituisce anche un'importante risorsa relazionale per lo sviluppo del patrimonio fiduciario (Golinelli, 2004, p. 224).

Sul tema del *brand* cfr. anche Keller, Busacca, Ostilio (2005).

⁹ In termini più generali il governo della comunicazione e dell'immagine aziendale sfugge agli stessi ambiti ristretti del marketing per entrare nelle competenze proprie della gestione strategica (Golinelli, 2004, p. 224).

¹⁰ Cfr. Morelli (2004). Nella teoria degli *invisible asset*, l'immagine costituisce una risorsa di grande valore ai fini della costruzione del vantaggio competitivo. (Hiroyuki, 1987).

Dai 43 casi indagati emerge che le PI giudicano la scarsa notorietà sul mercato potenziale un importante aspetto di debolezza strategica, al quale porre rimedio per non compromettere il successo competitivo di lungo termine e, soprattutto, per non inficiare le possibilità di sviluppo del raggio di azione geografica e la penetrazione in nuovi segmenti di domanda.

Gli intervistati comprendono che la valenza strategica della comunicazione è ancora più forte nelle PI rispetto alle grandi imprese, in virtù della scarsa capacità di raggiungere e di controllare il mercato (specie i circuiti distributivi), e dell'impossibilità di sostenere il marchio solo mediante il passaparola spontaneo della clientela¹¹. Molte PI hanno risorse e competenze interne di pregio, esclusive e difficilmente imitabili, ma non riescono ad affermarsi sul mercato a causa della fragilità della comunicazione di marketing e delle politiche atte a sostenere il *brand*. La maggiore strategicità della comunicazione di marketing delle PI è percepita anche per il fatto che spesso marchio aziendale e di prodotto coincidono e che l'impatto del *corporate brand* e, soprattutto, dell'immagine di marca e della reputazione aziendale sui processi di acquisto della clientela è assai rilevante nei mercati di nicchia e nei *business markets*, tipicamente presidiati dalle imprese minori¹².

Un altro aspetto che emerge dai casi esaminati è che, per le limitate risorse disponibili, le PI tendono a svolgere attività di comunicazione commerciale *coinvolgendo direttamente l'imprenditore nella fase ideativa e strategica* ed esternalizzando gran parte delle fasi di realizzazione operativa dell'azione comunicativa. La forte presenza dell'imprenditore, da un lato, legittima il ruolo strategico della comunicazione e ne facilita forme di coordinamento, sfruttando le tipiche strutture organizzative snelle ed informali che caratterizzano le PI ed esaltando il ruolo comunicativo e di relazione insito nel *networking* e nel marketing imprenditoriale; dall'altro lato, però, l'imprenditore proprietario che mantiene tutte le decisioni sotto stretto controllo (Marchini, 1987, pp. 67-68) e che spesso possiede una formazione professionale e culturale limitata e privilegiante i contenuti tecnici, rischia di compromettere l'efficacia delle attività di comunicazione al mercato¹³.

Risulta inoltre che l'azione e le attività di comunicazione commerciale nelle PI osservate sono *diffuse* e coinvolgono con dissimile intensità i ven-

¹¹ Per un approfondimento sul ruolo del passaparola nella costruzione del vantaggio competitivo aziendale cfr. Mazzarol, Sweeney e Soutar (2007).

¹² Sul ruolo dell'immagine di marca e della reputazione aziendale nei mercati business per le PI cfr. Cretu e Brodie (2007).

¹³ A questo proposito secondo una recente ricerca condotta su un campione di 294 piccole imprese, il motivo può essere ricercato nella scarsa attenzione posta dagli imprenditori alle attività di *marketing information* (Hean, Thi Tuyet, Hwei, 2007). Gli autori hanno infatti riscontrato una correlazione positiva tra attività di marketing information (condotta su clienti e concorrenti), orientamento alla comunicazione di marketing dell'imprenditore e performance delle aziende.

ditori, il personale interno di *front office*, i prodotti, le strutture fisiche aziendali, nonché gli stessi clienti e gli altri interlocutori aziendali, responsabili del passaparola. Tuttavia, nelle PI, per la centralità del ruolo dell'imprenditore e per limitate risorse disponibili, il processo di comunicazione non sempre avviene secondo disegni unitari, preordinati e programmati, non essendo inserito in contesti manageriali di pianificazione. Il che comporta anche l'assenza di una prospettiva integrata di comunicazione, alimentando incoerenze dell'agire comunicativo, che ne depotenziano e a volte ne vanificano l'efficacia¹⁴.

Questo è anche conseguenza del fatto che nell'impresa minore *raramente si incontrano specialisti di comunicazione e di marketing*¹⁵. Solo un'impresa di quelle da noi esaminate in profondità ha una persona dedicata alla comunicazione di marketing, segnatamente al ruolo di coordinamento delle attività pubblicitarie ed all'organizzazione delle fiere e degli eventi aziendali (azienda D). Le altre si rivolgono a società esterne, anch'esse di piccola dimensione, specializzate nella realizzazione di singole attività di comunicazione (design, stampa *brochure*, cataloghi, manifesti, comunicati stampa, realizzazione annunci radiofonici, realizzazione video, *web agency*, ecc.). Solo in un caso (azienda A) l'esternalizzazione delle azioni avviene rivolgendosi ad una società capace di offrire un'offerta integrata di soluzioni comunicative.

In tema di personale specializzato si è tuttavia riscontrato che le PI maggiormente consapevoli dell'importanza di possedere maggiori competenze interne di comunicazione e marketing, stanno perseguendo la strada dell'attivazione di *stages* con giovani provenienti da corsi di formazione universitaria o post diploma, avvalendosi del *networking* personale del gruppo imprenditoriale. I giovani vengono coinvolti in progetti ed attività che di norma le PI non realizzano a causa della mancanza di risorse finanziarie, di tempo e, soprattutto, di *know how* di marketing, sebbene ne abbiano grande necessità, come anche dai casi analizzati emerge chiaramente.

La comunicazione personale è presidiata, oltre che direttamente dall'imprenditore, anche dal personale di vendita e dal *front office* aziendale. I venditori ed il personale di contatto costituiscono i soggetti cui è affidata concretamente gran parte della gestione dei rapporti con la clientela, traducendo in azioni ed applicando il paradigma del marketing relazionale, centrato sull'idea che le organizzazioni orientate al cliente non possono esimersi dall'applicare

¹⁴ Per ulteriori approfondimenti sul concetto di comunicazione integrata cfr. Guidotti (1998, pp. 109-139)

¹⁵ L'attività è lasciata coordinare e gestire in prima persona prevalentemente all'imprenditore secondo modalità intuitive ed episodiche e facenti leva su forme di comunicazione personale e personalizzata, che variano e si adattano in funzione dei vari interlocutori cui ci si rivolge, applicando inconsapevolmente e parzialmente logiche e principi di marketing relazionale totale (Gummeson, 2002).

care approcci interattivi e dallo sviluppare continue azioni di *Customer Relationship Management* (CRM). Nelle PI i clienti sono conosciuti uno ad uno e sono trattati in modo differenziato in funzione dei loro valori ed esigenze; essi sono coinvolti continuamente in processi in cui l'ascolto è l'aspetto critico che conduce alla autentica personalizzazione dei rapporti ed allo sviluppo di forme di mutuo e continuo apprendimento interattivo, tipiche delle partnership e degli scambi a forte contenuto relazionale¹⁶.

I venditori ed il personale di contatto rappresentano, pertanto, il principale veicolo di attuazione della *personalizzazione dei legami con il mercato*, in cui il segmento è formato da uno o pochi identificati acquirenti, ai quali si propone un'offerta su misura¹⁷. Essi sono, insieme al gruppo imprenditoriale (Pencarelli, 1992), gli attori più importanti per attuare le *politiche di comunicazione personale al mercato*: nei contatti diretti e faccia a faccia con la clientela, essi rappresentano "gli ambasciatori" dell'impresa, comunicando mediante l'atteggiamento, l'empatia, gli indumenti, la puntualità, la competenza; essi realizzano in concreto l'attività di comunicazione a due vie, facilitando la costruzione dell'immagine e della notorietà aziendale¹⁸ e di prodotto nella mente dei clienti (Pastore e Vernuccio, 2006, p. 251) e dando vita a forme di comunicazione relazionali (Finne & Gronroos, 2008)¹⁹.

¹⁶ Conveniamo con Marchini (2000) quando afferma che le PI hanno un loro modo di fare marketing, "talora allineato ai modelli teorici, anche se non sempre consapevolmente, tal'altra selezionandone e adattandone gli strumenti" e questo perché la maggior parte degli imprenditori non possiede una cultura manageriale ma un insieme di conoscenze di come gestire l'impresa di natura prevalentemente tacita, derivante cioè dall'esperienza e dall'apprendimento sviluppati nel tempo. In altre parole, si può dire che le PI siano orientate al marketing nel senso che sono molto attente alla clientela, tuttavia l'adozione di questo concetto al loro interno deve essere intesa più come il risultato del sapere tacito che non in termini canonici, secondo cui il *marketing concept* dovrebbe implicare anche la sua integrazione con prospettive di lungo termine e con investimenti in innovazione organizzativa e attività di marketing (aspetti questi ultimi difficilmente riscontrati nelle PI). Va peraltro sottolineato che questo modello, tipico delle piccole imprese distrettuali, capace di esaltare la dimensione processuale e relazionale anche prescindendo dagli assiomi classici del marketing management, sta andando in crisi, perché vittima delle scarse risorse manageriali interne disponibili nelle imprese minori e dell'agire strategico comunque molto centrato sul prodotto e su rapporti di forte dipendenza da pochi clienti. Cfr. Varaldo, Dalli, Rescigniti (2006, p. 12).

¹⁷ I venditori sono gli attori chiave del *Customer Oriented Selling*, espressione che qualifica il grado in cui i venditori attuano il *marketing concept*, e la misura in cui essi cercano di aiutare i clienti ad effettuare scelte di acquisto capaci di soddisfare i bisogni dei clienti stessi", cit. in Guenzi (2002, p. 80). Anche Collese e Vescovi (1999, p. 14) sottolineano come il venditore del terzo millennio dovrà usare la sua capacità di persuasione per intrattenere e gestire rapporti di lungo termine con la clientela.

¹⁸ Silvestrelli e Gregori (1998, p. 204) sottolineano che i venditori rappresentino il più rilevante "front office" delle imprese. Nei mercati *business to business*, la competenza viene considerata un veicolo cruciale ai fini della comunicazione e della relazione customizzata fornitore-cliente secondo una prospettiva *competence-based communication* (Golfetto, 2003). L'attività della forza vendita rientra tra le forme di comunicazione esperienziale, che vanno oltre al mero racconto delle competenze da parte del fornitore e che mirano a coinvolgere interattivamente l'acquirente.

¹⁹ Per Finne & Gronroos (2008) "*Relationship communication is any type of marketing communication*

Dalle indicazioni qualitative raccolte nello studio dei casi, si riscontra che la forza vendita ed il gruppo imprenditoriale rappresentano i più efficaci veicoli narrativi e persuasivi delle proposte di valore allestite dalle imprese per soddisfare le esigenze dei clienti in una prospettiva di lungo termine, riuscendo a mettere in luce aspetti chiave di distintività e di differenziazione competitiva ed elementi culturali, valoriali e di personalità della marca che gli altri strumenti del *communication mix* delle PI non sono in grado di valorizzare adeguatamente (cfr. § 3).

Con riferimento alle *risorse finanziarie dedicate alle attività di comunicazione al mercato*, le PI stanziavano budget limitati: nei casi studio risultano valori che vanno da venti a duecentomila euro, a seconda del numero di addetti e del settore di riferimento, comunque di norma con incidenza sul fatturato inferiore al 2%. Ciò è dovuto alla carenza di risorse finanziarie che fa sì che alla comunicazione vengano destinate le risorse "residuali" che restano dopo aver effettuato tutti gli investimenti nelle altre attività aziendali.

Lo stanziamento del budget non è collegato a criteri economici predefiniti, salvo il caso di due imprese del settore informatico maggiormente strutturate sul piano organizzativo (aziende D e G), che definiscono il budget sulla base degli stanziamenti dell'anno precedente e delle esigenze e delle dinamiche di mercato. Le imprese indagate del settore informatico, inoltre, commisurano il budget in funzione della contribuzione di alcuni importanti brand fornitori applicando forme di co-marketing²⁰.

Inoltre, anche quando gli stanziamenti sono preventivati, emergono approcci scarsamente pianificati nel tempo e nel mix comunicazionale, oltre che scarsamente formalizzati, emblematici della proverbiale flessibilità strategica ed operativa delle PI, con tutti i pregi ma anche con evidenti limiti²¹.

Quanto al legame tra processi di comunicazione commerciale e marketing nelle PI, è necessario essere anzitutto consapevoli delle specificità applicative del marketing management nei contesti di piccola impresa, quali gli scarsi investimenti in risorse e competenze per affrontare il mercato, l'intuizione nella formulazione dei prezzi, la scarsa strutturazione funzionale, ecc. (Carson,

that influences the receiver's long-term commitment to the sender by facilitating meaning creation through integration with the receiver's time and situational context. The time context refers to the receiver's perception of the history and envisioned future of his/her relationship with the sender. The situational context refers to other elements internal or external to the receiver".

²⁰ Per un approfondimento dell'applicazione del co-branding e delle modalità di incremento del valore tra marchi aziendali cfr. Busacca e Bertoli (2006, pag 74).

²¹ Mentre la pianificazione formale della strategia è indispensabile al crescere delle dimensioni dell'impresa, questa può assumere caratteri e forme del tutto semplificate, sino all'informalità completa al decrescere delle dimensioni dell'impresa (Golinelli, 1992, p. 25). Nella piccola e media impresa, il processo è facilitato dal fatto che i soggetti coinvolti risultano numericamente pochi ed affiatati, tuttavia diventa lacunosa la comunicazione della strategia deliberata, in quanto si focalizza su azioni operative senza spiegare le premesse indispensabili per la comprensione delle motivazioni dei comportamenti richiesti.

1985, Marchini, 2000; Cozzi e Ferrero, 2000).

Se si applicano i principi del marketing relazionale totale, secondo cui il marketing management è integrato con il *relationship marketing* in una prospettiva olistica, con il cliente al centro delle strategie relazionali delle imprese con i vari *stakeholders*, si può affermare che l'essenza dell'orientamento al marketing consiste nella capacità di stabilire e mantenere con la clientela buoni e redditizi rapporti. Sulla base di questo assunto, emerge come le PI, caratterizzate da assetti organizzativi informali, strutturati come piramidi piatte e rovesciate con pochi o nulli livelli gerarchici e fortemente proiettate sulle esigenze dei clienti, siano particolarmente idonee ad incarnare la filosofia *problem solving* e *customer centered* del marketing, facendo leva sulle competenze distintive e relazionali delle risorse umane ed imprenditoriali aziendali. Le PI, in effetti, *pur senza reparti di marketing e senza essere dotate di specialisti, rappresentano spesso organizzazioni "naturalmente" orientate al mercato ed al cliente*²² assumendo una prospettiva di servizio, in virtù del legame personalizzato e personale mantenuto con i clienti dall'imprenditore in prima persona o dai venditori e gli altri addetti al front line. L'attitudine ai rapporti di lungo termine ed al servizio al cliente rappresentano nei casi esaminati ed anche in altri analoghi contesti aziendali di PI (Pencarelli, Savelli e Splendiani, 2008) la risorsa critica ed il punto di forza duraturo per fronteggiare con successo la competizione nel business.

Occorre quindi evitare alle PI di cadere prigioniere di "trappole concettuali ed organizzative", in cui ci si illude di poter accrescere l'orientamento al mercato dell'impresa limitandosi ad allestire un reparto marketing²³. Risulta però anche importante che le attività di marketing e comunicazione siano coordinate o dall'imprenditore in prima persona, secondo una prospettiva di marketing imprenditoriale (Guercini, 2005; Mattiacci e Ceccotti, 2005), purché in possesso di una buona sensibilità al marketing, ovvero da un manager specialista di marketing²⁴.

²² Cfr. ad esempio la ricerca sul campo di Bocconcelli e Tunisini (2006, p. 215) su alcune medie imprese italiane ove si riscontra la centralità del cliente ed alla sua soddisfazione quale criterio guida delle condotte aziendali.

²³ Se al reparto marketing non è consentito di guidare e coordinare la gestione quotidiana ed i rapporti con gli acquirenti secondo la prospettiva del cliente, esso finirebbe con il diventare, come accade in alcuni comparti di beni industriali, un semplice supporto alle attività di vendita, con ruoli di comunicazione e promozione, oppure un alibi organizzativo per il personale che, in conseguenza dell'attivazione di un reparto specialistico, giunge a vedere il cliente come un "affare di quelli del marketing", senza riuscire pertanto ad incidere sui valori di fondo e sull'agire di mercato dell'organizzazione.

²⁴ Questo anche per evitare quanto emerge ad esempio nel settore del turismo (Pencarelli, 2001, Pencarelli, Forlani, Montella, Cerquetti, 2006), dove si riscontrano approcci di marketing relazionale da noi definiti "parziali", parafrasando la qualificazione di total *relationship marketing* di Gummesson (2002) ossia forme assai intense di gestione delle relazioni di clientela non accompagnate dalla conoscenza e dalla pratica dei principi del marketing management, quali l'analisi del mercato, la segmentazione della domanda, il posizionamento, l'uso integrato del marketing mix.

Questo ragionamento vale anche in relazione alle attività di comunicazione commerciale, per le quali il ruolo *del coordinatore dei processi comunicazionali* deve essere svolto con sistematicità e professionalità, pena l'inefficacia degli sforzi comunicativi. Questo del resto emerge anche dall'indagine empirica, che mostra che quando i referenti della comunicazione sono persone sprovviste delle adeguate competenze, le PI sono poco consapevoli dei legami tra marketing e comunicazione e tendono a far coincidere il significato di comunicazione commerciale con quello di marketing. Dai casi studio risulta anche che, a fronte del perseguimento di obiettivi strategici quali il sostegno delle vendite, l'affermazione e il sostegno del marchio aziendale e di prodotto e l'ingresso in nuovi mercati, gli sforzi comunicazionali sono poco sistematici e comunque non inquadrati in una consapevole e programmata azione di comunicazione integrata. Comunicazione integrata che dovrebbe concepire anche la comunicazione interna, quella economico-finanziaria e quella istituzionale come forme di comunicazione di marketing, atte a rafforzare l'immagine e la notorietà aziendale e di prodotto ed a perseguire obiettivi di creazione di valore aziendale e di mercato²⁵.

Non può sfuggire, in definitiva, che se per la sua spiccata vocazione strategica ed olistica, il paradigma del marketing relazionale totale risulta appropriato per le PI, questo implica un approccio alla comunicazione altrettanto strategico ed olistico: in questo senso *la comunicazione di marketing non può che essere una comunicazione finalizzata a sviluppare relazioni con i vari attori sociali dell'impresa al fine di consolidare il valore della marca*²⁶, *agendo sia sul mercato diretto (acquirenti effettivi e potenziali, finali ed intermedi) sia sui vari altri stakeholders (fornitori, banche, lavoratori, concorrenti, comunità locale, pubblica amministrazione, ecc.).*

²⁵ L'obbiettivo primario della comunicazione di marketing è quello economico. La comunicazione di marketing consente l'aumento delle vendite e conseguentemente dei profitti (Guatri, Vicari, Fiocca, 1999; Grandinetti, 2002), accrescendo il valore del *customer equity* e del *brand equity*, consentendo all'impresa di fidelizzare la clientela, di attirarne nuova, di differenziarsi dai concorrenti per essere meno vulnerabile a guerre di prezzo e di accrescere la forza contrattuale nel sistema del valore.

²⁶ Nelle PI, dotate di portafogli prodotti ristretti, la marca aziendale è spesso coincidente con quella di prodotto o comunque gioca un ruolo importante a livello identificativo e fiduciario per la clientela. Per approfondimenti sui livelli di *brand* e per una visione olistica della comunicazione cfr. Pratesi e Mattia (2006, capp.3 e 4). Cfr. inoltre Mazzei Gambetti (2006).

3 Gli strumenti di comunicazione di marketing nelle PI

In letteratura la comunicazione viene usualmente distinta in comunicazione *interna ed esterna* sulla base dei pubblici di riferimento cui si indirizza (Morelli, 2004, Corvi, 2007, pag. 21, Collese, Ravà, 2004, pag. 53, Pastore, Vernuccio, 2006, pag. 21). La comunicazione interna²⁷ è finalizzata a migliorare le relazioni con i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nella gestione dell'impresa, rendendo condivisibile la missione ed i valori di fondo dell'azienda, acquisendo consenso, adesione e motivazione²⁸.

La comunicazione esterna è composta da varie tipologie di comunicazione²⁹, delle quali la comunicazione di marketing rappresenta una leva fondamentale per l'accrescimento del valore aziendale attraverso il suo ruolo di vettore informativo e simbolico nelle relazioni tra impresa e mercato³⁰.

In particolare, *la comunicazione di marketing è finalizzata ad attuare obiettivi di differenziazione psicologica del sistema di offerta facendo leva su politiche di marca (Cozzi Ferrero, 2000, pag. 409) al fine di influenzare l'atteggiamento ed il comportamento di acquisto della clientela attuale e potenziale.*

²⁷ Nell'attuale situazione competitiva le risorse umane costituiscono il più importante strumento per ottenere la soddisfazione dei pubblici di interesse dell'impresa. Su questo tema, alcuni studiosi (Nordström, Ridderstråle, 2001) hanno scritto: "la risorsa cruciale di un'azienda calza le scarpe ed esce dalla porta ogni giorno verso le 17:30". Avere del personale motivato infatti assicura una maggiore produttività, miglioramento della qualità, eliminazione dei livelli di rendimento scadenti ed una decisa riduzione dell'assenteismo e del turnover. Chiaramente questi effetti non tarderanno a farsi sentire sulla migliore soddisfazione del consumatore. La comunicazione interna rappresenta uno degli strumenti di marketing interno volto a valorizzare le relazioni con il personale dell'impresa.

²⁸ Pastore e Vernuccio (2006) affermano che con lo sfumare del confine tra ambiente interno ed esterno dell'impresa, il termine comunicazione interna diventa sempre più inadeguato. Secondo i due autori è più corretto parlare di comunicazione organizzativa con la quale si attribuisce alla comunicazione interna una valenza più ampia che supera i confini aziendali e abbraccia tutti i soggetti strategicamente rilevanti per l'impresa.

²⁹ La comunicazione esterna è ulteriormente distinta in comunicazione di marketing e comunicazione di relazioni pubbliche (Invernizzi, 2001) o in *comunicazione di marketing* (volta a stabilire e migliorare le relazioni con il mercato rendendo percepibile il valore dell'offerta aziendale); *comunicazione istituzionale* (rivolta a tutti i pubblici di interesse dell'impresa con obiettivo quello di ottenere un atteggiamento favorevole, la legittimazione ed il consenso nell'ambiente generale); *comunicazione economico-finanziaria* (indirizzata a migliorare i rapporti con i portatori delle risorse finanziarie, esplicitando gli aspetti patrimoniali, reddituali e finanziari dell'impresa e cercando di far percepire la capacità di sviluppo e di produrre stabilmente reddito). Su quest'ultimo punto cfr Corvi e Fiocca, 1996 Pastore, Vernuccio, 2006, pag. 21, Collese, Ravà, 2004, pag. 53. La classificazione proposta mette in evidenza l'ampiezza e la complessità dei flussi comunicativi che l'impresa deve attivare. La valenza competitiva della comunicazione dipende, in primo luogo, dalla capacità di sviluppare un crescente livello di integrazione fra le diverse componenti che tuttavia dovrà essere realizzato nel rispetto della necessità di specializzazione (Pastore, Vernuccio, 2006) su ciascuna area (Gayeski, Woodward, 1996).

³⁰ I destinatari della comunicazione commerciale possono essere i clienti finali in una logica pull, e gli intermediari seguendo una strategia di tipo push (Pastore A., Vernuccio M., 2006).

Come sopra rilevato, l'indagine sul campo fa emergere che nelle PI la notorietà della marca aziendale e di prodotto è spesso ridotta e comunque circoscritta al mercato locale, rappresentando un fattore di debolezza competitiva che impatta negativamente sui risultati aziendali e sulle opportunità di crescita.

Inoltre risulta (tab. 3) che le imprese minori mostrano *scarsa capacità di valorizzare e di comunicare al mercato gli elementi chiave della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti* (32 imprese su 43) non riuscendo così a conseguire significativi traguardi di differenziazione competitiva. In molti casi ad esempio le PI intervistate non comunicano adeguatamente gli attributi distintivi del *core product* (affidabilità, qualità, personalizzazione ecc.) e dei servizi accessori (rapidità di consegna, installazioni presso il cliente, assistenza post-vendita, capacità di rimedio dei disservizi, condizioni di pagamento ecc.).

Si è altresì riscontrato che la comunicazione delle PI, specie nel comparto B2B, usa un linguaggio estremamente tecnico/specialistico essenzialmente descrittivo degli elementi del prodotto e scarsamente esplicativo dei benefici conseguibili dagli acquirenti utilizzatori.

Un ulteriore aspetto che emerge dall'analisi sul campo riguarda il *debole grado di integrazione fra i vari strumenti di comunicazione di marketing adottati dalle PI* (cfr tab. 3)³¹.

Tab. 3 – Problemi chiave nella comunicazione di marketing delle PI

<p>Capacità di valorizzare gli elementi chiave dell'offerta rispetto ai concorrenti:</p> <ul style="list-style-type: none">• Basso 32• Medio 9• Alto 2 <p>Totale: 43 imprese</p> <p>Grado di integrazione della comunicazione:</p> <ul style="list-style-type: none">• Basso 32• Medio 11• Alto <p>Totale: 43 imprese</p>

Fonte: nostra elaborazione

Tutto questo discende, in primo luogo, dalla ridotta entità e dalla limitata qualificazione specialistica delle risorse destinate agli sforzi di marketing. In secondo luogo, conseguentemente, la modesta efficacia dell'azio-

³¹ Nel corso degli ultimi due decenni, il concetto di *Integrated Marketing Communication* (IMC) è rapidamente cresciuto in importanza (cfr. Schultz, Barnes, 1999; Schultz, 2003, Kitchen, Brignell, Jones, 2004; Kitchen, Schultz, Kim, Han, Li, 2004; Shimp, 2007).

ne comunicativa è dovuta alla limitata applicazione dei principi base del marketing management quali l'analisi di mercato, la segmentazione ed il posizionamento (Ferrero e Fortezza, 2007).

L'insufficiente disponibilità di competenze specialistiche interne comporta che *il ventaglio degli strumenti di comunicazione adoperati dalle PI sia spesso insufficientemente articolato e che l'agire comunicativo risulti frammentario ed episodico, sollecitato più da situazioni di mercato emergenti che da strategie deliberate.*

Nell'indagine condotta nella prima fase, risulta (tab. 4) che gli strumenti maggiormente diffusi nella pratica aziendale delle PI sono, in ordine di frequenza: il sito web, i cataloghi e brochures, la pubblicità su riviste specializzate, il mailing e la partecipazione a fiere di settore³².

Scarsamente impiegati, invece, risultano essere la pubblicità su quotidiani, la pubblicità su emittenti radiotelevisive e la cartellonistica. La natura degli strumenti scelti viene spesso imputata alla scarsità delle risorse finanziarie. *Tuttavia, dall'analisi dei casi è risultato che il problema di fondo per le PI non è tanto nella disponibilità di risorse, bensì nella capacità di loro coerente allocazione rispetto alle finalità; il che deriva dalla insufficiente cultura di marketing, che alimenta spesso asimmetria informativa con il mercato di approvvigionamento della filiera comunicativa, rendendo difficile valutazioni comparative di costi e benefici.* In alcuni casi, ad esempio, la mancanza di informazione ha comportato spese per nulla commisurate rispetto al valore di mercato dello strumento utilizzato ed alla sua efficacia in termini di contatti oppure la rinuncia a realizzare azioni erroneamente giudicate come eccessivamente costose (cfr. § 4). In altri casi le PI hanno esternalizzato le azioni comunicative assumendo atteggiamenti estremi: o si è fatto ricorso esclusivamente ad attività operative, oppure si è delegata completamente la strategia di comunicazione commerciale, assumendo atteggiamenti fideistici verso le agenzie di comunicazione esterne, senza tuttavia dedicare sufficiente attenzione all'attività di *briefing*.

Inoltre, l'analisi empirica suggerisce che gran parte delle PI *non si preoccupa o non è in grado di valutare l'impatto (redemption) delle azioni comunicative, ignorando il potenziale di benefici conseguibili dall'uso degli strumenti.*

Un ulteriore aspetto emerso è che *le azioni di comunicazione risultano spesso sporadiche, ossia senza continuità nel tempo, e non sempre il ciclo delle attività collegate alle singole iniziative di comunicazione trova completamento.* E' emblematico al riguardo il caso di un'azienda del settore elettromeccanico che, dopo aver acquisito centinaia di nominativi di potenziali acquirenti grazie alla

³² Conclusioni analoghe si ritrovano in un'indagine empirica condotta da Nelli (1998, pag. 107) ove si rileva che nella PI la pubblicità classica non rappresenta lo strumento maggiormente utilizzato, mentre fiere, cataloghi, e la comunicazione personale dei venditori sono le azioni più diffuse. Cfr anche Marchesnay (1988).

partecipazione ad una fiera di settore, non ha provveduto a contattare il patrimonio di possibili clienti acquisito dall'evento. Altri esempi riguardano l'invio di mailing elettronico e cartaceo non seguito da successivi contatti.

In considerazione delle limitate risorse interne l'uso del passaparola attivo dovrebbe risultare, per molte PI, uno strumento di ampia diffusione e di grande rilievo nelle pratiche di comunicazione. Questo perché le PI riescono a generare elevati livelli di soddisfazione della clientela la quale, in molti casi, sarebbe assai disponibile a diventare collaboratore attivo dell'impresa a fini commerciali e di marketing. I casi indagati suggeriscono, viceversa, che le PI, pur riconoscendo l'indiscutibile primato del passaparola spontaneo come fonte dell'immagine aziendale e di prodotto, utilizzano raramente le referenze attive dei clienti nelle azioni comunicative, non sfruttando l'opportunità di coinvolgere il cliente nei processi di diffusione della notorietà e della reputazione aziendale. In relazione a questo aspetto, tuttavia, merita segnalare che la ridotta propensione alla gestione del passaparola attivo non deriva solo dalla modesta consapevolezza dei potenziali vantaggi sul *brand equity*, ma dipende anche dal timore di risultare più vulnerabili rispetto ai concorrenti rivelando al mercato nominativi di clienti attualmente serviti. Viceversa, nelle aziende che usano indicare sistematicamente il nome delle soluzioni di successo e dei clienti soddisfatti, si sono osservati risultati positivi e più stabili, con piena soddisfazione dei responsabili commerciali.

Tab. 4 – Strumenti di comunicazione di marketing delle PI (n. imprese osservate: 43)

Strumento	Frequenza
Pubblicità su riviste specializzate	20
Cataloghi brochure cd e depliant	31
Cartellonistica	4
Sponsorizzazioni	10
Sito e sua promozione	42
Fiere ed eventi	17
Pubblicità in radio	3
Pubblicità in emittenti locali	2
Pubblicità su quotidiani	2
Telemarketing	13
E-mail marketing	12
Mailing marketing	17
Convegni seminari e workshop	7
Organizzazione meeting aziendali	3
Promozioni	4
Passaparola spontaneo	43
Passaparola attivo	4

Fonte: nostra elaborazione

4. La comunicazione elettronica di marketing

Dall'indagine sul campo emerge che il sito web è uno degli strumenti di comunicazione più diffusi tra le aziende; infatti 42 imprese su 43 (98%) possiedono il proprio *web site*.

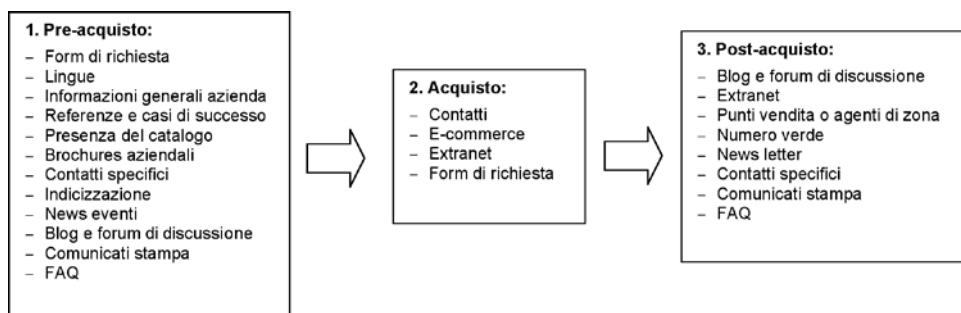
Tuttavia è emerso che internet è impiegato per la gestione della comunicazione di marketing in maniera eterogenea e con diversi livelli di utilizzo in relazione alle loro effettive potenzialità.

Al riguardo, si è cercato di analizzare attraverso quali elementi di comunicazione interni al sito e con che grado di intensità il web influenza le singole fasi di un consueto processo di acquisto e di consumo, misurando l'esistenza di eventuali *gap* tra potenzialità ed effettivi impieghi del web a fini di marketing (Cioppi, 2006).

Il ruolo di internet nella comunicazione di marketing, infatti, è diverso a seconda della specifica fase in cui ci si trova all'interno del generale processo di acquisto e di consumo (Grönroos, 2002, pagg. 284-285)³³:

- *Pre-acquisto*, in questa fase obiettivo della comunicazione di marketing è quello di creare interesse per l'azienda e per il suo sistema di offerta in quanto il cliente non conosce l'impresa e le caratteristiche dei suoi prodotti e servizi;
- *Acquisto*, l'obiettivo della comunicazione è quello della vendita formulando promesse relative all'offerta che il cliente accetti come soluzione dei suoi problemi;
- *Post-vendita*, la comunicazione si concentra sulla creazione di una relazione stabile e duratura con il cliente, puntando sulla capacità di occuparsi dei suoi problemi nel lungo termine.

Tab. 5 – Elementi del sito web distinti per fasi del processo di acquisto e consumo



Fonte: nostra elaborazione

³³ Secondo Grönroos (2002) il processo di acquisto e di consumo è scomponibile in tre fasi: pre-acquisto, acquisto, consumo (dagli Autori adattata a post-vendita).

Muovendo da queste riflessioni, si sono individuati specifici elementi, relativi al sito web, che possono incidere sull'efficacia comunicazionale in ciascuna fase del processo di acquisto e di consumo, elementi riportati nella tabella 5³⁴.

In seguito si è proceduto ad analizzare i siti web delle 43 imprese attribuendo un punteggio (compreso tra 0 e 5) a ciascun fattore, in base alle modalità con cui questo si manifesta all'interno del sito web³⁵.

Benché il sito risulti uno strumento ampiamente diffuso tra le PI, l'intensità del suo impiego nella comunicazione di marketing appare eterogenea a livello di apporto alle singole fasi del processo di acquisto e consumo. Ciò è desumibile dai risultati della tabella 6, nella quale sono riportati, rispettivamente:

- il punteggio massimo ottenibile da ciascuna impresa grazie al massimo sfruttamento del potenziale comunicativo del sito in ciascuna fase del processo di acquisto e consumo³⁶;
- il punteggio medio effettivamente raggiunto dal gruppo di PI analizzate (sia in termini assoluti che percentuali sul valore massimo);
- la distanza percentuale del punteggio medio riscontrato dal punteggio massimo ideale.

Tab. 6 – Impatto del sito sull'attività di comunicazione nel processo di acquisto e consumo

Fase del processo di vendita	Punteggio max raggiungibile	Punteggio Medio del campione in valore assoluto	Punteggio Medio del campione in percentuale	Distanza percentuale dal punteggio massimo (100%)
1. Pre-acquisto	60	24,5	41%	59%
2. Acquisto	20	7,7	39%	61%
3. Post-acquisto	40	7,5	19%	81%

Fonte: nostra elaborazione

Si evince che le PI sfruttano scarsamente il sito in tutte le fasi del processo di acquisto e di consumo (il 41% delle potenzialità nella fase di pre-acquisto, il 39% in quella di acquisto e solo il 19% nella fase post-acquisto). Il sito, in particolare, è maggiormente sfruttato per le attività di comunicazione

³⁴ Per approfondire approcci metodologici simili vi veda Frey e Scarabeo (2000, pp. 160-189, in Cafferata, a cura di).

³⁵ In particolare il punteggio 0 corrisponde a insufficiente e 5 a ottimo. Nel caso di variabili a risposta binaria (SI, NO) si è attribuito il valore 0 nel caso in cui l'elemento non si manifesta, 5 nel caso in cui si manifesta (ad esempio la variabile "presenza nel sito di contatti specifici" assume valore 0 nel caso in cui non vengano riportate le mail del ufficio commerciale, dell'ufficio tecnico, di quello amministrativo ecc.; 5 nel caso in cui tali contatti sono presenti).

³⁶ Questo valore è ottenuto moltiplicando il numero degli elementi descrittivi di ciascuna fase per 5, punteggio massimo ottenibile da ciascun fattore.

che riguardano il pre-acquisto e l'acquisto, seppur ancora elevato risulti il gap di potenziale ancora sfruttabile (rispettivamente il 59 e 61%). Ciò dimostra che le aziende impiegano prevalentemente la comunicazione on-line come strumento di vendita³⁷ e trascurano quasi completamente le potenzialità relazionali³⁸ offerte dal web nella fase post-acquisto per fidelizzare il cliente e rendere il rapporto duraturo nel tempo³⁹. In questo modo, soprattutto nei settori più competitivi (ad esempio quello del software) le aziende devono moltiplicare gli sforzi per acquisire nuovi clienti al fine di compensare il forte *turnover* generato, fra l'altro, dall'inefficace azione relazionale realizzabile con l'aiuto del web⁴⁰.

L'eterogeneità d'impiego si manifesta non solo a livello aggregato e tra le singole fasi del processo di acquisto e di consumo, bensì anche tra impresa ed impresa. Dall'analisi in profondità sui casi (cfr. tab. 2), emerge che per le aziende D e G, il sito web svolge un ruolo centrale nella politica comunicazionale: come strumento di comunicazione istituzionale (con informazioni dell'azienda e della sua offerta chiare, aggiornate, complete e dettagliate), interna, relazionale (con i clienti), strategica (tramite il costante ricorso all'indicizzazione sui motori di ricerca che permette l'individuazione di nuovi target e l'acquisizione di nuovi clienti) e come mezzo di vendita. I siti di queste aziende presentano una intranet ben strutturata con informazioni commerciali ed amministrative, contatti e rubriche dei clienti, contrattualistica ecc. Parimenti presentano una extranet ben impostata per gestire i rapporti con gli acquirenti: questi, attraverso una password, possono venire a conoscenza in tempo reale della propria situazione contrattuale (prodotti acquistati, assistenza consumata ecc.) e possono usufruire di una assistenza telematica (via mail) sui prodotti acquistati⁴¹.

Diversamente, molto più numerosi sono i casi di siti come quelli delle aziende B, C ed E che risultano poco curati ed aggiornati. Benché siano presenti informazioni sull'offerta e sull'azienda, i siti sono orientati ad un approccio autoreferenziale e non relazionale e strategico (non è presente una extranet, l'indicizzazione sui motori è poco efficace, l'immagine non è coordinata con gli altri strumenti di comunicazione).

³⁷ Per un'analisi dell'impatto del sito web sul processo di vendita nelle PI cfr. Pencarelli Cioppi (2006).

³⁸ Circa l'importanza della "comunicazione relazionale" si rimanda a Grönroos, (2000); Sheth, Parvatiyar, (2000); Gummesson, (2002); Harker, Egan, (2006); Grönroos, Finne, (2008).

³⁹ Tra gli altri Cova e Jallat (2005) e Belvaux (2006) approfondiscono l'importanza di un approccio multicanale integrato *high-tech e high-touch* (fisico ed elettronico) per incentivare uno sviluppo più efficace sia delle strategie di vendita tramite internet sia di un'ottica relazionale inter-aziendale.

⁴⁰ Si pensi ad esempio anche ai processi di *cross selling* che potrebbero essere efficacemente favoriti tramite una sistematica informazione alla clientela attraverso l'impiego delle *newsletter*.

⁴¹ La maggiore facilità di accesso alle tecnologie dell'informazione permettono di migliorare le attese dei consumatori circa la ricerca di una relazione continua con l'azienda (cfr. Sheth e Shainesh, 2005, pp. 85-90). Gonzalez (2005, pp. 91-97) afferma che la relazione è favorita non solo dall'utilità

Per gran parte delle PI indagate emerge l'esigenza di sviluppare alcune azioni manageriali per accrescere la capacità comunicazionale del sito, sfruttando la forte riduzione subita negli ultimi anni dai costi delle applicazioni internet⁴²:

- individuare efficaci "parole-chiave" per conquistare una migliore collocazione del sito web nei principali motori di ricerca, definendo i più opportuni "meccanismi di indicizzazione", rivolgendosi, se necessario, ad agenzie specializzate in questo tipo di attività;

- realizzare contenuti chiari e completi, fornendo informazioni precise e aggiornate sull'attività aziendale e sulla sua offerta, evidenziando gli elementi di distintività su cui si basa il posizionamento competitivo, prevedendo *brochures*, video e documenti scaricabili, sviluppando versioni del sito in varie lingue, facendo attenzione a creare un'immagine coordinata (per colori, testi e loghi aziendali) con gli strumenti di comunicazione tradizionale;

- evidenziare, ove possibile, referenze (clienti più importanti) e casi di successo (*best practices*) per rafforzare l'azione di marketing nelle fasi di pre-acquisto e acquisto;

- sviluppare applicazioni (extranet, newsletter, blog, forum) e contenuti (contatti mail specifici, comunicati stampa) per gestire la fase post-vendita di relazione con il cliente in un'ottica di lungo termine.

Le PI devono tuttavia agire parallelamente e, in molti casi anche prioritariamente, sul gap di competenze e sulla scarsa cultura di marketing che le caratterizza. La mancanza di competenze manageriali interne nella gestione dei rapporti con il mercato induce spesso le PI ad assumere il pregiudizio che l'impiego del web e di *soluzioni tecnologiche avanzate comportino necessariamente costi elevati* e, soprattutto, a sottovalutare l'adozione di interventi organizzativi atti a rimuovere i fattori che condizionano negativamente le modalità di utilizzo e di gestione del web. A questo proposito la ricerca indica che nelle PI il sito web è spesso gestito da soggetti dispersi o da *web agencies* con insufficienti conoscenze di marketing che indeboliscono la capacità di sfruttare a pieno internet a fini comunicazionali e commerciali.

funzionale delle tecnologie dell'informazione, ma anche da fattori edonistici riconducibili alla leggibilità ed alla stimolazione percepiti del sito.

⁴² Si pensi ad esempio alle soluzioni *open-source*, completamente gratuite e scaricabili direttamente dal web.

5. Considerazioni “non conclusive”

La ricerca svolta ha certamente i limiti connessi alla scarsa numerosità dei casi indagati ed alla ridotta estensione temporale dell'indagine, tutti aspetti che non consentono di formulare considerazioni generalizzabili con disinvoltura, imponendo ulteriori e più approfondite indagini in materia, condotte su campioni estesi e stratificati per settore e per area geografica, nonché sviluppando analisi comparative con le pratiche di comunicazione svolte nelle aziende di grandi dimensioni, al fine di cogliere le difformità che esistono tra aziende appartenenti a classi dimensionali diverse.

Tuttavia, sebbene per quanto sopra affermato, non possiamo considerare i risultati come conclusivi, riteniamo che la ricerca metta in luce problemi ed aspetti meritevoli di riflessione per gli studiosi e per coloro che si occupano di PI, suggerendo alcuni interrogativi e chiavi di lettura che si auspica possano essere utili per successivi studi in argomento. I punti di maggiore rilievo emersi dal lavoro sono i seguenti:

1. Il tradizionale modello del *marketing management*, in base al quale la comunicazione commerciale rappresenta una delle politiche operative delle imprese, non è del tutto appropriato per le PI, ove la comunicazione di marketing svolge ruoli assai critici ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo aziendale. Questo aspetto va particolarmente sottolineato per le PI, sebbene non possa sfuggire che le politiche del marketing mix siano intrinseche componenti di strategicità in tutte le imprese, giacché nelle aziende minori la scarsità di risorse rende particolarmente cruciali anche decisioni che nei contesti della grande impresa sono meno decisive per la performance competitiva ed economica e finanziaria;
2. Alla luce dell'indagine svolta, nelle PI sussiste crescente consapevolezza circa la *strategicità delle politiche di comunicazione*; ad essa tuttavia non si accompagna una altrettanto attenta allocazione di risorse finanziarie ed organizzative, come mostra il fatto che gli stanziamenti di fondi sono limitati, residuali, non sistematici e non sempre ben correlati ai segmenti di mercato (la segmentazione è un'attività poco praticata e spesso sconosciuta). Inoltre, il personale dedicato è numericamente e professionalmente inadeguato, ciò che determina un approccio alla comunicazione commerciale scarsamente integrato e competente, nonché l'esternalizzazione delle attività di comunicazione senza un adeguato monitoraggio delle performance;
3. Lo studio empirico mostra che nelle PI i contenuti ed i *linguaggi della comunicazione di marketing* sono spesso inadatti a mettere in luce le proposte di valore dell'offerta, segnatamente i benefici tangibili, intangibili, relazionali e simbolici di lungo termine per il potenziale cliente, limitandosi a descrivere aspetti tecnici dei prodotti senza cogliere le variabili critiche e differenziali rispetto ai concorrenti che possono favorevolmente in-

- fluenzare gli acquirenti nei processi di acquisto;
4. Il forte orientamento al cliente delle PI si concreta in *pratiche di marketing imprenditoriale e relazionale* ove, nonostante si trascurino principi e metodologie manageriali, si cerca di perseguire obiettivi di creazione di valore per il mercato e per l'impresa sviluppando e fidelizzando le relazioni di clientela. Con altre parole, la scarsità di risorse inibisce l'attuazione di condotte e pratiche professionalizzate di marketing, ma non offusca l'approccio di fondo dell'impresa che per sopravvivere deve essere necessariamente ed autenticamente orientata al cliente: in questo senso può dirsi che le PI adottano approcci di "*marketing relazionale parziale*", ben focalizzati sul cliente finale, ma carenti sulle attività manageriali di segmentazione e posizionamento e sull'applicazione professionale e sistematica del marketing mix, in un contesto di strategie poco formalizzate e strutturate, tipiche delle PI (Pencarelli, 2006);
 5. I casi esaminati suggeriscono quanto già Gronroos (2002) rilevava in merito alle imprese di servizi, ossia che alle PI non servono necessariamente ingenti risorse o reparti di marketing specializzati: si rende, piuttosto, necessario *almeno un coordinatore ed un gestore di mercato*, con solide competenze di marketing e di comunicazione e capace di guidare e governare le molteplici e diffuse attività poste in essere all'interno dei confini organizzativi, oltre che lungo la *supply chain* a monte e a valle dell'impresa, per assicurare la soddisfazione delle esigenze della clientela e la gestione di relazioni durature con essa. Il marketing, oltre che come una filosofia, deve pertanto esprimersi come modo di organizzare efficacemente l'azienda, facendo sì che l'attitudine mentale al marketing sia ampiamente diffusa in tutta l'organizzazione e sia incorporata anche nelle tecnologie web al servizio del mercato. Per introdurre nell'organizzazione risorse umane professionalizzate, neutralizzando il vincolo delle limitate risorse finanziarie, molte PI si stanno aprendo al mondo dell'Alta Formazione, sviluppando relazioni con società di formazione e soprattutto con Istituzioni Universitarie finalizzate all'inserimento in azienda di giovani studenti e neo laureati in marketing e comunicazione, ai quali vengono assegnati progetti ed attività da cui spesso scaturiscono idee e risultati originali a costi davvero modesti per le aziende;
 6. Un'altra evidenza emersa dall'analisi sul campo è che la comunicazione di marketing, come il marketing in genere, è *un'attività diffusa*, che coinvolge il gruppo imprenditoriale, il personale di contatto, i prodotti, le strutture fisiche e la rete di vendita delle PI: anche questi aspetti sono vitali per il successo competitivo delle PI e riconducono alla specificità del marketing delle imprese minori, ossia al marketing imprenditoriale ed olistico, al marketing relazionale totale à la Gummesson, inteso come approccio creativo, proattivo, innovativo ed integrato al mercato, approccio fondato sulle competenze distintive del gruppo imprendito-

riale, specie quelle connesse all'esperienza, alla capacità di giudizio e soprattutto di fare *networking* a vari livelli, coniugando l'attenzione e i rapporti con la clientela con la rete di relazioni ed i flussi di comunicazione gli altri interlocutori sociali⁴³.

7. Come già emerso in un precedente studio (Pencarelli, Cioppi, 2008), la ricerca ribadisce che *i venditori rappresentano attori centrali della comunicazione interattiva e relazionale*: essi, mediante la comunicazione personale e personalizzata, contribuiscono in modo significativo alle performance competitive aziendali, implementando le politiche di gestione delle relazioni di clientela ed il marketing relazionale e contribuendo significativamente alla creazione di valore per il cliente (Vargo et al., 2008); cliente che viene valorizzato, peraltro, come parte attiva della comunicazione, facendolo contribuire alla costruzione delle proposte di valore delle PI mediante idee e suggerimenti forniti alla rete commerciale;
8. L'indagine indica che, oltre alla comunicazione personale del gruppo imprenditoriale e del *front office*, gli strumenti di comunicazione di marketing maggiormente utilizzati dalle PI sono: il sito web, i cataloghi e le brochure, le inserzioni su riviste di settore, la partecipazione a fiere ed il marketing diretto; tuttavia, la scarsa cultura di marketing delle PI fa sì che *il ricorso agli strumenti sia spesso episodico, non collegato a valutazioni circa il grado di ritorno delle azioni comunicative svolte e scarsamente consapevole dei reali costi e benefici delle varie opzioni disponibili sul mercato*;
9. Il *passaparola* è giudicato dalle PI una fonte preziosa e determinante ai fini della costruzione dell'immagine e della notorietà; tuttavia si fa scarso uso attivo del *passaparola* dei clienti, sia per timore di attirare concorrenti, sia per le deboli competenze interne di marketing che non consentono di coinvolgere la base dei clienti fedeli per finalità comunicazionali e commerciali e non suggeriscono di utilizzare casi di successo per veicolare e comunicare segnali di valore per il mercato;
10. L'analisi dei casi mostra infine il crescente ruolo della *comunicazione on line* e del sito web nelle PI, ove però si rileva l'uso ancora incompleto e ingenuo di internet ai fini della valorizzazione dei processi di comunicazione commerciale.

Sotto il **profilo manageriale**, lo studio suggerisce che nelle PI la comunicazione di marketing è vitale e strategica almeno quanto lo sono l'approccio imprenditoriale al marketing, l'attitudine al *problem solving*, l'assunzione della prospettiva di svolgere servizi al cliente, sia esso finale o *business*, nonché la qualità e l'esclusività delle risorse e delle competenze tecniche possedute, fattori chiave di successo di molte PI.

Coerentemente con la strategicità delle attività di comunicazione com-

⁴³ Cfr. Guercini (2005) per approfondimenti sulle diverse accezioni e fondamenti concettuali del marketing imprenditoriale e per le connessioni con il marketing relazionale. Sul ruolo del

merciale, nelle PI occorrono capacità e risorse di marketing, giacché *il talento imprenditoriale e la vocazione al mercato che molti piccoli imprenditori possiedono per svolgere attività di marketing spesso non sono sufficienti per affrontare con successo duraturo le sfide competitive*, facendo leva sull'immagine di marca realizzata grazie alla comunicazione commerciale.

In particolare, in un contesto di crescente diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ITC), per colmare il gap di potenziale comunicativo non sfruttato dei siti web, oltre che per accrescere l'efficacia all'agire comunicativo nei network elettronici delle PI, occorre promuovere la *formazione di skill aziendali*, non tanto e comunque non solo tecnologici (di programmazione ed informatica), quanto manageriali e di marketing, capaci di valorizzare le potenzialità del web in funzione dei fini della gestione commerciale d'impresa. Ciò permetterebbe anche di incrementare le capacità di relazione delle PI nei confronti degli specialisti esterni (*software-house, web agencies, agenzie di comunicazione, ecc.*) per indirizzare efficacemente lo sviluppo dei siti e le comunicazioni di marketing in funzione degli obiettivi specifici delle aziende.

Si afferma pertanto la necessità, per le PI sprovviste di risorse interne, di dotarsi di almeno un *coordinatore e gestore di mercato*, con competenze specialistiche di marketing management e con capacità di presidiare la comunicazione al mercato ed i processi di marketing *lungo tutto il ciclo di vita dell'impresa*. Si pone quindi il problema del *reperimento di capitale umano qualificato in un contesto di scarsa disponibilità di mezzi finanziari* destinabili alle attività di comunicazione. Un'opportunità che le PI italiane stanno iniziando a cogliere, e che tuttavia potrebbe essere ancora assai più diffusamente sfruttata, consiste nella *fruizione delle competenze dei tanti giovani laureati o laureandi in discipline manageriali e di marketing e comunicazione aziendale mediante l'attivazione di tirocini formativi o di contratti a progetto a tempo determinato finalizzati a razionalizzare e strutturare la comunicazione di marketing*. Sotto questo profilo, la sfida manageriale s'intreccia con quella accademica, imponendo una maggiore integrazione tra il mondo delle imprese e quello della ricerca, della formazione sul marketing e della comunicazione aziendale. I ricercatori sono chiamati a elaborare modelli di marketing management e di comunicazione più appropriati alle PI ed a diffonderne i principi mediante forme didattiche innovative, in cui insegnamento ed apprendimento partono da problemi concreti, cercando di coinvolgere gli studenti in attività congiunte con imprenditori e manager delle PI nell'analisi e nella soluzione degli stessi.

Con riferimento al tema trattato nell'articolo, dato che la comunicazione di marketing è indispensabile per valorizzare gli aspetti distintivi e differenzianti dell'offerta rispetto alla concorrenza al fine di trovare nuovi clienti e fidelizzare quelli acquisiti, la sfida per la ricerca e per la consulenza di marketing è *concepire la comunicazione commerciale in una prospettiva*

strategica di “comunicazione totale”, attribuendo valenza di marketing anche alla comunicazione tradizionalmente considerata in modo separato (comunicazione economico-finanziaria, comunicazione organizzativa, comunicazione istituzionale): per costruire e sostenere un brand aziendale o di prodotto occorre infatti comunicare con tutti gli attori sociali e non confinare i messaggi al mercato finale, al fine di evitare miopie di marketing. Occorre sensibilizzare il management delle PI a indirizzare l’attenzione, prima ancora che sull’uso più accorto ed estensivo degli strumenti, sull’esigenza di modellare una cultura della comunicazione di marketing da considerare come piattaforma relazionale delle PI in tutti i rapporti interni e con il network degli altri soggetti ed attori sociali dei distretti produttivi e distributivi.

*Tonino Pencarelli e Marco Cioppi
Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”
tonino.pencarelli@uniurb.it
mcioppi@tin.it*

Bibliografia

- Belvaux B., 2006, "Du E-Commerce au Multi-Canal, les Differentes Implications d'Internet dans le processus d'Achat du Consommateur", *Revue Francaise du Marketing*, n. 209, 4/5, pag. 50.
- Bocconcelli R., Tunisini A. 2006, "Cambiamenti nel comportamento d'acquisto delle medie imprese industriali: un'indagine sul settore meccanico", in *Sinergie*, n. 70.
- Busacca B., Bertoli G., 2006, " Co-branding et valeur des interactions entre marques", *Revue Francaise du Marketing*, n. 207, 2/5, pag. 73.
- Carson D.J., 1985, "The evolution of marketing in small firms", *Marketing and small business (special issue)*, *European Journal of Marketing*, vol. 19, n. 5.
- Cioppi M., 2006, "Il sito web aziendale nelle PI: potenzialità elevate e realtà moderate" *Piccola Impresa Small Business*, n. 1.
- Cioppi M., Savelli E., 2006, *ICT e PI. L'impatto delle nuove tecnologie sulla gestione aziendale delle piccole imprese*, ASPI-INS –EDIT, Genova.
- Collesei U., Rava V., 2004, *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- Collesei U., Vescovi T., (1999) *Sales Management. Strategie e gestione delle attività di vendita*, Cedam, Padova.
- Corvi E., Fiocca R., 1996, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Egea, Milano.
- Corvi E., 2007, *Comunicazione aziendale: obiettivi, tecniche e strumenti*, Egea, Milano.
- Cova B., Jallat F., 2005, " Evolution du Marketing Relationel Inter-Entreprises: des Places de Marchè Electroniques aux Approches Integratives", *Revue Francaise du Marketing*, n. 202, 2/5, pag. 57.
- Coviello E. N., Brodie J.R., Munro J. H., An investigation of marketing practice by firm size, *Journal of business venturing*, n.15, 2000
- Cozzi G., 1986, "Il marketing nelle piccole e medie imprese, L'economia delle piccole e medie imprese", *Atti Seminario AIDEA*, Clueb, Bologna.
- Cozzi G., 2006, Note in margine alla lezione di Isa Marchini sul marketing imprenditoriale nelle imprese minori, in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.
- Cozzi G., Ferrero G., 2000, *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.
- Cretu E.A., Brodie J.R., The influence of brand image and company reputation where manufactures markets to small firms: A customer value perspective, *Industrial Marketing Mangement*, n.36, 2007
- Fiocca R., 2002, "La comunicazione nei mercati business to business", fascicolo 2, *Micro & Macro Marketing*, pp.233-248.
- Ferrero G., Fortezza F., 2007, "Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PI" *Piccola Impresa-Small Business*.
- Frey M., Scarabeo M., 2000, "La valutazione dei siti internet: un'analisi delle imprese del nuovo mercato", in Cafferata R. (a cura di), 2000, *Imprese italiane internet: la nuova economia e il nuovo mercato borsistico*, Franco Angeli, Milano.
- Gayeski D., Woodward E., 1996, *Integrated Communication: from the theory to performance*, OmniCom Associates.
- Golfetto F., 2003, "Business to business marketing e comunicazione: enfasi sulle competenze del fornitore", *Finanza, marketing e produzione*, n.3
- Golinelli G.M., 1992, I problemi strategici delle imprese minori, *Sinergie*, 27, p.25.
- Golinelli G.M., 2004, "Ridefinire il valore della marca", *Sinergie*, n.63, p.224.
- Golzalez C., 2005, "Satisfaction du consommateur suite à la visite du catalogue électronique: impact de la lisibilité perçue et de la stimulation perçue", *Revue Francaise du Marketing*, n. 205, 5/5, pag. 91.
- Grandi R., Miani M., 2006, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, Isedi, Torino.
- Grandinetti R., 1989, "Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione

alla convergenza", *Economia e Politica Industriale*, n. 63.

Grandinetti R., 2002, *Concetti e strumenti di marketing*, Etas, Milano.

Grönroos, C., 2000, *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. London: John Wiley & CO.

Grönroos C., 2002, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino.

Grönroos C., Finne A., 2008, "Rethinking Marketing Communication: From Integrated Marketing Communication to Relationship Communication", *Journal of Marketing Communications*, in corso di pubblicazione.

Guatri L., 1991, *La teoria della creazione del valore: una via europea*, EGEA, Milano.

Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.

Guenzi P., 2002, *La vendita relazionale. La gestione dei processi commerciali nella prospettiva del relationship selling*, Etas, Milano, pp. 62-68.

Guercini S., 2005, "Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa", *Mercati e Competitività*, n. 1.

Guidotti E., 1998, *Comunicazione integrata per l'impresa: un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, pp. 109-139.

Gummesson, E., 2002, *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann/Elsevier, Oxford, UK (revised second edition).

Hean T. K., Thi Tuyet M. N., Hwei P. N., 2007 "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, n. 22, 592-611.

Harker, M.J., Egan, J., 2006, The Past, Present and Future of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 1-2, pp. 215-242.

Hiroyuki I., 1987, *Mobilizing Invisible assets*, Harvard university press, Cambridge, Mass, (trad.it *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1989).

Invernizzi E., 2001, *Relazioni Pubbliche. Le competenze le tecniche e i servizi di base*, McGraw Hill, Milano.

Keller K.L., Busacca B., Ostilio M. C., 2005, *Gestione e sviluppo del brand*, Il Sole24 ore, Milano.

Kitchen, P., Brignell, J., Jones, G.S., 2004, "The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective". *Journal of Advertising Research*, pp. 19-30.

Kitchen, P., Schultz, D., Kim, I., Han, D., Li T., 2004, "Will agencies ever "get" (or understand) IMC?" *European Journal of Marketing*, vol. 38 (11/12), pp. 1417-1436.

Marchesnay M., 1988, "La mercatique de la petite entreprise", in *Revue Internationale PME*, n. 3-4.

Marchini I., 1987, "Attualità, specificità, strategie delle piccole e medie imprese", *Finanza, Marketing e produzione*, 1, pp.67-68.

Marchini I., 2000, *Il governo della piccola impresa*, Vol. I, Aspi/Ins-Edit, Genova.

Mattiacci A., Ceccotti F., 2005, Lo sviluppo del marketing nella PI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa, in *Micro & Macro marketing*, n. 1

Mazzarol T., Sweeney J. C., Soutar G. N., 2007, " Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 11, pag. 1475.

Mazzei A., Gambetti R., 2006, "La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni", *Convegno le tendenze del marketing*, Venezia 20-21 Gennaio.

Metallo G., Cuomo M.T., Festa G., 2004 "Brand e leadership nella comunicazione pubblicitaria, Esperienze d'impresa, n. 1.

Meunier-FitzHugh K. L., Piercy N.F., 2007, "Exploring collaboration between sales and marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 7, pag. 939.

Morelli M., 2004, *L'immagine dell'impresa. le leve strategiche della comunicazione nell'epoca del cambiamento*, Franco Angeli, Milano.

Nelli P.R., 1998, "La comunicazione nello sviluppo della piccola e media impresa: ruolo

strategico e prospettive evolutive”, *Problemi di gestione dell’impresa*, 24, pp.75-141.

Nordström K., Ridderstråle J., 2000, *Funky Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 2001 (trad.it *Funky business. Il talento fa ballare il capitale*, Fazi Editore, Roma, 2000).

Pacitto J. C., Julien P. A., 2006, “le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?”, *Revue Française PME*, n° 3/4, pagg. 77- 110.

Pastore A., Vernuccio M., 2006, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

Pencarelli T., 1992, “Profili dell’imprenditorialità nella piccola impresa: imprenditori singoli e gruppi imprenditoriali”, in G. Ferrero (a cura di) *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, LINT Trieste.

Pencarelli T., 2001, *Marketing e performance nell’industria turistica*, edizioni Quattroventi, Urbino.

Pencarelli T., 2006, “Le finalità nel processo di formazione delle strategie delle imprese minori”, in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.

Pencarelli T., Cioppi M., 2008, “I processi di vendita e il marketing nelle PMI”, in Tunisini A., *Teorie e applicazioni di business marketing*, F. Angeli, Milano, 2008.

Pencarelli T., Forlani F., Montella M., Cerquetti M., 2007, “I sistemi turistici locali nella provincia di Pesaro e Urbino”, in S. Sciarelli (a cura di), *Management e sistemi turistici locali*, Giappichelli, Torino.

Pencarelli T., Savelli E., e Splendiani S., 2008 “Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (Ses)”, paper presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics.

Pratesi C.A., Mattia G., 2006, *Branding, strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, McGraw Hill, Milano.

Siano A., 2001, *Competenze e comunicazione del sistema d’impresa*, Giuffrè, Milano.

Schultz, D., 2003, “Evolving Marketing and Marketing Communication into the Twenty-first Century”, In *Kellogg on Integrated Marketing*, Iacobucci, D. & Calder, B. (eds.) Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Schultz, D., Barnes, B., 1999, *Strategic Brand Communication Campaigns*. 5th ed, Lincolnwood: IL NTC Business.

Sheth, J. and Parvatiyar, A., 2000, *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Sheth J. N., Shainesh G., 2005, “Gestion de la relation client: les impératifs stratégiques”, *Revue Française du Marketing*, n. 202, 2/5, pag. 85.

Shimp, T., 2007, *Integrated Marketing Promotions in Advertising and Promotion*. 7th ed. Mason, Ohio: Thompson South-Western.

Silvestrelli S., Gregori G., 1998, Un nuovo ruolo dell’agente di commercio nei moderni canali di distribuzione, *Sinergie*, n. 47

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., 2006, “Marketing-non-marketing all’italiana: virtù, limiti e prospettive”, paper presentato al Congresso Internazionale sulle “Tendenze del Marketing”, 20-21 Gennaio.

Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., 2008, On value and value co-creation: a Service systems and service logic perspective, in *European Management Journal*, n. 26

Vicari S., 1995, *Brand Equity*, Gea, Milano.

Riassunto

Il lavoro discute sulle attività di comunicazione di marketing in un gruppo di piccole imprese (PI) italiane studiate seguendo un approccio di ricerca di tipo qualitativo. Risulta che l'approccio tradizionale di marketing non è adatto per le PI e che le attività di comunicazione di marketing sono attività cruciali per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese. Il mix di strumenti di comunicazione adottati dalle PI sono molto limitati: vengono usati principalmente siti web, brochures, cataloghi, partecipazione a fiere e il direct mailing. La comunicazione diretta ed interattiva utilizzata dagli imprenditori e dagli addetti alle vendite è estremamente importante, come ammesso dagli stessi, e permette di applicare i principi del marketing relazionale. La sfida delle PI italiane è di incrementare le competenze di comunicazione di marketing e di introdurre risorse umane qualificate, spingere i giovani professionisti ad attivare relazioni con università e scuole di specializzazione economica e di migliorare la capacità di far percepire e comunicare al mercato il valore dell'offerta.

Abstract

In this paper we discuss about marketing communication activities in a group of Italian Small Enterprises (SEs) studied with a qualitative approach of research . It results that traditional marketing mainstream is not suitable for SEs and that communication of marketing activities is a crucial activity for survival and development of firms. The mix communication of SEs is very narrow: they mainly use web sites, brochures and catalogues, trade fairs, direct mailings. Face to face and networking communications of the entrepreneurs and sales people are extremely important as they realize and put in actions in according to relational marketing principles. The challenge for Italian SEs is to increase the marketing communication capabilities and to introduce qualified human resources, above all young professional people exploiting networks with universities and post graduate business schools and to improve the ability to show and to communicate the value proposition to the market.

Parole chiave (Keywords): marketing, comunicazione, PMI (marketing; comunicazione; small firms; entrepreneurial marketing)

Jel classification: M31