

# IMPORTANZA ED ELEMENTI DI CRITICITÀ DEL MARKETING STRATEGICO NELLE PMI

di Giancarlo Ferrero e Fulvio Fortezza <sup>1</sup>

## 1. Introduzione

Questo studio prende spunto dai problemi che le PMI stanno incontrando nell'interfacciarsi con mercati di riferimento sempre più complessi e dinamici (dal lato della domanda e dell'offerta). Il nuovo contesto competitivo richiede un maggiore orientamento al mercato, come condizione per una più consapevole definizione dei *target-group* a cui rivolgersi e per la definizione ed attuazione di strategie di differenziazione e di posizionamento dei prodotti rivolte a valorizzare le capacità distintive possedute.

Perché questo cambiamento culturale e gestionale possa venire attuato, esso deve essere supportato da approcci e metodologie di marketing che presentino nel contempo caratteristiche di efficacia, rispetto alla soddisfazione delle aspettative dei consumatori ed all'acquisizione di vantaggi competitivi, e di coerenza, rispetto alle specificità organizzative e gestionali delle PMI.

Finora il marketing attuato dalle PMI si è caratterizzato per una interpretazione riduttiva ed incompleta del *marketing concept*<sup>2</sup> (Marchini, 2000b; Mc Cartan-Quinn e Carson, 2003), che ha portato ad adottare un approccio di marketing reattivo (e non proattivo), tattico (e non strategico), empirico ed intuitivo (e non strutturato) (Mattiacci e Ceccotti, 2005). Ciò ha indotto gli studiosi della materia a parlare di un "marketing all'italiana" (Varaldo e al., 2006), originale e non strutturato secondo i canoni della teoria manageriale, che accanto a connotazioni positive presenta notevoli limiti, che

---

<sup>1</sup> Il presente articolo, pur costituendo il prodotto di un lavoro congiunto dei due autori, è attribuibile per i paragrafi 1 e 6 a Giancarlo Ferrero e Fulvio Fortezza, per il paragrafo 3 a Giancarlo Ferrero e per i paragrafi 2, 4, 5 a Fulvio Fortezza.

<sup>2</sup> Ciò perché il marketing attuato dalle PMI è nella maggior parte dei casi frutto del "sapere tacito" dell'imprenditore (Marchini, 2000b).

indeboliscono nel medio termine le capacità competitive delle imprese.

Obiettivo del presente lavoro è di approfondire la comprensione delle strategie e delle procedure con cui le PMI si rapportano ai loro mercati di sbocco, da un lato per valutare gli elementi di efficacia dell'approccio adottato ma anche i rischi e le inefficienze ad esso connaturate, dall'altro per riflettere sui "percorsi" che le PMI potrebbero seguire per acquisire maggiore "consapevolezza strategica", al fine di presidiare con maggiore efficacia i nuovi fattori critici di successo e di integrarsi in modo più incisivo e propositivo all'interno dei mercati di sbocco serviti (Varaldo, 2004). Si vuole in particolare indagare fino a che punto ed in quali condizioni l'assunzione di decisioni sulle strategie di mercato basata su processi intuitivi e spontaneistici, ancorché fondati sull'esperienza e sulla conoscenza diretta del mercato (Lilien e al., 1992), può consentire di sviluppare un'adeguata capacità competitiva. In quest'ottica si cercherà anche di capire se si possa effettivamente parlare di un approccio di marketing specifico per le PMI e quali condizioni possono favorire, in questa categoria di imprese, un maggiore orientamento al mercato.

Le considerazioni qui presentate si fondano sui risultati di un'indagine qualitativa condotta, in più fasi, nel periodo Gennaio-Maggio 2006, su un campione di 40 PMI delle province di Modena, Reggio Emilia e Bologna, operanti in diversi settori.

Verranno dapprima esaminate le caratteristiche del campione, si passerà successivamente a dare una panoramica di sintesi dei dati emersi dall'indagine, che saranno poi approfonditi sulla base di un approccio tipologico volto ad illustrare le differenze rilevate tra le diverse imprese; infine si esamineranno alcune direttrici di intervento che, secondo quanto suggerito dalla letteratura e le indicazioni scaturite dall'indagine, potrebbero essere seguite per accrescere l'orientamento al mercato delle piccole imprese, compatibilmente con i vincoli di risorse e di competenze gestionali che le caratterizzano.

## **2. Caratteristiche strutturali delle imprese intervistate**

L'indagine è stata condotta su un campione relativamente ristretto di imprese, privilegiando un approccio qualitativo, basato prevalentemente su interviste semi-strutturate al vertice aziendale ed a chi<sup>3</sup>, all'interno delle imprese del campione, si occupa delle attività di marketing (spesso identificate con gli aspetti commerciali e con la comunicazione).

---

<sup>3</sup> In molti casi, peraltro, delle attività di marketing se ne occupa direttamente lo stesso imprenditore.

L'indagine si è sviluppata in tre fasi.

La prima fase è consistita nella somministrazione di un questionario *standard* (composto prevalentemente da domande a risposta chiusa) a tutte le imprese del campione, al fine di far luce sui seguenti aspetti:

- caratteristiche generali dell'azienda;
- strategia di mercato perseguita;
- problemi competitivi ritenuti più rilevanti dal vertice aziendale.

L'analisi dei questionari ha consentito di individuare gli aspetti della gestione aziendale da indagare con un maggiore livello di dettaglio nelle fasi successive.

Nella seconda fase sono state effettuate interviste approfondite con il vertice e/o con i responsabili della funzione marketing di ciascuna azienda, al fine di approfondire l'approccio al mercato seguito. Come si evidenzierà in seguito, questo livello di analisi ha consentito, in particolare, di appurare il grado di consapevolezza del *management* circa:

- le minacce e le opportunità prospettate dalla conformazione e dall'evoluzione dell'ambiente-mercato;
- le aree di criticità della gestione aziendale sulle quali intervenire in modo prioritario.

La lettura trasversale di quanto emerso dalle interviste ha permesso di individuare le problematiche ricorrenti nelle imprese del campione.

La terza fase è stata rivolta ad approfondire queste problematiche mediante *focus group*<sup>4</sup>, a cui hanno partecipato esponenti delle imprese intervistate, dove sono stati affrontati i temi dell'organizzazione delle attività di marketing, dei processi e delle tecniche del marketing strategico ed informativo (analisi strategica del mercato, processi di creazione del valore, gestione delle relazioni strategiche, scelta dei *target-group*, definizione del posizionamento) e, infine, del marketing operativo (politiche di comunicazione e di marca, organizzazione della rete di vendita, gestione del portafoglio prodotti).

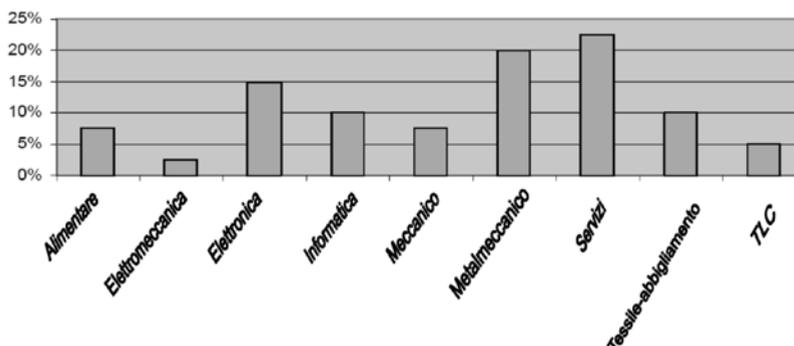
Le aziende esaminate non sono state selezionate dal gruppo di ricerca ma hanno autonomamente aderito al progetto. Il campione non presenta, quindi, requisiti di significatività statistica, ma, per la varietà delle situazioni analizzate, offre ugualmente indicazioni interessanti sulle modalità con cui le PMI si rapportano al mercato di sbocco.

Il campione, sotto il profilo dei settori di attività delle imprese (cfr. fig. 1), presenta una certa eterogeneità, comprendendo aziende del settore alimentare, meccanico, metalmeccanico, tessile/abbigliamento, informatico, TLC e di servizi.

---

<sup>4</sup> Ad ogni *focus group* (in tutto ne sono stati fatti 6), hanno partecipato, in media, circa 10-12 imprese, appartenenti tendenzialmente a tutte e tre le province interessate dall'indagine.

Fig. 1 - Distribuzione delle aziende per settori di attività

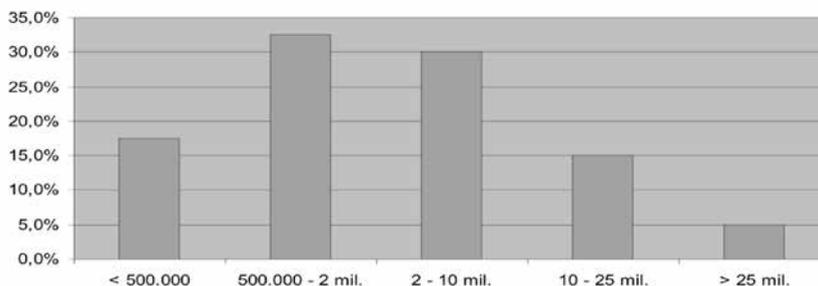


Fonte: nostra indagine empirica.

Per quanto riguarda le tipologie di acquirenti, va rilevato che 27 imprese del campione operano nel B2B<sup>5</sup>, 8 operano del B2C e le restanti 5 operano sia nel B2B che nel B2C, realizzando beni o servizi destinati sia ad acquirenti finali che ad altre imprese<sup>6</sup>.

Con riferimento alla distribuzione delle aziende per classi di fatturato (dati 2005), il 50% non supera la soglia dei 2.000.000€, circa il 30% realizza un fatturato compreso tra 2.000.000 e 10.000.000€, mentre il restante 20% supera la soglia dei 10.000.000€ (cfr. fig. 2).

Fig. 2 - Distribuzione delle aziende per classi di fatturato (2005)



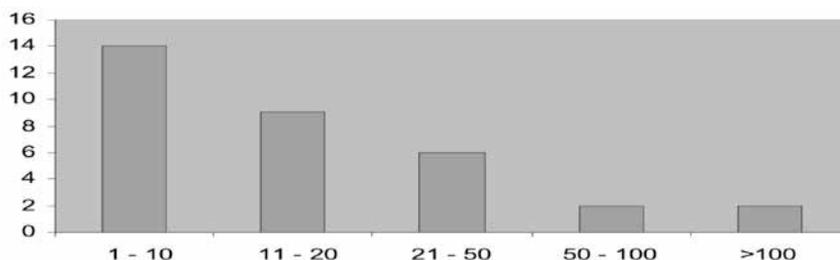
Fonte: nostra indagine empirica.

Prendendo in considerazione il numero di dipendenti, prevalgono le aziende con un numero di dipendenti inferiore alle 20 unità (ciò anche per la presenza di imprese di servizi), mentre solo 4 imprese hanno un organico superiore alle 50 unità (cfr. fig. 3).

<sup>5</sup> Consideriamo imprese operanti nel B2B quelle che realizzano beni o servizi destinati ad altre imprese, che li incorporeranno nei loro processi del valore.

<sup>6</sup> Ad esempio, una delle imprese del campione produce depuratori e piscine, con linee di prodotto distinte per la clientela "B2B", da un lato, e per la clientela "B2C", dall'altro.

Fig. 3 - Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti (2005)



Fonte: nostra indagine empirica.

Solo 8 aziende su 40 appartengono ad un gruppo, mentre più diffusa è la situazione in cui le PMI analizzate hanno rapporti intensi, ma non formalizzati, con varie altre imprese.

La maggior parte delle aziende opera prevalentemente nel mercato regionale o nazionale. Abbastanza ristretta, infatti, è la percentuale di fatturato realizzata nel mercato europeo ed ancora più esigua è la quota realizzata nei mercati extra-europei.

### 3. L'approccio al mercato delle imprese intervistate: tendenze prevalenti

Un primo elemento che emerge dall'indagine è che nelle imprese intervistate prevale un orientamento gestionale al prodotto o al processo, mentre solo in pochissimi casi si rileva un consapevole orientamento al mercato. E' diffusa la convinzione che il successo dell'impresa dipenda dal rapporto qualità/prezzo ed è, quindi, verso il miglioramento del prodotto e l'efficienza del sistema produttivo che le risorse e l'impegno vengono prioritariamente indirizzati. Raramente, tuttavia, gli standard di qualità ed efficienza raggiunti vengono sottoposti a verifiche fondate su attenti confronti con l'offerta dei concorrenti o con le percezioni dei clienti. Gli indicatori utilizzati per valutare la capacità competitiva dell'impresa sono costituiti quasi esclusivamente dalla dinamica delle vendite e dalla remuneratività dei prezzi che si riescono a praticare.

La limitata attenzione alle variabili esterne si traduce in una sottovalutazione dell'importanza di una chiara definizione dei target di clienti a cui indirizzare l'offerta, in comportamenti puramente adattivi rispetto alle richieste del mercato, nella mancanza di procedure per sviluppare un controllo consapevole sulla propria capacità competitiva e sui fattori che possono condizionarla.

Molti degli imprenditori intervistati hanno fornito una definizione generica e poco meditata dei mercati-obiettivo ai quali l'impresa si rivolge, facendo trasparire la tendenza a cogliere ogni occasione di vendita possa presentarsi, senza precise priorità, ad esclusione della intensità della relazione già instaurata con il cliente. Sono essenzialmente il responsabile commerciale e la forza vendita a determinare, a seconda delle contingenze e, talvolta, di fatti occasionali, la dinamica delle vendite e le caratteristiche della clientela. Le politiche di mercato sono focalizzate sulla ricerca di efficaci intermediari commerciali (agenti, rappresentanti, ecc.), nei confronti dei quali spesso si instaurano relazioni che vedono il produttore in posizione subordinata e di debolezza contrattuale, sulle politiche di prezzo, gestite più in funzione dell'acquisizione di singole commesse che secondo logiche di medio termine ispirate ad una consapevole mediazione tra gli obiettivi di vendita e di redditività, sulle politiche di comunicazione, rivolte in molti casi ad esaltare la qualità del prodotto piuttosto che i benefici che esso può generare per i clienti.

In questo quadro è naturale che nei confronti delle dinamiche del mercato si manifesti un atteggiamento puramente adattivo/reattivo. Episodi occasionali o contingenze temporanee possono originare decisioni di rilievo strategico, per sfruttare opportunità la cui consistenza e permanenza nel tempo viene verificata solo superficialmente. Molto ampia è anche la disponibilità ad adattarsi alle esigenze dei clienti, senza adeguate valutazioni dei riflessi sui costi e sulla redditività che ne derivano. Raramente esiste una classificazione della clientela secondo precise priorità, né vengono sistematicamente raccolte informazioni per comprendere i differenziali di rendimento delle diverse tipologie di clienti, per cui la differenziazione delle politiche seguite verso i clienti, quando è presente, dipende essenzialmente dalla forza contrattuale che essi esprimono e dall'entità delle commesse che assicurano.

Quasi totalmente assenti sono forme di controllo sulla dinamica della quota di mercato nell'area a cui sono indirizzate le vendite o nei confronti dei principali clienti, così come non vengono effettuate indagini di customer satisfaction, limitandosi ad acquisire in modo non sistematico le valutazioni della forza vendita o dei rivenditori. Anche la conoscenza dei concorrenti risulta superficiale e lacunosa, scarsamente utile per acquisire chiara consapevolezza delle capacità distintive su cui basare la strategia competitiva aziendale.

Come conseguenza di questa impostazione è diffusa la tendenza a privilegiare le problematiche del marketing operativo rispetto a quelle del marketing strategico. Si consideri che sul totale delle imprese del campione 35 (87,5%) hanno manifestato la necessità di ridefinire aspetti delle politiche operative di marketing, in particolare per quanto concerne la comuni-

cazione, seguita dalla distribuzione e dal prodotto<sup>7</sup>, mentre il prezzo viene in molti casi ignorato come possibile “leva di marketing”. Il modo di impostare queste politiche, tuttavia, non trova un fondamento ed una integrazione in chiare scelte strategiche di segmentazione e posizionamento ed è invece condizionato da esigenze contingenti o da intuizioni ed aspirazioni non sottoposte a verifica alcuna.

Nel dettaglio, le maggiori problematiche che abbiamo riscontrato rispetto al marketing operativo riguardano:

- per la comunicazione: la messa a punto dei contenuti, la pianificazione delle iniziative (*budget, timing, mezzi, destinatari*), le politiche di marca (soprattutto in rapporto alle politiche di prodotto);
- per la distribuzione: la scelta dei canali, le politiche di incentivazione, la gestione della forza vendita;
- per il prodotto: la messa a punto degli attributi del “sistema di prodotto” e la gestione del portafoglio;
- per il prezzo: l’assenza di logiche strutturate di calcolo dei prezzi (nemmeno sulla base dei costi relativi al prodotto/servizio) e di complementarietà fra i prezzi dei vari prodotti in un’ottica di gamma.

Il profilo delle imprese che emerge da queste prime considerazioni potrebbe portare ad affrettati giudizi negativi sulla loro capacità competitiva ed a una rappresentazione stereotipata dei limiti del marketing nella piccole imprese. Il quadro che emerge dall’indagine è invece più complesso e variegato.

Innanzitutto va rilevato che, sebbene le tendenze prevalenti siano quelle sopra descritte, le realtà indagate presentano differenze significative fra loro rispetto al ruolo attribuito all’analisi delle variabili di mercato nell’assunzione delle decisioni strategiche e rispetto alle risorse dedicate alle politiche commerciali. Nei prossimi paragrafi daremo conto di queste differenze classificando le imprese intervistate in quattro tipologie.

In secondo luogo va precisato che, nonostante le carenze evidenziate nell’orientamento al mercato, molte delle imprese indagate esprimono una buona capacità competitiva e conseguono positivi tassi di crescita, sebbene con significative oscillazioni nel tempo. I fattori alla base del loro successo risultano essere:

1. le capacità tecniche e la flessibilità, che permettono loro di offrire prestazioni (prodotti più servizi) positivamente valutate dalla clientela;
2. le loro capacità relazionali e la rete di rapporti di collaborazione sviluppata nel tempo. Le relazioni con i clienti, gli intermediari commerciali ed i fornitori rappresentano per la maggioranza delle imprese intervistate

---

<sup>7</sup> Soprattutto per quanto concerne la gestione della gamma.

la fonte informativa sulle dinamiche di mercato più importante e l'elemento che maggiormente incide sulla continuità nel tempo degli ordini. Amplia, inoltre, le risorse mobilitabili per la realizzazione, la commercializzazione e l'innovazione dei prodotti. La consapevolezza dell'importanza delle relazioni è fortemente radicata in queste imprese e spiega l'elevata disponibilità ad adattarsi alle esigenze dei clienti e le modalità con le quali vengono avviati e gestiti i processi innovativi;

3. il sapere tacito accumulato nel tempo dall'imprenditore e dai responsabili delle attività commerciali, che consente loro di avere una buona sensibilità per cogliere le variazioni nelle aspettative della clientela e comprendere le principali tendenze evolutive del settore, nonché le informazioni ed i segnali provenienti dai vari punti del network ai quali le imprese appartengono, anche se questo non avviene in modo sistematico e spesso le informazioni acquisite rimangono patrimonio di singoli, sono disperse nell'azienda e non vengono utilizzate per riflessioni comuni dirette a definire le strategie da seguire.

A ben vedere, dunque, anche se le variabili interne sono privilegiate nella formulazione delle decisioni strategiche rispetto all'analisi dell'ambiente esterno, esistono processi, competenze e canali informativi che aiutano queste imprese ad interfacciarsi con il mercato in modo più consapevole ed efficace di quanto si sarebbe portati a pensare confrontando i modelli gestionali da loro adottati per le attività di marketing con quelli codificati dalla letteratura specialistica. Trovano in questo senso conferma alcune considerazioni espresse da Varaldo e altri (2006) sul *marketing virtuale e sommerso* (quasi un *marketing senza marketing*) che caratterizza le piccole e medie imprese italiane.

Se ad una prima valutazione le imprese intervistate sembrerebbero essere troppo *customer oriented* ma non sufficientemente *market oriented*, nel senso che dedicano grande attenzione alla cura dei rapporti con i clienti anche talvolta a scapito della redditività ma non maturano adeguate capacità di analisi dell'ambiente competitivo e di come sviluppare capacità distintive rispetto ai concorrenti, da una riflessione più attenta emerge che il loro modo di intendere la relazione con i clienti presenta, sotto il profilo del marketing, notevoli lacune, mentre la sensibilità alle dinamiche dei mercati è superiore a quanto farebbe supporre la scarsità di risorse dedicate al loro monitoraggio ed alla loro analisi. Esistono, quindi, necessità di riflessione critica e di miglioramento laddove l'applicazione dei principi di marketing sembrerebbe essere maggiore; nel contempo, vi sono capacità e prassi che, seppure con evidenti limiti e necessità di maggiore sistematicità ed approfondimento, possono essere valorizzate per accrescere l'orientamento al mercato in modo compatibile con i vincoli di risorse e di competenze manageriali delle imprese stesse.

Ma un altro aspetto va anche considerato. L'appropriatezza dell'ap-

proccio 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 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.

Sotto questo profilo va considerato che in molte delle imprese intervistate i limiti esistenti nell'approccio al mercato sono compensati, da un lato, dalla qualità dei prodotti e dalla cura posta nel soddisfare le esigenze di personalizzazione delle condizioni di offerta (tempi di consegna, adattamento del prodotto, ...), d'altro lato, dalla ridotta dimensione delle imprese stesse, per cui un solo ordinativo rilevante può spesso far variare significativamente la dinamica del fatturato, e dalle relazioni con gli intermediari commerciali, che sopperiscono almeno ad alcune delle carenze esistenti nelle politiche di marketing delle imprese.

Queste constatazioni aiutano a capire perché la sottovalutazione dello studio delle variabili di mercato non ha impedito a queste imprese di conseguire positivi risultati di sviluppo, ma non sono sufficienti a validare una eventuale tesi diretta a sostenere che esse possono fare a meno del marketing o che è più opportuno che destinino le risorse disponibili ad altre funzioni. Le situazioni analizzate sono eterogenee, è possibile identificare qualche caso in cui tale tesi potrebbe trovare conferme, ma in generale gli imprenditori stessi, di fronte alla maggiore pressione competitiva che si manifesta nei mercati, sono portati a riesaminare le prassi gestionali consolidate per sperimentare nuovi comportamenti più orientati al mercato.

Il campione da noi esaminato non consente di valutare quanto diffuso e radicato sia questa tendenza a guardare con nuova attenzione ed interesse ai processi di marketing, in quanto, come già è stato sottolineato, l'adesione all'indagine è avvenuta su base volontaria da parte delle imprese ed è ragionevole ritenere che quelle che hanno aderito al progetto abbiano maturato in misura superiore alle altre la convinzione che sia necessario un ripensamento del loro approccio al mercato; tuttavia, anche in mancanza di una rappresentatività statistica, le motivazioni addotte dalle imprese per spiegare la partecipazione alla ricerca (*i cambiamenti nel mercato ci impongono di ripensare le nostre strategie competitive*) e la collaborazione manifestata verso gli intervistatori, rendono le informazioni raccolte segnaletiche di tendenze evolutive in atto, originate dai mutamenti intervenuti nell'ambiente esterno e, talvolta, nell'ambiente interno (nuove posizioni di responsabilità ricoperte dai figli dell'imprenditore, con livelli di scolarizzazione più elevati).

Il problema è come supportare queste nuove esigenze, indicando percorsi evolutivi e modelli gestionali compatibili con i vincoli ed i valori che contraddistinguono le piccole imprese e nel contempo in grado di deter-

minare un riorientamento gestionale di queste imprese, seppure graduale nel tempo, che consenta di superare i gravi limiti nella formulazione delle strategie sopra illustrati. Nel quinto paragrafo di questo articolo verranno presentate alcune indicazioni in tal senso, tratte dalla letteratura e dalle riflessioni maturate nel corso della ricerca.

#### 4. I differenti orientamenti verso il marketing rilevati

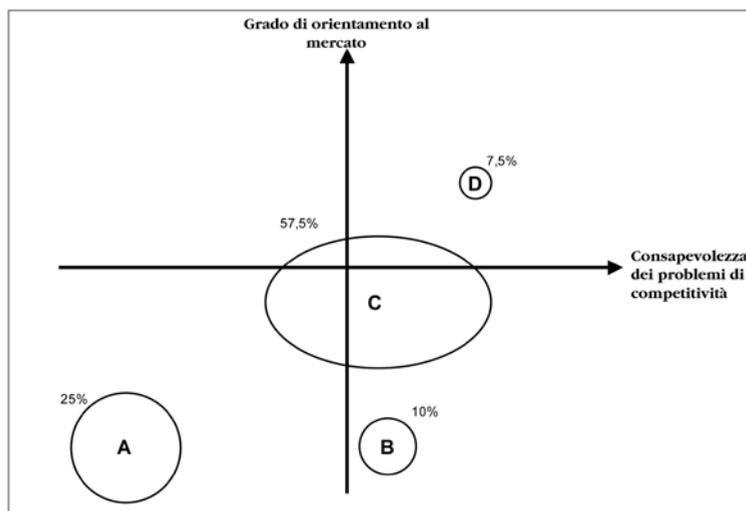
Abbiamo finora presentato un quadro aggregato e di sintesi dei risultati dell'indagine. Va però sottolineato che tra le imprese sono emerse significative differenze culturali e di approccio nel modo di rapportarsi al mercato.

Nella figura 4, le imprese intervistate sono state raggruppate in quattro cluster (denominati genericamente A, B, C, D) in funzione di due fattori:

1. il *grado di orientamento al mercato*, che è stato valutato in funzione della criticità attribuita all'analisi delle variabili esterne (clienti, concorrenti, mutamenti nell'ambiente generale) nella formulazione delle scelte strategiche e della volontà di conformare la gestione dell'azienda ai principi del marketing;

2. il *grado di consapevolezza dei problemi posti dalle dinamiche dell'ambiente competitivo*, che è stato giudicato in base alla conoscenza delle caratteristiche e delle tendenze evolutive del settore in cui le imprese operano ed alla chiarezza di comprensione del proprio posizionamento competitivo e delle minacce / opportunità che possono prospettarsi per il futuro.

Fig. 4 - Differenze nell'orientamento al mercato tra le imprese intervistate



Fonte: nostra elaborazione.

Nella figura, quindi, l'asse verticale fa riferimento ai comportamenti delle imprese ed ai valori che li ispirano; l'asse orizzontale indica invece la capacità di analisi e conoscenza dell'ambiente esterno che le imprese dimostrano, anche se, nella maggior parte dei casi, il confronto con i ricercatori ha fatto emergere problematiche di cui il vertice aziendale ignorava l'esistenza o ha prospettato chiavi di lettura differenti dei problemi avvertiti.

Come si può immediatamente notare, la grande maggioranza delle imprese dimostra un grado di orientamento al mercato basso o medio-basso, mentre differenze più significative si rilevano con riferimento alle informazioni di cui dispongono sull'ambiente competitivo e sulla capacità di comprendere il proprio posizionamento strategico.

Le imprese dei primi due *cluster* (A e B) sono quelle più focalizzate sulle "variabili interne", ovvero quelle dove il vertice aziendale si dimostra maggiormente convinto del fatto che la qualità del prodotto e l'efficienza dei processi produttivi siano gli unici fattori rilevanti per il successo competitivo dell'impresa<sup>8</sup>. I responsabili commerciali, anche quando esprimono convinzioni diverse, non sono in grado di incidere sugli orientamenti strategici dell'impresa. La differenza tra i due *cluster* è che il primo (A) comprende imprese "chiuse" rispetto all'esterno, mentre le imprese del *cluster* B quantomeno si rendono conto dell'esistenza di problemi competitivi da affrontare, anche se non vedono nel potenziamento delle loro capacità di marketing una possibile soluzione risolutiva. In questo secondo caso, quindi, si manifesta una maggiore apertura verso il mercato e vi sono condizioni che potrebbero facilitare l'avvio di processi di "riorientamento strategico".

Il *cluster* C comprende oltre la metà delle imprese intervistate e gli elementi che lo compongono presentano il profilo più simile a quello delineato nel paragrafo precedente. Si tratta di imprese prevalentemente orientate al prodotto o al processo, ma che dedicano una certa attenzione anche all'analisi dell'ambiente esterno ed hanno nel tempo sviluppato canali informativi e conoscenze che le mettono in grado di avere una percezione, seppure poco organica e non sempre adeguatamente attendibile, dei problemi strategici da affrontare.

Quelle del *cluster* D, infine, sono le più vicine al modello di impresa orientata al mercato, facendo corrispondere ad una adeguata consapevolezza dei problemi da affrontare comportamenti e logiche gestionali coerenti con i vincoli e le opportunità prospettate dal mercato, pur con limiti

---

<sup>8</sup> Bisogna comunque considerare che, sebbene queste imprese si dimostrino più "chiuse" rispetto alle altre, il fatto di aver accettato di partecipare all'indagine è sintomatico dell'esistenza di un certo grado di "apertura" e di attenzione verso il mercato.

riconducibili alle risorse professionali e finanziarie di cui possono disporre. Esse presentano un approccio “strutturato” al mercato, che le mette in condizione di affrontare al meglio le sfide competitive sottoforma di minacce e di opportunità. Il loro numero è molto ridotto.

Nel dettaglio, le imprese intervistate si distribuiscono nel seguente modo fra i quattro *cluster*:

*Cluster A*: comprende 10 imprese, che rappresentano il 25% del totale;

*Cluster B*: comprende 4 imprese, che rappresentano il 10% del totale;

*Cluster C*: comprende 23 imprese, che rappresentano il 57,5% del totale;

*Cluster D*: comprende 3 imprese, che rappresentano il 7,5% del totale.

#### 4.1 Il tipo “A”

Questo *cluster* presenta un’ampia varietà di situazioni, sia per quanto concerne la dimensione delle imprese<sup>9</sup>, sia per quanto riguarda la situazione competitiva. Il marketing è prevalentemente identificato con talune politiche operative.

Per descrivere le caratteristiche delle imprese di questo *cluster*, analizziamo due imprese che presentano problematiche differenti.

Iniziamo con l’azienda “Epsilon”<sup>10</sup> di Reggio Emilia, che opera nel *business* della produzione di rulliere (estensibili e non), rulli e nastri trasportatori, con un fatturato, nel 2005, inferiore a 500.000€, cresciuto rispetto all’anno precedente del 161%.

Questa azienda non ha una funzione specialistica di marketing. “Epsilon”, in effetti, presenta i caratteri propri di un’impresa artigiana, con forte accentramento di compiti e di responsabilità da parte del fondatore, che rappresenta, al momento, l’unico soggetto decisore e segue direttamente tutti i settori aziendali. La competitività dell’impresa dipende, quindi, dalla creatività, dalle competenze tecniche e dalle capacità relazionali del suo *leader*.

Non vengono effettuate analisi di mercato, mentre le politiche di marketing si limitano a talune iniziative comunicazionali.

Il forte incremento di fatturato registrato nel 2005 non deve trarre in inganno sulla solidità del *business* di “Epsilon”, perché esso è stato generato esclusivamente ad una ricca commessa proveniente da un solo grande cliente. Non ci sono incisive attività dirette alla ricerca di nuovi clienti e l’azienda sembra essere estremamente vulnerabile rispetto al divenire dell’ambiente competitivo. Infatti, i prodotti realizzati sono molto semplici (sia nel *concept* che nel processo) ed “Epsilon” non presenta sostanziali

---

<sup>9</sup> Si va dalla microimpresa all’impresa di medie dimensioni.

<sup>10</sup> Per motivi di *privacy* utilizziamo nomi di fantasia per indicare le varie imprese del campione.

vantaggi competitivi sul mercato, per cui la concorrenza estera, con costi più bassi, potrebbe rapidamente sottrarle quote di mercato.

Il consolidamento del *business* richiederebbe una più chiara definizione dei segmenti a cui rivolgersi (si consideri che i prodotti realizzati da "Epsilon" si prestano a molteplici utilizzi e che, quindi, i possibili segmenti di domanda potrebbero essere numerosi), nette decisioni su come caratterizzare il sistema di prodotto offerto (standardizzazione vs. personalizzazione), un'attenta analisi delle possibilità di intervento sui "processi del valore" (attualmente, infatti, il processo produttivo è realizzato integralmente all'interno, mentre talune fasi potrebbero essere esternalizzate, con rilevanti risparmi di costo).

Sul versante opposto, con riferimento alla capacità competitiva, troviamo imprese come "Sigma", sempre di Reggio Emilia, che opera nel *business* della produzione di prodotti da forno (dolci e salati), realizzando, nel 2005, un fatturato compreso fra 10 e 25 milioni di euro, che si è addirittura raddoppiato dal 2003 al 2005.

L'azienda non ha una funzione marketing strutturata e si affida per la gestione dei rapporti con il mercato soprattutto al direttore commerciale, che coordina il rapporto con gli agenti, da un lato, e con i "clienti commerciali", dall'altro. Sul forte incremento del fatturato registrato nel triennio 2003-2005 ha avuto un peso preponderante proprio l'entrata in azienda del nuovo direttore commerciale e la decisione di rafforzare il peso nel portafoglio prodotti delle referenze con proprio marchio. Fino al 2003, infatti, pur avendo un proprio *brand*, "Sigma" ha puntato principalmente a produrre per altre imprese e soprattutto per *discount*.

Con riferimento al marketing operativo, risultano particolarmente efficaci le politiche del prodotto e della comunicazione, grazie all'impulso ed agli indirizzi dati dal nuovo direttore commerciale. Da questo punto di vista va sottolineata, in particolare, la creatività delle politiche adottate, evidenziata anche dal fatto che fra le referenze in assortimento vi sono prodotti "unici" sul mercato, come le crostatine senza zucchero, che potrebbero soddisfare le esigenze di un interessante segmento di consumatori finali. Allo stesso modo, si è proceduto con un *restyling* del *packaging* di prodotto che sembra essere particolarmente efficace, accompagnato anche da intelligenti scelte di *visual merchandising in store* (bar e punti vendita della grande distribuzione).

Per "Sigma", quindi, il "problema di competitività" non è rappresentato tanto, a differenza del caso precedente, da sostanziali punti di debolezza o da minacce competitive, quanto dalla mancata consapevolezza circa le opportunità che si potrebbero sfruttare.

Ci riferiamo, in particolare, alle opportunità connesse ad una ridefinizione dei *target* di mercato, con particolare riguardo alla clientela *business*. Sotto questo profilo, per "Sigma" sarebbe importante, innanzitutto, indivi-

duare nuovi *partner* per i quali produrre. Se è vero, infatti, che negli ultimi anni l'impresa sta sempre più puntando su prodotti con proprio marchio, è anche vero che per sostenere questa opzione strategica occorre acquisire *know-how* ed una migliore conoscenza del mercato finale. Un ruolo importante, a questo fine, potrebbe avere il rapporto con la grande distribuzione e con produttori di grandi dimensioni. Questo implica, però, spostare l'ottica dai *discount* ad aziende produttrici che abbiano una buona presenza sul mercato, una solida "base conoscitiva" relativa al mercato stesso e che abbiano anche l'apertura per collaborare con "Sigma", anziché adottare semplicemente comportamenti opportunistici. Del resto, per ammissione dello stesso vertice aziendale, il primo rapporto di questo tipo che è stato avviato (quasi per caso) negli ultimi anni con un noto produttore di biscotti ha già dato importanti vantaggi all'azienda.

Sarebbe importante, poi, per i prodotti con proprio marchio, effettuare una segmentazione degli operatori della grande distribuzione (clientela commerciale), nell'ottica del *trade marketing*, per individuare le tipologie di clienti da privilegiare (Iper, Coop, ecc), le difficoltà e le possibilità di accesso ad ogni segmento e, di conseguenza, le più opportune politiche di marketing da porre in essere.

In conclusione, la focalizzazione sulle variabili interne non sembra necessariamente tradursi in una minore competitività delle imprese, ma piuttosto in un più elevato livello di vulnerabilità verso i cambiamenti ambientali o in standard di risultato sub-ottimali.

#### 4.2 Il tipo "B"

Come sottolineato in precedenza, rispetto alle imprese del *cluster "A"*, quelle del *cluster "B"* presentano una maggiore consapevolezza circa l'esistenza di minacce da affrontare o di opportunità da sfruttare, ma, comunque, una bassa fiducia circa il contributo che il marketing potrebbe offrire rispetto alle loro *performance*. Si tratta di imprese che spesso hanno competenze tecniche di ottimo livello, ma che rischiano di essere "autoreferenziali".

Prendiamo a riferimento un'altra azienda di Reggio Emilia, "Gamma", produttrice di motori elettrici in diverse versioni (standard, albero cavo, su disegno), con un fatturato che nel 2005 si è attestato fra 2 e 10 milioni di euro, con un aumento di circa il 3% rispetto all'anno precedente.

All'interno di "Gamma" non esiste una specifica funzione di marketing e delle attività commerciali si occupa direttamente l'imprenditore, coadiuvato da un collaboratore.

L'azienda si caratterizza per un forte orientamento al prodotto, ma vi è la capacità di progettare soluzioni personalizzate in funzione delle specifiche esigenze della clientela e di offrire numerosi servizi pre e post vendita. L'approccio nei confronti del mercato è reattivo, visto che l'impresa si limi-

ta a rispondere alle loro richieste e non ricerca attivamente nuovi clienti.

Le qualificate competenze tecniche possedute (*know-how* ed economie di esperienza) e la capacità di personalizzare le “soluzioni” offerte appaiono reali punti di forza solo rispetto ad un certo tipo di clientela. Sotto questo profilo, si consideri che il motore elettrico, di per sé, è un prodotto abbastanza standardizzato, ma nel mercato tende ad essere rilevante l’attenzione alla personalizzazione del prodotto da parte di alcune tipologie di aziende clienti. Inoltre, il mercato potenziale sembra essere molto ampio, perché i motori elettrici hanno numerose possibilità di applicazione in contesti diversi.

Nonostante le capacità sviluppate, “Gamma” risulta avere un debole posizionamento sul mercato. In tal senso il rischio deriva soprattutto dalla potenziale concorrenza dei produttori asiatici (Cina *in primis*), che sono nettamente più competitivi sui prezzi, mentre la proprietà di “Gamma” non intende né delocalizzare attività produttive, né importare semilavorati dai Paesi a basso costo. A fronte di questa minaccia occorrerebbe ridefinire i *target* di clienti e rafforzare le capacità di gestione delle relazioni con i clienti, fronte, questo, su cui l’azienda al momento è debole.

La sostanziale differenza fra un’impresa di questo tipo e quelle che abbiamo presentato in precedenza, è che il vertice aziendale, in questo caso, percepisce la necessità di interventi che ne migliorino la competitività, anche se, finora, non ha ritenuto di approntare delle analisi rispetto alla propria posizione sul mercato ed alle dinamiche ambientali, né di strutturare precise scelte strategiche in merito ai segmenti di clientela ritenuti più interessanti ed alla relativa “proposta di valore” da realizzare. Non è un caso che negli ultimi tre anni gli investimenti più rilevanti di “Gamma” abbiano riguardato l’infrastruttura produttiva, con l’acquisto di un nuovo capannone, l’ampliamento di taluni locali dedicati alla prova dei motori e l’acquisto di un nuovo macchinario (un tornio).

In sostanza, alla percezione delle minacce che si potrebbero prospettare, si risponde secondo le logiche sperimentate e consolidate nel tempo, evitando di valutare opzioni basate su differenti strategie di mercato, che potrebbero avere effetti di maggiore efficacia.

#### 4.3 Il tipo “C”

Nelle imprese di questo *cluster*, nonostante non vi sia un orientamento al mercato consapevole, emergono, da parte del vertice aziendale, una buona sensibilità al mercato, basata sull’esperienza, sulle relazioni, sull’intuito dell’imprenditore, ed una significativa attenzione verso le problematiche connesse alle strategie di marketing.

Si tratta di aziende che, nella maggior parte dei casi, dimostrano una costante e forte attenzione al singolo cliente, che si riflette, ad esempio, in:

- politiche di prezzo e promozioni particolarmente interessanti, che abbassano il “sacrificio percepito” e facilitano il passaparola;
- una sapiente gestione della *customer care*;
- una chiara visione del concetto di *business* su cui fondare la propria competitività.

In sostanza, queste imprese avvertono l'utilità che potrebbe avere un approccio più strutturato al mercato, ma la carenza di competenze specifiche e le inerzie determinate dalle prassi consolidate ostacolano l'introduzione dei cambiamenti strategici e gestionali conseguenti. Sono imprese che intuiscono quali sono gli aspetti del proprio approccio al mercato o dei propri “processi del valore” da migliorare, ma faticano ad acquisire le informazioni necessarie per vagliare accuratamente le risposte possibili.

Rientra in questo *cluster*, ad esempio, l'azienda “Alfa”, di Modena, specializzata nello stampaggio di lamiera e nella costruzione di articoli metallici destinati, prevalentemente, a produttori di elettrodomestici e produttori di macchine per l'edilizia. “Alfa” ha realizzato, nel 2005, un fatturato che rientra nella classe fra 500.000 e 2.000.000 di euro, con un andamento altalenante nel triennio 2003-2005: nel 2003, infatti, l'azienda ha registrato un incremento di fatturato del 5% rispetto all'anno precedente, nel 2004 un incremento del 20% e nel 2005, infine, un calo consistente, pari al 33%.

All'interno di “Alfa” esiste una funzione marketing, composta da due addetti e coordinata dallo stesso imprenditore.

Finora i principali sforzi dell'azienda sono stati concentrati sulla produzione, mentre l'attività di marketing è stata trascurata, sia per quanto riguarda gli aspetti strategici sia per quanto riguarda quelli operativi.

D'altra parte, la crescente consapevolezza di dover spostare l'attenzione su nuove combinazioni prodotto/mercato sta ora modificando l'orientamento strategico dell'azienda, che vorrebbe sviluppare un atteggiamento più dinamico nei confronti del mercato.

In questo senso, l'imprenditore è indeciso fra 2 opzioni strategiche:

A. rafforzare il *core business* tradizionale (servire i produttori di elettrodomestici), con la possibilità di “capitalizzare” le capacità possedute, ma anche con il rischio di una specializzazione monosettoriale;

B. diversificare la tipologia di clienti serviti, focalizzandosi sullo stampaggio di lamiera a freddo per nuove tipologie di utilizzatori (carpenteria pesante, *automotive* e movimentazione industriale). Questa opzione comporterebbe un rilevante investimento, il cui ritorno non è ancora ben quantificabile, ed implicherebbe la necessità di disinvestire parte delle risorse ora destinate alla produzione di semilavorati per i produttori di elettrodomestici (*core business*).

Per molti versi simile è il caso dell'azienda “Beta”, di Bologna, specializzata nella produzione di macchine automatiche per il dosaggio di prodotti farmaceutici in capsule di gelatina dura e piccoli contenitori (*core business*).

Nel 2005 "Beta" ha realizzato un fatturato compreso fra 10 e 25 milioni di euro, ma anche in questo caso il fatturato presenta un andamento oscillante nel triennio 2003-2005: nel 2003, infatti, è stato registrato un calo del 34% rispetto all'anno precedente, nel 2004 un incremento del 20% e nel 2005, infine, un ulteriore incremento, questa volta dell'11%.

Quest'azienda ha un'area marketing, ma, in realtà, il complesso delle attività di marketing viene gestito in modo "diffuso" e collegiale da parte della proprietà e del *top-management* (coordinato e supervisionato dall'imprenditore).

Anche "Beta" presenta una solida "base tecnica" ed un orientamento al prodotto. Essa basa la propria competitività sul *know-how*, che si traduce nelle particolari modalità di funzionamento dei propri macchinari, che rappresentano una possibile fonte di vantaggio da valorizzare rispetto ai concorrenti.

All'area Marketing sono affidate prevalentemente le attività di comunicazione e gli aspetti commerciali, ma la responsabile della funzione (figlia dell'imprenditore) percepisce l'importanza di strutturare maggiormente talune attività di analisi di mercato. Tutte le decisioni chiave di approccio al mercato vengono "filtrate" dall'imprenditore, che rappresenta la "guida" (anche dal punto di vista tecnico) dell'azienda, sebbene si avvalga dei consigli dei suoi più stretti collaboratori.

L'approccio al mercato finora si è basato sull'esperienza e sulle indicazioni provenienti dai commerciali, con l'obiettivo di sfruttare ogni possibilità si prospettasse. Ciò rischia di vanificare la superiorità che "Beta" sembra palesare dal punto di vista tecnico. I macchinari realizzati da questa azienda, infatti, rispetto a quelli dei *competitors* presentano maggiore velocità, maggiore precisione<sup>11</sup> ed una maggiore "versatilità", in termini di adattabilità ai processi produttivi delle aziende clienti, ma questi vantaggi assumono rilievo, e compensano il differenziale di prezzo, solo per alcuni clienti.

Il vantaggio competitivo posseduto, quindi, è solo parzialmente valorizzato, perché manca una chiara definizione dei *target-group* a cui indirizzare e finalizzare l'offerta. Per fare questo si pone la necessità di strutturare maggiormente le attività di *marketing-information*.

Anche "Beta" si trova a dover fronteggiare la crescente aggressività competitiva dei *competitor* asiatici, capaci di realizzare un prodotto più semplice, molto più conveniente ma meno affidabile e, comunque, attrattivo per ampi segmenti del mercato di riferimento, soprattutto a livello internazionale.

Per ampliare gli sbocchi di mercato e ottenere tassi di sviluppo più ele-

---

<sup>11</sup> Determinante per l'"integrità" del prodotto finale ottenuto dalle aziende clienti.

vati "Beta" sta valutando una *partnership* produttiva in Cina per realizzare un prodotto meno "performante" dal punto di vista tecnico, ma più competitivo sul prezzo. Il *management* si trova però in difficoltà nella gestione del marketing operativo (politiche di marca, comunicazione, distribuzione, prezzo) del nuovo prodotto, che rischia di penalizzare l'immagine che la azienda si è conquistata nel tempo con le produzioni finora realizzate.

In conclusione, queste aziende, grazie ad una maggiore attenzione verso i processi evolutivi dei mercati, presentano un approccio più aperto e dinamico nella formulazione delle strategie, ma incontrano notevoli ostacoli nell'intraprendere vie nuove per mancanza di strumenti concettuali che consentano valutazioni consapevoli dei vantaggi e dei pericoli connessi alle alternative considerate; di conseguenza, esse optano in molti casi per soluzioni di compromesso, dettate più dal timore di abbandonare prassi consolidate che da un impegno di adeguata comprensione della strategia più soddisfacente in rapporto alla situazione di mercato. In questo quadro, le considerazioni sui prodotti ed i costi e le preoccupazioni sull'organizzazione interna finiscono per prevalere sulle indicazioni tratte dalle percezioni sulle dinamiche dei mercati, alle quali si risponde più con modifiche nelle politiche di vendita che con una revisione ed una maggiore strutturazione delle strategie di marketing.

#### 4.4 Il tipo "D"

Si tratta di imprese che si differenziano dalle altre per la *vision* e l'apertura del vertice aziendale. Non hanno neppure loro un approccio di marketing formalmente strutturato e presentano necessità di miglioramento nella gestione delle politiche operative di marketing, ma, all'interno del campione analizzato, sono quelle che maggiormente si avvicinano al modello di impresa *market-driven*.

Significativo risulta il caso dell'azienda "Zeta", di Reggio Emilia, che opera nel *business* delle "soluzioni informatiche" (*hardware* e *software*) per imprese, con un fatturato che nel 2005 si è attestato fra 1 e 2 milioni di euro, con un incremento del 6,5% rispetto all'anno precedente.

"Zeta" opera prevalentemente sul mercato regionale, in particolare con imprese-clienti con più di 100 addetti. L'organizzazione è snella ma fortemente dinamica, attenta ai cambiamenti del mercato e propositiva. Si occupa del marketing il presidente, in prima persona, coadiuvato da un collaboratore. Le attività svolte da queste figure professionali sono prevalentemente la gestione ed il mantenimento di rapporti con i clienti esistenti, la ricerca di nuovi possibili segmenti di domanda, il coordinamento delle iniziative comunicazionali, il *pricing* e la commercializzazione, che avviene attraverso un canale diretto.

Sono previsti sistematici momenti di riflessione da parte del vertice

aziendale sui risultati conseguiti, sulle minacce ed opportunità da affrontare, sulle iniziative (anche strategiche) da assumere.

Così, ad esempio, in relazione al *business* della “sistemistica” e dello sviluppo di *software* si è passati, negli ultimi anni, dal *target* delle imprese bancarie a quello delle aziende metalmeccaniche locali, ritenuto più attrattivo. Inoltre, vi è la consapevolezza della possibilità di puntare sulla Pubblica Amministrazione come nuovo *target-group*.

L’approccio al mercato, nel complesso, appare “solido”, soprattutto perché basandosi sull’elevata competenza professionale e sull’esperienza maturata negli anni, “Zeta” ha scelto consapevolmente di puntare su quei segmenti di clientela che le sembrano essere maggiormente in linea con la “proposta di valore” che vuole realizzare, ovvero quella di essere un produttore di “soluzioni di misura”.

Del resto, l’imprenditore avverte la necessità di inserire nuove figure (anche tirocinanti) in organico per potenziare le attività di analisi del mercato e per la gestione delle relazioni con la clientela. L’azienda si pone inoltre l’obiettivo di migliorare le iniziative di comunicazione con il fine di aumentare la propria visibilità sul mercato e di far percepire più efficacemente ai clienti-obiettivo la propria *value proposition*.

In “Zeta”, quindi, le maggiori criticità si avvertono nella gestione delle attività operative di marketing, mentre più soddisfacente, grazie alle specifiche competenze del vertice aziendale, risulta l’impostazione adottata per la formulazione delle scelte strategiche di mercato.

## **5. Percorsi per sviluppare un più efficace orientamento al mercato: i modelli proposti dalla letteratura**

Dopo avere analizzato i comportamenti adottati dalle imprese, evidenziando i limiti che si riscontrano nell’approccio al mercato, cercheremo ora, sulla base delle indicazioni desumibili dalla letteratura e degli stimoli scaturiti dagli incontri con le imprese analizzate, di formulare alcune riflessioni sui percorsi che potrebbero essere seguiti per far sì che progressivamente possa affermarsi nelle PMI un più efficace orientamento al mercato, partendo dal presupposto che i principi e le tecniche del *marketing management* classico sono poco adatti a questa tipologia di imprese (Welsh e White, 1981).

Analizzeremo quattro direttrici di azione che potrebbero essere seguite.

### *5.1 Il marketing relazionale*

Secondo vari autori le peculiarità della piccola impresa dovrebbero indurre a privilegiare un approccio al marketing basato su logiche relazionali

(Marchini, 2000b; Zontanos e Anderson, 2004).

Sotto questo profilo, la nostra ricerca conferma che le PMI sono naturalmente predisposte all'ascolto del cliente ed alle relazioni, ma ciò dovrebbe essere finalizzato alla offerta di maggior valore e, su questa base, ad una maggiore redditività. In realtà, al contrario, spesso l'orientamento al cliente si traduce in massima flessibilità rispetto alle sue richieste - in ottica fortemente transazionale - per cercare a tutti i costi di acquisire l'ordine.

In tale modo, la prevalente dimensione relazionale del marketing delle PMI risulta connessa all'assenza di un effettivo potere di mercato. Si è, in sostanza, di fronte ad una concezione molto riduttiva dell'approccio relazionale al marketing previsto in letteratura (Ferrero, 1992); prevale la dimensione personale delle relazioni, rafforzata da meccanismi di tipo sociale e territoriale (spesso nell'ambito di sistemi locali di imprese), piuttosto che la ricerca di un'effettiva integrazione dei processi del valore con i propri *partner* (Varaldo e al., 2006). Spesso, inoltre, l'incapacità di presidiare i propri mercati di riferimento porta le PMI ad interfacciarsi unicamente con gli intermediari commerciali, con i quali, però, tendono ad instaurarsi rapporti di dipendenza e non di collaborazione.

L'adozione di logiche di approccio al mercato maggiormente consapevoli e strutturate potrebbe portare la PMI, anche in assenza di reali possibilità di proporsi in modo attivo sui mercati finali, quantomeno a valorizzare il marketing relazionale nella *supply chain* del distributore, come sviluppo del marketing processuale interno (Srivastava e al., 1999; Anderson e Narus, 2005).

In realtà, il marketing relazionale dovrebbe essere inteso come soluzione privilegiata per la PMI, al fine di:

- mobilitare maggiori capacità, grazie alle reti di *partner* (anche clienti) in cui è possibile entrare;
- conoscere meglio il mercato, in particolare attraverso i *network* informativi informali, di cui parleremo successivamente;
- valorizzare la propria flessibilità, nell'ottica della personalizzazione dell'offerta di valore;
- creare fiducia e differenziazione;
- attivare canali di comunicazione bilaterali.

## 5.2 Il marketing imprenditoriale

Un'altra peculiarità delle PMI che dovrebbe favorire l'orientamento al mercato è rappresentata dalla loro dinamicità e capacità innovativa. È, questo, sicuramente un aspetto che connota il concetto di "marketing all'italiana", che trova un naturale completamento nel concetto di "marketing imprenditoriale", che negli anni ha avuto un crescente spazio negli studi di marketing a livello internazionale (Carson e al., 1995; Shaw e Carson, 1995;

Bjerke e Hultman, 2003).

In realtà questo termine è utilizzato non solo per identificare un approccio di marketing specifico per le PMI, ma anche, più in generale, per enfatizzare la proattività, la creatività e la propensione al rischio nella gestione dell'approccio al mercato da parte delle imprese (Carson e Coviello, 1996; Kotler e Trias de Bes, 2004).

Sotto questo profilo, il marketing (così come, a monte, gli stili di *management*) della PMI e della grande impresa possono trovare un terreno di convergenza (Grandinetti, 1989), in particolare alla luce dei cambiamenti in atto negli ultimi anni negli scenari competitivi. Per le grandi imprese, infatti, si pone la necessità, negli attuali ambienti-mercato (Hitt e Read, 2000), di recuperare i caratteri propri dell'attività imprenditoriale (in particolare coraggio, intraprendenza e capacità di *vision*), che, con il passare degli anni, sono stati penalizzati da una crescente burocratizzazione e strutturazione per livelli gerarchici<sup>12</sup> (Miles e Darroch, 2005; Robert e Weiss, 1990). Per le PMI si ravvisa invece la necessità di valorizzare i propri punti di forza, consolidando il proprio approccio al mercato.

È proprio in quest'ottica che qui consideriamo il concetto di "marketing imprenditoriale", che non va quindi inteso semplicemente come "marketing attuato dalla PMI", bensì come marketing attuato dalla PMI con consapevolezza strategica ed attraverso l'utilizzo di "strumentazioni" (analitiche, decisionali, gestionali) specifiche, ovvero coerenti con le sue peculiarità. È, questa, l'accezione di "marketing imprenditoriale" adottata da Carson e dai suoi coautori (1995); accezione che presenta una sostanziale affinità con il concetto di «imprenditorialità manageriale» (Marchini, 2000a), con cui si vuole sottolineare l'importanza, per la PMI, di salvaguardare lo spirito creativo e la tensione verso l'innovazione proprie dell'imprenditorialità, contemperandoli, però, con l'essenza di talune funzioni manageriali, idonee ad aumentare la strutturazione delle scelte di mercato (concetto di pianificazione), a chiarire i ruoli e le responsabilità all'interno dell'impresa (concetto di organizzazione), a garantire l'esecuzione ed i risultati delle attività (concetto di controllo).

Nel "marketing imprenditoriale" il ruolo dell'imprenditore viene riconosciuto ed esaltato, in base all'idea che, come osserva Guercini (2005), la sua esperienza professionale e personale è un fattore chiave rispetto alla competitività dell'impresa, unitamente alla sua "apertura" ed alla sua "sensibilità strategica" (Mc Cartan-Quinn e Carson, 2003). L'imprenditore si colloca, così, «ad un punto di convergenza di conoscenze, azioni ed op-

---

<sup>12</sup> In realtà, vi sono diversi autori (Barwise, 1999; Doyle, 2000; Kotler, 2004; McDonald e Wilson, 2002; Scott, 2006) che sottolineano come anche in molte grandi imprese il concetto di marketing sia stato poco compreso e malamente implementato.

portunità» (Guercini, 2005).

A tal proposito Mensi (1992) osserva che se è vero che l'insieme dei condizionamenti determinati dall'ambiente e dalla propria "base strutturale" possono ridurre drasticamente i margini di autonomia strategica della piccola impresa, è anche vero che essa può definire il proprio posizionamento in modo coerente alle specifiche capacità distintive possedute ed in tal modo minimizzare i propri punti di debolezza. Ciò, però, è strettamente connesso all'abilità dell'imprenditore (Golinelli, 1992) ed alla sua capacità di visione su come configurare il *business* e su come competere. Solo su basi consapevoli la PMI può ottenere e, soprattutto, difendere nel tempo un vantaggio competitivo. Per quanto riguarda, poi, le modalità di sfruttamento di tale vantaggio, ovvero le specifiche azioni competitive da attuare, esse dovrebbero rispondere ad un preciso "disegno" (formalizzato o meno), o almeno i comportamenti concreti che vengono posti in essere e che finiscono per costituire (ex post) l'articolazione del percorso strategico aziendale, dovrebbero essere orientati dalla chiara percezione dei vantaggi competitivi su cui l'impresa si basa e dovrebbero mantenere con essi un'elevata coerenza, pur nell'"emergenza" di opzioni di volta in volta non preventivate.

In quest'ottica, quindi, l'imprenditorialità dovrebbe fondersi con un maggiore tasso di managerialità, senza che la maggiore organizzazione e la migliore strutturazione dei processi impresa-mercato sviscerino le migliori virtù dell'imprenditorialità, ovvero dinamismo, creatività, intuito e (naturale) capacità di ascolto della clientela. In sostanza, bisogna valorizzare la strategia spontanea che si avvia su un'idea iniziale e si modifica in relazione al continuo apprendimento delle evoluzioni in atto (Golinelli, 1992), cosicché in essa le iniziative si susseguano le une alle altre, provocando reazioni e costituendo, così, un "modello" in cui l'imprenditore possa esprimersi in termini di impegno, esperienza, competenze (spesso di natura tecnica), capacità di coordinamento e di supervisione (Mintzberg, 1991).

### 5.3 L'analisi del mercato

È evidente che nell'analisi del mercato la PMI non possa utilizzare, per carenza di risorse, gran parte dei metodi e delle tecniche accessibili alla grande impresa. Questo la porta a privilegiare canali informali di acquisizione di informazioni (Marchini, 2000b), come l'osservazione e la rete di contatti in cui essa è inserita (Guercini, 2006).

Proprio la costruzione e l'efficace valorizzazione (consapevole e sistematica) della rete di relazioni dell'impresa possono risultare di estrema importanza per assumere decisioni più consapevoli e con minor rischio.

Questi *network* informativi informali, infatti, come sottolinea Marchini (2000b), possono rispondere a due esigenze:

a) fornire, almeno in parte, le necessarie informazioni per comprendere che cosa sta avvenendo sul mercato, al fine di valutare la natura e la portata delle sfide competitive e comprendere quali alternative d'azione valutare ed adottare;

b) disporre di informazioni di ritorno per operare un controllo sulle decisioni assunte.

Il ricorso al "networking informativo", in un'ottica di marketing imprenditoriale consolidato, deve però essere frutto di attività pianificate e non lasciato al caso (Marchini, 2000b), altrimenti si corre il rischio che le potenzialità connesse a questi *network* vengano vanificate. Occorre, in altri termini, che ci sia consapevolezza dell'importanza di questo canale informativo e la volontà di valorizzarlo, condizioni, queste, che spesso non si manifestano (Birley, 1985).

Bisogna, inoltre, evitare le distorsioni connesse ai processi di percezione e valutazione del vertice aziendale (Busenitz e Lau, 1996), che possono ingenerare l'illusione del controllo sul mercato, eccessi di fiducia ed errori di pianificazione. L'imprenditore, infatti, sovente tende a minimizzare lo "sforzo cognitivo", impiegando "scorciatoie mentali" che conducono a pregiudizi che influenzano tanto la raccolta di informazioni, quanto, naturalmente, le decisioni assunte (Keh e al., 2002).

Questi *network* informativi devono possedere alcuni requisiti specifici (Marchini, 2000b):

- la *densità*, che si riferisce al numero di contatti che possono generarsi nel *network*;

- la *raggiungibilità*, che attiene alla facilità con cui possono originarsi i contatti;

- la *diversità*, che attiene alla varietà delle competenze, delle esperienze e delle conoscenze di ciascun componente della rete.

Anche il personale di vendita o il personale tecnico, ovvero chi si interfaccia direttamente con i clienti in fase di trattativa, nella fase di consegna del valore e nel post-vendita, rappresenta una fonte informativa con un elevato potenziale, in particolare per quanto concerne l'analisi della soddisfazione dei clienti e delle loro percezioni di valore. Per questa ragione, come è emerso nella nostra indagine, risulta fondamentale che vi sia consapevolezza del ruolo che questa fonte informativa può svolgere e tale consapevolezza deve tradursi in conseguenti scelte operative con riferimento:

a) alla selezione del personale;

b) alla formazione del personale, per far comprendere al personale di contatto la sua importanza e la varietà dei compiti da assolvere, al di là della conclusione delle transazioni;

c) agli incentivi ed ai sistemi di calcolo dei compensi, perché è chiaro che prevedere una retribuzione semplicemente "a volumi" non spinge il personale a curare al meglio gli aspetti relazionali dei rapporti con i clienti;

d) alla “codificazione” delle informazioni raccolte, là dove potrebbe essere utile avere degli schemi di riferimento comuni;

e) all’archiviazione ed alla trasmissione all’interno dell’impresa delle informazioni raccolte, considerato, come emerge dalla nostra analisi, che in molte PMI le conoscenze esistenti sul mercato e sui consumatori spesso non divengono un “patrimonio comune” dell’organizzazione, ma rimangono disperse a livello di singoli individui.

Un ulteriore importante fattore che può potenziare le capacità di analisi e comprensione del mercato da parte delle PMI è rappresentato dagli investimenti nelle ICT (Cioppi e Savelli, 2006). Internet, in particolare, può rappresentare un efficace strumento conoscitivo del mercato e delle sue dinamiche, a costi assolutamente accessibili. Esso risulta, però, ancora poco sfruttato dalle imprese minori.

Proponiamo un’ultima riflessione sulle informazioni di cui le imprese necessitano per la segmentazione del mercato. Come già osservato, la mancata definizione dei *target* a cui indirizzare l’offerta rappresenta una delle principali carenze rilevate nell’analisi svolta. Essa deriva da una sottovalutazione della sua importanza, ma anche dalla non conoscenza o non praticabilità delle tecniche di analisi per giungere a queste decisioni. Sotto questo profilo, può essere utile definire i *target-group* sulla base di processi “*bottom-up*” (Guercini, 2005), che partono dalle esperienze realizzate per poi identificare, partendo “dal basso”, i segmenti di mercato che si è in grado di servire con maggiore efficacia. Questa metodologia consente all’impresa anche di effettuare delle analisi sulla propria capacità di creare valore per i clienti di riferimento e, quindi, di acquisire consapevolezza sul proprio posizionamento.

Simili analisi, come osserva Guercini (2005), possono aiutare a “creare cultura di marketing” all’interno dell’organizzazione. Intesa in questi termini, la segmentazione, in particolare, «non è solo una modalità di definizione del *target* dei potenziali clienti, ma parte intrinseca della struttura e della cultura organizzativa».

#### 5.4 La pianificazione delle decisioni

Secondo alcuni autori la formalizzazione delle decisioni di marketing può essere, per la PMI, fonte di benefici significativi (McDonald, 1989), perché aiuta ad adottare un approccio al mercato più strutturato, ad identificare con chiarezza le fonti del vantaggio competitivo, a garantire condivisione e supporto alle decisioni da parte dei membri dell’organizzazione, ad individuare con chiarezza le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, a favorire il coordinamento fra le varie attività e funzioni aziendali (Lancaster e Waddelow, 1998).

Nel concreto, tuttavia, la pianificazione dei processi di marketing viene

ritenuta dalla maggior parte delle PMI poco utile (Orpen, 1994), se non deleteria, per le risorse di tempo e finanziarie che richiede. Lo scarso rilievo attribuito al marketing, il timore di perdere flessibilità, le difficoltà che si incontrano per pianificare e la resistenza verso ogni forma di burocratizzazione della gestione aziendale generano rilevanti barriere ad intraprendere questo percorso. Al contrario, da alcune indagini emerge che le PMI che adottano il piano di marketing affermano che esso è «uno strumento indispensabile per centrare l'attenzione dell'impresa nel suo complesso sul cliente e sulle sue esigenze» (Collesei e Checchinato, 2006), uno strumento che consente di operare in modo più professionale, di tracciare fondamentali linee-guida da seguire, di creare consapevolezza e cultura manageriale avanzata (Lancaster e Waddelow, 1998).

A nostro avviso l'obiettivo prioritario da perseguire non è la predisposizione di un piano di marketing, ma la formalizzazione nella vita dell'azienda di momenti periodici di riflessione comune, con la partecipazione del vertice aziendale, degli addetti all'attività commerciale e dei quadri che hanno la responsabilità delle attività più critiche, sui risultati raggiunti, sulle tendenze dei mercati, sulla propria situazione competitiva. Formalizzare la periodicità e la strutturazione di questi incontri può aiutare, in modo rilevante, a non concentrare l'attenzione solo su problemi contingenti ed a ragionare in un'ottica di medio termine, sia con riferimento alla valutazione dei *trend* passati che alla impostazione delle strategie per il futuro.

Queste attività devono rappresentare un momento di analisi, confronto, condivisione delle informazioni e di ricerca comune di soluzioni.

Per impostare correttamente queste iniziative (e vincere le resistenze culturali spesso presenti negli imprenditori) è importante che il vertice aziendale comprenda che (Lancaster e Waddelow, 1998):

a) il processo di analisi e valutazione può essere iterativo ed aggiustato incrementalmente (Marchini, 2000b);

b) le linee strategiche e le alternative d'azione possono essere molteplici e non vi è necessariamente una "one best way";

c) non bisogna acquisire un'eccessiva mole di informazioni, che non sarebbe gestibile e che provocherebbe probabilmente una "paralisi per eccesso di analisi". L'importante è avere chiare le variabili ambientali da monitorare;

d) queste attività devono essere un punto di partenza per migliorare i processi impresa-mercato e non un traguardo, ovvero non vanno svolte in modo sporadico, ma con sistematicità e continuità.

Un concetto da ribadire, come sottolineano Piercy e Giles (1989), è che a prescindere dal grado di formalizzazione delle decisioni e dal grado di strutturazione del processo decisionale, è già importante che dei momenti di pianificazione, ancorché molto semplici, vi siano, perché in questo modo il vertice aziendale ha la possibilità di valutare in modo più ragionato e pon-

derato rispetto a quanto possa fare nel “giorno dopo giorno” in quale situazione competitiva l’impresa si trova, quali obiettivi si vogliono raggiungere, quali alternative d’azione vi sono per farlo. L’importante è che il piano, anche se molto semplice, venga sistematicamente aggiornato con le informazioni di ritorno che l’impresa riuscirà ad acquisire nel tempo (Kolb, 1984).

## 6. Considerazioni conclusive

La nostra ricerca conferma la scarsa penetrazione della cultura di marketing nelle PMI, ma evidenzia anche l’esistenza di potenzialità che, se adeguatamente sfruttate, potrebbero sensibilmente accrescere l’orientamento al mercato di queste imprese.

In particolare, si rileva una forte attenzione verso i clienti e la disponibilità a soddisfarne le aspettative, l’esistenza di canali informativi informali ma efficaci, il sorgere di nuove esigenze conoscitive in rapporto ai cambiamenti di strategia che la globalizzazione dei mercati comporta.

A fronte di questo continua a mancare un’adeguata “consapevolezza strategica” da parte del vertice aziendale (Meziou, 1991); le analisi di mercato sono trascurate o occasionali e si presenta sovente un problema di utilizzo parziale, discontinuo e non adeguatamente finalizzato delle fonti informative a cui tali imprese hanno accesso; inoltre, anche quando delle analisi vengono svolte, contrariamente a quanto le ridotte dimensioni e la scarsa burocratizzazione delle PMI potrebbero far pensare, vi è anche un problema di diffusione e di condivisione della conoscenza all’interno dell’organizzazione.

Ciò avviene, come sottolinea ancora Marchini (2000b), anche nei casi in cui vi sia, all’interno dell’impresa, una funzione nominalmente preposta a gestire le attività di marketing ed anche quando essa abbia un certo grado di strutturazione.

Particolari carenze, oltre che nell’analisi della concorrenza, che è spesso trascurata o fortemente limitata, si riscontrano nelle analisi finalizzate alla segmentazione del mercato e a definire il posizionamento dell’offerta, scelte, queste, scarsamente definite, basate prevalentemente sull’intuito e sull’esperienza dell’imprenditore e progressivamente calibrate procedendo attraverso logiche “*trial and error*”.

Sotto questo profilo, i principali problemi riguardano:

- l’identificazione dei possibili *target-group* e la definizione di priorità e di politiche di intervento;
- l’identificazione dei principali elementi che creano valore nei mercati serviti e rispetto ai segmenti di clientela di riferimento;
- l’identificazione dei concorrenti con i quali ci si confronta e delle “aree” di superiorità ed inferiorità rispetto ai più diretti *competitors*.

Senza una più efficace gestione dei rapporti con il mercato anche le qualificate competenze tecniche possedute da molte Pmi rischiano di perdere rilievo come fattore competitivo.

Il salto di qualità necessario può essere agevolato se non si pretende di trasferire nelle Pmi le metodologie e le tecniche di marketing adottate nelle grandi imprese, ma si ricercano strumenti e metodi di lavoro più adatti alle loro caratteristiche (scarsa strutturazione, flessibilità, dinamicità, prossimità al mercato, ecc), che potrebbero anche diventare punti di forza nel rapporto con il mercato (Kenny a Dyson, 1989). In alcuni casi, può essere già importante dare anche solo maggiore sistematicità ed "ordine" a quanto viene svolto in modo spontaneistico ed intuitivo.

Sulla base della nostra ricerca e dell'analisi della letteratura ci sembra di poter concludere che per accrescere l'orientamento al mercato da parte delle Pmi devono sussistere alcune condizioni, che influiscono sulle convinzioni dell'imprenditore rispetto alla criticità delle variabili di mercato, e devono essere seguite talune direttrici di azione.

La pre-condizione è rappresentata da un'apertura dell'imprenditore a ripensare l'approccio tradizionalmente seguito nella formulazione delle decisioni di maggiore valenza strategica. In sostanza, deve maturare la consapevolezza, da parte del vertice, che sia necessario introdurre una "discontinuità" nel "*modus operandi*" fino a quel momento seguito nella gestione degli scambi di mercato. Come sottolinea Grandinetti (1989), ciò può essere frutto di "acquisizioni progressive" da parte dell'imprenditore, che capisce che le mutate condizioni del contesto possono richiedere un nuovo approccio al mercato. Nella nostra indagine, ad esempio, è emerso come le minacce e le opportunità determinate dalla globalizzazione dei mercati e dalla concorrenza proveniente dai Paesi orientali (Cina, India, est europeo, ...) abbiano spinto molti imprenditori a prendere in considerazione variabili di mercato in precedenza trascurate e ad attribuire maggiore importanza e maggiori risorse proprio all'analisi strategica.

In secondo luogo occorre che vengano assunti modelli concettuali di riferimento compatibili con le caratteristiche strutturali delle Pmi ed in grado di valorizzarne le attitudini e le esperienze. Sotto questo profilo molto utili possono risultare gli studi sul marketing imprenditoriale e sul marketing relazionale. Il marketing imprenditoriale permette di valorizzare il ruolo dell'imprenditore, salvaguardando lo spirito creativo e la tensione verso l'innovazione proprie dell'imprenditorialità, contemperandoli, però, con l'essenza di talune funzioni manageriali. Il marketing relazionale consente di sfruttare i canali informativi di cui già si avvale la Pmi e può trovare più facile applicazione in quanto le Pmi sono naturalmente predisposte all'ascolto del cliente ed alle relazioni.

In terzo luogo risulta opportuno seguire percorsi evolutivi di tipo incrementale, basati sull'introduzione di innovazioni gestionali che possano

generare processi di apprendimento orientati alla progressiva adozione di un orientamento al mercato. In questa prospettiva anche l'introduzione di procedure per una migliore circolazione delle informazioni o momenti istituzionalizzati di riflessione sulle prospettive aziendali possono essere utili.

Infine sono necessari investimenti nelle risorse umane (formazione, assunzione di personale qualificato) e nelle ICT. Anche se le più gravi carenze riscontrate riguardano la "consapevolezza strategica" del vertice aziendale, molti problemi si pongono pure nella gestione delle politiche operative di marketing e nella strumentazione utilizzata per raccogliere, archiviare ed elaborare le informazioni sul mercato. Indispensabile è, dunque, qualificare il personale addetto alla funzione commerciale, integrando competenze di vendita con competenze di marketing. Un supporto molto rilevante per l'analisi dei mercati, la circolazione interna delle informazioni e le politiche di comunicazione e vendita può inoltre essere rappresentato dalle ICT, finora generalmente utilizzate dalle Pmi soprattutto per la posta elettronica e per attività amministrative e non sfruttate per le loro potenzialità nella gestione delle attività di marketing.

L'eterogeneità dell'universo delle Pmi determina differenti gradi di appropriatezza e prospettive di successo di questi percorsi a seconda delle situazioni. Pur con questa attenzione, ci sembra siano queste le direttrici lungo le quali gli studi e le applicazioni del marketing nella Pmi dovrebbero indirizzarsi.

*Urbino, Università degli Studi "Carlo Bo"  
Ferrara, Università degli Studi  
giancarlo.ferrero@uniurb.it  
fulviofortezza@libero.it*

## Bibliografia

- Anderson J.C., Narus J.A. (2005), *Business Market Management*, Etas, Milano.
- Barwise P. (1999), *Marketing*, Financial Times Handbook of Management, London.
- Birley S. (1985), *The role of networks in the entrepreneurial process*, in "Journal of Business Venturing", vol. 1.
- Bjerke B., Hultman C.M. (2003), *Entrepreneurial marketing: the growth of small firms in the new economic era*, Edward Elgar Publishing, London.
- Brunetti G., Corbetta G. (1996), *Alcune condizioni per lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane*, in "Economia&Management", n. 5.
- Busenitz L., Lau C. (1996), *A cross-cultural cognitive model of new venture creation*, in "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 20, n. 4.
- Carson D., Cromie S., Mc Gowan P., Hills J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*, Prentice-Hall, London.
- Carson D., Coviello N. (1996), *Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface*, in "Marketing Intelligence & Planning", vol. 14, n. 6.
- Cioppi M., Savelli E. (2006), *ICT e PMI. L'impatto delle nuove tecnologie sulla gestione aziendale delle piccole imprese*, ASPI-INS -EDIT, Genova.
- Collese U., Checchinato F. (2006), *Le attività di marketing e comunicazione nelle aziende italiane*, Paper presentato al Congresso Internazionale su «Le Tendenze del Marketing», 20-21 Gennaio.
- Cozzi G. (1986), *Il marketing nelle piccole e medie imprese*, Atti Seminario AIDEA, Clueb, Bologna.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Cromie S. (1991), *The Problems Experienced by Young Firms*, in "International Small Business Journal", 9.
- Depperu D., Varacca Capello P. (1990), *I gruppi di imprese di dimensioni minori*, F. Angeli, Milano.
- Doyle P. (2000), *Value-Based Marketing*, Wiley, Chichester.
- Eminente G. (1985), *Il marketing nelle piccole imprese*, Atti Seminario AIDEA, Clueb, Bologna.
- Ferrero G. (1992), *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, Edizioni LINT, Trieste.
- Fiocca R., Snehota I., Tunisini A. (2003), *Business marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Golinelli G.M. (1992), *I problemi strategici delle imprese minori*, in "Sinergie", n. 27.
- Grandinetti R. (1989), *Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza*, in "Economia e politica industriale", n. 63.
- Guercini S. (2005), *Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa*, in "Mercati e Competitività", fasc. 1.
- Hitt M.A., Read T.S. (2000), *Entrepreneurship in the new competitive landscape*, in Meyer G.D., Heppard K.A. (editors), *Entrepreneurship as strategy*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C. (2002), *Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs*, in "Entrepreneurship Theory and Practice", Winter.
- Kenny B., Dyson K. (1989), *Marketing in Small Businesses*, Routledge.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning*, Prentice-Hall.
- Kotler P., Jain D.C., Maesincee S. (2002) (trad. it.), *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Kotler P., Trias de Bes F. (2004) (ed. it.), *Marketing Laterale*, Ed. Il Sole24Ore Libri, Milano.
- Kotler P. (2004), *I dieci peccati capitali del marketing*, Ed. Il Sole24Ore Libri, Milano.
- Lancaster G., Waddelow I. (1998), *An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical*

Paradigm, in "Journal of Marketing Management", n. 14.

Lilien G.L., Kotler P., Moorthy K.S. (1992), *Marketing Models*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.

McCartan-Quinn D., Carson D. (2003), *Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm*, in "Small Business Economics", n. 21.

McClelland D.C. (1961), *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton.

McDonald M.H.B. (1989), *Ten Barriers to Marketing Planning*, in "Journal of Marketing Management", vol. 5, n. 1.

McDonald M., Wilson H. (2002), *The New Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Marchini I. (2000a), *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, Vol. I, Aspi/Ins-Edit, Genova.

Marchini I. (2000b), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol. III, Aspi/Ins-Edit, Genova.

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

Mensi R. (1992), *Tipologie di orientamento strategico nella piccola impresa*, in Ferrero G. (a cura di), *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, Edizioni Lint, Trieste.

Meziou 1991, *Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms*, in "Journal of Small Business Management", October.

Miles M.P., Darroch J. (2005), *Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage*, in "European Journal of Marketing", vol. 40.

Mintzberg H. (1991), *Management, mito e realtà*, Garzanti, Milano.

Orpen C. (1994), *Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms*, in "Journal of Strategic Change", 3.

Pencarelli T. (1995), *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, Aspi/INS-EDIT, Genova.

Peterson R.T. (1989), *Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies*, in "Journal of Small Business Management", January.

Piercy N., Giles W. (1989), *The Logic of Being Illogical in Strategic Marketing Planning*, in "Journal of Marketing Management", vol. 5, n. 1.

Robert M., Weiss A. (1990), *Il processo dell'Innovazione Imprenditoriale. Una leva strategica per trasformare il cambiamento in opportunità*, Ed. Il Sole24Ore Libri, Milano.

Scott W.G. (2006), *Le grandi sfide del marketing*, in "Micro & Macro Marketing", n. 1, Aprile.

Shaw E., Carson D. (1995), *The emergence of entrepreneurial marketing: a new paradigm?*, Proceedings of the Marketing Education Group Annual Conference, vol. 2, July, University of Bradford.

Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. (1999), *Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*, in "Journal of Marketing", vol. 63, Special Issue.

Stokes D. (2000), *Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research*, in "Qualitative Market Research", vol. 3, n. 1.

Varaldo R. (1983), *L'approccio al marketing nelle piccole e medie imprese*, in Aa. Vv. (a cura di), *Strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese*, Atti del seminario tenutosi ad Ancona, 11 giugno.

Varaldo R. (2004), *Il senso di una nuova rivista*, in "Mercati e Competitività", n. 0.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006), *Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive*, Paper presentato al Congresso Internazionale su «Le Tendenze del Marketing», 20-21 Gennaio.

Welsh J.A., White J.F. (1981), *A small business is not a little big business*, in "Harvard Business Review", August.

Zontanos G., Anderson A.R. (2004), *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*, in "Qualitative Market Research", vol. 7, n. 3.

## **Summary**

This study focuses on small and medium enterprises (SME) marketing approach and in particular on intelligence and strategic kind of activities. The main assumption of our analysis is that today's competition context urges SME to strengthen their market orientation. This goal can be reached above all through a stronger awareness of target-group defining process and by carrying out appropriate product and brand positioning strategies able to bring out SME's core competences.

In order to challenge these cultural and management changes, a more specific marketing approach and more suitable marketing tools are needed.

The purpose of this study, inspired by an analysis carried out on a sample of small and medium firms operating in different industries in Reggio-Emilia, Bologna and Modena areas, is to provide some suggestions to turn the partial and empirical marketing approach of many SME (the so called "marketing all'italiana") to a more aware and structured one.

In this way SME's traditional special features, such as dynamism, creativity, quick and flexible response to competitive challenges, should become the main strengths of these firms.

## **Riassunto**

L'articolo prende in esame il tema del marketing nelle PMI, focalizzando, in particolare, le attività di tipo informativo e strategico. Il presupposto dell'analisi condotta è che l'attuale contesto competitivo richiede alle PMI un grado crescente di orientamento al mercato e soprattutto una più consapevole definizione dei target-group a cui rivolgersi e l'attuazione di strategie di differenziazione e di posizionamento dei prodotti tali da valorizzare le capacità distintive possedute.

Perché questo cambiamento culturale e gestionale possa venire attuato, esso deve essere supportato da approcci e da metodologie di marketing appropriati alle specificità delle PMI. L'articolo, prendendo spunto da un'analisi realizzata su un campione di imprese di piccole e medie dimensioni delle province di Reggio-Emilia, Bologna e Modena, analizza percorsi e modelli concettuali per tradurre quello che nella maggior parte dei casi è un approccio spontaneistico e parziale al marketing (concetto di "marketing all'italiana") in un approccio al mercato più strutturato e consapevole, che permetta di valorizzare le peculiarità di queste imprese.