



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO
DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI

TESI
DOTTORATO DI RICERCA
in
MARKETING E COMUNICAZIONE (X Ciclo)

**Il marketing e la comunicazione nelle piccole e medie imprese.
Uno studio comparativo su un campione di imprese italiane
(Pmi) e su un campione di imprese inglesi (SMEs)**

Tutor:
Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Dottoranda:
dott.ssa Carmela Tuccillo

Coordinatore:
Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Anno Accademico 2010/2011

*“C'è una verità elementare,
la cui ignoranza uccide innumerevoli idee
e splendidi piani:
nel momento in cui uno si impegna a fondo,
anche la provvidenza allora si muove.
Infinite cose accadono per aiutarlo,
cose che altrimenti mai sarebbero avvenute...
Qualunque cosa tu possa fare,
o sognare di poter fare, incominciala.
L'audacia ha in sé genio, potere, magia.
Incomincia adesso”.*

(J.W. Goethe)

Introduzione **I**

Parte Prima

Revisione della letteratura sui principali contenuti inerenti le piccole e medie imprese e i temi relativi al marketing e alla comunicazione d'impresa

Capitolo Primo

Una visione olistica delle PMI: caratteristiche, strategie e finalità

1.1 Una visione olistica delle PMI e delle SMEs: caratteristiche, strategie e finalità	1
1.1.1 Caratteristiche e peculiarità delle PMI italiane	4
1.1.2 Caratteristiche e peculiarità delle SMEs inglesi	6
1.2 Un quadro di sintesi delle definizioni di Pmi e SMEs	7
1.3 La RBV come prospettiva per interpretare la natura del vantaggio competitivo nelle Pmi	10
1.4 Strategie competitive nelle Pmi	12
1.5 L'analisi strategica per le Pmi	16
1.6 I punti di forza e di debolezza delle Pmi	19
1.7 Le sfide per le Pmi e le loro interrelazioni	22
1.8 Conclusioni	24
Riferimenti bibliografici	24

Capitolo Secondo

Il marketing nelle piccole e medie imprese. I contributi della letteratura e i nuovi sviluppi

2.1 Il marketing nelle piccole e medie imprese	28
2.1.1 Gli stadi di sviluppo del marketing nelle Pmi	34
2.1.2 La pianificazione strategica nelle Pmi	38
2.1.3 Il marketing nelle Pmi: nuove opportunità di sviluppo	43
2.2 Gli studi che si sono susseguiti nel corso del tempo	47
2.2.1 I contributi italiani allo studio del marketing nelle Pmi	47
2.2.2 I contributi esteri allo studio del marketing nelle SMEs	51
2.3 <i>Entrepreneurship</i> e marketing: caratteristiche, similitudini e differenze	57
2.4 Marketing innovativo per le Pmi e le SMEs	64
2.5 Elementi di criticità del marketing nelle piccole e medie imprese	68
2.6 Considerazioni conclusive sul marketing delle Pmi	71
Riferimenti bibliografici	74

Capitolo Terzo

La comunicazione d'impresa nel contesto delle piccole e medie imprese. L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing

3.1 Introduzione allo studio della comunicazione d'impresa	85
3.2 L'evoluzione della comunicazione nelle Pmi: premesse concettuali e fattori determinanti	88
3.3 Le differenti forme di comunicazione d'impresa	97
3.4 La comunicazione di marketing nell'ottica delle Pmi	101
3.5 La comunicazione d'impresa alla base della <i>corporate identity</i> , della <i>corporate image</i> e della <i>corporate reputation</i>	106
3.5.1 La <i>corporate personality</i> nelle Pmi	107
3.5.2 La <i>corporate identity</i> nelle Pmi	108
3.5.3 La <i>corporate image</i> nelle Pmi	113
3.5.4 La <i>corporate reputation</i> nelle Pmi	117
3.6 Il mix comunicazionale adottato dalle Pmi	126
3.6.1 La scelta del mix promozionale: politiche di impulso e politiche di attrazione	128
3.7 Il mix delle attività di comunicazione (<i>communication mix</i>) e i suoi obiettivi	130
3.8 Le forme di comunicazione delle Pmi	132
3.8.1 La pubblicità	133
3.8.2 <i>L'e-advertising</i> (pubblicità elettronica)	136
3.8.3 La sponsorizzazione	136
3.8.4 La promozione delle vendite	139
3.8.5 Le pubbliche relazioni	141
3.8.6 La vendita personale	141
3.8.7 Il <i>merchandising</i>	142
3.9 Il mix dei mezzi di comunicazione nelle Pmi	143
3.9.1 L'organizzazione degli eventi	144
3.9.2. L'utilizzo di testimonial ed influenti	149
3.9.3 La televisione	151
3.9.4 La radio	152
3.9.5 La stampa	152
3.9.6 La <i>direct response</i>	153
3.9.7 Internet	153
3.9.8. <i>Il place advertising</i>	153
3.10 I veicoli di comunicazione	154
3.11 Un approccio all' <i>Integrated Marketing Communication</i> (IMC) per le Pmi	154
3.12 Il piano di comunicazione aziendale per la piccola e media impresa	157
3.13 La <i>corporate communication</i> per costruire la reputazione aziendale nelle Pmi	161
3.14 Considerazioni conclusive sulla comunicazione d'impresa nelle Pmi	167
Riferimenti bibliografici	168

Parte Seconda

Metodologia di analisi e risultati della ricerca empirica sulle piccole e medie imprese italiane ed inglesi

Capitolo Primo

La metodologia della ricerca

1.1 Premessa metodologica	180
1.2. Il disegno della ricerca	182
1.3 Considerazioni preliminari	185
1.4 Domande ed ipotesi di ricerca	187
1.1.1 Obiettivi e struttura del lavoro	188
1.1.2 Metodologia della ricerca	190
1.1.3 Le ricerche on line: la <i>web survey</i>	192
1.5 Le tecniche di analisi statistiche adottate	193
Riferimenti bibliografici	196

Capitolo Secondo

Un'analisi comparativa tra Pmi italiane e SMEs inglesi dal punto di vista delle attività di marketing e comunicazione di un'indagine sul campo

2.1 Introduzione	199
2.2 Descrizione dei due campioni: imprese italiane (Pmi) ed inglesi (SMEs)	200
2.3 Gli obiettivi di marketing e comunicazione	202
2.4 L'organizzazione della funzione marketing/comunicazione	211
2.5 Gli investimenti in marketing e comunicazione	213
2.6 Il monitoraggio delle attività	215
2.7 Il <i>budget</i> di comunicazione	216
2.8 La <i>corporate communication</i> e i consulenti esterni di comunicazione	220
2.9 L'atteggiamento generale verso il marketing e la comunicazione	225
2.10 Un'intervista a due manager	236
2.11 Considerazioni finali	242
Riferimenti bibliografici	246

Considerazioni conclusive

247

Appendici

Appendice 1- Il questionario della ricerca quantitativa

Appendice 2- Intervista della ricerca qualitativa

Appendice 3- Lista delle PMI studiate ai fini della ricerca

Appendice 4- Lista delle SMEs studiate ai fini della ricerca

Introduzione

Nell'attuale contesto competitivo, le piccole e medie imprese (Pmi) "rivestono un ruolo strutturalmente importantissimo negli assetti produttivi di tutte le economie nazionali progredite"¹. In particolare in Italia la struttura produttiva rimane caratterizzata dalla fortissima presenza delle Pmi (micro-imprese, piccole imprese e medie imprese) che rappresentano il motore dell'economia nazionale. Nonostante la varietà dei contributi che studiano le Pmi si è riscontrato uno scarso approfondimento delle tematiche relative al marketing e alla comunicazione d'impresa. Sebbene esista una ricchissima letteratura sia di tipo accademico, che di natura divulgativa sui grandi cambiamenti dell'economia connessi al ruolo della piccola e media impresa, sia in Italia che nel resto del mondo, minore attenzione viene dedicata agli aspetti di marketing e comunicazione relativi a questa tipologia di impresa. In quest'ottica, il suddetto studio si propone di analizzare come le leve di marketing vengono attualmente utilizzate e soprattutto, come potrebbero essere eventualmente implementate con maggiore efficacia nelle piccole e medie imprese. La ricerca empirica condotta attraverso un'indagine comparativa tra un campione di imprese italiane (Pmi) ed un campione di imprese inglesi (SMEs), evidenzia come il ruolo del marketing stia marcatamente cambiando, assumendo una veste e una rilevanza di grande strategicità. Si intende inoltre riflettere sull'esigenza o meno, per le Pmi, di creare un presidio organizzativo specializzato nella gestione dei processi comunicativi di marketing. Si cercherà, da un lato, di approfondire le ragioni che inducono molte PMI, sebbene spesso consapevoli della criticità e dell'importanza del marketing e dei processi di comunicazione aziendale, 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 stessa impresa per difendere e migliorare il posizionamento competitivo. Dall'altro lato, (si cercherà) di sollecitare possibili modelli teorici e soluzioni manageriali di marketing compatibili con la piccola dimensione aziendale.

Le problematiche che le piccole e medie imprese incontrano nell'interfacciarsi ai mercati di riferimento sono sempre più complesse, perciò è necessario un approccio al marketing e alla comunicazione d'impresa nuovo, che sia reattivo, empirico ed intuitivo².

¹ 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.

² MATTIACCI A., CECCOTTI F., *Op. cit.*

La necessità di un ripensamento delle logiche del marketing e della comunicazione nelle Pmi attraverso la realizzazione di piani coerenti con le caratteristiche specifiche di questa tipologia di imprese è il punto di partenza di questo studio³. È infatti comunemente accettato che un uso inadeguato del marketing è uno dei motivi del fallimento di una Pmi. Tipicamente le inadeguatezze di molte Pmi possono essere rintracciate nella mancanza di un approccio alla pianificazione di marketing. È necessario, dunque, accrescere nella mente dei manager la consapevolezza dell'importanza di un approccio alla pianificazione di marketing.

L'impresa anche di piccole e medie dimensioni (Pmi e SMEs) è diventata un sistema aperto e complesso che comunica continuamente con l'ambiente che la circonda; perciò diventa necessario sviluppare una comunicazione forte e distintiva, che ponga anche la piccola e media impresa in relazione all'articolato ambiente degli stakeholder⁴.

La comunicazione e il marketing diventano fattori critici di successo per l'impresa e come avremo modo di vedere nel prosieguo di questo lavoro di ricerca, affinché le azioni poste in essere siano efficaci è necessario un approccio nuovo che valorizzi le specificità delle PMI.

Il presente lavoro di tesi dal punto di vista dell'organizzazione dei contenuti si divide in due parti: la prima dedicata alla revisione dei principali contenuti della letteratura attraverso una disamina delle principali discipline manageriali (marketing, comunicazione d'impresa, strategia, management, economia e gestione delle imprese, psicologia, sociologia, ecc) sui temi collegati al marketing e alla comunicazione delle piccole e medie imprese; la seconda, dedicata alla metodologia della ricerca adottata e ai risultati conseguiti attraverso l'indagine comparativa effettuata sul campo.

Nel primo capitolo sarà offerto un quadro di sintesi delle Pmi; in particolare, dopo aver individuato le caratteristiche e le peculiarità specifiche di questa tipologia di imprese, il focus dell'attenzione si sposterà verso l'individuazione delle strategie competitive utili ad assicurare un vantaggio competitivo duraturo. Quanto si cerca di analizzare nel primo capitolo risulta funzionale all'individuazione delle attività su cui l'impresa può agire per migliorare il proprio posizionamento competitivo.

Nel secondo capitolo si passerà in rassegna la letteratura sul marketing delle piccole e medie imprese, individuando i contributi più significativi a

³ CARSON, D. (1990), "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 11, pp. 25-27.

⁴ Lo stakeholder è ogni gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato da obiettivi, comportamenti o risultati di un'impresa. Gli stakeholder sono i portatori di interesse per l'impresa. Sono state individuate 8 categorie: risorse umane; soci/azionisti e comunità finanziaria; clienti, fornitori; partner finanziari; Stato, Enti Locali e Pubblica Amministrazione, Comunità, Ambiente.

riguardo per fornire un quadro di sintesi esaustivo che favorisca una visione unitaria dei fenomeni in esame.

Nel terzo capitolo il focus rimane concettuale, infatti si cercherà di presentare i più recenti lavori in tema di comunicazione d'impresa. Il motivo principale per analizzare la comunicazione nell'ambito delle Pmi è rappresentato dal fatto che questo particolare tema risulta tuttora scarsamente considerato; in particolare, va sottolineata la mancanza di contributi che studiano in profondità il ruolo che la comunicazione riveste nello sviluppo delle piccole e medie imprese.

Il primo capitolo della seconda parte è un'esplorazione dei metodi di ricerca utilizzati ai fini del presente lavoro.

Infine nell'ultimo capitolo saranno esposti i risultati conseguiti nell'ambito dell'indagine svolta. In particolare, si procederà ad accettare o confutare le ipotesi di ricerca precedentemente individuate, fornendo spunti di riflessione per ulteriori ricerche.

Riferimenti bibliografici

CARSON, D. (1990), "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 11, pp. 25-27.

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.

Ringraziamenti

A conclusione del mio lavoro di tesi, sento forte il desiderio di ringraziare chi ha reso memorabile questi tre anni di dottorato. In prima battuta devo riconoscere che la mia forte dedizione e motivazione mi hanno premiata facendomi intraprendere un percorso di ricerca fortemente voluto. Da quel momento, si sono susseguiti momenti di studio, ricerca e di vita che mi hanno formata rendendomi più forte e consapevole.

Iniziando con i ringraziamenti, la mia profonda gratitudine va al Prof. Alfonso Siano, coordinatore del dottorato e mio tutor, guida costante e presente, capace di offrirmi spunti di riflessione e momenti di ragionamento, ma soprattutto sostegno ed aiuto in questo mio percorso di studi.

Ringrazio Maria Giovanna Confetto, amica preziosa e persona unica. E a seguire Agostino Vollero, Mario Siglioccolo, Maria Palazzo, Silvia Cosimato e Francesca Conte, colleghi e colleghe, ma soprattutto amici e amiche che mi sono stati vicini sostenendomi e incoraggiandomi sempre. Inoltre ringrazio Felice Addeo per la supervisione alla parte metodologica del mio lavoro di tesi.

Non posso dimenticare le colleghe del mio ciclo di dottorato: Raffaella Montera, Claudia Bernardo ed Emanuela Chirico, insieme abbiamo condiviso le lezioni, ma anche tutte le paure e le difficoltà, affrontandole insieme.

Ringrazio i professori e i ricercatori che mi hanno allietato con le loro lezioni e mi hanno trasmesso nuove conoscenze e tutta l'Università che mi ha accolta con calore.

Infine i miei più sentiti grazie vanno alle persone che mi amano e che continuano a dimostrarmelo standomi vicino sempre. È a loro che dedico il mio lavoro di tesi.

Un grazie alla mia famiglia e al mio amore Marco.

E a tutti voi che leggerete il mio lavoro.

Grazie

Fisciano, Università, Novembre 2011.

Carmela Tuccillo

Parte Prima

Revisione della letteratura sui principali contenuti inerenti le piccole e medie imprese e i temi relativi al marketing e alla comunicazione d'impresa

CAPITOLO PRIMO

Una visione olistica delle PMI: caratteristiche, strategie e finalità

Sommario: 1.1 Una visione olistica delle Pmi: caratteristiche, strategie e finalità – 1.1.1 Caratteristiche e peculiarità delle Pmi italiane – 1.1.2 Caratteristiche e peculiarità delle SMEs inglesi – 1.2 Un quadro di sintesi delle definizioni di Pmi e SMEs – 1.3 La RBV come prospettiva per interpretare la natura del vantaggio competitivo nelle Pmi – 1.4 Strategie competitive delle Pmi – 1.5 L'analisi strategica per le Pmi – 1.6 I punti di forza e di debolezza delle Pmi – 1.7 Le sfide per le Pmi e le loro interrelazioni – 1.8 Conclusioni

1.1 Una visione olistica delle PMI: caratteristiche, strategie e finalità

Nell'attuale contesto competitivo, le piccole e medie imprese (Pmi) “rivestono un ruolo strutturalmente importantissimo negli assetti produttivi di tutte le economie nazionali progredite”¹. Lo studio approfondito della letteratura manageriale sulle Pmi ha evidenziato le enormi e profonde differenze che questa tipologia di imprese presenta rispetto alla più grandi imprese ed organizzazioni². Le Pmi mostrano tratti e caratteristiche di unicità difficilmente paragonabili agli altri tipi di organizzazioni; queste sono infatti caratterizzate dalla marcata presenza della figura dell'imprenditore, che è coinvolto completamente in tutte le attività aziendali (centralità dell'imprenditore); sono organizzate in maniera semplice con una struttura organizzativa di tipo prettamente funzionale; sono generalmente molto presenti nei mercati industriali e si contraddistinguono per una frequente assenza di precise e formalizzate strategie e per un mancato utilizzo di modalità di analisi e pianificazione strategica³. Queste caratteristiche specifiche rendono la piccola e media impresa un'impresa a sé stante, contraddistinta da valori, comportamenti, meccanismi di funzionamento e *management style* del tutto tipici e singolari. In particolare, le piccole e medie imprese si caratterizzano per le seguenti peculiarità⁴:

¹ MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), “Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa”, *Micro & Macro marketing*, n. 1.

² CARSON, D. (1990), “Some exploratory models for assessing small firm's marketing performance (a qualitative approach)”, *European Journal of Marketing*, Vol.24, pp. 25-27.

³ MENDHAM and BANNOCK state: “[...] the most significant difference between big and small firms is not their size. Rather, the real differences concern objectives, management style and marketing”. Vedi: MENDHAM S., BANNOCK G. (1982), “Small business and economic change”. Paper presented at the International Congress on Small Business, Malaga, Spain.

⁴ “A small firm is one which possesses at least two of the following four characteristics: 1. Management of the firm is independent. Usually the managers are also the owners. 2. Capital is supplied and the ownership is held by an individual or a small group. 3. The area of operations is mainly local, with the workers and owners living in one home community. However the market need not be local. 4. The relative size of the firm within its industry must be small when compared with the biggest units in the field. This measure can be in terms of sales volume, number of employees or other significant comparisons”. Si veda al riguardo: COMMITTEE FOR ECONOMIC

- il management dell'impresa è indipendente. Normalmente i manager sono anche i proprietari;
- la proprietà è detenuta da un individuo o da un piccolo gruppo;
- l'area operativa è prevalentemente locale con i lavoratori e i proprietari che vivono nella loro comunità di origine;
- l'impresa ha una dimensione relativamente piccola rispetto alle più grandi unità sul campo. Questa misura può riferirsi anche al volume di vendita, al numero di dipendenti, ecc.

Tuttavia “qualsiasi impresa può essere considerata piccola quando il volume di vendita, il capitale investito e il numero dei dipendenti sono rappresentati da cifre poco significative rispetto alla più grande impresa del settore”⁵. È difficile fornire una definizione di piccola e media impresa perché non esistono parametri quantitativi e qualitativi che consentano una definizione univoca; questa definizione varia, in base al settore produttivo d'appartenenza e allo scopo sottostante la classificazione⁶. Più correttamente, si può parlare di piccole e medie imprese:

- in senso assoluto: se ci troviamo di fronte a pochi addetti, limitato capitale investito, vertice direzionale formato da una o poche persone, con competenze non specialistiche;
- in senso relativo: se rispetto alle altre imprese operanti nello stesso settore la dimensione aziendale appare contenuta.

“Like the proverbial elephant the small firms is one of those things that is recognized when seen but difficult to define”⁷.

Oltre a parametri di natura quantitativa come il fatturato o il valore aggiunto o ancora il numero dei dipendenti⁸, è necessario, in ogni caso, considerare anche alcuni parametri qualitativi⁹, come ad esempio:

- la coincidenza tra il soggetto economico e il management dell'impresa;

DEVELOPMENT, as quoted in STEINHOFT D. (1978), *Small Business Management Fundamentals*, Maidenhead, McGraw-Hill.

⁵ STEINHOFF, D. (1978), *Op cit.*

⁶ ZAPPA G. (1957), *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano.

⁷ GORE C., MURRAY K., RICHARDSON B. (1992), *Strategic Decision-Making*. London: Cassell.

⁸ GILARDONI A., PIVATO S. (1998), *Elementi di economia e gestione delle imprese*, EGEA, Milano.

⁹ DESSY A. (1995), *Politiche finanziarie e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, EGEA, Milano.

- la relativa ridotta quota di mercato;
- la scarsa specializzazione del management (assenza di specialisti);
- la totale indipendenza;
- la difficoltà di accesso al credito, specie nel medio lungo termine;
- lo scarso potere contrattuale verso terzi.

Nel gennaio 2005 è entrata in vigore la nuova definizione comunitaria della Pmi, la raccomandazione del 2003 (Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003), che sostituisce la 96/280/CE con un testo aggiornato, al fine di assicurare una maggiore efficacia e coerenza delle azioni poste in essere dalle Pmi sia in ambito comunitario che nazionale¹⁰. La nuova definizione, entrata in vigore il 1° gennaio 2005, rappresenta un importante passo verso il miglioramento dell'ambiente operativo delle Pmi e ha lo scopo di promuovere l'imprenditorialità, gli investimenti e la crescita¹¹. La raccomandazione del 2003, considera impresa ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica (tab. 1.1).

In base ai requisiti dimensionali, sono definite Pmi le imprese che:

- hanno meno di 250 occupati;
- hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Tab. 1.1: Tipologie di imprese

<i>Dimensione aziendale</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Fatturato</i>	<i>Tot di bilancio</i>
MICRO	fino a 10	fino a 2 mln	≤ 2
PICCOLA	fino a 50	fino a 10 mln	≤ 10
MEDIA	fino a 250	fino a 50 mln	≤ 43
GRANDE	oltre i 250	oltre i 50 mln	> 43

Fonte adattata alla Raccomandazione 2003/361/CE

La raccomandazione 2003/361/CE prevede, inoltre, che le Pmi vengano suddivise come segue:

¹⁰ «Le microimprese e le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono il motore dell'economia europea. Sono una fonte essenziale di lavoro, generano spirito imprenditoriale e innovazione nell'UE e sono quindi essenziali per favorire la competitività e l'occupazione. La nuova definizione di PMI, entrata in vigore il 1 gennaio 2005, rappresenta un importante passo verso il miglioramento dell'ambiente operativo delle PMI e ha lo scopo di promuovere l'imprenditorialità, gli investimenti e la crescita. La definizione è stata elaborata dopo ampie consultazioni con le parti interessate coinvolte e ciò prova che l'ascolto delle PMI è un elemento fondamentale per la realizzazione efficace degli obiettivi di Lisbona». La citazione è di GÜNTER VERHEUGEN: membro della Commissione europea responsabile per le imprese e l'industria.

¹¹ Fino al 1996, ogni stato europeo aveva una propria definizione di PMI.

- microimpresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 10 e il fatturato annuo o il totale di bilancio non supera i 2 milioni di Euro;
- piccola impresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 50 e il fatturato annuo o il totale di bilancio non supera i 10 milioni di Euro;
- media impresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 250 e il fatturato annuo non supera i 50 milioni di Euro o il totale di bilancio non supera i 43 milioni di Euro.

Le microimprese erano già state definite nella precedente raccomandazione 96/280/CE, ma l'unico requisito individuato era quello del numero dei dipendenti (inferiore a 10). Ora, invece, viene definita con parametri simili a quelli della piccola e della media impresa, e il suo valore sociale è completamente riconosciuto. Le microimprese, le piccole imprese e le medie imprese (Pmi) svolgono un ruolo centrale nell'economia europea, sono infatti tra le più importanti fonti di competenze imprenditoriali, d'innovazione e di occupazione¹². Nell'Unione europea, circa 23 milioni di Pmi forniscono intorno a 75 milioni di posti di lavoro e rappresentano il 99% di tutte le imprese. In Italia, le Pmi sono il fulcro dell'economia nazionale e ciò è evidenziato anche dagli studi condotti nel corso degli anni¹³.

1.1.1 Caratteristiche e peculiarità delle Pmi italiane

La struttura produttiva italiana rimane caratterizzata dalla fortissima presenza delle Pmi (micro-imprese, piccole imprese e medie imprese) che rappresentano il motore dell'economia nazionale, pesando per il 99,9 per cento sul totale delle imprese italiane. In particolare in Italia si registra una larga presenza di microimprese (con meno di dieci addetti), che rappresentano il 94,8 per cento delle imprese totali con il 47,4 per cento degli addetti e il 32,5 per cento del valore aggiunto. Soltanto l'0,1 per cento è rappresentato da imprese che non rientrano nella categoria delle Pmi (tab. 1.2). Le grandi imprese (con almeno 250 addetti) ammontano a circa 3.000 unità, che pesano per circa il 18,5 per cento degli addetti e per il 28,3 per cento del valore aggiunto complessivi¹⁴. La realtà italiana appare caratterizzata in modo particolare dai seguenti aspetti chiave:

¹² MARINI D. (2005), "Come far crescere le piccole imprese", Il Sole24Ore, Milano del 16/03.

¹³ Uno studio condotto da Unioncamere ha evidenziato come le PMI nel corso del 2007 hanno creato 110.000 posti di lavoro (+ 1,5%) mentre nello stesso periodo le grandi aziende registrano una diminuzione degli occupati pari allo 0,2%. Si veda al riguardo: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, vari anni. Dati di consuntivo: giugno 2008.

¹⁴ I dati provengono da uno studio effettuato dall'Istat nel 2008: "Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi", Roma, 2008.

- un sistema produttivo frammentato, con un numero elevato di imprese di dimensione media inferiore a quella degli altri Paesi dell'Unione europea;
- il peso ancora prevalente dei settori tradizionali all'interno del tessuto imprenditoriale;
- un modello di controllo e gestione di tipo familiare e una struttura finanziaria contrassegnata dalla coesistenza (anche psicologica) del patrimonio dell'impresa e della famiglia (che spesso si pone come vincolo alle condotte di sviluppo);
- la prevalenza di imprese di micro, piccole e medie dimensioni, nelle quali si osservano la contemporanea presenza di un imprenditore (spesso fondatore) e l'assenza di un'adeguata struttura manageriale;
- la dipendenza dai mercati esteri (sia quale fonte di approvvigionamento, che quale sbocco della produzione nazionale)¹⁵.

Tab. 1.2: Il peso delle PMI in Italia

	N° imprese	peso % su tot. imprese	Addetti	peso % su tot. addetti	Val. agg. (milioni)	peso % su tot. Val.agg
Micro impresa	3.731.348	94,6	7.292.281	46,9	219	32,6
Piccola impresa	189.294	4,8	3.351.855	21,6	155	23
Media impresa	20.151	0,5	1.935.295	12,5	108	16,1
Totale PMI	3.940.793	99,9	12.579.431	80,9	482	71,7
Grande impresa	3096	0,1	2.961.028	19,1	190	42,1
TOTALE imprese	3.943.889	100,0	15.540.459	100,0	672	100,0

Fonte: EUROSTAT, 2008

“Le piccole imprese da sempre costituiscono un punto di forza del nostro sistema produttivo. Esse sono flessibili nell'organizzazione. Vanno rimossi i vincoli amministrativi e fiscali che ne limitano la crescita dimensionale”¹⁶.

“La piccola impresa italiana fa parte della modernità e compete sul mercato non tanto perché è piccola ma grazie alla sua straordinaria capacità di

¹⁵ FIOCCA R., Prefazione, in CEDROLA E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano.

¹⁶ Queste considerazioni del Governatore della Banca d'Italia sono allegate alla relazione annuale della situazione del Paese del 1999. Si faceva notare anche che “il livello di pressione tributaria e contributiva, le rigidità del mercato del lavoro, la carenza di infrastrutture, un ordinamento che non favorisce le piccole imprese, inefficienze della Pubblica Amministrazione hanno frenato lo sviluppo” e che dunque “sulle piccole imprese che costituiscono il nucleo più importante del nostro sistema produttivo, incidono ancora un insieme di norme e un carico fiscale che ne frenano lo sviluppo”. Si veda al riguardo: (<http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relanno/rel99/rel99.it>). BANCA D'ITALIA, (2000), *Relazione annuale sulla situazione del Paese nel 1999*, Considerazioni finali del Governatore.

sfruttare i vantaggi della divisione del lavoro e della condivisione di conoscenze, mediate da relazioni interpersonali e dal capitale sociale sedimentato sul territorio”¹⁷.

1.1.2 Caratteristiche e peculiarità delle SMEs inglesi

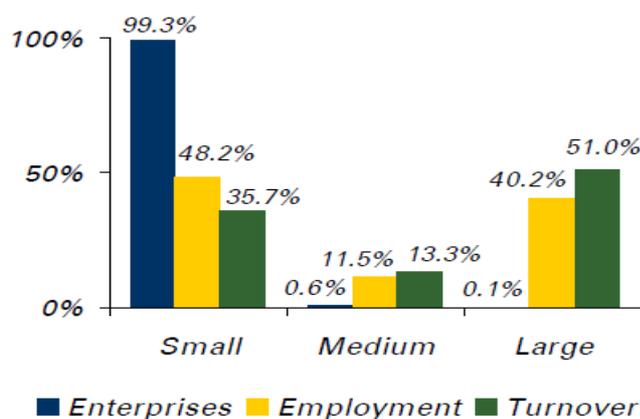
Le piccole e medie imprese svolgono un ruolo cruciale, non soltanto in Italia, ma anche in Inghilterra (tab. 1.3); le SMEs rappresentano il 99% di tutte le società e il 60% della forza lavoro nel settore privato¹⁸.

Tab 1.3 – Il numero delle SMEs in Inghilterra (2009)

	Enterprises	Employment (/1,000)	Turnover
All enterprises	4,834,045	22,819	3,24,329
SMEs (0-249 employees)	4,828,160	13,639	1,588,581
All employees	1,220,070	18,876	3,000,770
With no employees ¹⁹	3,613,975	3,942	239,559
1-9	1,019,605	3,813	444,953
10-49	167,670	3,251	472,272
50-249	26,910	2,633	431,797
250 or more	5,885	9,179	1,651,748

Fonte: <http://stats.bis.gov.uk>

Fig. 1.1: Il peso delle SMEs in Inghilterra



Fonte: <http://stats.bis.gov.uk>

¹⁷ BONOMI A., RULLANI E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi Torino.

¹⁸ I dati provengono dal rapporto “The Great Place to Work”, associazione di studi sul mondo del lavoro in Gran Bretagna del 2010. Si veda: <http://www.greatplacetowork.co.uk/>.

¹⁹ With no employees comprises sole proprietorships and partnerships comprising only the self-employed owner manager(s), and companies comprising only one employee director.

Nella sola Gran Bretagna sono state stimate circa 3.7 milioni di SMEs²⁰. Solo una percentuale ridottissima di imprese rientra nella categoria delle grandi imprese (250 o più dipendenti) (fig. 1.1).

La direttiva europea ha definito SMEs le imprese che comprendono: “*not more than 250 employees; not more than 50 million euro turnover and/or a balance sheet total of less than 43 million euro; a maximum of 25 per cent investment by one or more outside companies; and owner-managers or their families manage the company personally*”²¹.

1.2 Un quadro di sintesi delle definizioni di PMI e di SMEs

Le piccole imprese si contraddistinguono per essere imprese caratterizzate da strutture essenzialmente accentrate e da uno stile gestionale di tipo imprenditoriale, mentre le medie imprese mostrano la presenza di componenti manageriali all'interno della propria organizzazione. Molti autori hanno studiato le Pmi e ognuno ha cercato di apportare il proprio contributo, cercando di dare una definizione di tale tipologia di impresa.

Le piccole e medie imprese sono contraddistinte: dalla figura complessa dell'imprenditore che caratterizza e condiziona la struttura, dalla stretta relazione tra famiglia e proprietà per cui nelle piccole imprese trovano origine due sistemi. La configurazione strutturale semplice della piccola e media imprese risulta essere un punto di forza che assicura la flessibilità operativa indispensabile per adattarsi e sopravvivere in un ambiente caratterizzato da una forte turbolenza.

Le Pmi sono composte da pochi soci, spesso uniti da legami familiari; sono indipendenti, nel senso che non appartengono a gruppi economici; sono dotate di un limitato livello tecnologico; detengono una quota relativamente piccola sul mercato di sbocco; offrono una gamma prodotti piuttosto limitata; sono gestite personalmente dai proprietari, raramente affiancati da dirigenti professionisti; instaurano e mantengono contatti diretti con i propri dipendenti. Lo studio della letteratura economica aziendale italiana, soffre ancora oggi dell'assenza di una definizione univoca e condivisa di Pmi. Per tale motivo si è provveduto a riunire tutte le definizioni nella schematizzazione proposta (tab. 1.4)²².

²⁰ I dati provengono dallo Small Business Service. Si veda: <http://www.smallbusiness.co.uk/>.

²¹ Si veda: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf.

²² È opportuno ricordare che: una *definizione* rappresenta un complesso di elementi idonei a caratterizzare e circoscrivere concettualmente un fatto o un fenomeno; un *assioma* rappresenta un principio di massima che è evidente di per sé e, dunque, non necessita di alcuna dimostrazione; un *postulato* è un principio la cui validità non viene desunta, bensì posta a priori in modo funzionale

Tab. 1.4: Definizioni di Pmi: una panoramica della letteratura economica aziendale italiana

Autori	Definizioni
Caroli e Fratocchi (2000)	Le Pmi hanno tradizionalmente giocato un ruolo cruciale nella struttura industriale italiana. Permettono una maggiore flessibilità nell'uso dei fattori produttivi, una riduzione del bisogno di capitale fisso e una saturazione maggiore della capacità produttiva. La prossimità fisica dei fornitori e dei clienti crea una densa rete di relazioni, che modella il territorio circostante secondo i bisogni specifici della produzione ²³ .
Confalonieri (1998)	Le Pmi sono caratterizzate "da un basso numero di addetti, da un capitale investito limitato e da un vertice direzionale composto da una sola o poche persone, con competenze funzionali non eccessivamente specialistiche". Le Pmi sono composte da pochi soci, spesso uniti da legami familiari; sono indipendenti, nel senso che non appartengono a gruppi economici; sono dotate di un limitato livello tecnologico; detengono una quota relativamente piccola sul mercato di sbocco; offrono una gamma prodotti piuttosto limitata; sono gestite personalmente dai proprietari, raramente affiancati da dirigenti professionisti; instaurano e mantengono contatti diretti con i propri dipendenti ²⁴ .
Cattaneo (1963)	"Le imprese di minore dimensione sono dipendenti dalle scelte delle imprese di maggiori dimensioni e non sono in grado di modificare apprezzabilmente la dinamica del mercato" ²⁵ .
Boldizzoni e Serio (1996)	Le Pmi sono contraddistinte: dalla figura complessa dell'imprenditore che caratterizza e condiziona pesantemente la struttura, i meccanismi di funzionamento e i processi di crescita della piccola impresa; dalla stretta relazione tra famiglia e proprietà per cui nelle piccole imprese trovano origine due sistemi, la famiglia e l'impresa, rispondenti a logiche diverse che, coesistendo, generano confusione e conflitti; dalla configurazione strutturale semplice che risulta essere un punto di forza della piccola impresa poiché assicura all'azienda caratteristiche di flessibilità operativa indispensabili per adattarsi e sopravvivere in un ambiente caratterizzato da grande dinamicità e turbolenza, come il mercato globale; da un'idea imprenditoriale limitata ovvero da un approccio confusionario, emotivo, che porta ad una certa resistenza verso l'uso di modelli consolidati di analisi e pianificazione strategica ²⁶ .

Fonte: ns elaborazione

Le Pmi giocano un ruolo cruciale nella struttura industriale italiana. Esse permettono una maggiore flessibilità nell'uso dei fattori produttivi, una riduzione del bisogno di capitale fisso e una saturazione maggiore della capacità produttiva. La prossimità fisica dei fornitori e dei clienti crea una densa rete di relazioni, che modella il territorio circostante secondo i bisogni specifici della produzione.

alla chiarificazione dei fenomeni e allo sviluppo di una teoria; un *teorema* è una qualsiasi proposizione che, sulla base di assiomi e postulati, viene logicamente dimostrata. Si rimanda a: Cfr. GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, Cedam, Padova, p. 7.

²³ CAROLI M.G., FRATOCCHI L., (a cura di) (2000), *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, Milano.

²⁴ CONFALONIERI M. (1998), *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Giappichelli, Torino.

²⁵ CATTANEO M. (1963), *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Istituto Editoriale Cispino, Milano-Varese.

²⁶ BOLDIZZONI D., SERIO L. (1996), *Il fenomeno della piccola impresa, una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e Associati, Milano.

Lo studio sulle SMEs è servito a raccogliere le principali definizioni di piccola e media impresa della letteratura economica aziendale inglese (tab. 1.5).

Tab. 1.5: Definizioni di SMEs: una panoramica della letteratura aziendale inglese

Studiosi	Definizioni
Steinhoff (1978)	"Any firm can be considered small when its sales volume, total employees, capital investment, and so forth are much smaller than the corresponding figures for the largest firm in its field" ²⁷ .
Anwar and Stahlecker (1990)	Smes "are defying wisdom by experimenting with new approaches and are constantly challenging [...] larger companies" ²⁸ .
Carson (1990)	"Smes have unique characteristics that differentiate them from large organizations" ²⁹ .
Storey (1994)	"A small firm is not simply a scaled down version of a large firm" ³⁰ .
Carson and McCartan-Quinn (2003)	"A small firm is an independent owner/managed business organisation of limited significance within the industry, employing less than one hundred employees, where the owner/manager's omnipresence creates a highly personalised management style" ³¹ .
European Commission (2005)	SMEs are considered important to most economies and are said "to be an essential source of jobs, create entrepreneurial spirit and innovation in the EU and are thus crucial for fostering competitiveness and employment" ³² .
Das and He (2006)	"Small firm have been found to have higher rates of innovation compared to their share of sales or number of employees" ³³ .

Fonte: ns elaborazione

Dallo studio dei contributi italiani ed inglesi si può osservare che:

- le definizioni di piccola e media impresa, seppure provenienti da studi differenti, sono costruite sulle stesse dimensioni;
- mostrano tratti e declinazioni comuni, manifestando la condivisione dei contenuti.

²⁷ STEINHOFF D. (1978), *Op.cit.*

²⁸ ANWAR C.S.T., STAHLACKER W.D. (1990), "Entrepreneurial Life Cycle (ELC): Abilities, Characteristics and Anxieties", *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Conference proceedings, pp.133-142.

²⁹ CARSON D.J. (1990), *Op.cit.*

³⁰ STOREY D.J. (1989), "Firm performance and size: explanations from the small firm sector", *Small Business Economics*, Vol. 1 No. 3, pp. 175-80.

³¹ MCCARTAN-QUINN D., CARSON D. (2003), "Issues which impact upon marketing in the small firm", *Small Business Economics*, Vol. 21 No. 2, pp. 201-13.

³² EUROPEAN COMMISSION. (1995), *European Green Paper on Innovation*. December. Com (95) 688.

³³ DAS T.K., HE I.Y. (2006), "Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 114-43.

1.3 La RBV come prospettiva per interpretare la natura del vantaggio competitivo nelle Pmi

Nell'attuale contesto competitivo caratterizzato da una forte globalizzazione, da una crescente diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT), da esigenze sempre più sofisticate dei clienti e da una concorrenza sempre più agguerrita tra le imprese, le Pmi devono necessariamente saper modificare e "riconfigurare" rapidamente le proprie competenze.

La capacità di integrare e trasformare risorse e competenze per adattarsi ai cambiamenti ambientali ha il proprio fondamento teorico nel concetto di "dynamic capabilities"³⁴.

La prospettiva teorica della *resource-based view* (RBV) è diventata uno dei più importanti paradigmi della letteratura sul management strategico degli ultimi decenni; questo approccio si basa sulla convinzione che il vero vantaggio competitivo dell'impresa proviene dalle risorse e competenze specifiche proprie dell'impresa³⁵.

Secondo questa prospettiva teorica la fonte del vantaggio competitivo risiede nella capacità di possedere delle risorse di valore rare, non imitabili e organizzate, ovvero combinate ai processi organizzativi dell'impresa³⁶. Partendo dalla strategia, definita come "quella teoria d'impresa che indica in che modo la stessa possa conseguire una *performance* superiore rispetto ai concorrenti, nei

³⁴ Si veda a tal proposito: TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, 509-533; NELSON R.S., WINTER S.G. (1982), "An evolutionary theory of economic change", *Harvard University Press*, Cambridge, MA.

³⁵ Le competenze dinamiche, diventano "a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness", si veda al riguardo: ZOLLO M., WINTER S.G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13 (3), 339-351. Inoltre le competenze dinamiche rappresentano "a firm's behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage", si veda al riguardo: WANG C.L., AHMED, P.K. (2007), "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No.1, 31-50.

³⁶ Si veda al riguardo: WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180; RUMELT D.P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm", No. 2, pp. 286-300, Elgar Reference Collection International Library of Critical Writings in Economics, vol. 154, Cheltenham, U.K.; WILLISTON VT., BARNEY J.B. (2001), "Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*; Vol. 26, No. 1, pp. 41-56; BARNEY J.B., WRIGHT M., KETCHEN JR. D.J. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*; Vol. 27, No.6, pp. 625-641; CONNER K.R., PRAHALAD C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*; Vol.7, No.5, pp. 477-501; GRANT R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*; Vol.33, No.3, pp. 114-135.

mercati in cui opera”³⁷, la fonte del vantaggio competitivo è rappresentata dalla capacità di sfruttamento di un *bundle of resources*, di cui l’impresa dispone o a cui comunque ha accesso, che siano di valore, rare ed inimitabili³⁸.

La *Resource Based View* (RBV) è la prospettiva teorica più adatta ad interpretare la natura del vantaggio competitivo nelle Pmi perchè focalizza la propria attenzione sul soggetto impresa e sulle risorse, considerate come essenziali punti di forza per garantire il successo aziendale. Secondo questa teoria la piccola e media impresa è dotata di risorse strategiche che potrebbero permetterle di acquisire un vantaggio rispetto alle altre imprese. Tra queste risorse “inimitabili” possiamo individuare: la presenza del proprietario/manager, come soggetto capace di apportare competenze e capacità uniche, la possibilità di creare un *network* relazionale tra l’impresa e i suoi stakeholder, ecc. Partendo dalle potenzialità di tali risorse idiosincratiche e di difficile replicabilità, la piccola e media impresa riesce ad ottenere rendite economiche, che riescono a garantirle un vantaggio competitivo di difficile imitabilità da parte dei competitors. Il processo di accumulazione delle risorse è considerato come il risultato di specifici percorsi di sviluppo, condizionati da un apprendimento contraddistinto da una forte dipendenza dal percorso, soprattutto riguardo agli aspetti tecnologici, alla storia dell’impresa e alle scelte strategiche effettuate nel passato (*path dependency*)³⁹. La *path dependency* viene generalmente associata al concetto di ambiguità casuale, vale a dire l’effettiva impossibilità di comprendere i motivi per i quali l’impiego di particolari risorse conduce a determinati risultati nell’impresa. L’ambiguità casuale alimenta l’inimitabilità impedendo ai competitors di riprodurre le risorse e la conoscenza accumulata nel tempo⁴⁰.

“Il valore della comunicazione d’impresa, nella prospettiva *resource based*, è definibile come la capacità della comunicazione di attrarre e mettere a disposizione dell’impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita. Poiché queste risorse provengono da tutti i sistemi (interni ed esterni) con cui l’impresa è interconnessa, la comunicazione non può essere indirizzata verso una parte esclusiva dell’ambiente, ma deve rappresentare un sistema sovraordinato, interfunzionale e integrato”⁴¹.

³⁷ BARNEY J.B. (2006), (Ed. ital. cura di V. DELLA CORTE E M. SCIARELLI) *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci, Bologna.

³⁸ WERNERFELT B. (1984), *Op. cit.*; BARNEY J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.

³⁹ Cfr. RUMELT R.P. (1984), *Op. cit.*

⁴⁰ Cfr. SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d’impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, pag. 16-18.

⁴¹ FIOCCA R. (1999), “Evoluzione d’impresa e nuovi connotati della comunicazione”, in *Studies in Communication Sciences*, n.1.

1.4 Strategie competitive delle Pmi

Le piccole e medie imprese rappresentano per molteplici aspetti il tessuto connettivo dell'economia, infatti lo sviluppo di molti paesi industrializzati è sempre più fondato sulle Pmi che costituiscono, intorno alle grandi imprese, la base per la formazione di un solido tessuto industriale. In un contesto competitivo globale, caratterizzato da una concorrenza sempre più agguerrita e decisamente incontrollabile, si muovono le Pmi che in quanto dotate di una struttura maggiormente flessibile rispetto alle più grandi organizzazioni riescono ad adattarsi meglio alla turbolenza degli attuali scenari mondiali⁴².

Lo studio attento della letteratura manageriale sulle Pmi ha evidenziato come negli scorsi anni il tema della dimensione aziendale ha diviso gli studiosi tra chi sosteneva che la piccola e media impresa fosse il vero incubatore di nuove idee⁴³, e chi riteneva che soltanto la grande impresa potesse avere a disposizione le risorse necessarie per affrontare le sfide emergenti⁴⁴.

Nell'ambiente economico sono presenti molteplici tipologie di Pmi che, a seconda del livello innovativo, possono essere catalogate in⁴⁵:

- imprese *superstar*: sono imprese che hanno beneficiato degli elevati tassi di diffusione di innovazioni radicali nell'ambito tecnologico;
- *new technology-based firms*. sono imprese nate per offrire alle imprese di dimensione maggiore le componenti strategiche, i servizi e le applicazioni tecniche di cui hanno bisogno;
- *specialized supplier*: sono imprese tradizionali focalizzate nello sviluppo e nella fabbricazione di input produttivi specializzati, sotto forma di macchinari, componenti, software, ecc;
- *supplier dominated*: queste imprese dipendono fortemente dai loro fornitori e clienti.

Nelle Pmi l'attività di analisi e formulazione delle strategie avviene in modo inconsapevole, sono ancora molte le imprese di piccole e medie dimensioni

⁴² EMERY F., TRIST E. (1965), "The casual texture of organizational environments", *Human Relations*, N.18.

⁴³ GILDER G. (1988), "The revitalisation of everything: the law of the microcosm", *Harvard Business Review*, N. 66, pp. 49-61; ROGER T.J. (1990), "Landmark messages from the microcosm", *Harvard Business Review*, N. 68, pp. 24-30.

⁴⁴ FERGUSON C.H., (1988), "From the people who brought you voodoo economics", *Harvard Business Review*, N. 66, pp. 55-62; NORRIS W.C. (1983), "How to expand R&D co-operation", *Business Week*, April 11, p. 21.

⁴⁵ HOFFMAN K., PAREJO M., BESSANT J. (1998), "Samm firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review", *Technovation*, N.18, pp. 39-56.

che “navigano a vista”⁴⁶, guidate dalle intuizioni dell’imprenditore. Dal punto di vista strategico, le piccole e medie imprese presentano alcune caratteristiche distintive che le differenziano dalle grandi imprese o organizzazioni per⁴⁷:

- posizionamenti competitivi di nicchia;
- logiche strategiche poco strutturate;
- processi di acquisizione delle risorse di natura selettiva.

Generalmente le strategie competitive delle Pmi si caratterizzano per il presidio di un’area ristretta di competizione (es. classi di clienti) all’interno di un contesto economico che si rivela particolarmente fertile in termini di opportunità di segmentazione e di individuazione di spazi di iniziativa imprenditoriale. Dette strategie considerano inizialmente le esigenze di un gruppo limitato di clienti, per poi cercare di catturare gradualmente una base di clientela più ampia (segmentazione di tipo *bottom-up*)⁴⁸. Spesso le scelte strategiche si limitano a una serie di decisioni orientate a far funzionare l’impresa all’interno di un’impostazione imprenditoriale che dà per acquisite le principali scelte di fondo in termini, ad esempio, di prodotti, di mercati geografici, di tecnologie impiegate.

Quando l’attività avviata è in grado di garantire adeguati risultati, l’imprenditore tende in molti casi a sviluppare azioni di mantenimento delle posizioni conquistate, come ad esempio attivare nuovi contatti commerciali per far fronte alla perdita di clienti acquisiti in passato, cercare sbocchi di mercato alternativi in caso di ridimensionamento del mercato nazionale o introducendo innovazioni più o meno significative per sopperire al declino di un prodotto. Ne consegue che decisioni prese spesso d’istinto per reagire all’evoluzione del mercato finiscono per modificare in maniera anche sostanziale il profilo strategico dell’impresa. Nelle Pmi, quindi, la strategia si forma in maniera implicita, istintiva, poco strutturata.

Diverse ricerche hanno evidenziato come le Pmi manifestino grandi capacità di risposta ai cambiamenti del contesto competitivo, difendendo le posizioni raggiunte, ricercando con determinazione nuovi spazi di mercato, giungendo a modificare profondamente la formula imprenditoriale ogni qualvolta venisse ritenuto opportuno o necessario. Il processo strategico che avviene in modo poco strutturato appare, ad ogni modo, valido. Le Pmi sono in genere molto sensibili ad alimentare le competenze in una determinata area funzionale (spesso, quella tecnico-produttiva), ma sono spesso meno propense ad investire in

⁴⁶ COLOMBO A., DEPPERU D. (2006), “La strategia nelle PMI” Il Sole 24 Ore.

⁴⁷ VISCONTI F. (2008), *Scelte strategiche e posizionamento delle PMI* in PRETI P., PURICELLI M. (a cura di) La guida del Sole 24 Ore alla Gestione delle PMI, Il Sole 24 Ore, Milano.

⁴⁸ DE LUCA A. (2007), *Il direct marketing interattivo*, Ipsoa, Milano.

conoscenze quali il marketing, la comunicazione d'impresa, l'organizzazione interna, la programmazione, ecc). Inoltre, nelle Pmi poche persone hanno le competenze specifiche per sviluppare piani e programmi atti ad assicurare il successo aziendale. Le decisioni sono orientate alla risoluzione di problematiche emergenti, come ad esempio, l'investimento in un nuovo impianto, l'urgenza di far fronte a una situazione di crisi, la necessità di sostituire una risorsa che ha lasciato l'azienda e così via⁴⁹. Nonostante ciò, i collaboratori dell'imprenditore, ma anche l'intera struttura esprimono grandi capacità di mobilitazione verso obiettivi sfidanti, sanno essere flessibili, trasmettono energia e fiducia, si identificano nel sogno che l'imprenditore persegue creando un collettivo di persone che sa lavorare in *team*. Le Pmi, però, appaiono spesso "miopi" nell'interpretazione dell'ambiente competitivo, spesso concentrano le loro attività a un solo mercato geografico, a una sola tipologia di prodotto, a uno o pochi clienti di riferimento.

In particolare, in riferimento al comportamento delle Pmi, si possono identificare tre atteggiamenti tipo⁵⁰.

1. *Assenza di processi strategici*: in questo caso, la gestione strategica è sostanzialmente assente e la piccola impresa assiste a una sorta di progressivo spegnimento della propria posizione competitiva. Nei casi più frequenti, l'azienda si è legata a un profilo di consumatori che, per diverse ragioni, assume sempre minor peso quantitativo oppure si è focalizzata su canali distributivi tradizionali, il cui spazio d'azione è sempre più ristretto. Il problema non deriva dal fatto che un gruppo di clienti modifichi le proprie abitudini d'acquisto, ma deriva dalla mancanza di risposte provenienti dall'impresa, incapace di reinterpretare i confini della nicchia di mercato.

2. *Sbilanciamento verso l'interno*: se la Pmi sviluppa apprendimento e innovazione soltanto attorno ad alcune determinanti del successo (ad esempio concentrandosi sulla politica degli investimenti), trascurandone altre, magari più importanti, lo scenario evolutivo è quello della "stagnazione". Quando l'impresa è sbilanciata verso l'interno, e trascura i fabbisogni esterni, finisce per minare le basi della continuità aziendale.

3. *Sbilanciamento verso l'esterno*: In questo caso il governo strategico pone al centro dell'attenzione le opportunità emergenti dal mercato e l'organizzazione interna si adatta alle esigenze provenienti dall'esterno. La Pmi incorre in gravi problemi che si concretizzano in una vulnerabilità strutturale sul piano delle dinamiche competitive.

⁴⁹ VISCONTI F. (2006), *Piccole imprese. Spirali di crisi, percorsi di successo*, Egea, Milano.

⁵⁰ VISCONTI F. (2008), *Op. cit.*

E' difficile individuare un'unica via che possa assicurare il successo alle Pmi, i percorsi che consentono di creare valore economico sono numerosi e differenziati. Le possibili scelte strategiche delle Pmi possono essere⁵¹:

- presidio della nicchia;
- crescita per sinergie;
- crescita per gradi.

Ogni settore ha una sua struttura che in alcuni casi è più adatta alle grandi imprese (per la capacità di stanziare forti somme) o a piccole imprese (per la personalizzazione della proposta). Vi sono settori industriali strutturalmente proibitivi per le troppo elevate barriere all'ingresso. Ve ne sono altri strutturalmente attraenti, con barriere all'ingresso sostenibili e per la facilità di accesso alla clientela. Eppure anche quando il settore sembra proibitivo per le Pmi, si possono ricavare degli spazi in cui lavorare efficacemente.

Non è un caso che la maggior parte delle Pmi, che godono di un forte vantaggio competitivo, siano posizionate in una nicchia di mercato, talvolta piccolissima, in cui sono leader. Conoscere bene il settore e il segmento nel quale si opera e saper valutare i propri punti di forza permette di capire quale vantaggio competitivo si possiede e di valutare la possibilità di entrare in nuovi mercati allargando la propria sfera d'azione.

Nell'impostare una strategia competitiva è importante ricordare che il vantaggio dell'impresa nasce da quel complesso di elementi che, convergendo, danno "quel qualcosa in più che permette di fornire un valore maggiore ai clienti di quel segmento di mercato al quale l'impresa ha deciso di rivolgersi"⁵².

Le Pmi di successo puntano spesso al "presidio della nicchia", orientandosi a dominare un nucleo di bisogni ben delimitato. Il presidio della nicchia presuppone un'attività di governo strategico che sa coniugare le pressioni concorrenziali provenienti dall'esterno con lo sviluppo delle risorse e delle competenze necessarie per difendere il posizionamento acquisito.

Altro possibile percorso strategico è quello che vede incrementare una qualche dimensione di sviluppo alla nicchia originaria, attraverso una nuova linea di prodotto o di un nuovo mercato. Si tratta, in questo caso, di una "crescita per sinergie" che si pone l'obiettivo di rafforzare, di sviluppare, di tutelare l'ambito competitivo presidiato. Si tratta di una sorta di "consolidamento sinergico" che passa attraverso l'identificazione delle combinazioni prodotto-mercato che aggiungerebbero valore alla strategia in essere e alla loro selezione sulla base

⁵¹ VISCONTI F. (2008), *Op. cit.*

⁵² MONTECAMOZZO C.F. (2009), "Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo dell'innovazione", *PMI - Ipsos Editore*, n.5.

delle interrelazioni attivabili e dei costi d'ingresso. Un ulteriore percorso di sviluppo, è la cosiddetta "crescita per gradi". Questa strategia prende forma all'interno dei settori maturi, si attaccano i concorrenti più deboli e si sostiene un nuovo percorso di sviluppo. Tali sollecitazioni consentono di aumentare le soglie dimensionali, nella prospettiva di rendere economicamente più convenienti alcuni processi. Diventa di vitale importanza anticipare i bisogni del mercato, aggiornando il pacchetto d'offerta in modo da proporre soluzioni innovative.

Il profilo strategico dell'impresa cambia con relativa frequenza, esistono, quindi, una pluralità di percorsi che possono condurre la piccola impresa allo sviluppo e alla crescita. Per molte Pmi è inevitabile un intervento sui processi che governano la dinamica della strategia attraverso lo sviluppo di nuovi percorsi supportati dall'attivazione di processi di innovazione. L'imprenditore deve gestire il processo innovativo, offrendo stimoli al superamento dello *status quo* senza cadere nel rischio di innescare percorsi defocalizzati o caotici.

1.5 L'analisi strategica per le Pmi

Per avere successo a lungo termine le imprese, anche quelle di piccole dimensioni, devono rafforzare il processo di formulazione delle strategie definendo un valido posizionamento all'interno del settore di appartenenza anche attraverso l'individuazione di percorsi di crescita. Le Pmi, per valutare il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti, devono dotarsi di strumenti utili a valutare l'organizzazione strategica all'interno dell'impresa (analisi interna), e le caratteristiche strutturali del settore di appartenenza con le relative dinamiche evolutive (analisi esterna). Per ottenere e consolidare il proprio vantaggio competitivo, l'impresa deve necessariamente saper analizzare il target di clienti a cui si rivolge, individuare i fattori critici di successo e verificare di possedere al proprio interno le risorse e le competenze necessarie a realizzare il sistema di prodotto prefigurato che gli consenta l'interazione con il segmento di clienti selezionato.

Le strategie di successo devono concretizzarsi nella realizzazione di un vantaggio competitivo, che è il fattore capace di spiegare il differenziale di *performance* realizzato da un'impresa rispetto alla media del settore.

Il vantaggio competitivo perseguito può assumere una duplice natura⁵³:

- vantaggio competitivo di costo;
- vantaggio competitivo di differenziazione.

⁵³ PORTER M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.

Per ottenere un vantaggio di costo la Pmi deve portare il costo di realizzazione del prodotto finale al di sotto di quello dei concorrenti. L'ottenimento di costi di produzione inferiori a quelli dei concorrenti, consentono all'impresa di praticare prezzi inferiori a quelli dei concorrenti e conquistare un'elevata quota di mercato.

La ricerca di un vantaggio di differenziazione passa per la realizzazione di un prodotto unico rispetto ai concorrenti, che possa giustificare un più alto prezzo di vendita e l'applicazione di un *premium price*, attraverso la valorizzazione di elementi materiali o immateriali che consentano ai clienti di cogliere tale differenza. Con riferimento al vantaggio competitivo ricercato, essendo per sua natura quello di costo legato a concetti di economia di scala, economie di apprendimento ed economie di raggio d'azione, più facilmente realizzabili dalle imprese di maggiori dimensioni, è evidente che siano molto più numerose le opportunità per le piccole e medie imprese di focalizzarsi sulla differenziazione, costruendo una configurazione del sistema di offerta originale e apprezzata dai clienti⁵⁴. Ciò non toglie che siano possibili dei casi in cui anche le Pmi possono focalizzarsi sui costi, puntando su strutture più agili, sulla flessibilità o anche sfruttando alcune opportunità offerte dall'appartenenza a un distretto industriale. La redditività dipende, quindi, dalla capacità di abbassare i costi o di applicare un *premium price* o da entrambe; tenendo presente questo obiettivo possiamo individuare quattro elementi attraverso i quali l'impresa può creare valore: efficienza, qualità, innovazione e capacità di risposta al cliente. Questi elementi sono tra loro correlati, è infatti evidente che innovare i processi produttivi significa anche maggiore efficienza e migliore capacità di risposta alle esigenze del cliente; eccellenza operativa può voler dire maggiore capacità di risposta ai clienti ed infine maggiore qualità può significare anche maggiore efficienza.

Quanto più l'impresa è efficiente, tanto più bassi sono i costi dei fattori impiegati per ottenere il risultato, l'efficienza è la premessa per acquisire vantaggi competitivi derivanti dai bassi costi. Di seguito vengono elencate, a titolo esemplificativo, alcune soluzioni utili a raggiungere un livello di efficienza superiore rispetto ai concorrenti:

- realizzare economie di scala sfruttando curve di esperienza;
- adottare tecnologie flessibili di produzione;
- ridurre il tasso dei prodotti difettosi;
- innovare e progettare prodotti facili da costruire;
- legare le remunerazioni alle prestazioni;

⁵⁴ LASSINI U., TRIPODI C. (2008), *Strumenti e modelli per l'analisi della strategia*, in PRETI P., PURICELLI M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano.

- adottare una struttura organizzativa che faciliti il coordinamento.

Un prodotto/servizio è di qualità quando risponde alle attese del compratore, ossia, dà al compratore i benefici attesi. Alcune soluzioni per agire in questa direzione sono:

- mantenere il *focus* sul cliente;
- escogitare metodi per misurare la qualità;
- sviluppare e migliorare le relazioni con i fornitori;
- stimolare suggerimenti da parte dei compratori.

L'innovazione riguarda i prodotti, i processi, i metodi di gestione, le strutture organizzative; le innovazioni che superano la prova del mercato danno vantaggi competitivi rilevanti, dal momento che innovare significa disporre di qualcosa che gli altri non hanno. Quando l'innovazione riguarda i prodotti, si traduce nella capacità di differenziare rispetto ai concorrenti e quindi di applicare prezzi più alti, invece quando riguarda i processi, significa poter ottenere prestazioni superiori e quindi capacità di abbassare i costi al di sotto di quelli dei concorrenti. In molti settori l'innovazione è l'arma vincente per ottenere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti e per evitare l'imitazione e per mantenere vantaggi competitivi basati sull'innovazione è necessario un impegno costante. Le Pmi che intendono percorrere questa strada devono possedere risorse e competenze adeguate, prestando molta attenzione a:

- investire in capacità professionali;
- integrare la ricerca con la produzione;
- migliorare il *project management*;
- accorciare i tempi di introduzione di nuovi prodotti/servizi sul mercato.

Per avere successo bisogna dare ai clienti ciò che chiedono quando lo chiedono e dove lo chiedono. Le imprese devono saper individuare le attese dei clienti potenziali e saperle soddisfare. Efficienza, qualità e innovazione sono parte integrante delle capacità di risposta alle esigenze dei clienti, che si traduce principalmente in:

- adattamento alla domanda (*customization*), resa possibile da nuove tecnologie e produzione flessibile;
- tempi di risposta.

Quanto più un'impresa riesce a rispondere alle attese dei propri clienti, tanto più questi saranno fedeli (con la conseguente possibilità di applicare un *premium price* o incrementare le quantità vendute agli stessi clienti). Oltre all'analisi della coerenza della propria strategia e alla valutazione del vantaggio competitivo perseguito (analisi interna), è consigliabile che l'imprenditore dedichi la necessaria attenzione all'ambiente esterno, cioè al settore e ai concorrenti. Solo dal confronto tra le caratteristiche della singola impresa con quelle dei concorrenti è possibile comprendere il posizionamento all'interno del settore e definire i più idonei percorsi di sviluppo.

Le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti nei gusti e nei comportamenti dei consumatori, o anche le azioni condotte dai concorrenti, potrebbero innescare dinamiche tali da modificare il posizionamento competitivo di un'impresa all'interno del settore.

La strategia dell'impresa, per avere successo, deve essere continuamente in grado di adattarsi al mutato contesto competitivo.

Nel contesto competitivo attuale caratterizzato da dinamismo e imprevedibilità, per le Pmi diviene sempre più importante dotarsi di strumenti manageriali idonei ad approfondire l'analisi della situazione attuale e a mettere in discussione l'esistente, allo scopo di far nascere idee e domande di innovazione, che definiscano un posizionamento originale rispetto ai concorrenti, vuoi per la ridefinizione del business o per la scoperta di nuovi segmenti di clienti e di nuovi bisogni, o ancora per la realizzazione di nuovi prodotti o di nuovi processi produttivi.

Le Pmi devono saper costruire le condizioni per assicurare continuità al processo di innovazione strategica, rendendo il processo stesso, che appare così decisivo per il raggiungimento di buoni risultati, meno episodico e occasionale⁵⁵.

Ogni impresa anche di piccola e media dimensione ha una strategia, infatti a prescindere dal grado di formalizzazione, è sempre possibile riconoscere una serie di linee guida o direttrici di sviluppo. Generalmente, ogni imprenditore/manager della Pmi ha una propria strategia che si palesa nel momento in cui effettua delle scelte, prende delle decisioni, attua delle azioni o dei programmi, ottiene dei risultati e nel caso di errori effettua delle correzioni.

1.6 I punti di forza e di debolezza delle Pmi

Come è stato più volte ribadito le piccole e medie imprese si muovono all'interno del tessuto economico del nostro paese come dei sistemi assai rilevanti, costituendo il fulcro attorno al quale ruota tutta l'economia nazionale. Il dibattito

⁵⁵ LASSINI U., TRIPODI C. (2008), *Op. cit.*

attorno alle Pmi è di grande interesse per gli studiosi e i ricercatori, convinti che le piccole e medie imprese presentino dei tratti di unicità tali da renderle profondamente diverse da tutte altre tipologie di imprese ed organizzazioni. Esiste un enorme e variegato universo di Pmi tale da non poter ricondurre la piccola e media impresa ad un unico modello di riferimento; infatti esistono Pmi innovative e non, internazionalizzate e non, locali e non, imprese singole o reti di imprese⁵⁶. Nel prosieguo della trattazione saranno specificati in dettaglio i punti di forza e di debolezza delle piccole e medie imprese (tab. 1.6)⁵⁷. Tra i punti di forza possiamo elencare:

- flessibilità: l'attitudine e la capacità di modificare tempestivamente la strategia e l'organizzazione di fronte a cambiamenti emergenti. Le Pmi infatti riescono a percepire rapidamente i cambiamenti e trasmetterli altrettanto tempestivamente all'interno dell'organizzazione;
- conoscenza specialistica del prodotto: la conoscenza specialistica del prodotto e della domanda nazionale pone le piccole e medie imprese in grado di sviluppare soluzioni particolarmente innovative ed adeguate, in modo da consentire loro di rispondere alla pressione competitiva, posizionandosi in quei segmenti di prodotto/mercato in cui prevalgono elementi di creatività;
- competizione su elementi non *price*: l'orientamento alla competizione su elementi non *price* risulta fondamentale per le piccole e medie imprese che risultano essere molto attente al prodotto. Infatti, l'eccellenza dei produttori italiani in alcuni settori, rappresenta una caratteristica stabile e duratura dell'industria italiana, sostenuta da un orientamento al controllo delle risorse e dal possesso di competenze differenziali;
- capacità innovativa: molte piccole e medie imprese hanno manifestato nell'approccio ai mercati un'elevata capacità innovativa e creatività, segno di un tessuto economico e sociale ricco di idee e di iniziative e sensibile al cambiamento dell'ambiente competitivo;
- coinvolgimento personale dell'imprenditore e dei dipendenti nel lavoro dell'impresa: l'imprenditore è naturalmente coinvolto in tutte le attività aziendali e riesce a motivare e dirigere tutto il personale all'interno della piccola e media impresa;
- relazioni interaziendali: rilevante è la capacità di sviluppare collaborazioni con unità produttive *labour intensive* che producono valore aggiunto nella Pmi;

⁵⁶ APREA G., DI NAPOLI C. (2002), *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*, Franco Angeli, Milano.

⁵⁷ BALDASSI C. (1998), *Organizziamo la spontaneità. Il cambiamento nelle piccole e medie imprese*, Pontecorboli, Firenze.

- accesso a risorse, competenze, informazioni: l'accesso alle diverse risorse e competenze e alle informazioni sui mercati-obiettivo è funzionale alla capacità delle imprese di rispondere alle sfide della competizione nazionale;
- genialità nel perseguire strategie di nicchia;
- capacità di sfruttare il capitale immateriale contenuto nel *made in Italy*;
- il "meticciamento" delle scelte dei loro titolari, che sanno combinare iniziativa produttiva, presenze commerciali (con piccole e medie catene di esercizi), capacità logistiche, acume finanziario⁵⁸;
- abilità nel lavorare su "commessa" o su "misura" in un mercato che si amplia anche nella produzione non di serie.

Tra i punti di debolezza possiamo elencare:

- scarsità di risorse: a differenza delle grandi imprese o organizzazioni le piccole e medie imprese si caratterizzano per la carenza o mancanza di risorse a disposizione da dedicare all'acquisizione di informazioni e conoscenze, alla formazione del personale;
- sovrapposizione tra famiglia e proprietà: una certa sovrapposizione tra famiglia e impresa influenza l'operare dell'intera piccola e media impresa, in quanto tutto ruota intorno alle scelte e alle condizioni delle famiglie proprietarie;
- fabbisogno informativo: l'informazione e la capacità di elaborazione ed interpretazione dei dati all'interno della piccola e media impresa è un'attività poco rilevante. Infatti, nelle piccole e medie imprese si ha un'informazione statica, generica, poco selettiva e poco distribuita. Generalmente si riscontrano limiti relativi all'utilizzo dei sistemi informativi;
- difficoltà di apertura al capitale esterno: le Pmi non dispongono del potere necessario per influenzare il contesto politico e normativo nel quale si trovano ad operare;
- struttura organizzativa semplicistica: l'assetto organizzativo in molte piccole e medie imprese è caratterizzato da strutture elementari e semplicistiche. La gestione risulta essere prevalente, se non esclusiva, del proprietario; inoltre, si può osservare uno stile di gestione tendenzialmente autoritario e accentrato, dove mancano specialisti e professionisti di marketing;

⁵⁸ DE RITA G. (2006), "I nani intelligenti e operosi hanno bisogno di big players", Il Sole 24 ore (26 luglio), Milano.

- mancato ricorso alla consulenza di direzione: la piccola e media impresa ruota intorno al ruolo preponderante dell'imprenditore/manager che prende decisioni senza ricorrere alla consulenza aziendale di direzione e organizzazione;
- insufficiente capacità di innovare: molte piccole e medie imprese hanno uno scarso orientamento all'innovazione non avendo a disposizione le risorse necessarie per poter innovare;
- limitata cultura al marketing e alla comunicazione d'impresa: nella maggior parte delle piccole e medi imprese manca una vera e propria cultura al marketing e alla comunicazione d'impresa. Generalmente è il proprietario/manager che si fa carico delle decisioni di marketing e comunicazione, costringendo l'impresa ad un approccio adattivo rispetto alle istanze del mercato.

Tab 1.6 – I punti di forza e di debolezza delle Pmi

Fattori di base	Punti di forza	Punti di debolezza
Direzione dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"> - Pratica sul campo; - conoscenze interne; - rapidità di decisione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controllo di gestione insufficiente; - difficoltà nel reperire informazioni esterne; - potere concentrato; - managerialità carente.
Gestione finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> - Limitati immobilizzi; - ciclo breve; - possibilità di autofinanziamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - insufficiente previsione dei bisogni; - capitale di rischio carente.
Gestione tecnica	<ul style="list-style-type: none"> - Innovazione; - accuratezza della produzione. 	<ul style="list-style-type: none"> - carenza nelle tecnologie.
Gestione commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Rapporti diretti con la clientela; - elasticità nel rapporto vendite e produzione; - sistema di qualità. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema informativo di marketing occasionale; - reti di vendita poco gestite; - comunicazione d'impresa incoerente; - scarso potere contrattuale con i fornitori.
Possibili sviluppi	<ul style="list-style-type: none"> - Flessibilità organizzativa; - risposta rapida alla domanda; - pianificazione di marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitazione nei rapporti internazionali; - vincoli finanziari.

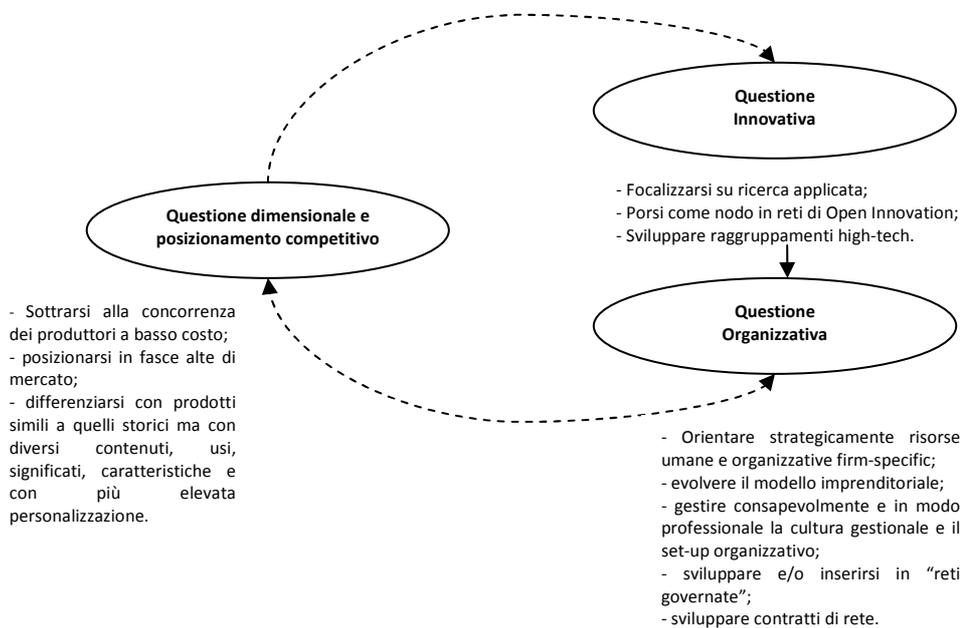
Fonte: BALDASSI C. (1998), *Op cit.*

1.7 Le sfide per le Pmi e le loro interrelazioni

Le piccole e medie imprese devono quotidianamente affrontare delle problematiche connesse alla loro stessa natura. Nel corso di questo paragrafo saranno affrontate delle questioni relative alla piccola e media impresa, riguardanti la dimensione, l'innovazione e l'organizzazione, come avremo modo di vedere nel prosieguo della trattazione (fig. 1.2).

Il problema dimensionale (la dimensione troppo piccola delle Pmi) e il relativo fabbisogno di riposizionamento sono importanti questioni che la piccola e media impresa deve presidiare per cercare di emergere in un contesto competitivo sempre più agguerrito. Le Pmi necessitano di un riposizionamento competitivo che deve essere attuato attraverso un miglioramento del contenuto qualitativo e di servizio dei prodotti offerti. È necessario migliorare la qualità e l'attenzione per l'uso del prodotto da parte del cliente finale attraverso la personalizzazione e la differenziazione. Inoltre, è senza dubbio auspicabile che si realizzi una crescita dimensionale delle piccole e medie imprese.

Fig 1.2: Le sfide per le PMI italiane e le loro interrelazioni



Fonte: GHIRINGHELLI C., PERO L. (2010), *Le PMI in Italia*, Apogeo, Milano, pag. 186.

La possibilità di creare *network* di imprese è una priorità per le Pmi che in questo modo potrebbero far leva su economie di scala. Operando sui rapporti a rete, sulle economie esterne e sui supporti offerti dal territorio si potrebbero accelerare traiettorie positive e superare le crisi emergenti. Inoltre si dovrebbe agire soprattutto sull'innovazione e sugli investimenti in ricerca e sviluppo. Attraverso il paradigma della *Open Innovation* si è infatti in grado di ampliare le occasioni di scambio tra le imprese e l'ambiente esterno e quindi suggerire diverse strade per sviluppare l'innovazione.

Muovendo dalle risorse umane ed organizzative si potrebbero raggiungere importanti obiettivi. La mobilitazione delle risorse da parte delle imprese e del

sistema pubblico è indispensabile per incrementare il tasso di innovazione delle piccole e medie imprese. L'avvio di un processo di innovazione diffuso in grado di riposizionare il sistema delle Pmi richiede uno sforzo complessivo da parte di tutti gli attori economici, sociali e pubblici in grado modificare e migliorare il sistema produttivo nel suo complesso.

Un'altra importante questione da affrontare nelle piccole e medie imprese riguarda l'organizzazione incentrata principalmente sul ruolo delle famiglie imprenditoriali. Si richiede che l'imprenditore/manager della piccola e media impresa sia quanto più specializzato possibile, in modo da attuare scelte strategiche che consentano di definire una cultura complessiva d'impresa che sia consona alla Pmi in quanto tale. Per acquisire un vantaggio competitivo duraturo e difficilmente imitabile, è necessario che l'imprenditore/manager della Pmi sia capace di scegliere in maniera consapevole le figure gestionali (anche estranee alla famiglia) in grado di apportare un notevole contributo allo sviluppo della strategia aziendale.

1.8 Conclusioni

Lo studio delle Pmi è stato utile a delineare le caratteristiche e le specificità delle piccole e medie imprese che mostrano tratti e caratteristiche di unicità difficilmente paragonabili agli altri tipi di organizzazioni. Tuttavia, a fronte dell'interesse nei confronti di tali tipologie di imprese resesi protagoniste dei grandi cambiamenti dell'economia, si è riscontrata una minore attenzione relativamente agli aspetti di marketing e comunicazione. In quest'ottica, nel suddetto studio si è cercato di approfondire queste tematiche fornendo degli spunti di riflessione utili agli studiosi e ai manager delle Pmi, che monitorando alcune leve del *marketing mix* potrebbero assicurarsi un vantaggio competitivo duraturo e difficilmente imitabile.

Riferimenti bibliografici

ANWAR C.S.T., STAHLCKER W.D. (1990), "Entrepreneurial Life Cycle (ELC): Abilities, Characteristics and Anxieties", *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Conference proceedings, pp.133-142.

APREA G., DI NAPOLI C. (2002), *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*, Franco Angeli, Milano.

BANCA D'ITALIA, (2000), *Relazione annuale sulla situazione del Paese nel 1999*, Considerazioni finali del Governatore.

- BALDASSI C. (1998), *Organizziamo la spontaneità. Il cambiamento nelle piccole e medie imprese*, Pontecorboli, Firenze.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B. (2006), (Ed. ital. cura di V. DELLA CORTE E M. SCIARELLI) *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Carocci, Bologna.
- BARNEY J.B., WRIGHT M., KETCHEN JR. D.J. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*; Vol. 27, No.6, pp. 625-641.
- BOLDIZZONI D., SERIO L. (1996), *Il fenomeno della piccola impresa, una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e Associati, Milano.
- BONOMI A., RULLANI E. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi Torino.
- CAROLI M.G., FRATOCCHI L., (a cura di) (2000), *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, Milano.
- CARSON, D. (1990), "Some exploratory models for assessing small firm's marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, Vol.24, pp. 25-27.
- CATTANEO M. (1963), *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Istituto Editoriale Cisalpino, Milano-Varese.
- COLOMBO A., DEPPERU D. (2006), "La strategia nelle PMI" *Il Sole 24 Ore*.
- CONFALONIERI M. (1998), *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CONNER K.R., PRAHALAD C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*; Vol.7, No.5, pp. 477-501.
- DAS T.K., HE I.Y. (2006), "Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 114-43.
- DE LUCA A. (2007), *Il direct marketing interattivo*, Ipsoa, Milano.
- DE RITA G. (2006), "I nani intelligenti e operosi hanno bisogno di big players", *Il Sole 24 ore* (26 luglio), Milano.
- DESSY A. (1995), *Politiche finanziarie e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, EGEA, Milano.
- EMERY F., TRIST E. (1965), "The casual texture of organizational environments", *Human Relations*, N.18.
- EUROPEAN COMMISSION. (1995), European Green Paper on Innovation. December. Com (95) 688.
- FERGUSON C.H., (1988), "From the people who brought you voodoo economics", *Harvard Business Review*, N. 66, pp. 55-62.

- FIOCCA R. (1999), “Evoluzione d’impresa e nuovi connotati della comunicazione”, in *Studies in Communication Sciences*, n.1.
- FIOCCA R., Prefazione, in CEDROLA E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- GILDER G. (1988), “The revitalisation of everything: the law of the microcosm”, *Harvard Business Review*, N. 66, pp. 49-61.
- GILARDONI A., PIVATO S. (1998), *Elementi di economia e gestione delle imprese*, EGEA, Milano.
- GHIRINGHELLI C., PERO L. (2010), *Le PMI in Italia*, Apogeo, Milano, pag. 186.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Vol. I, Cedam, Padova,
- GORE C., MURRAY K., RICHARDSON B. (1992), *Strategic Decision-Making*. London: Cassell.
- GRANT R.M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*; Vol.33, No.3, pp. 114–135.
- LASSINI U., TRIPODI C. (2008), *Strumenti e modelli per l’analisi della strategia*, in PRETI P., PURICELLI M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- HOFFMAN K., PAREJO M., BESSANT J. (1998), “Samm firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review”, *Technovation*, N.18, pp. 39-56.
- MCCARTAN-QUINN D., CARSON D. (2003), “Issues which impact upon marketing in the small firm”, *Small Business Economics*, Vol. 21 No. 2, pp. 201-13.
- MARINI D. (2005), “Come far crescere le piccole imprese”, Il Sole24Ore, Milano del 16/03.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), “Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un’esperienza d’impresa”, *Micro & Macro marketing*, n. 1.
- MENDHAM S., BANNOCK G. (1982), “Small business and economic change”. Paper presented at the International Congress on Small Business, Malaga, Spain.
- MONTECAMOZZO C.F. (2009), “Una strategia competitiva per uscire dalla crisi e il ruolo dell’innovazione”, *PMI - Ipsos Editore*, n.5.
- NELSON R.S., WINTER S.G. (1982), “An evolutionary theory of economic change”, *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
- PORTER M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- RUMELT D.P. (1984), “Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm”, No. 2, pp. 286–300, Elgar Reference Collection International Library of Critical Writings in Economics, vol. 154, Cheltenham, U.K.
- SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d’impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, pag. 16-18.
- STEINHOF D. (1978), *Small Business Management Fundamentals*, Maidenhead, McGraw-Hill.

STOREY D.J. (1989), "Firm performance and size: explanations from the small firm sector", *Small Business Economics*, Vol. 1 No. 3, pp. 175-80.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.

VISCONTI F. (2008), *Scelte strategiche e posizionamento delle PMI* in PRETI P., PURICELLI M. (a cura di) *La guida del Sole 24 Ore alla Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano.

VISCONTI F. (2006), *Piccole imprese. Spirali di crisi, percorsi di successo*, Egea, Milano.

ZAPPA G. (1957), *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano.

ZOLLO M., WINTER S.G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13 (3), 339-351.

WANG C.L., AHMED,P.K. (2007), "Dynamic capabilities: "A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No.1, 31-50.

WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.

WILLISTON VT., BARNEY J.B. (2001), "Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*; Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.

Sitografia

<http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relanno/re199/re199.it>

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf

<http://www.eurostat.it>

<http://www.greatplacetowork.co.uk/>

<http://www.istat.it>

<http://www.smallbusiness.co.uk/>

<http://stats.bis.gov.uk>

CAPITOLO SECONDO

Il marketing nelle Pmi. I contributi della letteratura e i nuovi sviluppi

Sommario: 2.1 Il marketing nelle piccole e medie imprese – 2.1.1 Gli stadi di sviluppo del marketing nelle Pmi – 2.1.2 La pianificazione strategica nelle Pmi – 2.1.3 Il marketing nelle Pmi: nuove opportunità di sviluppo – 2.2 Gli studi che si sono susseguiti nel corso del tempo – 2.2.1 I contributi italiani allo studio del marketing nelle Pmi – 2.2.2 I contributi esteri allo studio del marketing nelle SMEs – 2.3 *Entrepreneurship* e marketing: caratteristiche, similitudini e differenze – 2.4 Marketing innovativo per le Pmi e le SMEs – 2.5 Elementi di criticità del marketing nelle piccole e medie imprese – 2.6 Considerazioni conclusive sul marketing delle Pmi

2.1 Il marketing nelle piccole e medie imprese

La piccola e media impresa (Pmi) rappresenta il principale protagonista della “tenuta” del modello industriale attuale in questi anni di perdurante congiuntura economica negativa¹. Nonostante la varietà dei contributi che studiano le Pmi, si è riscontrato uno scarso approfondimento delle tematiche relative al marketing, in questo particolare campo, infatti, gli studi risalgono ai primi anni Ottanta e sono quantitativamente limitati, così come le ricerche empiriche sull’argomento². Nel suddetto paragrafo si propone di chiarire l’impatto che le caratteristiche distintive delle piccole e medie imprese hanno sulle pratiche di marketing adottate dalle imprese in questione. La letteratura che esamina le Pmi, implicitamente ed esplicitamente enfatizza che le piccole e medie imprese presentano caratteristiche specifiche e differenti dalle grandi organizzazioni³, in

¹ TUNISINI A., DALLI D. (2007), “Processi e competenze di marketing delle medie imprese italiane: opportunità e limiti per la crescita”, *Mercati e competitività*, No.2.

² Si veda al riguardo: CARSON (1985), “The evolution of marketing in small firms”, *Marketing and Small Business (special issue)*, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No.5; COZZI G. (1985), “Il marketing nelle piccole e medie imprese”, in *L’economia delle piccole e medie imprese industriali*. Atti del Convegno Aidea, Urbino, Bologna: Editrice Clueb; PENCARELLI T., CIOPPI M., (2006), “I processi di vendita e il marketing nelle PMI”, paper presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, pp.1- 30; FORTEZZA, F. (2007), “Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI”, in *Piccola Impresa/Small Business*, No.2; ROMANO C., RATNATUNGA J. (1995), “The Role of Marketing. Its Impact on Small Enterprise Research”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No.7, pp. 9-30; MARCHINI I. (2000), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol. 3, Aspi/Ins-Edit, Genova; SIU W., KIRBY D. A. (1998), “Approaches to Small Firm Marketing. A Critique”, *European Journal of Marketing*, vol. 32, No.1/2, pp. 40-60; HILL J. (2001a), “A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 1”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.7, No.5, pp. 171-204; HILL J. (2001b), “A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 2”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.7, No.6, pp. 211-235.

³ CARSON, D. J., CROMIE, S. (1989), “Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence”, *Journal of Marketing Management*, Vol.5, No. 1, pp. 33-49; FILLIS, I. (2002), “Small Firm Marketing Theory and Practice: Insights from the Outside”, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 4, No.2, pp. 134-157; O’DWYER, M., GILMORE,

particolare le differenze riguardano gli obiettivi aziendali, il *management style* e le pratiche di marketing adottate⁴. Generalmente il marketing nelle Pmi si contraddistingue da quello delle grandi imprese perché risulta essere azzardato, spontaneo, non strutturato e privo di qualsiasi forma di pianificazione strategica, inoltre è carente e debole per quel che riguarda l'analisi e la pianificazione degli obiettivi, la gestione operativa, il monitoraggio o controllo⁵.

*"Il marketing attuato dalle Pmi risente di un'interpretazione riduttiva ed incompleta del marketing concept. Il marketing praticato dalle Pmi discende dal sapere tacito dell'imprenditore. In sostanza, le Pmi svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato"*⁶.

Molti studi si propongono di capire come le piccole e medie imprese gestiscano il rapporto con il marketing dati i connotati limiti dimensionali e di risorse che le caratterizzano. Pur conservando validità universale, i principi del marketing troverebbero, infatti, in tali imprese declinazioni del tutto particolari in termini sia strategici che operativi⁷. È stato, ad esempio, da più parti rilevato come nelle Pmi le attività di marketing risultino basate su una quotidiana risoluzione di problematiche emergenti (approccio reattivo) piuttosto che su una più rigorosa pianificazione⁸. Muovendo da un diverso punto di osservazione, altri studi hanno evidenziato l'assoluta centralità

A., CARSON D. (2009), "Innovative marketing in SMEs", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No.1/2, pp. 46-61.

⁴ SCHOLLHAMMER H., KURILOFF A. (1979), *Entrepreneurship and Small Business Management*, New York, John Wiley.

⁵ Si veda: REYNOLDS P.L. (2002), "The Need for a New Paradigm for Small Business Marketing? – What is Wrong with the Old One?", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 4, No.3, pp. 191-205; SIU W., KIRBY D.A. (1998), *Op.cit.*; MCCARTAN-QUINN D., CARSON D. (2003), "Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm", *Small Business Economics*, Vol. 21, No.2, pp. 201-231.

⁶ DE LUCA A. (2009), *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e Modelli di mercato*, Franco Angeli, Milano, pag 102.

⁷ Si veda al riguardo: CARSON D. (1985), *Op.cit.*; GILMORE A., CARSON D., ROCKS S. (2006), "Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity", *International Business Review*, Vol. 15, pp. 278-293; MARCHINI I. (1997), "Il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing: lo stato delle conoscenze", *Piccola impresa*, No.1, pp. 3-12; MATTIACCI A., CECOTTI F. (2005), "Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa", *Micro & Macro Marketing*, Vol. XIV, No. 1, aprile, pp. 65-106; COZZI G., FERRERO G. (2000), *Marketing: principi, metodi e tendenze evolutive*, Giappichelli Editori, Torino; PACITTO J.C., BIZEUL P.A. J., BIZEUL P. (2007), "Marketing in medium-sized manufacturing firms: The state-of-the-art in France and in Quebec", *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 3, pp. 29-50.

⁸ Si veda: SCASE R., GOFFEE R. (1982), *The Entrepreneurial Middle Class*, Croom Helm, London; BIDE A. (1994), "How entrepreneurs craft strategies that work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No.2, pp. 150-161.

della figura dell'imprenditore nel determinare sia la strategia che l'operatività della gestione del mercato in questa fattispecie di impresa (marketing imprenditoriale o *entrepreneurship marketing*). Ciò ha alimentato un interessante dibattito, tuttora in corso, sul ruolo che specifiche competenze imprenditoriali avrebbero nel determinare la "marketing capability" di una Pmi⁹.

Il marketing nella sua accezione di marketing management, ovvero processo di analisi, pianificazione strategica ed operativa, controllo di attività finalizzate al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, non risulta essere presente in tutte le piccole e medie imprese. Infatti nonostante la letteratura manageriale sottolinei il ruolo fondamentale del marketing per le piccole e medie imprese è evidente che queste ultime sono ancora ben lontane dall'adottare un approccio proattivo nei confronti del marketing. Infatti come si può intendere dalla citazione riportata sotto, le Pmi sviluppano un particolare tipo di marketing che ben si discosta dai modelli formali di marketing management.

“SMEs develop a distinctive marketing style with «little or no adherence to formal structures and models. Because of their limited resources, the marketing activity of small firms is inevitably restricted in its scope and activity. This manifests itself in marketing which is simplistic, haphazard, often responsive and reactive to competitor activity»¹⁰.

In realtà le Pmi inconsapevolmente affrontano ogni giorno piccoli e grandi problemi di marketing: dalle grandi scelte strategiche, alla segmentazione dei clienti fino alla definizione della comunicazione. I problemi sono affrontati in modo spesso informale e inconsapevole, in alcuni casi con esiti eccezionalmente positivi¹¹, ma nella maggior parte dei casi senza alcun tipo di pianificazione fatta a monte.

“There is a spectrum of competencies that can be associated with the practice of effective marketing in SMEs [that] comprised experience, knowledge, communication, judgement and intuition”¹².

Alcuni studiosi hanno notato che le piccole e medie imprese tendono ad avere un atteggiamento negativo verso il marketing, percependolo come un costo,

⁹ Si veda: GILMORE A., CARSON D., ROCKS S. (2006), *Op. cit.*; MACLAREN P., MCGOWAN P., HILL J. (1997), "Marketing education for small firm entrepreneurs: a workbased learning approach", *Marketing Education Review*, Special Issue on *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, Vol. 17, No.3, pp. 39-46.

¹⁰ CARSON, D. J., CROMIE, S. (1989), *Op.cit.*

¹¹ MAURI C. (2011), *Marketing per le PMI*, Egea, Milano, pp 1-13.

¹² HILL, J. (2001b), *Op. cit.*

guardando alla distribuzione e alla vendita come problemi incontrollabili, e credendo che l'applicazione di regole generali di marketing non sia funzionale alla risoluzione delle problematiche aziendali¹³.

Altri ricercatori osservano una generale debolezza nel marketing delle piccole e medie imprese e suggeriscono che questa mancanza sia attribuibile alla difficoltà di reperire personale esperto qualificato¹⁴. Infatti le piccole e medie imprese a differenza delle grandi per risolvere i problemi aziendali adottano tecniche di tipo pragmatico invece di reperire, coordinare e controllare specialisti di marketing¹⁵.

Molti studiosi si sono interrogati sul perché, nonostante il ruolo fondamentale del marketing per la creazione del vantaggio competitivo, non si sia ancora diffusa nelle Pmi una vera e propria cultura di marketing: ci sono infatti molte piccole e medie imprese indipendenti dal marketing che svolgono tutte le loro attività prescindendo da esso¹⁶. Le specifiche caratteristiche e i relativi limiti delle Pmi fanno sì che queste adottino specifici comportamenti di marketing che sono differenti da quelli che adottano le grandi organizzazioni¹⁷.

“Marketing is regarded as relevant to both large and small organisations and generally basic marketing principles are seen to apply to both of them”¹⁸.

Le piccole e medie imprese, infatti si contraddistinguono per un distintivo *management style*, per la presenza di risorse limitate che vincolano la stessa attività di marketing che è attuata nella maggior parte dei casi in maniera semplicistica, casuale ed informale anche a causa dell'atteggiamento del proprietario/manager che conduce interamente il *business* prendendo le decisioni da solo in maniera azzardata e apparentemente caotica¹⁹. Le Pmi, in particolare quelle nelle prime fasi di sviluppo, conducono un marketing *product-oriented*, sono concentrate sul prezzo, vista la vulnerabilità dell'impresa rispetto ai grandi

¹³ COHN T., LINDBORE R.A. (1972), “How marketing is different in small companies”, *An American Management Association Management Briefing*, American Management Association.

¹⁴ BROOM H.N., LONGENECKER J., MOORE C.W. (1983), *Small Business Management*, Cincinnati, Ohio, South Western Publishing Co.

¹⁵ SCHOLLHAMMER H., KURILOFF A. (1979), *Op. cit.*

¹⁶ SIMPSON M., TAYLOR N. (2002), ‘The Role and Relevance of Marketing in SMEs: towards a new model’, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 4, pp 370-382.

¹⁷ “The specific characteristics and limitations of small firms endow specific marketing behaviour which is different from that of the larger firm”. Vedi: KIRBY D.A., TRAVIS L. (1995), “Marketing and the Small Service business: Solicitors practices in England”, *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Conference proceedings, pp.71-94.

¹⁸ HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), “Do small businesses have to practice marketing to survive and grow?“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.14, No.1, pp. 6-18.

¹⁹ SCASE R., GOFFEE R. (1980), *The Real World of the Business Owner*, Croom Helm, London.

concorrenti e non si soffermano sulle altre variabili del *marketing mix*, conducendo perciò un marketing limitato ed inadeguato. Inoltre le Pmi soffermano generalmente la loro attenzione sulla *customer-care*, sulla preoccupazione per il benessere dei dipendenti, affidandosi all'intuizione e alla conoscenza del contesto di riferimento e non preoccupandosi di pianificare le proprie attività di marketing²⁰. La caratteristica più significativa che contraddistingue le piccole e medie imprese è l'onnipresenza del proprietario/manager. Il proprietario è naturalmente coinvolto in tutte le attività aziendali e quindi anche nelle pratiche di marketing. Nell'esplorare le caratteristiche del marketing delle Pmi è necessario capire quali elementi caratterizzano ogni piccola e media impresa da cui è impossibile prescindere (tab. 2.1).

Tab. 2.1 - Caratteristiche delle Pmi e relative debolezze di marketing

Caratteristiche delle Pmi	Debolezze di marketing
Risorse limitate	Contribuiscono a limitare le attività di marketing rispetto alle grandi imprese concorrenti.
Mancanza di competenze specialistiche	Rappresentano un limite nelle piccole e medie imprese; tradizionalmente il proprietario/manager coinvolto in tutte le attività aziendali è sprovvisto di competenze specialistiche.
Impatto limitato sul mercato	Le Pmi hanno meno ordini, meno clienti e meno dipendenti delle grandi imprese e di conseguenza hanno un limitato potere di mercato.
Dimensione ridotta	Contribuisce alla mancanza di un approccio strutturato al marketing.
Centralità dell'imprenditore	L'imprenditore che non ha competenze specialistiche di marketing, utilizza in maniera azzardata e senza alcun tipo di coordinamento alcune leve del <i>marketing mix</i> .
Area operativa locale	Scarsa attitudine alla concorrenza e vulnerabilità.
Efficienza operativa	Orientamento alla produzione, scarsi investimenti in marketing.

Fonte: ns elaborazione

I maggiori vincoli che limitano le attività di marketing nelle piccole e medie imprese sono così riassumibili²¹:

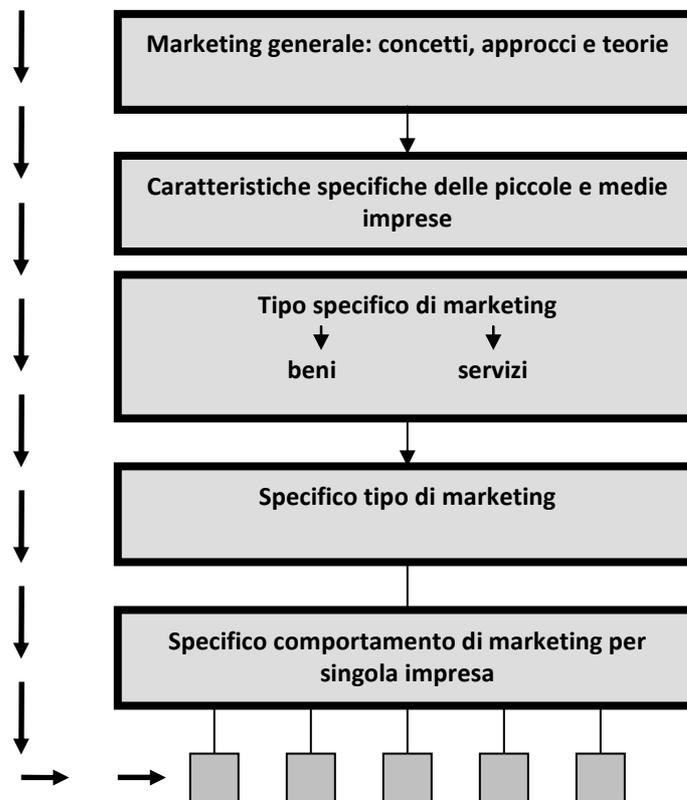
- **risorse limitate:** contribuiscono a limitare le attività di marketing rispetto alle grandi imprese concorrenti;
- **mancanza di competenze specialistiche:** rappresentano un limite nelle piccole e medie imprese, generalmente il proprietario/manager coinvolto in tutte le attività aziendali è sprovvisto di competenze specialistiche e tende ad essere generalista piuttosto che specialista;

²⁰ BLANKSON C., MOTWANI J.G., LEVENBURG N.M. (2006), "Understanding the patterns of market orientation among small businesses", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, No.6, pp. 572-590.

²¹ CARSON D. (1990), *Op. cit.*

- **impatto limitato sul mercato:** le piccole e medie imprese hanno meno ordini, meno clienti e meno dipendenti delle grandi imprese e di conseguenza hanno un impatto limitato sul mercato a cui si rivolgono;
- **dimensione ridotta:** la dimensione relativamente ridotta delle Pmi comporta una mancanza di risorse adeguatamente formate, con un conseguente marketing non strutturato e carente sotto molti punti di vista;
- **centralità dell'imprenditore/manager:** l'imprenditore coinvolto in tutte le attività di *marketing management* dell'impresa, non avendo competenze specialistiche utilizza in maniera azzardata e senza alcun tipo di coordinamento alcune leve del *marketing mix*;
- **area operativa locale:** l'area operativa relativamente locale delle Pmi produce una forte vulnerabilità dell'impresa che è scarsamente attenta e reattiva nei confronti dei competitors;
- **efficienza operativa:** le Pmi sono orientate alla produzione, cercano di competere sul prezzo e di conseguenza non investono sulle altre attività di marketing.

Fig. 2.1: Il marketing nelle Pmi: da un approccio generale ad uno più specifico



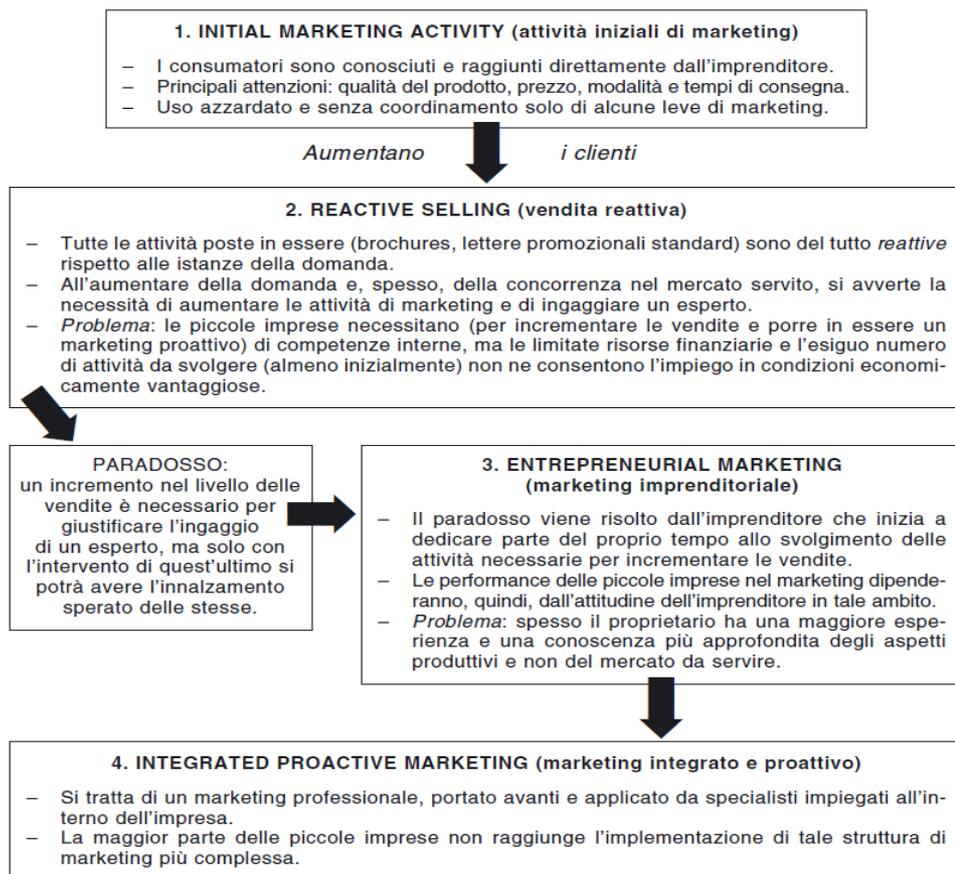
Fonte adattata da: CARSON, D. (1993), *Op. cit.*

Le piccole e medie imprese, dunque presentano delle peculiarità specifiche (dimensione ridotta, presenza di risorse limitate, mancanza di competenze specialistiche, ecc) rispetto alle grandi organizzazioni che contribuiscono a limitare e indebolire la funzione marketing. Ogni piccola e media impresa dovrebbe tener conto delle proprie caratteristiche specifiche e sviluppare un approccio al marketing che sia capace di sfruttare le proprie debolezze facendone delle opportunità di sviluppo. Le piccole e medie imprese dovrebbero adattare i principi generali del marketing alle loro caratteristiche specifiche e conseguentemente sviluppare uno specifico comportamento di marketing, che a questo punto sarà diverso da impresa ad impresa (fig. 2.1).

2.1.1 Gli stadi di sviluppo del marketing nelle Pmi

Alcuni studiosi, presentano uno schema interpretativo che individua le fasi evolutive del marketing nelle piccole e medie imprese (fig. 2.2).

Fig. 2.2 - L'evoluzione del marketing nelle piccole e medie imprese



Fonte: CARSON D. (1985), *Op. cit.*; MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), *Op. cit.*

Questa evoluzione può essere scomposta in quattro distinti stadi²²:

1. Nel primo stadio il marketing consiste nel reagire alle domande e alle richieste del cliente.

2. Nel secondo stadio l'imprenditore/manager della Pmi inizia ad avvicinarsi al marketing, per esempio prova la pubblicità, produce una *brochure*, organizza un evento. Questo approccio al marketing è comunque non adeguato e molto disorganizzato.

3. La fase di sviluppo successiva definita "*entrepreneurial stage*" è quella in cui l'imprenditore/manager concentra tutti i suoi sforzi nell'attività di marketing.

4. La fase immediatamente successiva è definita di marketing proattivo ed è funzionale ad incoraggiare gli imprenditori a fare marketing adattandosi alle situazioni specifiche.

Nella prima fase definita "*initial marketing activity*" (attività iniziali di marketing), l'imprenditore che è al centro del sistema impresa si fa carico della funzione marketing. In effetti in questa prima fase i consumatori sono raggiunti direttamente dall'imprenditore che utilizza in maniera disorganizzata alcune leve del *marketing mix*, prestando particolari attenzioni alla qualità del prodotto, al prezzo e ai tempi di consegna. Il marketing in questa prima fase risulta scarso o del tutto assente ed è completamente sotto la responsabilità dell'imprenditore che in maniera azzardata e del tutto informale implementa alcune attività del processo di *marketing management*.

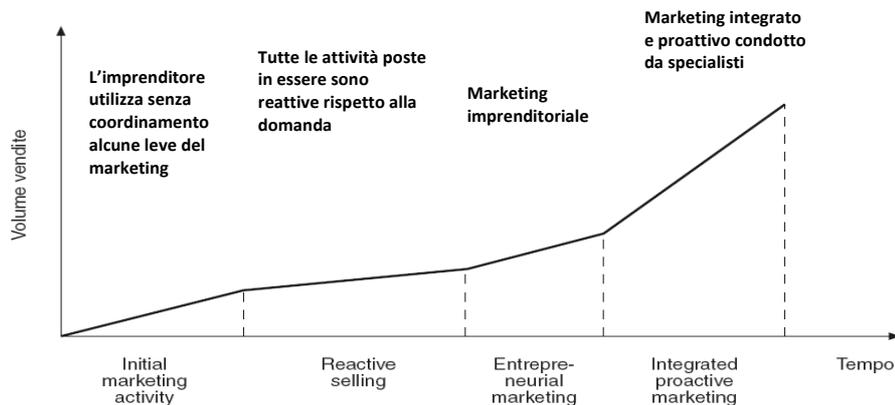
Nella seconda fase definita "*reactive selling*" (vendita reattiva), tutte le attività poste in essere (*brochures*, lettere promozionali, ecc) sono del tutto reattive rispetto alle istanze della domanda. All'aumentare della domanda e, spesso, della concorrenza nel mercato servito, si avverte la necessità di aumentare le attività di marketing e di ingaggiare degli specialisti. Le Pmi necessitano (per incrementare le vendite e porre in essere un marketing proattivo) di competenze interne, ma le limitate risorse finanziarie e l'esiguo numero di attività da svolgere (almeno inizialmente) non ne consentono l'impiego in condizioni economiche vantaggiose.

Nella terza fase "*entrepreneurial marketing*" (marketing imprenditoriale) l'imprenditore inizia a dedicare parte del proprio tempo allo svolgimento delle attività necessarie per incrementare le vendite. Le *performance* delle Pmi nel marketing dipenderanno, quindi, dall'attitudine dell'imprenditore in tale ambito. Il marketing, in questa terza fase appare implicito ed è ancora attuato in forme semplificate da parte dell'imprenditore/manager.

²² CARSON D. (1990), *Op. cit.*

Nella quarta fase “*integrated proactive marketing*” (marketing integrato e proattivo) il marketing assume finalmente una veste esplicita e sofisticata²³. Si tratta di un marketing professionale, portato avanti e applicato da specialisti impiegati all’interno dell’impresa. La maggior parte delle Pmi non raggiunge l’implementazione di tale struttura di marketing più complessa. Nella figura sottostante è rappresentata la curva degli stadi di sviluppo del marketing nelle Pmi (fig. 2.3).

Fig. 2.3 - Gli stadi di sviluppo del marketing nelle Pmi



Fonte adattata da: CARSON D. (1985), *Op. cit.*

Lo studio della letteratura accademica, ha fatto emergere in maniera sistematica gli approcci al marketing (tab. 2.2), che si sono susseguiti nel tempo nelle piccole e medie imprese²⁴.

Il primo approccio è stato definito: *stage/growth model*. Secondo questo primo approccio la crescita dell’impresa si sviluppa in maniera sequenziale attraverso alcuni stadi o fasi²⁵: la nascita, lo sviluppo, la maturità e il declino. Il marketing nella prima fase, è condotto interamente dal proprietario/manager in maniera alquanto semplificata. Nella fase di crescita i manager professionisti sostituiscono il proprietario/manager nella gestione del processo di *marketing management*. Il marketing non assume mai una veste esplicita e sofisticata e le Pmi non riescono a recepire l’importanza del marketing che continua ad avere un ruolo marginale nello sviluppo dell’impresa.

²³ CARSON D., CROMIE S., MCGOWAN P., HILL J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice Hall.

²⁴ SIU W., KIRBY D.A. (1998), *Op.cit.*

²⁵ CHURCHILL N.C., LEWIS V.L. (1983), “The five stages of small business growth”, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 30-49; TYEBJEE T.T., BRUNO A.V., MCINTYRE S.H. (1983), “Growing ventures can anticipate marketing stages”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 64-6.

Tab. 2.2: *Approcci al marketing delle piccole imprese*

Approcci	Focus	Marketing	Letteratura
Stage/growth model	Cambiamenti organizzativi, ambiente, struttura organizzativa, strategia.	Marketing: risoluzione di problemi funzionali, il marketing come filosofia.	Churchill and Lewis (1983); Kazanjian (1984); Flamholtz (1986); Tyebee <i>et al.</i> (1983); Carson (1985) ²⁶ .
Management style approach	Influenze ambientali, caratteristiche personali, cultura organizzativa.	Marketing imprenditoriale. Entrepreneurship marketing.	Scase and Goffee (1980); Watkins and Blackburn (1986); Ford and Rowley (1977); Smart and Conant (1994); Carson and Cromie (1989); Morris and Paul (1978) ²⁷ .
Management function approach	Problem- solving, pianificazione.	Marketing strategico e marketing operativo.	Broom and Longenecker (1979); Frantz (1978); Ames and Wellsfry (1983); Waterworth (1987); Colleran (1985) ²⁸ .
Contingency approach	Limiti delle SMEs, il marketing come disciplina.	SMEs marketing.	Carson (1990); Carson <i>et al.</i> (1995); Brooksbank <i>et al.</i> (1992a) ²⁹ .

Fonte adattata da: SIU W., KIRBY D. A. (1988), *Op.cit.*

Il secondo approccio è stato definito, *management style approach*, in questo caso il marketing nelle è determinato dalla motivazione, dalle attitudini e dai comportamenti del proprietario/manager delle Pmi³⁰. Studi e ricerche successive hanno dimostrato che le capacità personali del proprietario/manager

²⁶ CHURCHILL N.C., LEWIS V.L. (1983), *Op.cit.*; KAZANJIAN R.K. (1984), “Operationalizing stage of growth: an empirical assessment of dominant problems”, in HORNADAY J.A., TARPLEY F., TIMMONS J.A., VESPER K.H. (Eds), *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, pp. 144-58; FLAMHOLTZ E.G. (1986), *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass, San Francisco, CA; TYEBJEE T.T., BRUNO A.V., MCINTYRE S.H. (1983), *Op.cit.*; CARSON D. (1985), *Op.cit.*

²⁷ SCASE R., GOFFEE R. (1980), *Op.cit.*; WATKINS T., BLACKBURN R. (1986), “The role of marketing in the small firm: evidence from a regional survey”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 4, No. 4, pp. 26-38; FORD D., ROWLEY T.P. (1979), *Op.cit.*; SMART D.T., CONANT J.S. (1994), “Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance”, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 28-38; CARSON D. J., CROMIE S. (1989), *Op.cit.*; MORRIS M.H., PAUL G.W. (1987), “The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 3, pp. 246-59.

²⁸ BROOM H.N., LONGENECKER J., MOORE C. W. (1983), *Op.cit.*; FRANTZ F.H. (1978), *Successful Small Business Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ; AMES M.D., WELLSFRY N.L. (1983), *Small Business Management*, West Publishing, St. Paul, MN; WATERWORTH D. (1987), *Op.cit.*; COLLERAN J.F. (1985), *Op.cit.*

²⁹ CARSON D. (1990), *Op.cit.*; CARSON D., CROMIE S., MCGOWAN P., HILL J. (1995), *Op.cit.*; BROOKSBANK R., KIRBY D.A., WRIGHT G. (1992a), *Op.cit.*

³⁰ CARSON D., CROMIE S. (1989), *Op.cit.*; FORD D., ROWLEY T.P. (1979), “Marketing and the small industrial firm”, *Management Decision*, Vol. 17, No. 2, pp. 144-56.

nel condurre il processo di *marketing management* sono importanti soltanto nella fase iniziale di sviluppo dell'impresa.

Il terzo approccio, *management function approach*, riconosce l'importanza del marketing per la sopravvivenza, la crescita e lo sviluppo strategico della piccola e media impresa³¹. Si riconosce che il marketing è una funzione aziendale al pari della finanza, delle risorse umane, ecc.

Infine il *contingency approach* cerca di trovare un equilibrio (bilanciamento) tra i limiti delle piccole e medie imprese e il marketing³².

La mera applicazione dei principi generali del *marketing management* tipici delle grandi imprese pesa enormemente sulle Pmi. I proprietari/manager infatti, applicano in modo quasi asettico il paradigma delle 4 P, facendo dei grossi errori e disattendendo i principi e le metodologie tipici del marketing.

2.1.2 La pianificazione strategica nelle Pmi

Lo studio attento della letteratura manageriale evidenzia anche per le più piccole imprese ed organizzazioni, la necessità di implementare meccanismi di pianificazione. Come già detto in precedenza, le Pmi si caratterizzano per un mancato utilizzo di modalità di analisi e pianificazione strategica. Contrariamente a quanto accade la pianificazione delle decisioni di marketing potrebbe essere per le piccole e medie imprese fonte di benefici e miglioramenti significativi. Adottando un approccio al marketing maggiormente strutturato, le Pmi potrebbero garantire la condivisione e la partecipazione tra i membri dell'organizzazione e la creazione di valore a lungo termine. La pianificazione strategica infatti, dovrebbe permeare l'intera funzione marketing di ogni organizzazione poiché è responsabile dell'efficacia ed efficienza aziendale. Inoltre un'adeguata pianificazione strategica consentirebbe di:

- individuare le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo;
- favorire il coordinamento tra le varie funzioni aziendali³³.

³¹ COLLERAN J.F. (1985), "Strategic marketing consideration for the small firm", *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 17-31; WATERWORTH D. (1987), *Marketing for the Small Business*, Macmillan, London.

³² BROOKSBANK R., KIRBY D.A., WRIGHT G. (1992a), *Op.cit.*; BROOKSBANK R., KIRBY D.A., WRIGHT G. (1992b), "Marketing in medium-sized manufacturing companies: the state of the art", *Piccola Impresa/Small Business*, Sommario, No. 1, pp. 145-61; CARSON D. (1990), *Op.cit.*; COX T., HOOLEY G.J., LYNCH J.E. (1994), "Marketing in small and medium-sized companies", In SAUNDERS J. (Eds.), *The Marketing Initiative*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, pp. 305-23.

³³ Si veda al riguardo: MCDONALD M.H.B. (1989), "Ten barriers to marketing planning", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-18; LANCASTER G., WADDELOW I. (1998), "An

Nella maggior parte dei casi le piccole e medie imprese considerano la pianificazione strategica di marketing come un dispendio di tempo e risorse, poco utile e addirittura deleteria³⁴. Il piano di marketing è considerato come un documento poco utile anziché come uno strumento indispensabile per guidare l'impresa verso il cliente e le sue esigenze.

La pianificazione strategica di un'organizzazione può essere descritta come “un processo evolutivo” le cui decisioni si trasformano in obiettivi, politiche e strategie³⁵; o ancora un percorso “che esplora ciò che realmente fa il marketing”³⁶. Attraverso il piano strategico vengono definiti i tempi, le modalità e le responsabilità delle azioni da svolgere. Un'attenta pianificazione strategica parte da un'approfondita analisi della situazione attuale, indica gli obiettivi aziendali che si propone di raggiungere, contiene le linee operative (piano di marketing) da porre in essere, individua i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce in cui l'impresa può incorrere e permette il controllo dei risultati (*audit*). Soltanto con una buona pianificazione strategica si riescono a definire i piani e le politiche di *marketing mix* inerenti il prodotto, il prezzo, la comunicazione e la distribuzione³⁷. Un'efficace pianificazione di marketing è fondamentale per l'impresa che vuole avere successo e ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese competitors, perché, permette di stabilire gli obiettivi da perseguire e le risorse da porre in essere per il raggiungimento degli stessi³⁸. Le fasi principali di questo processo coinvolgono le imprese nelle attività di *audit* interno ed esterno, nell'elaborazione della strategia e nell'implementazione e nel controllo delle attività di marketing. Questa definizione suggerisce che la pianificazione è un processo formale, suddiviso in fasi o step (fig. 2.4). “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”³⁹.

Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm”, *Journal of Marketing Management* Vol. 14, No. 8, pp. 853–878.

³⁴ ORPEN C. (1994), ‘Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms’, *Journal of Strategic Change*, Vol. 3, No.1 (Jan–Feb), pp. 45–55.

³⁵ LUCK D.J., FERRELL O.C. (1979), *Marketing Strategy Plans*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

³⁶ MANDELL M. I., ROSENBERG L.J. (1981), *Marketing*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

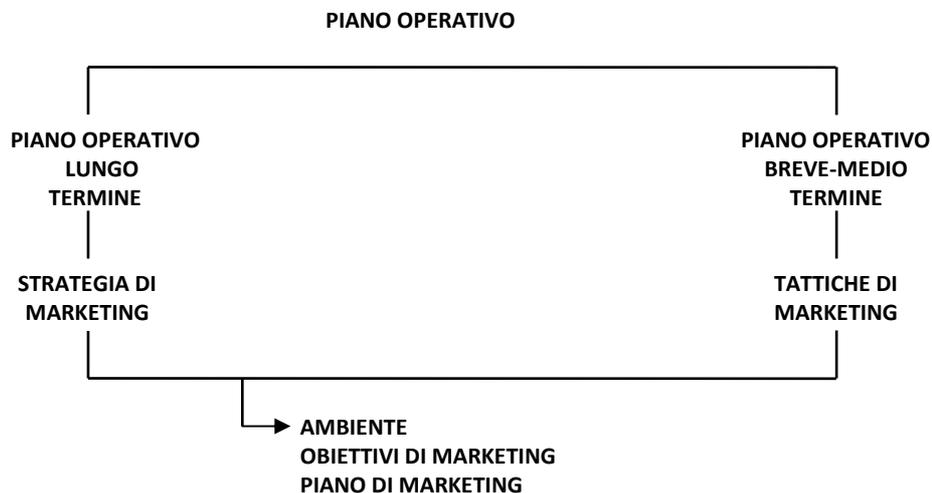
³⁷ Cfr. DE LUCA A. (2009), *Op. cit.*, pagg. 99-100.

³⁸ MCDONALD, M.H.B. (1984), *Marketing Plans: How to Prepare Them; How to Use Them*, London, Heinemann.

³⁹ GOLINELLI G.M. (1992), “I problemi strategici delle imprese minori”, *Sinergie*, No. 27, p.25.

“In practice companies tend to include both marketing strategy and tactics within the same marketing plan document”⁴⁰.

Fig. 2.4: Gli stadi di una pianificazione di marketing



Fonte adattata da: GREENLEY G.E. (1986), *The Strategic and Operational Planning of Marketing*, Maidenhead, McGraw-Hill.

Tutta l'attività di marketing delle piccole e medie imprese dovrebbe essere coordinata e integrata attraverso un'attenta pianificazione. Per impostare una pianificazione di marketing adeguata si dovrebbe tener conto delle relazioni che esistono tra le variabili del *marketing mix* (prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione) e le relative conseguenze generate in ordine di profitto e vendite⁴¹. A prescindere dal grado di formalizzazione delle decisioni è importante che nella Pmi vi siano dei momenti di pianificazione utili per valutare in maniera più ragionata gli obiettivi che l'impresa intende raggiungere⁴².

Il piano di marketing è la più importante manifestazione del processo di *marketing management* di qualsiasi impresa che opera in un mercato⁴³. È il documento nel quale vengono formalizzati gli elementi quali-quantitativi che consentono di stabilire: i traguardi da conseguire e le operazioni da compiere per conseguire i traguardi prefissati⁴⁴. Durante il processo di pianificazione si decide

⁴⁰ GREENLEY G.E. (1986), *Op. cit.*

⁴¹ KOTLER P. (1984), *Marketing Management: Analysis Planning and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

⁴² PIERCY N., GILES W. (1989), "The logic of being illogical in strategic marketing planning", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 19-31.

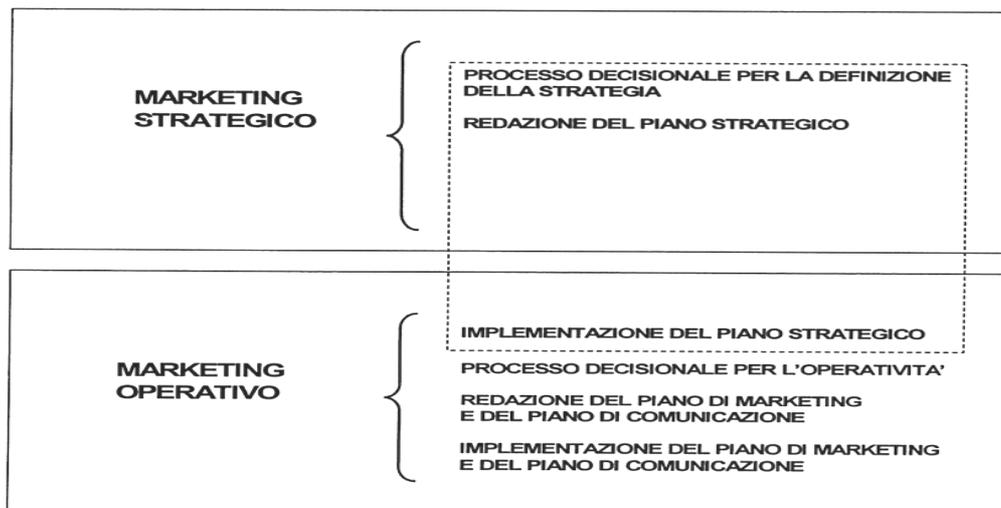
⁴³ KOTLER P. (1984), *Op.cit.*

⁴⁴ Si veda a riguardo: SIANO A. (a cura di) (2003), *Materiale didattico relativo al I e al II modulo del corso di Marketing e Comunicazione*, Edizioni Cusl, Fisciano; COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editori, Torino, p. 113.

circa l'assunzione di decisioni sui traguardi, sulle condotte e sulle operazioni da formalizzare successivamente. Il processo di pianificazione può essere scisso in due momenti:

- il processo di pianificazione strategica;
- il processo di pianificazione operativa.

Fig. 2.5: I contenuti del marketing strategico ed operativo



Fonte adattata da: SIANO A. (2002), "Introduzione al piano di comunicazione aziendale: i concetti base", in SIANO A., *Il piano di comunicazione aziendale*, Edizione Cusl, Fisciano, pag. 10.

Nel processo di pianificazione strategica si decide circa gli obiettivi strategici e la strategia di marketing e comunicazione da attuare; nel processo di pianificazione operativa si decide circa gli obiettivi operativi e le tattiche di marketing e comunicazione da adottare (fig. 2.5). Gli obiettivi strategici vengono conseguiti attraverso quelli operativi che risultano strumentali rispetto a quelli strategici così come la strategia di marketing e comunicazione diventa operativa attraverso le tattiche di marketing e comunicazione. Il piano deve essere semplice e sistematicamente aggiornato con le informazioni che l'impresa riuscirà ad acquisire nel tempo⁴⁵. In generale la pianificazione di marketing è uno strumento prezioso a disposizione del management dell'impresa e serve a:

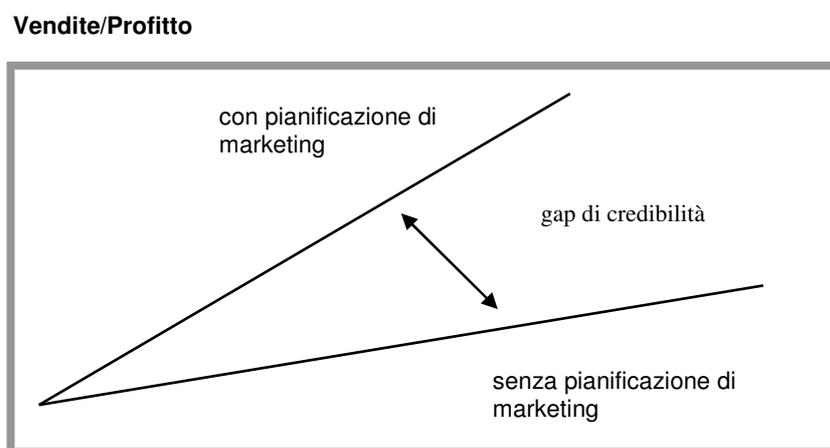
- chiarire le attività svolte dai manager delle diverse funzioni aziendali, dei subordinati e dei superiori;

⁴⁵ KOLB D.A. (1984), *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

- motivare e dirigere lo staff;
- stabilire gli obiettivi;
- migliorare la qualità del lavoro⁴⁶.

Una buona pianificazione di marketing può agevolare la consapevolezza e l'accettazione del cambiamento e promuovere il successo aziendale anche nell'impresa di piccola e media dimensione. In realtà contrariamente a quanto succede nelle più grandi imprese, nelle Pmi la pianificazione strategica è del tutto assente e dove presente mostra un *gap* di credibilità tra l'apparente buona prestazione dell'impresa e l'ipotetico migliore livello di prestazione dell'impresa se fosse messa in atto in maniera adeguata (fig. 2.6).

Fig. 2.6: Il gap di credibilità senza pianificazione di marketing nelle Pmi



Fonte adattata da: CARSON, D. J. (1993), *Op. cit.*

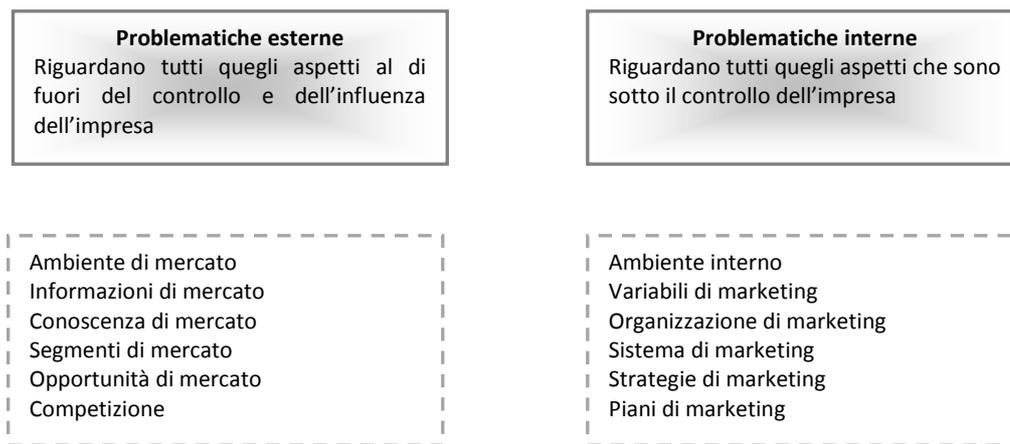
Le piccole e medie imprese sono ancora lontane dall'adottare una pianificazione strategica basata su un modello di tipo sequenziale costruito su una logica "step-to-step"; attraverso cui le decisioni sono prese in un breve, medio e lungo tempo⁴⁷. È evidente perciò un grave divario (*gap*) di credibilità che potrebbe essere colmato soltanto se le piccole e medie imprese iniziassero a pianificare attentamente e accuratamente le attività da porre in essere. Il processo di pianificazione di marketing è un modello formale, sequenziale, strutturato in fasi che richiede tempi precisi e che necessita di essere adeguato alle capacità e competenze specifiche di ogni tipologia di impresa. Riferendoci alle Pmi, dunque quello che occorre fare è adattare il processo di pianificazione di marketing alle problematiche interne ed esterne dell'impresa di piccole e medie dimensioni. Le

⁴⁶ CARSON D., CROMIE S. (1989), *Op.cit.*

⁴⁷ A tal proposito si veda: MCDONALD M.H.B. (1984), *Op.cit.*; GREENLEY G.E. (1986), *Op.cit.*; HOPKINS D.S. (1981), "The Marketing Plan", *The Conference Board*, Research Report, No. 801; ANSOFF H.I. (1968), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.

problematiche esterne all'impresa riguardano tutti quegli aspetti al di fuori del controllo e dell'influenza dell'impresa; le problematiche interne, invece riguardano quegli aspetti che sono sotto il controllo dell'impresa. Così facendo gli imprenditori delle piccole e medie imprese implicitamente seguirebbero un approccio alla pianificazione di marketing, compatibile con le loro caratteristiche (fig. 2.7).

Fig. 2.7: Il processo di pianificazione di marketing da adottare nelle Pmi



Fonte adattata da: CARSON D. (1993), *Op. cit.*

2.1.3. Il marketing nelle Pmi: nuove opportunità di sviluppo

Generalmente gli imprenditori/manager delle piccole e medie imprese hanno un approccio al marketing piuttosto generico, infatti adottano concetti e teorie generali di marketing. Per questo motivo il marketing nelle piccole e medie imprese è debole, e le 4P (*product, price, promotion and place*) del *marketing mix* sono utilizzate in maniera inappropriata e di conseguenza non assolvono efficacemente alle loro funzioni⁴⁸. Questo uso del marketing è inevitabilmente poco significativo e non funzionale a generare buone *performance* aziendali. Generalmente le piccole e medie imprese sono molto vicine ai clienti, ma esse adottano schemi e pratiche di marketing che molto si discostano dai concetti studiati nella letteratura di marketing. Infatti, è evidente in molte Pmi la mancanza in parecchi organigrammi aziendali di una vera e propria funzione marketing; è l'imprenditore/manager che si fa carico di condurre le attività di *marketing*

⁴⁸ Ricordiamo che le 4P teorizzate da MCCARTHY dovrebbero servire come una descrizione di 4 variabili che muovono un complesso set di relazioni. Qualsiasi piano di marketing dovrebbe essere incentrato su uno studio approfondito delle 4 leve del marketing mix per garantire l'effettiva efficacia delle scelte strategiche aziendali. Si veda a riguardo: MCCARTHY E.J. (1960), *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

management dell'impresa. In altri casi laddove la funzione marketing è presente si riscontra un approccio debole e un conseguente uso riduttivo e alquanto parziale delle logiche di marketing. Muovendo dalla considerazione che nelle Pmi gli schemi classici di marketing non trovano immediata applicazione, alcuni studiosi sottolineano l'opportunità di approfondire ulteriormente le modalità con cui l'attività di marketing viene da esse svolta⁴⁹; tenendo bene in mente che le modalità di applicazione dei principi di marketing nelle Pmi risultano fortemente influenzate dal contesto organizzativo e settoriale di fondo oltre che dalla limitata dimensione dell'impresa.

La tematica dell'applicazione di appropriate strategie competitive nella piccola e media impresa raccoglie un interesse crescente all'interno della letteratura manageriale. Molti ricercatori considerano l'opportunità per le Pmi di adottare comportamenti di marketing maggiormente promettenti tra cui il paradigma *network-based*⁵⁰, l'approccio del marketing relazionale⁵¹, o la teoria evolutiva⁵². L'approccio *network-based* consente alla Pmi di acquisire conoscenze ed esperienze utili allo svolgimento delle attività di marketing. Infatti attraverso la formalizzazione di un *network* per esempio, l'imprenditore è collocato al centro della rete di marketing ed ha la possibilità di entrare in rapporto con tutti i principali stakeholder che sono portatori d'interesse per la sua impresa (clienti, consulenti, fornitori, professionisti, concorrenti, dipendenti). Il *network* può, ad esempio, costituire il canale attraverso il quale l'impresa può sopperire all'assenza di analisi di mercato, esplicite e formalizzate (*networking* informativo)⁵³. L'attività di *networking* svolge un ruolo di primaria importanza ai fini del superamento di quelle congenite carenze (manageriali e finanziarie) che caratterizzano le Pmi (fig. 2.8).

Alcuni autori sottolineano l'opportunità di adottare un approccio di marketing relazionale, considerato coerente rispetto al modo di operare delle

⁴⁹ Vedi tra gli altri: VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R. (2006), "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari; CARSON D., GILMORE A. (2000), "Marketing At the Interface: Not 'What' But 'How' ", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2, pp. 1-7.

⁵⁰ HILL J., MCGOWAN P., DRUMMOND P. (1999), "The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneurs", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 71-81.

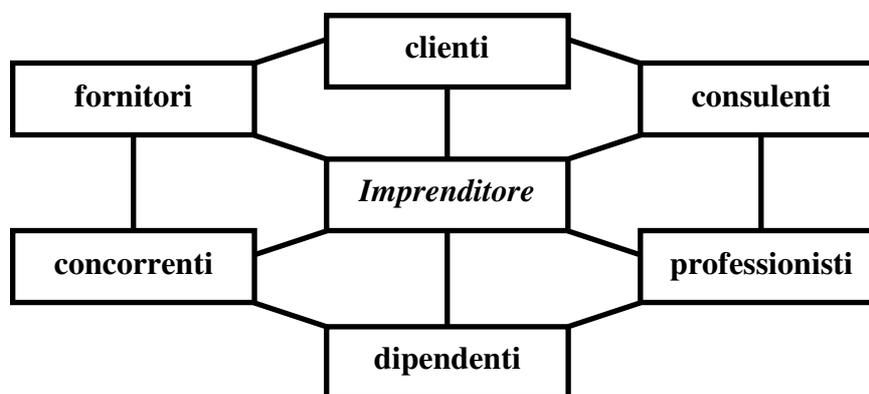
⁵¹ Si consiglia la lettura di: MARCHINI I. (1997), *Op. cit.*; ZONTANOS G., ANDERSON A. R. (2004), "Relationship, Marketing and Small Business: An Exploration of Links in Theory and Practice", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 228-236; CONTI E. (2005), "Approcci di marketing per la piccola impresa: il caso Eva Garden s.r.l.", *Piccola impresa/Small Business*, No.1, pp. 155-182.

⁵² CARSON D., CROMIE S. (1989), *Op. cit.*, pp. 33-49; GRANDINETTI R. (1989), "Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza", *Economia e Politica Industriale*, No.63, pp. 83-120.

⁵³ HILL J. (2001b) si spinge addirittura oltre definendo il *networking* "de facto [the] operating system of the [small] firm". Si veda anche MARCHINI I. (1997), *Op. cit.*

piccole imprese⁵⁴. Altri modelli successivi propongono alcune variazioni sul tema o più semplicemente offrono delle verifiche empiriche della validità dell'approccio evolutivo per spiegare l'orientamento al marketing nelle Pmi⁵⁵.

Fig. 2.8: L'approccio network-based nelle Pmi



Fonte adattata da: CARSON D. (1993), *Op. cit.*

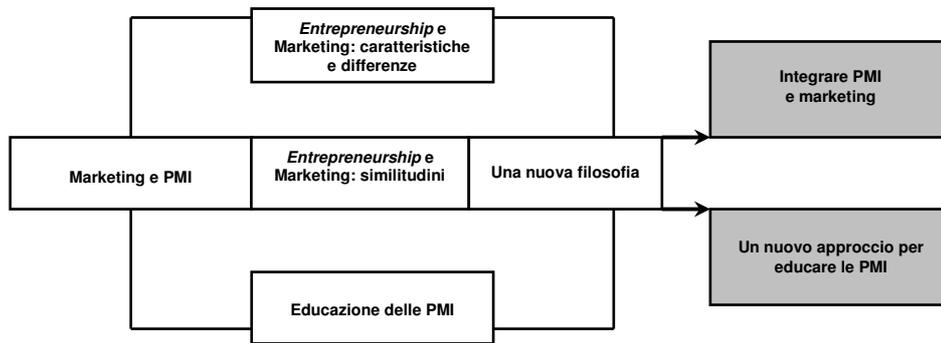
L'inadeguatezza del marketing nelle piccole e medie imprese in parte attribuibile alle caratteristiche specifiche delle stesse richiede un ripensamento delle logiche adottate e nello specifico un adeguato insegnamento agli imprenditori e ai manager delle Pmi riguardo le tematiche concernenti il marketing. È evidente un'avversione nei confronti del gergo terminologico di marketing nelle Pmi, infatti molti dei concetti utilizzati normalmente nelle grandi imprese o organizzazioni perdono di rilevanza. Per queste considerazioni iniziali è necessario sviluppare un programma di insegnamento che fornisca le giuste indicazioni e l'adeguata educazione al marketing nelle piccole e medie imprese. In particolare sarebbe necessario sviluppare una nuova filosofia e un nuovo approccio basato su un maggiore coordinamento tra Pmi e marketing. A tal fine è necessario formare ed educare le piccole e medie imprese, in modo che queste riconoscano e comprendano il ruolo delle attività di *marketing management* per creare valore a lungo termine (fig. 2.9).

Il *focus* sull'apprendimento è una condizione necessaria e fondamentale per assicurare un'adeguata educazione e formazione a tutto il personale della piccola e media impresa sui temi inerenti il marketing.

⁵⁴ ZONTANOS G., ANDERSON A. R. (2004), *Op. cit.*, pp. 228-236; CONTI E. (2005), *Op. cit.*, pp. 155-182.

⁵⁵ FULLER P.B. (1994), "Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No.12, pp. 34-49; BORTOLUZZI G., CHIARVESIO M., TABACCO R. (2009), "Network relationships and marketing in Italian small firms. Some evidences from the furnishing industry", submitted to "8th International Congress Marketing Trends, Paris."

Fig. 2.9: Una nuova filosofia per educare le Pmi al marketing



Fonte adattata da: CARSON D. (1993), *Op. cit.*

Gli imprenditori/manager delle piccole e medie imprese dovrebbero essere educati riguarda lo sviluppo di specifiche competenze di *marketing management*⁵⁶. Queste competenze specifiche possono essere elencate come segue⁵⁷: *vision*; *leadership*; creatività; intuizione; motivazione; iniziativa; doti comunicative; adattabilità; orientamento alla realizzazione degli obiettivi. Naturalmente queste doti e competenze dovrebbero essere adattate in relazione alle 4 variabili che compongono il *marketing mix*: come si può vedere dalla figura sottostante (fig. 2.10).

Fig. 2.10: L'apprendimento delle competenze di marketing



Fonte adattata da: CARSON D. (1993), *Op. cit.*

⁵⁶ Molti autori hanno scritto su questo tipo di competenze. Sarebbe utile rivedere i lavori di: KATZ R. L. (1974), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., pp. 93-96; KOONTZ H., O'DONNELL C., WEHRICH H. (1984), *Management*, New York, McGraw-Hill; KOTTER J.P. (1990), "What Leaders Really Do?", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111; GHISELLI E.E. (1969), "Managerial Talent", In WOLFE D, *The Discovery of Talent*, Cambridge, MA, Harvard University Press; MINTZBERG H. (1990), "The Managers Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 163-175; NINOMIYA J S. (1985), "Wagon Masters and Lesser Managers", *Harvard Business Review Paperbacks*.

⁵⁷ CARSON D. (1993), *Op. cit.*

2.2 Gli studi che si sono susseguiti nel corso del tempo

L'attento studio della letteratura evidenzia relativamente all'applicazione del marketing nelle piccole e medie imprese l'esistenza di due principali correnti di pensiero⁵⁸:

1. Un'impostazione teorica, riconducibile alla realtà nordamericana, che considera applicabili alle piccole imprese i fondamentali principi del *marketing management*, con formule e modalità simili a quelle applicate dalle grandi *corporation*.
2. Un'impostazione di stampo europeo, la quale, invece, ritiene necessario rivedere e adattare i metodi e i contenuti del marketing, per renderli più congrui alla realtà delle Pmi.

Nel corso dei due paragrafi successivi cercheremo di individuare i contributi teorici relativi allo studio del marketing nelle Pmi distinguendo tra quelli italiani e quelli derivanti dalla letteratura estera.

2.2.1 I contributi italiani allo studio del marketing nelle Pmi

Lo studio della letteratura italiana sul marketing delle Pmi ha evidenziato che a riguardo ci sono pochi contributi e la maggior parte di questi sono poco recenti⁵⁹, i più significativi sono riportati nella tab 2.3.

“Le piccole imprese si caratterizzano per la propensione di chi le governa di fare strategia in modo inconsapevole, senza predeterminare chiari obiettivi, ma tendendo costantemente ad adeguarsi ai mutamenti delle condizioni ambientali, con una concatenazione di mosse tattiche rese possibili da un'elevata flessibilità operativa”⁶⁰. L'approccio di marketing è di conseguenza estraneo allo stile direzionale della piccola impresa, perché “il marketing è qualcosa di più e di diverso dal semplice adattamento reattivo al mercato, in quanto implica una vera e propria azione sul mercato”⁶¹. “Il rischio che si corre è quello di presentare alle imprese più piccole (che, come abbiamo visto, sono caratterizzate dal ruolo centrale dell'imprenditore) modelli di marketing fatti solo di sistemi e organizzazioni, perdendo di vista il fatto che la realtà delle formule

⁵⁸ MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), *Op. cit.*; COZZI G. (1985), *Op. cit.*

⁵⁹ L'unico contributo più recente sul marketing nelle Pmi è il libro di Chiara Mauri sul marketing per le Pmi edito da Egea nel 2011.

⁶⁰ MARCHINI I. (1985), “Attualità, specificità e strategie delle piccole e medie imprese. L'economia delle piccole e medie imprese industriali”, Atti del Convegno Aidea, Urbino. Bologna: Editrice Clueb.

⁶¹ VARALDO R. (1983), *Op. cit.*

imprenditoriali complesse non tende più ad esaltare il dominio assoluto della dimensione organizzativa, ma si muove verso un difficile equilibrio fra soggettività e organizzazione”⁶².

Tab. 2.3: I contributi italiani sul marketing delle Pmi

Autori	Contributi
Varaldo (1983)	L’approccio di marketing è estraneo allo stile direzionale della piccola impresa, perché «il marketing è qualcosa di più e di diverso dal semplice adattamento reattivo al mercato, in quanto implica una vera e propria azione sul mercato» ⁶³ .
Cozzi (1985)	“L’approccio di marketing è estraneo allo stile direzionale caratteristico della Pmi” ⁶⁴ .
Marchini (1985)	«Le piccole imprese si caratterizzano per la propensione di chi le governa di fare strategia in modo inconsapevole, senza predeterminare chiari obiettivi, ma tendendo costantemente ad adeguarsi ai mutamenti delle condizioni ambientali, con una concatenazione di mosse tattiche rese possibili da un’elevata flessibilità operativa» ⁶⁵ .
Grandinetti (1989)	“La teoria del marketing si è esclusivamente concentrata sul modello della grande <i>corporation</i> nordamericana, impegnata nella produzione di beni di consumo. Le Pmi sono infatti caratterizzate da un numero di clienti basso e da una gestione del <i>marketing mix</i> quasi inesistente” ⁶⁶ .
Mauri (1997)	“Il marketing nelle Pmi non c’è e non serve; il marketing che alcune Pmi sviluppano è solo un rimpicciolimento del marketing che si sviluppa nelle grandi imprese ed organizzazioni; esiste un marketing specifico per le piccole e medie imprese” ⁶⁷ .
Mattiacci e Ceccotti (2005)	“Nell’attuale contesto competitivo, le piccole e medie imprese “rivestono un ruolo strutturalmente importantissimo negli assetti produttivi di tutte le economie nazionali progredite”. Vi sono tutte le condizioni perché le due «rette parallele», Pmi e marketing, si vadano ad incontrare a causa del prodursi – concomitante o alternativo – di accadimenti esogeni (inasprimento dell’intensità concorrenziale) e/o endogeni (nuova dotazione di risorse)” ⁶⁸ .
Collesei e Cecchinato (2006)	“Il marketing permea l’attività della gran parte delle imprese, sempre più attente a seguirne l’evoluzione sia in termini di strategie sia di strumenti operativi” ⁶⁹ .
Fortezza (2006)	“Il marketing attuato dalle Pmi è soprattutto ascrivibile a una interpretazione riduttiva ed incompleta del <i>marketing concept</i> . In queste imprese il marketing sovente è concepito più che altro come, attività operativa, che, in quanto tale assume un ruolo circoscritto all’ottenimento di risultati di breve periodo e all’attuazione di linee strategiche definite direttamente dalla proprietà, spesso sulla base di processi intuitivi e

⁶² COZZI G. (1985), *Op. cit.*

⁶³ VARALDO R. (1983), “L’approccio di marketing nelle piccole e medie imprese”, In atti del seminario sulle strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese, Ancona.

⁶⁴ COZZI G. (1985), *Op. cit.*

⁶⁵ MARCHINI I. (1985), *Op. cit.*

⁶⁶ GRANDINETTI R. (1989), *Op. cit.*

⁶⁷ MAURI C. (1997), “Quale marketing per le piccole e medie imprese?”, in BRUNETTI G., MUSATTI G., CORBETTA G., *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, Milano, Egea, pp. 243-254.

⁶⁸ MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), *Op. cit.*

⁶⁹ COLLESEI U., CHECCHINATO F. (2006), “Le attività di marketing e comunicazione nelle aziende italiane”, *V International Congress Marketing Trends, ESCP-EAP Paris*, Università Ca' Foscari, Venice 20th-21st January.

	spontaneistici, ancorché fondati sull'esperienza e sulla conoscenza diretta al mercato ⁷⁰ .
Pencarelli e Cioppi (2008)	"Il paradigma del <i>marketing management</i> applicato alle Pmi deve essere oggetto di un adeguato "adattamento". In particolare, riteniamo che la tradizionale distinzione del marketing in "strategico" ed "operativo" debba essere rivista in contesti di Pmi, e debba orientarsi verso l'adeguamento del <i>marketing concept</i> alle peculiarità strutturali e funzionali delle Pmi ⁷¹ .
De Luca (2009)	"Il marketing attuato dalle Pmi risente di un'interpretazione riduttiva ed incompleta del <i>marketing concept</i> . Il marketing praticato dalle Pmi discende dal sapere tacito dell'imprenditore. In sostanza, le Pmi svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato ⁷² .
Mauri (2011)	"Se il marketing viene inteso à la Kotler nella sua accezione di <i>marketing management</i> , ovvero come un processo di analisi, pianificazione degli obiettivi, realizzazione delle strategie, controllo dei risultati (<i>analysis, planning, implementation and control</i>), esso sarà presente soltanto nelle Pmi che ne hanno la necessità; ma se viene inteso come apertura dell'impresa verso l'esterno, come attenzione al cliente, come consapevolezza del valore della reputazione dell'azienda e dei suoi marchi, allora il marketing è per tutte le Pmi ⁷³ .

Fonte: ns elaborazione

Secondo alcuni autori la responsabilità di questo mancato rapporto fra piccola e media impresa e marketing non è interamente ascrivibile al ruolo dell'imprenditore, ma all'inquadramento teorico dell'argomento, infatti, "la teoria del marketing si è esclusivamente concentrata sul modello della grande *corporation* nordamericana, impegnata nella produzione di beni di consumo.

Le Pmi sono infatti caratterizzate da un numero di clienti basso, e da una gestione del *marketing mix* quasi inesistente⁷⁴, e perciò per niente paragonabili alle più grandi imprese ed organizzazioni. Dallo studio della letteratura italiana in materia emerge la necessità di superare l'impostazione totalizzante del marketing della grande impresa per consentire alle realtà più piccole di affrontare il mercato in modo più scientifico e rigoroso, senza dover applicare «pedissequamente» i principi riportati dai manuali, ma adattandosi piuttosto alle diverse situazioni che tali aziende si trovano ad affrontare. Queste brevi considerazioni portano a riconoscere che non è vero che le piccole imprese non svolgono attività di marketing, quanto piuttosto che applicano un marketing reattivo (e non proattivo), tattico (e non strategico), empirico e intuitivo (e non scientifico) che non si basa su un'analisi strutturata di natura strategica della domanda e dei contesti di sistema; insomma, siamo ben lontani dal *marketing management* della teoria condivisa.

⁷⁰ FORTEZZA, F. (2007), *Op. cit.*

⁷¹ PENCARELLI T., CIOPPI M. (2006), *Op. cit.*

⁷² DE LUCA A. (2009), *Op. cit.*, pag 102.

⁷³ MAURI C. (2011), *Op. cit.*

⁷⁴ GRANDINETTI R. (1989), *Op. cit.*

Lo studio della letteratura in materia di marketing nelle piccole e medie imprese ha evidenziato l'emergere di tre filosofie o interpretazioni dominanti, descritte come segue⁷⁵:

- il marketing nelle Pmi non serve perché non ci sono gli spazi, la cultura e le risorse per poterlo sviluppare;
- il marketing che alcune Pmi sviluppano è solo un rimpicciolimento del marketing che si sviluppa nelle grandi imprese ed organizzazioni;
- esiste un marketing specifico per le piccole e medie imprese che dovrebbe tener conto delle peculiarità specifiche di questo tipo di imprese. Ciascuna piccola impresa ha addirittura un marketing diverso da quello delle altre, quindi ogni Pmi ha un proprio marketing che non ha niente a che vedere con quello delle altre imprese.

Sulla base della prima interpretazione molte Pmi ritengono che non ci sia spazio per il marketing che risulta essere escluso a priori. Questa è una vera e propria debolezza perché a parere degli studiosi qualsiasi impresa anche di piccole e medie dimensioni dovrebbe implementare politiche e piani di marketing. Secondo alcune ricerche in molte Pmi il marketing è carente perché si è convinti che la flessibilità delle Pmi non lasci spazio per svilupparlo. In questa prospettiva il marketing è considerato come un'attività inutile che non serve a generare nessun tipo di vantaggio competitivo.

Riguardo la seconda interpretazione, il marketing nasce nelle grandi imprese e per questo motivo per poterlo adattare alle piccole e medie imprese è necessario rimpicciolirlo. L'approccio classico di *marketing management* si compone di almeno quattro fasi fondamentali⁷⁶: analisi, pianificazione degli obiettivi, gestione operativa, monitoraggio o controllo. Nella piccola e media impresa si rinuncia alla pianificazione, si fa meno controllo e poca analisi. Gli imprenditori si appropriano dello schema di fondo del *marketing management*, ma anziché servirsi di tutte le fasi che lo compongono, ne adottano soltanto gli elementi strettamente operativi⁷⁷. Infine secondo la terza filosofia, la piccola e media impresa non è soltanto diversa dalla grande organizzazione, ma ogni Pmi è diversa dall'altra, perciò ogni impresa risulta essere un'impresa a sé stante contraddistinta da valori, comportamenti, meccanismi di funzionamento e *management style* del tutto tipici e singolari. Da questa ultima interpretazione è

⁷⁵ MAURI C. (2011), *Op. cit.*, pag. 1.

⁷⁶ È stato KOTLER a sviluppare l'approccio APIC (Analysis, Planning, Implementation and Control). Si veda a tal proposito: KOTLER P. (1984), *Op. cit.*

⁷⁷ Si veda al riguardo: BLANKSON C., CHENG J.M.S. (2005), "Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small business in Michigan", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.26, No.4, pp.317-330.

possibile trarre due conseguenze: il marketing delle grandi imprese è completamente diverso da quello delle Pmi e ogni piccola e media impresa sviluppa un suo particolare tipo di marketing.

2.2.2 I contributi esteri allo studio del marketing nelle SMEs

Una parte significativa della letteratura sul marketing è dedicata alle grandi imprese ed organizzazioni⁷⁸, mentre molto meno spazio è dedicato allo studio del marketing nelle SMEs.

Tab. 2.4 – SME marketing limitations

SME marketing limitations	Representative literature
Cash flow	Blythe, 2001; Mitsui, 1999; Low and MacMillan, 1988; Kleindl, 1997; Weinrauch et al., 1991; Dunn et al., 1987; Carson, 1985.
Lack of marketing expertise	Siu and Kirby, 1996; Carson and McCartan-Quinn, 1995; Weinrauch et al., 1991; Gardner, 1991; Carson, 1990; Carson and Cromie, 1989; Carson, 1985; Low and MacMillan, 1988.
Business size	Martin and Rana, 2001; Beaver, 2001; Mohan-Neill, 1993; Weinrauch et al., 1991.
Customer-related problems	Stokes, 2000; Mitsui, 1999; Pelham, 1997; Siu and Kirby, 1996; Mohan-Neill, 1993; Weinrauch et al., 1991; Low and MacMillan, 1988
Market impact	Gilmore et al., 2001, Stokes, 2000; Mitsui, 1999; Weinrauch et al., 1991; Carson, 1985.

Fonte: O'DWYER M. (2009), *Marketing the SME. Innovation and Approach*, Cambridge Scholars Publishing, pag. 12.

La funzione marketing è percepita da molte imprese come marginale rispetto alle proprie esigenze e perciò anche le SMEs sono convinte di poter ottenere un soddisfacente vantaggio competitivo senza pianificare le proprie attività di marketing⁷⁹. Nella tabella (tab. 2.4) sono riportati i principali limiti allo sviluppo del marketing nelle SMEs con la relativa letteratura rappresentativa⁸⁰.

⁷⁸ MCAULEY A., ANDERSON A. (1999), "Marketing landscapes: the social context", *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, Vol. 2, No.3, pp. 176-188.

⁷⁹ Si veda a tal proposito: CARSON D. (1990), "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 11, pp.8-51; STOKES D. (2000), "Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, Spring, pp. 1-16.

⁸⁰ Si veda a riguardo: BLYTHE J. (2001), "Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing", *AMA Conference Proceedings, Cardiff, July*; MITSUI I. (1990), "New-product development and Marketing strategies in SMEs: Japanese Experience in the 1990's", *21° ISBA National Small Firms policy and Research Conference proceedings*, pp.1284-1309; LOW M.B., MACMILLAN I.C. (1988), "Entrepreneurship: past research and future challenges", *Journal of Management*, Vol. 14,

Le caratteristiche specifiche delle SMEs (*cash flow, lack of business expertise, business size, market impact, customer-related problems*) rappresentano dei limiti all'attività di *marketing management*, lasciata ad una conduzione marginale e considerata un lusso inutile⁸¹. Ogni piccola e media impresa che si interfaccia al marketing non può prescindere dal considerare alcuni elementi fondamentali, tra cui annoveriamo: la *governance*, i clienti/consumatori, l'ambiente di riferimento, i competitors e i limiti insiti nell'impresa stessa (fig. 2.11)⁸². Quando si parla di marketing nelle Pmi, è opportuno considerare il

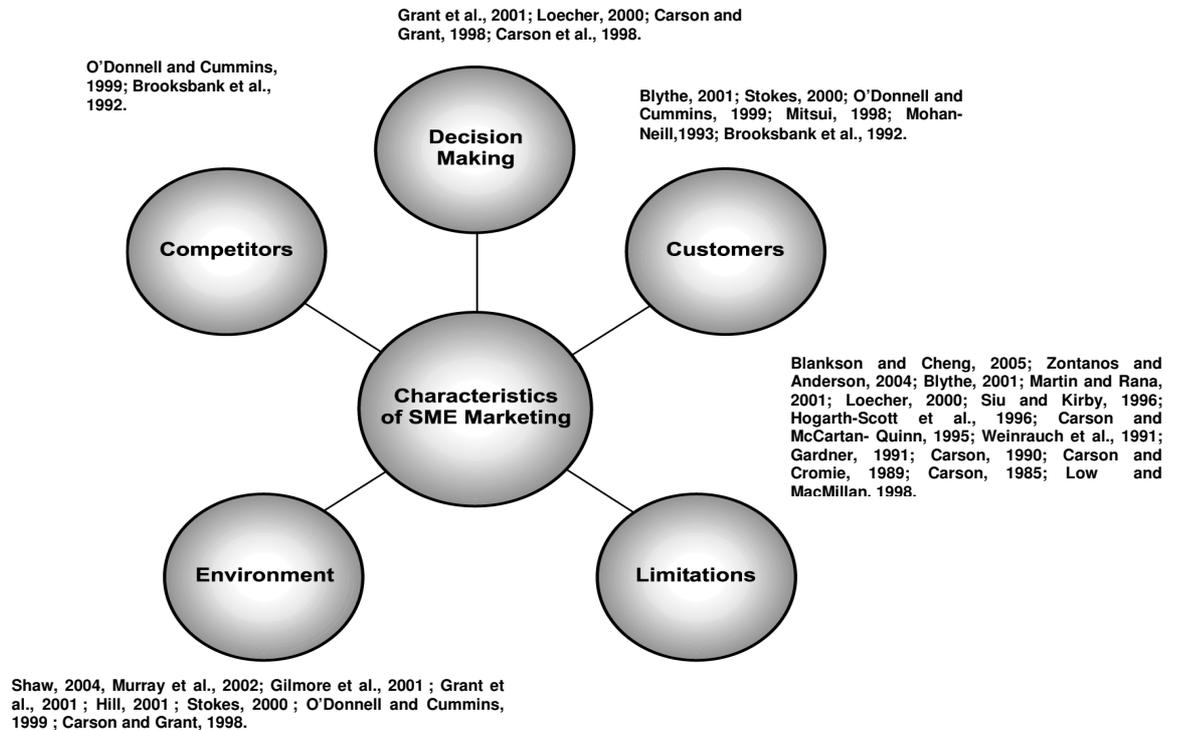
pp.139-61; KLEINDL B. (1997), "Constituency group innovativeness: an empirical test of individual, firm and environmental innovativeness", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 583-96; WEINRAUCH J.D., MANN O.K., ROBINSON P.A., PHARR J., (1991), Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business, *Journal of Small Business Management*, October, pp.44-54; DUNN M., BIRLEY S. NORBURN D. (1987), "The marketing concept and the smaller firm", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 4, No. 3, pp. 3-11; CARSON, D. (1985), *Op. cit.*, pp. 7-16; SIU W., KIRBY D.A. (1996), *Op. cit.*; CARSON, D., MCCARTAN-QUINN D. (1995), "Non-practice of theoretically based marketing in small business – issues arising and their implications", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 3 No. 4, pp. 24-31; GARDNER D.M. (1991), "Exploring the marketing/entrepreneurship interface", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 3-21; CARSON D. (1990), *Op. cit.*, pp. 8-51; CARSON D. (1985), *Op. cit.*, pp. 7-16; CARSON D., CROMIE S. (1990), *Op. cit.*, pp. 33-49; LOW M.B., MACMILLAN, I.C. (1988), *Op. cit.*; MARTIN L., RANA B.K. (2001), "Social responsibility, innovation and the small firm", *in the 2001 Small Business and Enterprise Development Conference*, pp. 232–240, Leicester: University of Leicester; BEAVER G. (2001), "Innovation in small and medium enterprises", *Small Business and Enterprise Development Conference proceedings march*, pp 20-28; MOHAN-NEILL S.I. (1993), "The influence of firm's age and growth rate on the marketing strategy and orientation of firms", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/ Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 185-208; STOKES D. (2000), *Op. cit.*; PELHAM A., WILSON D.T. (1995), "Does Market Orientation Matter for Small Firms?", *Marketing Science Institute*, Report No. 95-102, April; GILMORE A., CARSON D., GRANT K. (2001), "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 1, pp. 6-11.

⁸¹ HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), *Op.cit.*

⁸² A proposito dei competitors si veda al riguardo: O'DONNELL, A., CUMMINS D. (1999), "The use of qualitative methods to research networking in SMEs", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 82-91; BROOKSBANK R., KIRBY D.A., WRIGHT G. (1992a), "Marketing and company performance: an examination of medium sized manufacturing firms in Britain", *Small Business Economics*, Vol. 4, No. 3, pp. 221-36. A proposito del *decision making*, si veda al riguardo: GRANT K., GILMORE A., CARSON D., LANEY R., PICKETT, B. (2001), "Experiential research methodology: an integrated academic-practitioner 'team' approach", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4, No. 2, pp. 66-75; LOECHER U. (2000). "Small and Medium-sized Enterprises –Delimitation and the European Definition in the Area of Industrial Business", *European Business Review*, Vol. 12, No.5, pp. 261–264; CARSON D., GRANT K. (1998), "SME marketing competence: A definition and some empirical evidence research at the *Marketing/Entrepreneurship interface*", University of Illinois at Chicago, Conference proceedings, pp. 173-186; CARSON D., GILMORE A., CUMMINS D., O'DONNELL A., GRANT K. (1998), "Price setting in SMEs: some empirical findings", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 74-86. A proposito dei clienti si veda: BLYTHE J. (2001), *Op. cit.*; STOKES D. (2000), *Op.cit.*; O'DONNELL A., CUMMINS D. (1999), *Op.cit.*; MITSUI I. (1998), *Op.cit.*; MOHAN-NEILL S.I. (1993), *Op.cit.*; BROOKSBANK R., KIRBY D.A., WRIGH, G. (1992), *Op.cit.* Per quanto riguarda l'ambiente di riferimento si veda: SHAW E. (2004), 'Marketing in the

posizionamento delle stesse all'interno di un ambiente dinamico che si evolve continuamente⁸³, e che generalmente si traduce in un affrettato uso del marketing, le cui decisioni sono prese dal proprietario/manager in maniera azzardata e caotica.

Fig. 2.11: Characteristics of SME marketing



Fonte: O'DWYER, (2009) *Op.cit.*, pag. 12.

L'imprenditore migliora le sue conoscenze di marketing attraverso l'esperienza diretta che quotidianamente acquisisce facendo *business*⁸⁴. Come confermato dalla letteratura accademica, la conduzione del marketing nelle SMEs

Social Enterprise Context: Is It Entrepreneurial?, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 194-205; MURRAY J.A., O'DRISCOLL A., TORRES A. (2002), "Discovering diversity in marketing practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 3, pp. 373-90; GILMORE A., CARSON D., GRANT K. (2001), *Op.cit.*; GRANT K., GILMORE A., CARSON D., LANEY R., PICKETT B. (2001), *Op.cit.*; HILL J. (2001b), *Op.cit.*; STOKES D. (2000), *Op.cit.*; O'DONNELL A., CUMMINS D. (1999), *Op.cit.*; CARSON D., GRANT K. (1998), *Op.cit.* Per quanto riguarda i limiti delle SMEs si veda al riguardo: BLANKSON C., CHENG J.M.S. (2005), *Op.cit.*; ZONTANOS G., ANDERSON A. R. (2004), *Op. cit.*, pp. 228-236; BLYTHE J. (2001), *Op. cit.*; MARTIN L., RANA B.K. (2001), *Op.cit.*; LOECHER U. (2000), *Op. cit.*; SIU W., KIRBY D.A. (1996), *Op. cit.*; HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), *Op. cit.*; CARSON D., MCCARTAN-QUINN D. (1995), *Op. cit.*; WEINRAUCH J. D., MANN O. K., ROBINSON P. A., PHARR J. (1991), *Op. cit.*; GARDNER D.M. (1991), *Op. cit.*; CARSON D. (1990) *Op. cit.*; CARSON D., CROMIE S. (1989), *Op. cit.*; CARSON D. (1985), *Op. cit.*; LOW M.B., MACMILLAN I.C. (1988), *Op. cit.*

⁸³ MURRAY J.A., O'DRISCOLL A., TORRES A. (2002), *Op. cit.*

⁸⁴ GRANT K., GILMORE A., CARSON D., LANEY R., PICKETT B. (2001), *Op. cit.*

è condizionata dal ruolo preponderante del proprietario/manager che è onnipresente in tutte le attività e che conduce un marketing limitato basato sull'adattamento dei concetti generali ai propri obiettivi personali. Si sostiene, dunque, che il marketing nelle piccole e medie imprese è legato ai comportamenti e all'esperienza del proprietario/manager che è il responsabile di tutte le attività di marketing poste in essere dall'impresa⁸⁵. Pertanto, le pratiche di marketing adottate dalle SMEs sono notevolmente influenzate dalle competenze gestionali e dalle abilità del proprietario/manager⁸⁶, che non è ricettivo nei confronti del processo di *marketing management*⁸⁷.

Passando in rassegna la letteratura accademica e manageriale estera sul marketing delle piccole e medie imprese è emerso che alcuni studiosi hanno sviluppato un modello per descrivere e tracciare le relazioni tra il marketing e le Pmi basato su due dimensioni:

- il ruolo del marketing (*role of marketing*);
- la rilevanza del marketing (*relevance of marketing*).

Fig. 2.12: Il ruolo e la rilevanza del marketing: un modello

ROLE OF MARKETING (Internal Focus)	Major	Marketing Dominated Organization	Marketing Led Organization
	Minor	Marketing Independent Organization	Marketing Weak Organization
		Minor	Major
		RELEVANCE OF MARKETING (External Focus)	

Fonte: SIMPSON M., PADMORE J., TAYLOR N., FRECKNALL-HUGHES J. (2006), "Marketing in small and medium sized enterprises", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* Vol.12, No.6, pp. 361-387.

La prima dimensione (*role of marketing*) esplora il ruolo e il relativo utilizzo delle attività di marketing all'interno della piccola e media impresa (*focus* interno). La seconda dimensione (*relevance of marketing*) esamina la rilevanza che il marketing assume quando la piccola e media impresa opera all'esterno (*focus*

⁸⁵ CARSON D. (1993), *Op.cit.*; MCCARTAN-QUINN D., CARSON D. (2003), *Op.cit.*

⁸⁶ O'DWYER M. (2009), *Op.cit.*, pag 17.

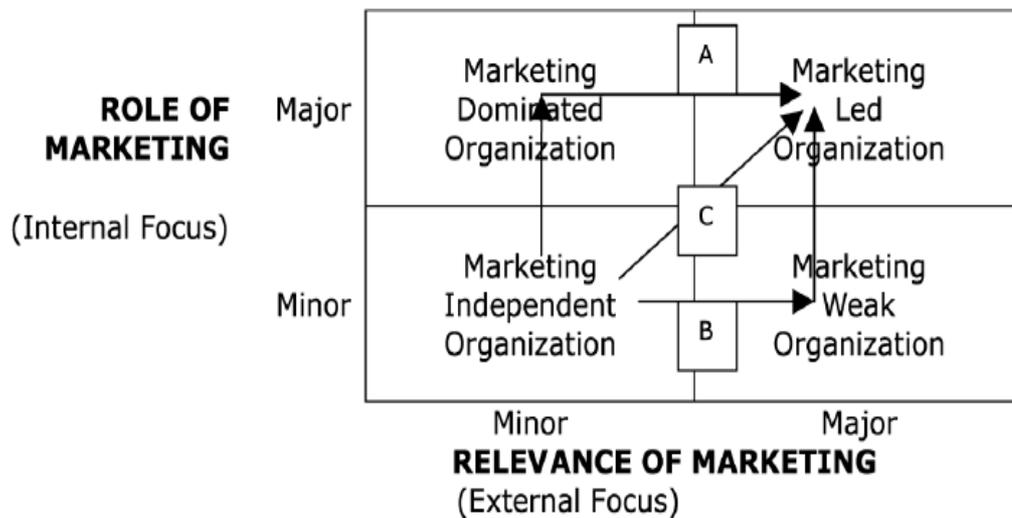
⁸⁷ STOKES, D. (2000), *Op.cit.*

esterno). Intersecando le due variabili si ottiene una matrice con quattro quadranti (*marketing-led organization, marketing-dominated organization, marketing-weak organization e marketing-independent organization*) come si vede dalla fig. 2.12

Nelle “*marketing led organization*”(major role and major relevance), il marketing è fondamentale per assicurare il successo dell’impresa e gioca un ruolo preponderante nel definire la direzione strategica dell’organizzazione. Nelle “*marketing dominated organization*”(major role and minor relevance), il ruolo del marketing è fondamentale all’interno dell’impresa ma più scarsa è la rilevanza all’esterno della stessa. Nelle “*marketing weak organization*”(minor role and major relevance), la rilevanza del marketing è maggiore all’esterno rispetto al ruolo che riveste all’interno dell’impresa. Nelle “*marketing independent organization*”(minor role and minor relevance), sia il ruolo che la rilevanza del marketing assumono una scarsa importanza sia all’interno che all’esterno dell’impresa.

In riferimento alle quattro tipologie di organizzazioni descritte è possibile delineare le strategie che potrebbero essere adottate per raggiungere un vantaggio competitivo duraturo (fig. 2.13).

Fig. 2.13: Le possibili strategie da adottare



Fonte: SIMPSON M., PADMORE J., TAYLOR N., FRECKNALL-HUGHES J. (2006), *Op. cit.*, pp. 361-387.

Strategia A: (marketing-independent to marketing-dominated to marketing-led). È un approccio volto ad utilizzare una grande mole di risorse per permettere all’impresa o organizzazione di muoversi verso nuove opportunità di sviluppo.

Strategia B: (marketing-independent to marketing-weak to marketing-led). È un approccio reattivo in cui è necessario che il marketing assolva il suo ruolo propedeutico per assicurare il successo di lungo periodo.

Strategia C: (marketing-independent to marketing-led). È un approccio che muove dalla necessità di concentrare tutti gli sforzi dell'impresa sulle attività di marketing.

Nella tabella sottostante (tab. 2.5) sono riportati degli importanti contributi utili a delineare un quadro di sintesi concernente il marketing delle *small and medium enterprises* (SMEs).

Tab. 2.5: I contributi esteri sul marketing delle SMEs

Autori	Contributi
Carson and Cromie (1989)	"SMEs develop a distinctive marketing style with «little or no adherence to formal structures and models. Because of their limited resources, the marketing activity of small firms is inevitably restricted in its scope and activity. This manifests itself in marketing which is simplistic, haphazard, often responsive and reactive to competitor activity» ⁸⁸ .
Carson et al., (1995)	"The use of marketing is often considered peripheral to many of the small firms' business activities. The key reason for this is because marketing does not appear to "fit" with or have significant or immediate impact on company performance. It could be argued that marketing in many ways has been reduced to a dangerously oversimplified state. For many SME owner/managers or entrepreneurs marketing is represented by dubious interpretations of a customer-focused marketing concept of the four Ps of marketing: product, price, promotion and place" ⁸⁹ .
Hogarth-Scott et al., (1996)	"Marketing is regarded as relevant to both large and small organisations and generally basic marketing principles are seen to apply to both of them" ⁹⁰ .
Hill (2001)	"There is a spectrum of competencies that can be associated with the practice of effective marketing in SMEs [that] comprised experience, knowledge, communication, judgement and intuition" ⁹¹ .
Blankson and Cheng (2005)	"Traditional marketing is conceived of as a planned and organized process will demand a sizeable resource package that is beyond the capabilities of small businesses" ⁹² .
O'Dwyer (2009)	"The marketing function in SMEs is hindered by constraints such as poor cash flow, lack of marketing expertise, business size, tactical customer-related problems and strategic customer-related problems" ⁹³ .
Simpson et al., (2011)	"Marketing in practice in small firms seems to rely on personal contact networks and is often driven by the particular way in which an owner-manager does business" ⁹⁴ .

Fonte: ns elaborazione

⁸⁸ CARSON D. J., CROMIE S. (1989), *Op.cit.*

⁸⁹ CARSON D., CROMIE S., MCGOWAN P., HILL J. (1995), *Op.cit.*, p. 86-87.

⁹⁰ HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), *Op.cit.*

⁹¹ HILL J. (2001b), *Op. cit.*

⁹² BLANKSON C., CHENG J.M.S. (2005), *Op.cit.*

⁹³ O'DWYER M. (2009) *Op.cit.*, pag 1.

⁹⁴ SIMPSON M., TAYLOR N., PADMORE J. (2011), "Marketing in SMEs. An introduction", in NWANKWO S., GBADAMOSI A., *Entrepreneurship Marketing. Principles and Practice of SME marketing*, Routledge, p. 6.

2.3 Entrepreneurship e marketing: caratteristiche, similitudini e differenze

Gran parte della letteratura che si occupa delle piccole e medie imprese è inestricabilmente collegata con la dimensione dell'imprenditorialità (*entrepreneurship*)⁹⁵, come si vede dalla tab. 2.6.

Tab. 2.6 – Marketing and entrepreneurship

Authors	Relevant excerpts
Morris and Lewis (1995)	Marketing and entrepreneurship are highly interdependent, if not part of the same construct ⁹⁶ .
Hogarth-Scott et al., (1996)	Resource limitations affects SME investment in marketing which in turn "affects the capability of a firm to pursue alternative marketing strategies; can limit the firm in its marketing tasks; restrict market entry to markets where the business has insufficient resources to compete successfully; and can affect the purchase of specialized marketing expertise" ⁹⁷ .
Carson and Coviello (1997)	The marketing/entrepreneurship interface is characterised by innovation and creativity, opportunism, flexibility and change ⁹⁸ .
Hill and Wright (2001)	The marketing/entrepreneurship interface is characterised by change management ⁹⁹ .
Carson (1993); Shaw (2004)	The marketing/entrepreneurship interface is characterised by the management of personal contact networks ¹⁰⁰ .
Bäckbrö and Nyström (2006)	"Entrepreneurial marketing is the overlapping aspects between entrepreneurship and marketing; therefore it is the behaviour shown by any individual and/or organization that attempts to establish and promote market ideas, while developing new ones in order to create value" ¹⁰¹ .
Kraus and Kauranen (2009)	"Entrepreneurial marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit the organization and its stakeholders, and that is characterized by innovativeness, risk-taking, proactiveness, and may be performed without resources currently controlled" ¹⁰² .
Nwankwo and Gbadamosi (2011)	"Marketing and entrepreneurship are philosophically interconnected in the degree to which they are both situated and encapsulated in "everydayness" of market interactions, and this is increasingly realized" ¹⁰³ .

Fonte: ns elaborazione

⁹⁵ GEURSEN G.M. (1995), "The parental relationship: a suggested theory for conceptualising structures in small business for decisions, relationships and stress avoidance", paper presented to *The UIC/AMA Research Symposium on Marketing and Entrepreneurship*, Melbourne, July.

⁹⁶ MORRIS M., LEWIS P.S. (1995), "The determinants of entrepreneurial activity implications for marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 7, pp. 31-48.

⁹⁷ HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), *Op. cit.*, pp. 6-18.

⁹⁸ CARSON D., COVIELLO N. (1996), "Qualitative Research Issues at the Marketing/Entrepreneurship Interface", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14, No.6, pp- 51-8.

⁹⁹ HILL J., WRIGHT L. (2001), "A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 6, pp. 433-443.

¹⁰⁰ Si veda: SHAW E. (2004), *Op. cit.*; CARSON D. J. (1993), *Op. cit.*

¹⁰¹ BÄCKBRÖ J., NYSTRÖM H. (2006), *Entrepreneurial marketing: Innovative value creation*, Jönköping, Master Thesis.

¹⁰² KRAUS S, KAURANEN I. (2009), "Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?", *International Business Science and Applied Management*, Vol.4, No. 1, pp. 37-50.

¹⁰³ NWANKWO S., GBADAMOSI A. (2011), *Entrepreneurship Marketing. Principles and Practice of SME marketing*, Routledge, p 19.

Non esiste una definizione condivisa del termine *entrepreneurship*, ma possiamo riportare l'enunciazione più chiara del concetto.

*“Entrepreneurship refers to individual opportunistic activity that creates value and bears risk, and is strongly associated with innovation: it is a process of opportunity recognition and pursuit that lead to growth”*¹⁰⁴.

*“The term entrepreneurial marketing has been used in various ways, and often somewhat loosely”*¹⁰⁵. *“However, it is recognised that small firm owner-managers do engage in marketing, but that the form this marketing takes is not fully understood”*¹⁰⁶.

Generalmente gli imprenditori delle piccole e medie imprese adottano comportamenti informali e non essendo degli specialisti di marketing, le loro decisioni sono semplicistiche e azzardate, generalmente orientate agli obiettivi e di reazione rispetto alle azioni dei competitors.

L'imprenditore è al centro della rete di contatti che realizza con individui diversi e rappresenta all'interno del *network* la persona chiave, il fulcro della rete in cui si colloca. Nella maggior parte delle piccole e medie imprese il proprietario è anche il manager dell'impresa. La forte connessione e l'interdipendenza tra la figura dell'imprenditore e l'impresa è una caratterizzazione tipica della piccola e media impresa. La letteratura è ricca di descrizioni che riguardano il comportamento tipico degli imprenditori, e di come tali caratteristiche impattino sulle decisioni imprenditoriali¹⁰⁷. Il ruolo dell'imprenditore (*entrepreneur*) è fondamentale nelle piccole e medie imprese perchè è responsabile delle attività poste in essere anche per quel che riguarda la gestione e l'implementazione dei processi di marketing. Il marketing imprenditoriale o *entrepreneurial marketing* si compone di una serie di elementi (*opportunity-driven, proactiveness, innovation, customer intensity, risk management, resource leveraging, value creation*) che vanno a caratterizzare le tre differenti dimensioni del marketing¹⁰⁸:

¹⁰⁴ SEXTON D.L., KASSADRA J.D. (1992), *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston. MA: PWS-Kent.

¹⁰⁵ MORRIS M.H., SCHINDEHUTTE M., LAFORGE R.W. (2002), “Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, No.4, pp. 1-18.

¹⁰⁶ O'DONNELL A. (2004), “The nature of networking in small firms”, *Qualitative Market Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 206-217.

¹⁰⁷ In many cases the terms “small firm owner-manager” and “entrepreneur” are used interchangeably but of late there has been some effort amongst researchers to draw distinctions between the two. Si veda a tal proposito: FULOP L. (1991), “Middle managers: victims or vanguards of the entrepreneurial movement?”, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, January, pp. 25-44.

¹⁰⁸ Si veda al riguardo: WEBSTER F.E., Jr. (1992), “The Changing Role of Market-ing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, No.56 (October), pp.1-17.

- il marketing come cultura;
- il marketing come strategia;
- il marketing come tattica.

Nella tabella (tab. 2.7) sono riportati gli elementi fondanti l'entrepreneurial marketing, definito: “as the proactive identification and exploitation of opportunities for acquiring and retaining profitable customers through innovative approaches to risk management, resource leveraging, and value creation”¹⁰⁹.

Tab. 2.7: Gli elementi dell'entrepreneurial marketing

Element of EM	Marketing as culture	Marketing as strategy	Marketing as tactics
Opportunity-driven	A philosophy of continuous recognition and pursuit of opportunities without renard to resources controlled.	Strategies focusing on new products and markets based on expanded opportunity horizon.	Real-time, proactive intelligence to find undapped opportunities; alternatives methodologies to discover unmet needs; rapid learning from market experiments so as to redefine opportunities.
Proactiveness	Action orientation; organization as agent of change, redefining industry practices and challenging assumptions.	Defining new market positions; leadership of customer and market.	Speedy development and launch of new products and marketing approaches; ongoing experimentation with untested guerilla and viral tactics.
Innovation-focused	Philosophy that promotes new abd different solutions, leading the customer, and the firm as innovation factory; spirit of healthy dissatisfaction.	Continuously redefing the product and market context; strategy to manage a portfolio of innovations.	Active participation of marketing on teams developing major innovations; highly inventive approaches to new product and service development.
Customer intensity	Reinforce passion for the customer; marketer as agent for the customer.	Strategic customer-focused interaction, bringing the customer into the firm's planning and operations.	Customization via segmentation and niche marketing; creative relationship management tactics; incentives to encourage organizational learning.
Risk management	Comfort level with random variance and ambiguity.	Managed risk through higher levels of innovation and more rapid organizational learning.	Employment of initiatives to mitigate risks through alliances, test markets, trial lauches, lead user research
Resource leveraging	Resourcefulness in doing more with less; marketer as middleman tapping a network of non-imitable competencies.	Leveraging drives strategic decisions regarding core processes, outsourcing, strategic alliances.	Exploit underutilized resources and skills; creative methods for contracting, bartering, sharing, borrowing, renting, outsourcing.
Value creation	Vigilance in seeking novel sources of value from throughout the firm.	Value –based strategies designed around customer intimacy.	Contiuous exploration for novel sources of customer value in each element of marketing mix.

Fonte: MORRIS M.H., SCHINDEHUTTE, M., LAFORGE R.W. (2002), *Op. cit.*

¹⁰⁹ MORRIS M.H., SCHINDEHUTTE, M., LAFORGE R.W. (2002), *Op. cit.*

Un elenco di tratti tipici che riguardano le caratteristiche degli imprenditori può essere il seguente:

- gli imprenditori corrono dei rischi¹¹⁰;
- gli imprenditori sono molto motivati¹¹¹;
- le loro decisioni sono influenzate dalla loro cultura e dal loro background¹¹²;
- gli imprenditori tendono ad essere generici e non specialisti¹¹³;
- gli imprenditori sono orientati ai compiti¹¹⁴;
- gli imprenditori sono ambiziosi e prepotenti¹¹⁵.

Nelle piccole e medie imprese, il proprietario/manager è concentrato soltanto su alcuni aspetti concernenti il marketing come ad esempio¹¹⁶:

- i costi derivanti dal marketing;
- i benefici derivati dalle attività di marketing;
- il ruolo che il marketing riveste nel loro *business*;
- le risorse necessarie per attuare una strategia di marketing.

L'imprenditore si trova ad agire entro un sistema cognitivo in grado di influenzare in maniera forte le decisioni chiave all'interno dell'impresa che

¹¹⁰ Si consiglia di leggere: HISRICH R.D. (1988), "The Entrepreneur in N. Ireland: Characteristics, Problems and Recommendations for the Future", *Journal of Small Business Management*, No.26, (July), pp.32-39; CONNELL R., PHILLIPS B. (1989), "Finding Funds for Small Firms", *Management Today*, November, pp. 143-164; STRAGE H. (1988), "Corporate Star Wars—Can Entrepreneurs and the Marketing Department Co-exist?", Senior Director, McKinsey & Co. Inc, *Marketing Intelligence and Planning*, No.4, pp. 62-68.

¹¹¹ Si consiglia di leggere: SLATTER S., RONSLY R., WOODS E. (1988), "USM Chief Executives: Do They Fit The Entrepreneurial Stereotype?", *Journal of Small Business Management*, No.20, (January), pp. 51-56; LAFUENTE A., SALAS V. (1989), "Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms", *Strategic Management Journal*, No.10, pp. 17-30.

¹¹² Si consiglia di leggere: BIRLEY S., BRIDGE S. (1987), "Promoting Small Business in Northern Ireland", *Long Range Planning*, No.9, (July-September), pp. 56-74; LEPPARD J., McDONALD M. H.B. (1987), "A Reappraisal of the Role of Marketing Planning", *Journal of Marketing Management*, 3, pp. 159-171; ROUTAINA V., VESALAINEN J. (1987), "Types of Entrepreneur and Strategic Level Goal Setting", *International Small Business Journal*, No. 5, pp. 19-29; STARR J., BYGRAVE W. (1991), "The Second Time Around: The Outcomes, Assessments and Liabilities of Prior Start-up Experience", a paper presented to the *Inaugural Global Conference on Entrepreneurship Research*, London, February; STUART R.W., ABETTI P.A. (1986), "Field Study of Start-up Ventures Part II: Predicting Initial Success", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesey, MA, Babson College.

¹¹³ Si consiglia di leggere: CARSON D. (1990), *Op. cit.*

¹¹⁴ Si consiglia di leggere: CARSON D., CROMIE S. (1989), *Op.cit.*; DRUCKER P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann; SUNDBO J. (1991), "The Tied Entrepreneur", a paper presented at the *Rent V Workshop*, November, Vaxjo University, Sweden.

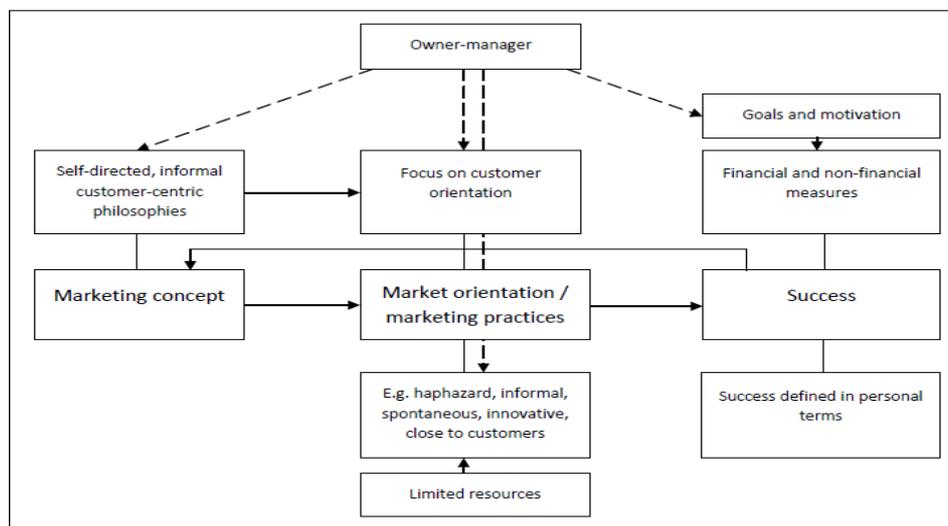
¹¹⁵ CARSON D. (1993), *Op. cit.*

¹¹⁶ WEINRAUCH J. D., MANN O. K., ROBINSON P. A., PHARR J. (1991), *Op. cit.*

gestisce. Le decisioni sulle sorti dell'impresa vengono prese a volte anche in maniera azzardata dall'imprenditore che centralizza nella sua persona proprietà e *management*¹¹⁷. Il rapporto tra proprietà e *management* nelle Pmi si caratterizza per un modello di *governance* che vede il presidio diretto della gestione operativa da parte della proprietà con una sostanziale coincidenza tra il gruppo imprenditoriale e quello manageriale.

Il ruolo pervasivo dell'imprenditore/manager delle piccole e medie imprese è ormai un dato di fatto (fig. 2.14). Le scelte strategiche, strutturali e anche le stesse decisioni di marketing se implementate, risultano profondamente influenzate dalla figura dell'imprenditore/manager che decide circa le *performance* organizzative della Pmi.

Fig. 2.14: La centralità del proprietario/manager nella gestione del marketing nelle Pmi



Fonte: REIJONEN H. (2009), *Role and Practices of Marketing in SMEs*, University of Joensuu.

Molti studi si sono susseguiti per cercare di comprendere e ricostruire il rapporto tra le caratteristiche della figura dell'imprenditore e le sue decisioni riguardo la pianificazione, le scelte strategiche ed operative e infine le attività di controllo¹¹⁸. Le decisioni di marketing implementate dall'imprenditore sono spesso creative e anche opportunistiche, orientate al breve periodo. Al contrario la pianificazione è un modello formale e sequenziale in cui le decisioni seguono

¹¹⁷ BECHT M., ROKELL, A. (1999), Blockholdings in Europe: An international comparison. *European Economic Review*, this issue.

¹¹⁸ MERZ G.R., SAUBER, H. M. (1995), Profiles of Managerial Activities in Small Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 7, pp. 551-564.

delle fasi precise ed è evidente un orientamento al breve, medio e lungo periodo¹¹⁹.

È chiaro da queste considerazioni preliminari che vi sono delle significative differenze tra la pianificazione formale e l'assunzione delle decisioni da parte dell'imprenditore che ben si discostano dal processo formale di pianificazione di marketing (tab. 2.8). Le decisioni dell'imprenditore (*entrepreneurship decisions*) sono intrinsecamente informali, sono azzardate, opportunistiche, creative e orientate al breve tempo mentre le decisioni di marketing sono assolutamente formali, sequenziali, strutturate, disciplinate e sono orientate sia al breve che al medio e lungo termine.

Tab. 2.8: Marketing formale ed entrepreneurship marketing

Marketing formale ed Entrepreneurship marketing		
Tipologie di marketing	Marketing formale	Entrepreneurship marketing
Concetti	Orientamento al cliente, orientamento al mercato, sviluppo del prodotto.	Orientamento all'innovazione, all'intuizione e alla creatività.
Strategia	Attività <i>top-down</i> di segmentazione, targeting e posizionamento.	Attività <i>bottom-up</i> di targeting dei clienti.
Metodi	Le 4 P del marketing mix.	Marketing relazionale e passaparola.
Market intelligence	Ricerca formalizzata.	<i>Networking</i> .

Fonte adattata da: STOKES D. (2000), *Op. cit.*, pp. 1-16.

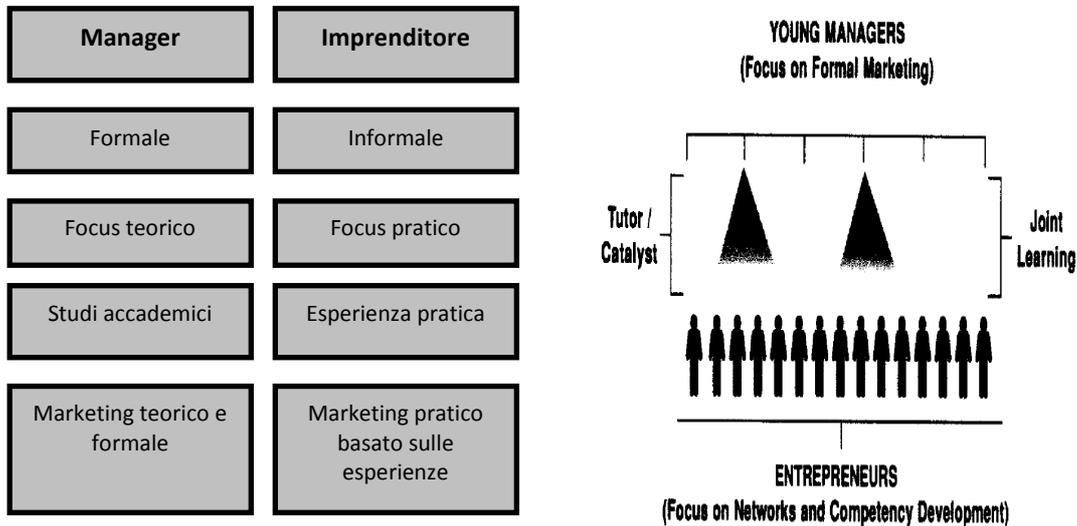
Per meglio comprendere il modo di condurre il *business* aziendale da parte dell'imprenditore, si è cercato di individuare le principali differenze tra l'approccio al marketing che questo adotta e quello del manager (fig. 2.15).

I manager sono formali e focalizzati sulla teoria avendo alle spalle la recente esperienza accademica mentre gli imprenditori sono informali e concentrati sulle dimensioni pratiche non avendo generalmente una preparazione accademica. I manager hanno poca esperienza pratica che compensano con il bisogno di applicare la teoria alle problematiche emergenti, adottando un approccio al marketing in termini strettamente teorici. L'imprenditore si serve di un approccio al marketing intuitivo basato sull'esperienza pratica accumulata nel tempo. È evidente che la rete dei contatti dell'imprenditore si regge su un ambiente informale che si sviluppa in maniera naturale e inconsapevole senza

¹¹⁹ Per quel che riguarda la pianificazione delle decisioni di marketing, si consiglia la lettura di: MCDONALD M.H.B. (1989), *Op.cit.*; GREENLEY G.E. (1986), *Op.cit.*; HOPKINS D.S. (1981), *Op.cit.*; ANSOFF H.I. (1968), *Op.cit.*

alcun tipo di pianificazione. Al contrario il manager pianifica la sua rete di contatti all'interno della quale comunica con i fornitori, i clienti, le associazioni, ecc.

Fig. 2.15: Il marketing dell'imprenditore e del manager: differenze



Fonte adattata da: CARSON D. (1993), *Op. cit.*

Sebbene esistano e siano evidenti le differenze tra il marketing formale e il marketing imprenditoriale (*entrepreneurship marketing*), ci sono anche una serie di analogie e similitudini significative che è necessario approfondire (tab. 2.9). Le similitudini investono due aree in particolare: i contatti personali del *network* (rete) dell'imprenditore e le competenze di *marketing management*¹²⁰.

Ad esempio sia il marketing imprenditoriale che il marketing formale richiedono un atteggiamento positivo e analitico; un orientamento all'innovazione, una forte motivazione e un'accettazione incondizionata del rischio. Inoltre entrambi gli approcci richiedono un forte orientamento al cliente e un atteggiamento proattivo nei confronti delle decisioni di marketing.

Queste similitudini dimostrano che il marketing è strettamente connesso alla dimensione dell'*entrepreneurship*, avendo in comune delle caratteristiche e peculiarità specifiche che rendono assai interdipendenti i due costrutti.

¹²⁰ CARSON D. (1993), *Op.cit.* Per approfondire il tema dei network, si consiglia di leggere: ALDRICH H., ZIMMER C. (1986), "Entrepreneurship Through Social Networks", In SEXTON D., SINCLAIR R.W. (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, (New York), Ballinger, pp. 3-25; ALDRICH H., REESE P.R., DUBINI P. (1989), "Women on the Verge of Breakthrough: Networking Among Entrepreneurs in the United States and Italy", *Entrepreneurship and Regional Development*, No.1, pp. 339- 356; JOHANNISSON B., PETERSON R. (1984), "The Personal Networks of Entrepreneurs", *Conference Proceedings, ICSB*, Canada, Toronto, Ryerson Polytechnical Institute.

Tab. 2.9 – Similitudini tra marketing e entrepreneurship

Similitudini	Letteratura rappresentativa
Innovazione	Miles and Darroch, 2006; Shaw, 2004; Hill and Wright, 2001; Stokes, 2000; Omura, 1998; Pitt et al., 1997; McGowan and Rocks, 1995; Stevenson and Gumbert, 1995; Miles and Burns, 1994; Hill, 1993; Hills and LaForge, 1992; Gardner, 1991; ¹²¹ .
Accettazione del rischio	Hill and Wright, 2001; Foxall and Minkes, 1998; Omura, 1998; Pitt et al., 1997 ¹²² .
Atteggiamento proattivo	Hill and Wright, 2001; Foxall and Minkes, 1998; Omura, 1998; Pitt et al., 1997 ¹²³ .
Ricerca di opportunità	Miles and Darroch, 2006; Shaw, 2004; Morris and Lewis, 1995 ¹²⁴ .
Orientamento al cliente	Miles and Darroch, 2006; Morris and Lewis, 1995; Hills and LaForge, 1992; Gardner, 1991 ¹²⁵ .

Fonte: O'DWYER M. (2009), *Marketing the SME. Innovation and Approach*, Cambridge Scholars Publishing, pag. 12.

2.4 Marketing innovativo per le Pmi e le SMEs

Per avere successo a lungo termine le imprese, anche quelle di piccole dimensioni, devono rafforzare il processo di formulazione delle strategie definendo un approccio al marketing innovativo che permetta all'impresa di

¹²¹ MILES M.P., DARROCH J. (2006), "Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 5/6, pp. 485-501; SHAW E. (2004), *Op. cit.*; HILL J., WRIGHT L. (2001), *Op. cit.*; STOKES D. (2000), *Op. cit.*; OMURA G.S. (1998), "The Role of the Entrepreneurial Consumer in Creating Markets", *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, pp. 207-216; PITT L.F., BERTHON P.R., MORRIS M.H. (1997), "Entrepreneurial pricing: the Cinderella of marketing strategy", *Management Decision*, Vol. 35 No. 5, pp. 1-8; MCGOWAN, P., ROCKS S. (1995), "Entrepreneurial marketing networking and small firm innovation: some empirical findings", in HILLS G., MUZYKA D., OMURA G., KNIGHT G. (Eds), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, the University of Illinois at Chicago, Chicago, IL; STEVENSON H.H., GUMPERT D.E. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 85-94; MILES M.P., BURNS O.M. (1994), "Marketing as entrepreneurship – the relationship between the marketing orientation, the entrepreneurial orientation and environmental uncertainty revisited", In HILLS G.E., MOHAN-NEILL S.T (Eds.): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, UIC, Chicago, pp.97-105; HILLS G., LAFORGE R. (1992), "Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, No.16(Spring), pp. 33-59; GARDNER D.M. *Op. cit.*, (1991).

¹²² HILL J., WRIGHT L. (2001), *Op. cit.*; FOXALL G.R., MINKES A.L. (1996), "Beyond marketing: the diffusion of entrepreneurship in the modern corporation", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 4, No. 2, June, pp.71-93; OMURA G.S. (1988), *Op. cit.*; PITT L.F., BERTHON P.R., MORRIS M.H. (1997), *Op. cit.*

¹²³ HILL J., WRIGHT L. (2001), *Op. cit.*; FOXALL, G.R., MINKES, A.L. (1996), *Op. cit.*; OMURA, G.S. (1998), *Op. cit.*; PITT, L.F., BERTHON, P.R., MORRIS, M.H. (1997), *Op. cit.*

¹²⁴ MILES M.P., DARROCH J. (2006), *Op. cit.*; SHAW E. (2004), *Op. cit.*; MORRIS M., LEWIS P.S. (1995), *Op. cit.*

¹²⁵ MILES M.P., DARROCH J. (2006), *Op. cit.*; SHAW E. (2004), *Op. cit.*; MORRIS M., LEWIS P.S (1995), *Op. cit.*; HILLS G., LAFORGE R. (1992), *Op. cit.*; GARDNER D.M., (1991), *Op. cit.*

competere all'interno del settore di appartenenza individuando i percorsi di crescita più adatti.

La stessa letteratura sulle piccole e medie imprese riconosce che le Pmi non possono competere con economie di scala, data la loro dimensione ridotta e la carenza di risorse specialistiche, di conseguenza il loro vantaggio competitivo risiede nello sviluppo di prodotti e processi innovativi¹²⁶.

Le Pmi si trovano ad affrontare cambiamenti consistenti e per reagire alla continua evoluzione del contesto di riferimento, devono sviluppare, da un lato, le condizioni necessarie per raggiungere il requisito della competitività partendo da una situazione di svantaggio rispetto alle più grandi imprese ed organizzazioni e dall'altro, devono far fronte alla mancanza di adeguate teorie e linee guida per una efficace ed efficiente crescita¹²⁷. Per sopravvivere in un contesto competitivo sempre più agguerrito, esse devono essere in grado di sviluppare strategie di innovazione continua, al fine di riuscire ad emergere e garantire nel tempo un vantaggio competitivo duraturo¹²⁸. Innovare significa principalmente modificare uno stato di cose, introducendo un processo di miglioramento continuo attraverso lo sviluppo e la generazione di nuove idee, metodi e tecnologie. Il processo di gestione strategica deve essere necessariamente orientato a cogliere i cambiamenti in atto così da poter assicurare continuità al successo aziendale, creando le condizioni necessarie per difendere nel tempo il vantaggio competitivo perseguito, sia esso di costo o di differenziazione, tanto da cambiamenti esterni quanto dai tentativi di imitazione da parte dei concorrenti¹²⁹. La Pmi deve saper costruire le condizioni per assicurare continuità al processo di innovazione strategica, rendendo il processo stesso, che appare così decisivo per il raggiungimento di buoni risultati, meno episodico e occasionale. La capacità di una piccola e media impresa di crescere è conseguenza di una gestione strategica orientata al mantenimento di un processo innovativo costante che consenta la realizzazione di un'offerta distintiva rispetto ai competitors. Per avere successo a lungo termine, l'impresa deve essere in grado di offrire un numero sempre maggiore di

¹²⁶ FORREST J.E. (1990), "Strategic alliances and the small technology-based firm", *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 37-45; LOW M.B., MACMILLAN I.C. (1988), *Op. cit.*, pp. 139-61.

¹²⁷ GRANT R.M. (1991), "The Resource Based Theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp.114-135.

¹²⁸ "There is only one valid definition of business purpose: to create a customer [...] It is the customer who determines what the business is [...] Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation". Si veda a tal proposito: DRUCKER P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, NY.

¹²⁹ LASSINI U., TRIPODI C. (2008), *Strumenti e modelli per l'analisi della strategia*, in PRETI P., PURICELLI M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano.

prestazioni nuove, qualitativamente migliori, complesse e individuali, deve, quindi, saper impostare un'efficace strategia di innovazione¹³⁰.

Nonostante si riconosca l'importanza del marketing e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese, nella letteratura è evidente una mancanza di studi circa il contributo dell'innovazione nelle teorie di marketing e conseguentemente una teoria innovativa di marketing rilevante per le Pmi¹³¹. Nella pratica il marketing nelle piccole e medie imprese è mosso dalla capacità di innovare e di innovazione. Innovare nelle piccole e medie imprese significa produrre nuovi prodotti o processi per soddisfare le esigenze dei consumatori in maniera più competitiva e profittevole rispetto alle soluzioni già esistenti¹³². La principale fonte di innovazione all'interno della piccola e media impresa è rappresentata dalla conoscenza e dall'esperienza delle persone all'interno dell'impresa, in particolare del proprietario/manager¹³³.

Inoltre il processo di innovazione è rafforzato dall'integrazione dei sistemi, dalla flessibilità delle Pmi, dall'uso efficace della tecnologia e dall'adattamento di soluzioni utilizzate in altre applicazioni¹³⁴. Tali capacità innovative permettono alla piccola e media impresa di ottenere un vantaggio competitivo duraturo e difficilmente imitabile dalle altre imprese competitors grazie all'abilità di produrre nuovi prodotti che assicurano la creazione di nuove competenze¹³⁵. Il

¹³⁰ Le strategie di innovazione consistono nel perseguimento da parte di un'impresa di percorsi competitivi nuovi. Secondo Schumpeter ci sono diverse strategie di innovazione: l'introduzione di un nuovo prodotto, non familiare ai consumatori; l'introduzione di un nuovo metodo di produzione mai utilizzato prima nel settore in cui opera l'innovatore; l'apertura di un nuovo mercato; l'acquisizione di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e semilavorati rispetto al settore; l'introduzione di un nuovo modello organizzativo. Si veda a tal proposito: SCHUMPETER J.A. (1971), *Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*, Nuova collana degli economisti, Utet, Torino.

¹³¹ SIMMONDS K. (1985), "The marketing practice of innovation theory", *The Marketing Digest*, pp.146-60; HILLS G.E., LAFORGE, R.W. (1992), *Op. cit.*; KLEINDL B., MOWEN J., CHAKRABORTY G. (1996), "Innovative market orientation an alternative strategic orientation", *Conference Proceedings: Marketing Research at the Marketing/ Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 211-28.

¹³² O'REGAN N., GHOBADIAN A. (2005), "Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 2, pp. 81-97; ZAHRA S.A., NIELSEN A.P., BOGNAR W.C. (1999), "Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 169-89.

¹³³ KNIGHT R.M. (1995), "Barriers to innovations: a cross cultural comparison", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 453-80; CUMMINS D., GILMORE A., CARSON D., O'DONNELL, A. (2000), "What is innovative marketing in SMEs? Towards a conceptual and descriptive framework", *AMA Conference Proceedings*, July.

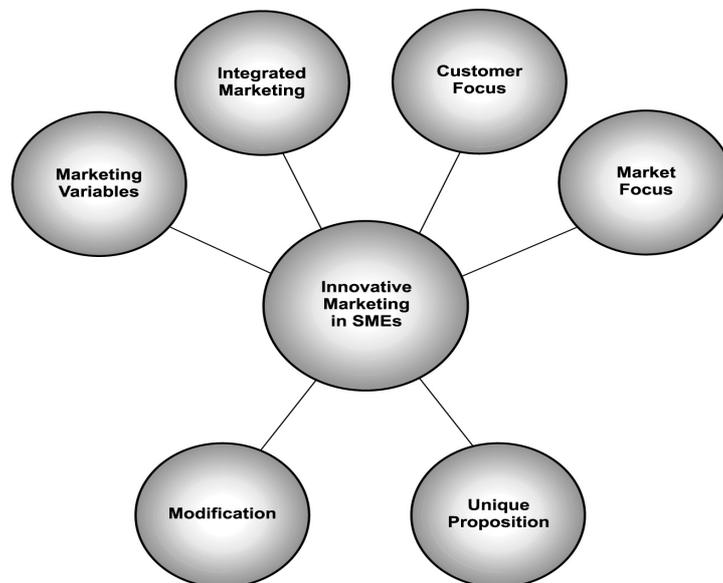
¹³⁴ ROTHWELL R. (1994), "Towards the fifth-generation innovation process", *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 7-31; KNIGHT R.M. *Op. cit.*, (1995).

¹³⁵ MOLE K., WORRALL L. (2001), "Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands business survey", *European Business Review*, Vol. 13, No. 6, pp. 353-64; CONRAD C.A. (1999), "Market orientation

cambiamento consente alle piccole e medie imprese di ottenere un vantaggio che rappresenta un'opportunità di ulteriore sviluppo¹³⁶. L'organizzazione meno formale delle Pmi è funzionale per favorire l'innovazione, per incoraggiare una cultura aziendale che favorisca la partecipazione, *il networking*, la sperimentazione¹³⁷.

La letteratura accademica collega il marketing delle piccole e medie imprese al concetto di innovazione attraverso cui si ottiene un vantaggio competitivo di differenziazione rispetto ai competitors. Le variabili che possono contribuire a definire un approccio al marketing innovativo nelle Pmi sono così riassumibili: orientamento al cliente, focus al mercato, applicazione dei principi del *marketing mix*, sperimentazione di un marketing integrato, innovazione e atteggiamento proattivo (fig. 2.16).

Fig. 2.16: Innovative marketing in SMEs



Fonte: O'DWYER M. (2009), *Op. cit.*, pag. 38.

and the innovative culture: a preliminary empirical examination”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 229-36.

¹³⁶ CUMMINS D., GILMORE A., CARSON D., O'DONNELL, A. (2000), *Op. cit.*; BJERKE B. (1997), “Explaining or understanding entrepreneurship”, *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 33-46.

¹³⁷ “Small firms have been found to have higher rates of innovation compared to their share of sales or number of employees”, si veda a riguardo: DAS T.K., HE, I.Y. (2006), “Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 114-43; JOHNE A., DAVIES R. (2000), “Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value”, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 6-14; CARROLL D. (2002), “Releasing trapped thinking in colleges. Part 2: managing innovation and building innovation into ordinary work”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 10, No. 1, pp. 5-16.

Innovative marketing consists in “doing something new with ideas, products, service, or technology and refining these ideas to a market opportunity to meet the market demand in new way”¹³⁸.

La necessità di creare nuove opportunità di sviluppo per riuscire a sfruttare a pieno tutte le risorse disponibili spinge le Pmi a guardare ai bisogni latenti dei consumatori, ad esplorarli ed analizzarli in prospettiva¹³⁹. Questa nuova forma di imprenditorialità spinta verso l'innovazione è una componente forte della cultura organizzativa delle Pmi che ricercano un vantaggio competitivo sostenibile¹⁴⁰. La ricerca dell'innovazione si manifesta nella cultura aziendale tramite la sua *innovativeness*, che dipende da altri elementi strutturali della cultura organizzativa, come la condivisione del potere, lo stile direzionale partecipativo e l'enfasi sull'apprendimento¹⁴¹.

Resource limitations affects SME investment in marketing which in turn “affects the capability of a firm to pursue alternative marketing strategies; can limit the firm in its marketing tasks; restrict market entry to markets where the business has insufficient resources to compete successfully; and can affect the purchase of specialized marketing expertise”¹⁴².

“The business enterprise has two and only two basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produces results, all the rests are costs”¹⁴³.

2.5 Elementi di criticità del marketing nelle piccole e medie imprese

Il suddetto studio si propone di studiare l'approccio che generalmente le Pmi adottano nei confronti del marketing e al tempo stesso di individuare i percorsi che consentano l'acquisizione di una maggiore consapevolezza strategica nei confronti del marketing, al fine assicurare alle Pmi l'acquisizione di valore a lungo termine. Il presidio e il controllo efficace dei fattori critici di successo

¹³⁸ KLEINDL B., MOWEN J., CHAKRABORTY G. (1996), *Op. cit.*, pp. 211-28.

¹³⁹ SLATER S.F., NARVER J.C. (1999), “Market-Oriented is More than Being Customer-Led”, *Strategic Management Journal*, Vol.20, No. 12, pp.1165-1168.

¹⁴⁰ VAN DE VEN A.H., POLLEY D. (1992), “Learning While Innovating”, *Organization Science*, Vol. 3, No.1, pp.92-116.

¹⁴¹ BAKER W.E., SINKULA J.M. (1999), “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, pp. 295-308.

¹⁴² HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), *Op. cit.*, pp. 6-18.

¹⁴³ DRUCKER P.F. (1954), *Op. cit.*

consentono alle piccole e medie imprese di assicurarsi un vantaggio competitivo duraturo. Generalmente il marketing nelle piccole e medie imprese è concepito come un'attività di tipo operativa (comunicazione e distribuzione) che in quanto tale consente di raggiungere ed ottenere obiettivi circoscritti al breve periodo. Inoltre le linee strategiche sono definite direttamente dalla proprietà e si basano su processi intuitivi ancora radicati sull'esperienza diretta e sulla conoscenza del proprietario/manager¹⁴⁴. L'approccio al marketing della piccola e media impresa non può essere l'approccio adottato dalla grande impresa o organizzazione, semplicemente perché la prima assume un suo rapporto particolare con il mercato di riferimento che non consente di trattarla come se fosse "una grande azienda di piccole dimensioni"¹⁴⁵. Nella maggior parte dei casi, le Pmi hanno un orientamento parziale al marketing, si scelgono poche attività di marketing da implementare in maniera riduttiva, intuitiva e parziale oppure si sceglie di non fare per nulla marketing. In generale, si sceglie un approccio orientato all'efficienza produttiva e allo sviluppo del prodotto e soprattutto si sceglie un atteggiamento di risoluzione dei problemi di breve periodo. Inoltre prevale un atteggiamento adattivo o reattivo nei confronti del mercato di riferimento che spesso impedisce di prevedere dei cambiamenti e anticipare le strategie competitive necessarie per competere nel mercato.

Si presume che spostandosi da un orientamento al prodotto ad un orientamento di marketing, in cui si rafforzino le capacità di ascolto, si possano trarre maggiore valore e individuare nuove opportunità di sviluppo. È necessario un riorientamento in senso strategico dell'imprenditore/manager che risulta essere ancora troppo miope nei confronti del marketing, rappresentando perciò la maggiore minaccia competitiva per l'impresa. Nella tabella sottostante si è cercato di proporre i fattori chiave (*key factors*) che possono contribuire all'ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo nella piccola e media impresa. (tab. 2.10)¹⁴⁶.

In conclusione si può ipotizzare che l'integrazione tra il marketing e la piccola e media impresa sia possibile se si sviluppino determinate condizioni. In primo luogo è necessario che si sviluppi nella mente del proprietario/manager la percezione di un fabbisogno di marketing. In particolare il proprietario/manager deve iniziare a percepire l'inadeguatezza dell'approccio al mercato finora adottato maturando la consapevolezza che sia necessario introdurre un nuovo e più proficuo approccio al marketing.

¹⁴⁴ LILLEN G.L., KOTLER P., MOORTHY K.S. (1992), *Marketing Models*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

¹⁴⁵ WELSH J.A., WHITE J.F. (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review* (July–August), pp. 18–32.

¹⁴⁶ La letteratura che si consiglia di leggere al riguardo è la seguente: BEAVER G. (2001), *Op. cit.*; KNIGHT R.M. (1995), *Op. cit.*; CARROLL D. (2002), *Op. cit.*; LOW M.B., MACMILLAN I.C., (1988), *Op. cit.*

Tab. 2.10: I key factors che possono contribuire al successo di una Pmi

Key factors	Letteratura rappresentativa
Orientamento al mercato	Beaver (2001); Knight (1995).
Rilevanza della strategia e degli obiettivi aziendali	Beaver (2001); Knight (1995).
Pianificazione e sistema di controllo	Carroll (2002); Knight (1995).
Project management, controllo e comunicazione	Beaver (2001); Knight (1995); Low and macMillan (1988).
Attenzione all'innovazione e alle problematiche ambientali	Carroll (2002); Beaver (2001); Knight (1995).
Impegno da parte di risorse chiave nella Pmi	Carroll (2002); Beaver (2001); Knight (1995); Low and macMillan (1988).
Risorse adeguate che consentono di creare networks	Carroll (2002); Low and macMillan (1988).

Fonte: O'DWYER M. (2009), *Op. cit.*, pag. 27-28.

Come abbiamo più volte ripetuto “le Pmi si caratterizzano per la propensione di chi le governa di fare strategia in modo inconsapevole”¹⁴⁷. Inoltre, si riscontra l’assenza di piani coerenti e un approccio al marketing destrutturato ed estemporaneo, che enfatizza l’esistenza nelle Pmi di un marketing imprenditoriale (*entrepreneurship marketing*), incentrato sulle vendite e sugli aspetti prettamente operativi piuttosto che sulle decisioni strategiche.

In effetti le piccole e medie imprese guardano al mercato come un insieme di preferenze indistinte, senza considerare alcune variabili – come ad esempio, le funzioni d’uso o le occasioni di consumo – sulla base delle quali, invece, i principali *player* del settore costruiscono le proprie *product offering*. In realtà, l’assenza di un approccio alla segmentazione si riscontra nella maggior parte delle imprese di piccole dimensioni che non procedono a una lettura rigorosa e scientifica del mercato e producono ciò che intuitivamente ed empiricamente ritengono di poter vendere. Questo orientamento può essere tuttavia mantenuto solo fino a quando le dimensioni dell’impresa e del mercato da essa servito rimangono piccole, mentre invece nell’ottica di uno sviluppo, sembrano necessariamente imporsi dei cambiamenti. Appare evidente, che il perseguimento della strategia di espansione e crescita della piccola e media impresa postula una riconsiderazione del binomio segmento-prodotto per i mercati di riferimento. Scendendo nel dettaglio, appare opportuno analizzare cosa le piccole e medie imprese intendono per posizionamento competitivo. In sostanza, il posizionamento attuale – frutto della storia del comportamento imprenditoriale più che di una deliberata strategia appare sostenuto da valori positivi e saldamente impressi¹⁴⁸.

¹⁴⁷ MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), *Op.cit.*

¹⁴⁸ MARCHINI I. (1997), *Op.cit.*

“To achieve marketing success, firms should focus on market-related positioning factors and the adoption of a more flexible structural design for the management of marketing”¹⁴⁹.

2.6 Considerazioni conclusive sul marketing delle Pmi

L'applicazione dei principi generali del marketing è largamente accettata nei comportamenti delle più grandi imprese ed organizzazioni, mentre risulta essere trascurata nelle piccole e medie imprese. In realtà gli studi hanno dimostrato che i principi del marketing sono universalmente applicabili sia alle grandi che alle piccole organizzazioni.

In precedenza si è detto che il marketing delle piccole e medie imprese è sviluppato ad un livello generale di concetti, approcci e teorie; fino al momento in cui si muoverà a questo livello e non riuscirà ad adattarsi alle situazioni specifiche in cui l'impresa si troverà ad operare, sarà un marketing inadeguato che non produrrà alcun tipo di miglioramento e non apporterà i benefici desiderati. Per tutti questi motivi è necessario ridefinire il marketing, da un approccio generale ad uno più specifico. Le piccole e medie imprese dovrebbero attuare delle azioni per incoraggiare e migliorare le pratiche di marketing al fine sopravvivere in un ambiente competitivo sempre più agguerrito¹⁵⁰. Tutte le imprese si trovano a dover reagire al cambiamento, molti prodotti o mercati sono destinati al declino e devono essere sostituiti e anche le Pmi per gestire il cambiamento hanno bisogno di adottare specifici comportamenti di marketing facendo leva sulle quattro variabili del *marketing mix* al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Lo studio attento della letteratura accademica che esamina il rapporto tra marketing e piccole e medie imprese evidenzia un notevole orientamento delle Pmi alla clientela ma un limitato e approssimativo orientamento al marketing. Dal punto di vista comportamentale le piccole e medie imprese interpretano il *marketing concept* attraverso l'orientamento al cliente fermandosi ad un'interpretazione incompleta e non esaustiva dei principi del *marketing management*. “In particolare, sembra mancare un'adeguata consapevolezza strategica da parte del vertice aziendale, che porta a concepire in senso riduttivo il

¹⁴⁹BOAG D.A., DASTMALCHIAN A. (1988), “Market vulnerability and the design and management of the marketing functions in small firms”, *Journal of Small Business Management*, October, Vol. 26, No. 4, pp. 37-45.

¹⁵⁰CARSON D. (1993), “A philosophy for marketing education in small firms”, *Journal of Marketing Management*, University of Ulster.

marketing e ad attuare in modo incompleto, incoerente o discontinuo i suoi principi”¹⁵¹.

Il punto di partenza necessario affinché le piccole e medie imprese riescano a raggiungere un vantaggio competitivo duraturo è partire dalle proprie debolezze (dimensione ridotta, flessibilità, dinamicità, risorse limitate) e trasformarle in opportunità di sviluppo per orientarsi al mercato in maniera maggiormente strutturata con una consapevolezza strategica da parte del vertice aziendale e un corretto utilizzo di strumentazioni adeguate.

Perché possa parlarsi effettivamente di orientamento al marketing da parte di una piccola e media impresa occorre che sia riscontrabile la presenza di una serie di elementi e, cioè¹⁵²:

- una pianificazione formale di marketing;
- una segmentazione della domanda esplicita, aggiornata secondo metodiche rigorose;
- un posizionamento competitivo di marca formalizzato e governato;
- un’organizzazione del portafoglio d’offerta basata sulle scelte di segmentazione e coerente col posizionamento competitivo dell’impresa;
- una definizione di percorsi d’innovazione di prodotto ispirati a logiche di mercato;
- una logica distributiva chiara e orientata alla relazione;
- un sistema informativo di mercato, integrato e connesso ai processi decisionali di marketing, sia strategici che operativi.

“La probabilità di un proficuo incontro tra Pmi e marketing si propone quale risultato vettoriale del gioco di numerose forze, come si vede nella fig. 2.17 e così riassumibili¹⁵³:

- il fabbisogno di marketing: con quest’espressione si intende indicare l’insorgere, nella proprietà, della percezione che l’approccio al mercato fin lì seguito non sia più idoneo a fronteggiare le mutate/mutande condizioni di mercato. In altre parole, si può riconoscere un momento di vita dell’impresa nel quale matura la consapevolezza che sia necessario introdurre una discontinuità nel *modus operandi* fin lì seguito nella gestione degli scambi di mercato;

¹⁵¹ FORTEZZA F. (2007), *Op.cit.*

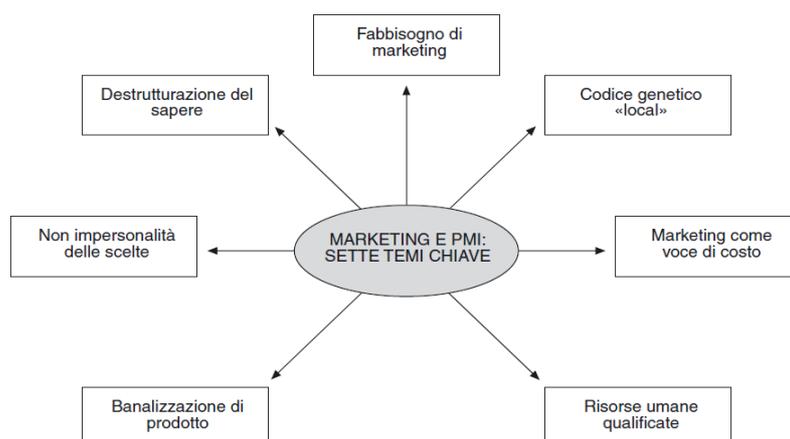
¹⁵² MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), *Op.cit.*, pag. 87. Si veda al riguardo anche: KOTLER P. (1984), *Op. cit.*; LAMBIN J.J. (2000), *Marketing strategico e operativo*. McGraw Hill; MATTIACCI A. (2003), *Il marketing consumer-based*. Cedam, Padova.

¹⁵³ MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), *Op.cit.*

- la considerazione del marketing come voce di costo, a ritorno incerto e non determinabile nei tempi aprioristicamente. Ciò innalza una barriera, a volte insormontabile, contro ogni tentativo di operare un *turn-round* del sistema d'impresa verso una qualificazione *market-oriented*;
- la non impersonalità delle scelte di gestione: alcune strutture e processi di gestione del mercato all'interno di una Pmi possono apparire viscosi, perché legati a prassi consolidate nel tempo, oltretutto cementate spesso dalla natura interpersonale delle relazioni. Questo accento sulla dimensione personale delle relazioni di mercato può porsi come ostacolo al cambiamento;
- la destrutturazione del sapere: le conoscenze di mercato sono basate su processi informali, caratterizzati da sporadicità e autoreferenzialità. Questo aspetto non appare estraneo al più generale problema del bilanciamento dei poteri all'interno dell'organizzazione di questa categoria d'impresе;
- la banalizzazione del prodotto: la rappresentazione del prodotto offerta dal piccolo imprenditore/specialista di produzione è solitamente «banale», se letta in chiave di marketing;
- il reperimento e il mantenimento di risorse umane qualificate, reso più arduo dalla indeterminatezza delle prospettive di crescita che possono offrirsi all'interno di imprese destrutturate e di tipo «one-manband»¹⁵⁴.

Le problematiche che le piccole e medie imprese incontrano nell'interfacciarsi ai mercati di riferimento sono sempre più complesse, perciò è necessario un approccio al marketing e alla comunicazione d'impresa nuovo, che sia reattivo, empirico ed intuitivo¹⁵⁴.

Fig 2.17: Marketing e Pmi: sette temi chiave



Fonte: MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), *Op.cit.*

¹⁵⁴ MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), "Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa", *Micro & Macro Marketing*, No. XIV, n. 1, aprile, pp. 65-106.

La necessità di sviluppare pratiche di marketing nelle PMI e nelle SMEs è ormai un dato di fatto. È comunemente accettato che un inadeguato uso del marketing è uno dei motivi del fallimento di una piccola e media impresa. Tipicamente le inadeguatezze del marketing possono essere rintracciate nella mancanza di un approccio alla pianificazione strategica. È necessario dunque accrescere nella mente dei manager la consapevolezza dell'importanza di un approccio alla pianificazione di marketing.

Numerosi contributi teorici, come abbiamo precedentemente avuto modo di ricordare, concordano sul fatto che la dimensione influisca sull'approccio all'adozione di specifiche attività di marketing, in quanto le grandi unità produttive avendo dei *budget* più elevati, riescono ad implementare con maggiore successo specifiche politiche di *marketing management*. È opportuno sottolineare che la grandezza dell'impresa può essere un elemento importante ma non una condizione per l'efficacia delle attività di marketing, per cui le imprese anche di piccola e media dimensione necessitano di un nuovo e più proficuo approccio al marketing.

Riferimenti bibliografici

ALDRICH H., ZIMMER C. (1986), "Entrepreneurship Through Social Networks", In SEXTON D., SINCLAIR R.W. (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, (New York), Ballinger, pp. 3-25.

ALDRICH H., REESE P.R., DUBINI P. (1989), "Women on the Verge of Breakthrough: Networking Among Entrepreneurs in the United States and Italy", *Entrepreneurship and Regional Development*, No.1, pp. 339- 356.

AMES M.D., WELLSFRY N.L. (1983), *Small Business Management*, West Publishing, St. Paul, MN
ANSOFF, H. I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1968.

BÄCKBRÖ J., NYSTRÖM H. (2006), *Entrepreneurial marketing: Innovative value creation*, Jönköping, Master Thesis.

BAKER W.E., SINKULA J.M. (1999), "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance", *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, pp. 295–308.

BEAVER G. (2001), "Innovation in small and medium enterprises", *Small Business and Enterprise Development Conference proceedings march*, pp 20-28.

BECHT M., ROKELL, A. (1999), Blockholdings in Europe: An international comparison. *European Economic Review*, this issue.

BJERKE B. (1997), "Explaining or understanding entrepreneurship", Conference Proceedings: *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 33-46.

BLANKSON C., MOTWANI J.G., LEVENBURG N.M. (2006), "Understanding the patterns of market orientation among small businesses", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, No.6, pp. 572-590.

BLANKSON C., CHENG J.M.S. (2005), "Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small business in Michigan", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.26, No.4, pp.317-330.

BLYTHE J. (2001), "Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing", AMA Conference Proceedings, Cardiff, July.

BOAG D.A., DASTMALCHIAN A. (1988), "Market vulnerability and the design and management of the marketing functions in small firms", *Journal of Small Business Management*, October, Vol. 26, No. 4, pp. 37-45.

BORTOLUZZI G., CHIARVESIO M., TABACCO R. (2009), "Network relationships and marketing in Italian small firms. Some evidences from the furnishing industry", submitted to "8th International Congress Marketing Trends, Paris."

BROOM H.N., LONGENECKER J., MOORE C.W. (1983), *Small Business Management*, Cincinnati, Ohio, South Western Publishing Co.

BROOKSBANK R., KIRBY D.A., WRIGHT G. (1992a), "Marketing and company performance: an examination of medium sized manufacturing firms in Britain", *Small Business Economics*, Vol. 4, No. 3, pp. 221-36.

BROOKSBANK R., KIRBY D.A., WRIGHT G. (1992b), "Marketing in medium-sized manufacturing companies: the state of the art", *Piccola Impresa/Small Business*, Sommario, No. 1, pp. 145-61.

CARROLL D. (2002), "Releasing trapped thinking in colleges. Part 2: managing innovation and building innovation into ordinary work", *Quality Assurance in Education*, Vol. 10, No. 1, pp. 5-16.

CARSON D. (1990), "Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 11, pp.8-51.

CARSON (1985), "The evolution of marketing in small firms", *Marketing and Small Business (special issue)*, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No.5.

CARSON D. (1993), "A philosophy for marketing education in small firms", *Journal of Marketing Management*, University of Ulster.

CARSON D., COVIELLO N. (1996), "Qualitative Research Issues at the Marketing/ Entrepreneurship Interface", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14, No.6, pp- 51-8.

CARSON D., CROMIE S., MCGOWAN P., HILL J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice Hall.

CARSON, D. J., CROMIE, S. (1989), "Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence", *Journal of Marketing Management*, Vol.5, No. 1, pp. 33-49.

CARSON D., GILMORE A. (2000), "Marketing At the Interface: Not 'What' But 'How' ", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2, pp. 1-7.

CARSON D., GRANT K. (1998), "SME marketing competence: A definition and some empirical evidence research at the *Marketing/Entrepreneurship interface*", University of Illinois at Chicago, Conference proceedings, pp. 173-186.

- CARSON D., GILMORE A., CUMMINS D., O'DONNELL A., GRANT K. (1998), "Price setting in SMEs: some empirical findings", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 74-86.
- CARSON, D., MCCARTAN-QUINN D. (1995), "Non-practice of theoretically based marketing in small business – issues arising and their implications", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 3 No. 4, pp. 24-31.
- CHURCHILL N.C., LEWIS V.L. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 30-49.
- COHN T., LINDBORE R.A. (1972), "How marketing is different in small companies", *An American Management Association Management Briefing*, American Management Association.
- COLLERAN J.F. (1985), "Strategic marketing consideration for the small firm", *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 17-31.
- COLLESEI U., CHECCHINATO F. (2006), "Le attività di marketing e comunicazione nelle aziende italiane", *V International Congress Marketing Trends, ESCP-EAP Paris*, Università Ca' Foscari, Venice 20th-21st January.
- CONNELL R., PHILLIPS B. (1989), "Finding Funds for Small Firms", *Management Today*, November, pp. 143-164.
- CONRAD C.A. (1999), "Market orientation and the innovative culture: a preliminary empirical examination", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 229-36.
- CONTI E. (2005), "Approcci di marketing per la piccola impresa: il caso Eva Garden s.r.l.", *Piccola impresa/Small Business*, No.1, pp. 155-182.
- COZZI G. (1985), "Il marketing nelle piccole e medie imprese", in *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*. Atti del Convegno Aidea, Urbino, Bologna: Editrice Clueb.
- COZZI G., FERRERO G. (2000), *Marketing: principi, metodi e tendenze evolutive*, Giappichelli Editori, Torino.
- COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editori, Torino, p. 113.
- COX T., HOOLEY G.J., LYNCH J.E. (1994), "Marketing in small and medium-sized companies", In SAUNDERS J. (Eds.), *The Marketing Initiative*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, pp. 305-23.
- CUMMINS D., GILMORE A., CARSON D., O'DONNELL, A. (2000), "What is innovative marketing in SMEs? Towards a conceptual and descriptive framework", *AMA Conference Proceedings*, July.
- DAS T.K., HE, I.Y. (2006), "Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 114-43.
- DE LUCA A. (2009), *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e Modelli di mercato*, Franco Angeli, Milano, pag 102.
- DRUCKER P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann, London.
- DRUCKER P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, NY.

- DUNN M., BIRLEY S. NORBURN D. (1987), "The marketing concept and the smaller firm", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 4, No. 3, pp. 3-11.
- FILLIS, I. (2002), "Small Firm Marketing Theory and Practice: Insights from the Outside", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 4, No.2, pp. 134-157.
- FLAMHOLTZ E.G. (1986), *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- FORD D., ROWLEY T.P. (1979), "Marketing and the small industrial firm", *Management Decision*, Vol. 17, No. 2, pp. 144-56.
- FORREST J.E. (1990), "Strategic alliances and the small technology-based firm", *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 37-45.
- FORTEZZA, F. (2007), "Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI", in *Piccola Impresa/Small Business*, No.2.
- FOXALL G.R., MINKES A.L. (1996), "Beyond marketing: the diffusion of entrepreneurship in the modern corporation", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 4, No. 2, June, pp.71-93.
- FRANTZ F.H. (1978), *Successful Small Business Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- FULLER P.B. (1994), "Assessing Marketing in Small and Medium-sized Enterprises", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No.12, pp. 34-49.
- FULOP L. (1991), "Middle managers: victims or vanguards of the entrepreneurial movement?", *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 1, January, pp. 25-44.
- GARDNER D.M. (1991), "Exploring the marketing/entrepreneurship interface", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 3-21.
- GHISELLI E.E. (1969), "Managerial Talent", In WOLFE D, *The Discovery of Talent*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- GILMORE A., CARSON D., ROCKS S. (2006), "Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity", *International Business Review*, Vol. 15, pp. 278-293.
- GILMORE A., CARSON D., GRANT K. (2001), "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 1, pp. 6-11.
- GOLINELLI G.M. (1992), "I problemi strategici delle imprese minori", *Sinergie*, No. 27, p.25.
- GRANDINETTI R. (1989), "Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza", *Economia e Politica Industriale*, No.63, pp. 83-120.
- GRANT R.M. (1991), "The Resource Based Theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp.114-135.
- GRANT K., GILMORE A., CARSON D., LANEY R., PICKETT, B. (2001), "Experiential research methodology: an integrated academic-practitioner 'team' approach", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4, No. 2, pp. 66-75.

GREENLEY G.E. (1986), *The Strategic and Operational Planning of Marketing*, Maidenhead, McGraw-Hill.

JOHANNISSON B., PETERSON R. (1984), "The Personal Networks of Entrepreneurs", *Conference Proceedings, ICSB*, Canada, Toronto, Ryerson Polytechnical Institute.

JOHNE A., DAVIES R. (2000), "Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 6-14.

HILL J. (2001a), "A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.7, No.5, pp. 171-204.

HILL J. (2001b), "A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 2", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.7, No.6, pp. 211-235.

HILL J., MCGOWAN P., DRUMMOND P. (1999), "The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneurs", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 71-81.

HILL J., WRIGHT L. (2001), "A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 6, pp. 433-443.

HILLS G., LAFORGE R. (1992), "Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, No.16(Spring), pp. 33-59.

HISRICH R.D. (1988), "The Entrepreneur in N. Ireland: Characteristics, Problems and Recommendations for the Future", *Journal of Small Business Management*, No.26, (July), pp.32-39.

HOGARTH-SCOTT S., WATSON K., WILSON N. (1996), "Do small businesses have to practice marketing to survive and grow? ", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.14, No.1, pp. 6-18.

HOPKINS D.S. (1981), "The Marketing Plan", *The Conference Board*, Research Report, No. 801.

KAZANJIAN R.K. (1984), "Operationalizing stage of growth: an empirical assessment of dominant problems", in HORNADAY J.A., TARPLEY F., TIMMONS J.A., VESPER K.H. (Eds), *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, pp. 144-58.

KATZ R. L. (1974), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., pp. 93-96.

KIRBY D.A., TRAVIS L. (1995), "Marketing and the Small Service business: Solicitors practices in England", *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Conference proceedings, pp.71-94.

KLEINDL B. (1997), "Constituency group innovativeness: an empirical test of individual, firm and environmental innovativeness", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 583-96.

- KLEINDL B., MOWEN J., CHAKRABORTY G. (1996), "Innovative market orientation an alternative strategic orientation", Conference Proceedings: *Marketing Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 211-28.
- KOLB D.A. (1984), *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- KOONTZ H., O'DONNELL C., WEHRICH H. (1984), *Management*, New York, McGraw-Hill.
- KOTLER P. (1984), *Marketing Management: Analysis Planning and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- KOTTER J.P. (1990), "What Leaders Really Do?", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 103-111.
- KNIGHT R.M. (1995), "Barriers to innovations: a cross cultural comparison", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 453-80.
- KRAUS S, KAURANEN I. (2009), "Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?", *International Business Science and Applied Management*, Vol.4, No. 1, pp. 37-50.
- LAFUENTE A., SALAS V. (1989), "Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms", *Strategic Management Journal*, No.10, pp. 17-30.
- LAMBIN J.J. (2000), *Marketing strategico e operativo*. McGraw Hill.
- 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", *Journal of Marketing Management* Vol. 14, No. 8, pp. 853–878.
- LASSINI U., TRIPODI C. (2008), *Strumenti e modelli per l'analisi della strategia*, in PRETI P., PURICELLI M., *Gestione delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- LEPPARD J., MCDONALD M. H.B. (1987), "A Reappraisal of the Role of Marketing Planning", *Journal of Marketing Management*, 3, pp. 159-171.
- LILIEN G.L., KOTLER P., MOORTHY K.S. (1992), *Marketing Models*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LOECHER U. (2000). "Small and Medium-sized Enterprises –Delimitation and the European Definition in the Area of Industrial Business", *European Business Review*, Vol. 12, No.5, pp. 261–264.
- LOW M.B., MACMILLAN I.C. (1988), "Entrepreneurship: past research and future challenges", *Journal of Management*, Vol. 14, pp.139-61.
- LUCK D.J., FERRELL O.C. (1979), *Marketing Strategy Plans*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- MACLAREN P., MCGOWAN P., HILL J. (1997), "Marketing education for small firm entrepreneurs: a workbased learning approach", *Marketing Education Review*, Special Issue on *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, Vol. 17, No.3, pp. 39-46.

- MANDELL M. I., ROSENBERG L.J. (1981), *Marketing*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- MARCHINI I. (2000), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol. 3, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- MARCHINI I. (1997), “Il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing: lo stato delle conoscenze”, *Piccola impresa*, No.1, pp. 3-12.
- MARCHINI I. (1985), “Attualità, specificità e strategie delle piccole e medie imprese. L’economia delle piccole e medie imprese industriali”, *Atti del Convegno Aidea*, Urbino. Bologna: Editrice Clueb.
- MARTIN L., RANA B.K. (2001), “Social responsibility, innovation and the small firm”, in *the 2001 Small Business and Enterprise Development Conference*, pp. 232–240, Leicester: University of Leicester.
- MATTIACCI A., CECOTTI F. (2005), “Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un’esperienza d’impresa”, *Micro & Macro Marketing*, Vol. XIV, No. 1, aprile, pp. 65-106.
- MATTIACCI A. (2003), *Il marketing consumer-based*. Cedam, Padova.
- MAURI C. (2011), *Marketing per le PMI*, Egea, Milano.
- MAURI C. (1997), “Quale marketing per le piccole e medie imprese?”, in BRUNETTI G., MUSATTI G., CORBETTA G., *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, Milano, Egea, pp. 243-254.
- MCAULEY A., ANDERSON A. (1999), “Marketing landscapes: the social context”, *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, Vol. 2, No.3, pp. 176-188.
- MCCARTAN-QUINN D., CARSON D. (2003), “Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm”, *Small Business Economics*, Vol. 21, No.2, pp. 201-231.
- MCCARTHY E.J. (1960), *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- MCDONALD M.H.B. (1989), “Ten barriers to marketing planning”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 1-18.
- MCDONALD, M.H.B. (1984), *Marketing Plans: How to Prepare Them; How to Use Them*, London, Heinemann.
- MCGOWAN, P., ROCKS S. (1995), “Enterpreneurial marketing networking and small firm innovation: some empirical findings”, in HILLS G., MUZYKA D., OMURA G., KNIGHT G. (Eds), *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, the University of Illinois at Chicago, Chicago, IL.
- MERZ G.R., SAUBER, H. M. (1995), Profiles of Managerial Activities in Small Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 7, pp. 551-564.
- MILES M.P., BURNS O.M. (1994), “Marketing as entrepreneurship – the relationship between the marketing orientation, the entrepreneurial orientation and environmental uncertainty revisited”, In HILLS G.E., MOHAN-NEILL S.T (Eds.): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, UIC, Chicago, pp.97–105.

- MILES M.P., DARROCH J. (2006), "Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 5/6, pp. 485-501.
- MINTZBERG H. (1990), "The Managers Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 163-175.
- MITSUI I. (1990), "New-product development and Marketing strategies in SMEs: Japanese Experience in the 1990's", *21° ISBA National Small Firms policy and Research Conference proceedings*, pp.1284-1309.
- MOHAN-NEILL S.I. (1993), "The influence of firm's age and growth rate on the marketing strategy and orientation of firms", *Conference Proceedings: Research at the Marketing/ Entrepreneurship Interface*, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL, pp. 185-208.
- MOLE K., WORRALL L. (2001), "Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands business survey", *European Business Review*, Vol. 13, No. 6, pp. 353-64.
- MORRIS M.H., PAUL G.W. (1987), "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 3, pp. 246-59.
- MORRIS M., LEWIS P.S. (1995), "The determinants of entrepreneurial activity implications for marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 7, pp. 31-48.
- MORRIS M.H., SCHINDEHUTTE M., LAFORGE R.W. (2002), "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, No.4, pp. 1-18.
- MURRAY J.A., O'DRISCOLL A., TORRES A. (2002), "Discovering diversity in marketing practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 3, pp. 373-90.
- NINOMIYA J S. (1985), "Wagon Masters and Lesser Managers", *Harvard Business Review Paperbacks*.
- NWANKWO S., GBADAMOSI A. (2011), *Entrepreneurship Marketing. Principles and Practice of SME marketing*, Routledge.
- O'DONNELL A. (2004), "The nature of networking in small firms", *Qualitative Market Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 206-217.
- O'DONNELL, A., CUMMINS D. (1999), "The use of qualitative methods to research networking in SMEs", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 82-91.
- O'DWYER, M., GILMORE, A., CARSON D. (2009), "Innovative marketing in SMEs", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No.1/2, pp. 46-61.
- OMURA G.S. (1998), "The Role of the Entrepreneurial Consumer in Creating Markets", *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, pp. 207-216.
- O'REGAN N., GHOBADIAN A. (2005), "Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 2, pp. 81-97.
- ORPEN C. (1994), 'Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms', *Journal of Strategic Change*, Vol. 3, No.1 (Jan-Feb), pp. 45-55.

- PACITTO J.C., BIZEUL P.A. J., BIZEUL P. (2007), "Marketing in medium-sized manufacturing firms: The state-of-the-art in France and in Quebec", *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 3, pp. 29-50.
- PELHAM A., WILSON D.T. (1995), "Does Market Orientation Matter for Small Firms?", *Marketing Science Institute*, Report No. 95-102, April.
- PENCARELLI T., CIOPPI M., (2006), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", paper presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, pp.1- 30.
- PIERCY N., GILES W. (1989), "The logic of being illogical in strategic marketing planning", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 19-31.
- PITT L.F., BERTHON P.R., MORRIS M.H. (1997), "Entrepreneurial pricing: the Cinderella of marketing strategy", *Management Decision*, Vol. 35 No. 5, pp. 1-8.
- REIJONEN H. (2009), *Role and Practices of Marketing in SMEs*, University of Joensuu.
- REYNOLDS P.L. (2002), "The Need for a New Paradigm for Small Business Marketing? – What is Wrong with the Old One?", *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol. 4, No.3, pp. 191-205.
- ROMANO C., RATNATUNGA J. (1995), "The Role of Marketing. Its Impact on Small Enterprise Research", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No.7, pp. 9-30.
- ROTHWELL R. (1994), "Towards the fifth-generation innovation process", *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 7-31.
- ROUTAINA V., VESALAINEN J. (1987), "Types of Entrepreneur and Strategic Level Goal Setting", *International Small Business Journal*, No. 5, pp. 19-29.
- SCASE R., GOFFEE R. (1982), *The Entrepreneurial Middle Class*, Croom Helm, London; BHIDE A. (1994), "How entrepreneurs craft strategies that work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No.2, pp. 150-161.
- SCASE R., GOFFEE R. (1980), *The Real World of the Business Owner*, Croom Helm, London.
- SEXTON D.L., KASSADRA J.D. (1992), *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston. MA: PWS-Kent.
- SIMMONDS K. (1985), "The marketing practice of innovation theory", *The Marketing Digest*, pp.146-60.
- SIMPSON M., TAYLOR N. (2002), "The Role and Relevance of Marketing in SMEs: towards a new model", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 4, pp 370-382.
- SIMPSON M., TAYLOR N., PADMORE J. (2011), "Marketing in SMEs. An introduction", in NWANKWO S., GBADAMOSI A., *Entrepreneurship Marketing. Principles and Practice of SME marketing*, Routledge, p. 6.
- SIU W., KIRBY D. A. (1998), "Approaches to Small Firm Marketing. A Critique", *European Journal of Marketing*, vol. 32, No.1/2, pp. 40-60.

- SCHOLLHAMMER H., KURILOFF A. (1979), *Entrepreneurship and Small Business Management*, New York, John Wiley.
- SHAW E. (2004), 'Marketing in the Social Enterprise Context: Is It Entrepreneurial?', *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 194-205.
- SCHUMPETER J.A. (1971), *Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*, Nuova collana degli economisti, Utet, Torino.
- SIANO A. (2002), "Introduzione al piano di comunicazione aziendale: i concetti base", in SIANO A., *Il piano di comunicazione aziendale*, Edizione Cusl, Fisciano (SA).
- SIANO A. (a cura di) (2003), *Materiale didattico relativo al I e al II modulo del corso di Marketing e Comunicazione*, Edizioni Cusl, Fisciano.
- SIMPSON M., PADMORE J., TAYLOR N., FRECKNALL-HUGHES J. (2006), "Marketing in small and medium sized enterprises", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* Vol.12, No.6, pp. 361-387.
- SLATER S.F., NARVER J.C. (1999), "Market-Oriented is More than Being Customer-Led", *Strategic Management Journal*, Vol.20, No. 12, pp.1165-1168.
- SLATTER S., RONSLEY R., WOODS E. (1988), "USM Chief Executives: Do They Fit The Entrepreneurial Stereotype?", *Journal of Small Business Management*, No.20, (January), pp. 51-56.
- SMART D.T., CONANT J.S. (1994), "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 28-38.
- STARR J., BYGRAVE W. (1991), "The Second Time Around: The Outcomes, Assessments and Liabilities of Prior Start-up Experience", a paper presented to the *Inaugural Global Conference on Entrepreneurship Research*, London, February.
- STEVENSON H.H., GUMPERT D.E. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 85-94.
- STOKES D. (2000), "Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, Spring, pp. 1-16.
- STRAGE H. (1988), "Corporate Star Wars—Can Entrepreneurs and the Marketing Department Co-exist?", Senior Director, McKinsey & Co. Inc, *Marketing Intelligence and Planning*, No.4, pp. 62-68.
- STUART R.W., ABETTI P.A. (1986), "Field Study of Start-up Ventures Part II: Predicting Initial Success", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesey, MA, Babson College.
- SUNDBO J. (1991), "The Tied Entrepreneur", a paper presented at the *Rent V Workshop*, November, Vaxjo University, Sweden.
- TUNISINI A., DALLI D. (2007), "Processi e competenze di marketing delle medie imprese italiane: opportunità e limiti per la crescita", *Mercati e competitività*, No.2.
- TYEBJEE T.T., BRUNO A.V., MCINTYRE S.H. (1983), "Growing ventures can anticipate marketing stages", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 64-6.

VAN DE VEN A.H., POLLEY D. (1992), "Learning While Innovating", *Organization Science*, Vol. 3, No.1, pp.92-116.

VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R. (2006), "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari.

VARALDO R. (1983), "L'approccio di marketing nelle piccole e medie imprese", In atti del seminario sulle strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese, Ancona.

ZONTANOS G., ANDERSON A. R. (2004), "Relationship, Marketing and Small Business: An Exploration of Links in Theory and Practice", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 228-236.

WATERWORTH D. (1987), *Marketing for the Small Business*, Macmillan, London.

WATKINS T., BLACKBURN R. (1986), "The role of marketing in the small firm: evidence from a regional survey", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 4, No. 4, pp. 26-38.

WEINRAUCH J.D., MANN O.K., ROBINSON P.A., PHARR J., (1991), Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business, *Journal of Small Business Management*, October, pp.44-54.

WELSH J.A., WHITE J.F. (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review* (July–August), pp. 18–32.

ZAHRA S.A., NIELSEN A.P., BOGNAR W.C. (1999), "Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 169-89.

CAPITOLO TERZO

La comunicazione d'impresa nel contesto delle PMI e delle SMEs. L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing

Sommario: 3.1 Introduzione allo studio della comunicazione d'impresa nelle Pmi – 3.2 L'evoluzione della comunicazione nelle Pmi: premesse concettuali e fattori determinanti – 3.3 Le differenti forme di comunicazione d'impresa – 3.4 La comunicazione di marketing nell'ottica delle Pmi – 3.5 La comunicazione d'impresa alla base della *corporate identity*, della *corporate image* e della *corporate reputation* – 3.5.1. La *corporate personality* nelle Pmi – 3.5.2 La *corporate identity* nelle Pmi – 3.5.3 La *corporate image* nelle Pmi – 3.6 Il mix comunicazionale adottato dalle Pmi – 3.6.1 La scelta del mix promozionale: politiche di impulso e politiche di attrazione – 3.7 Il mix delle attività di comunicazione (*communication mix*) e i suoi obiettivi – 3.8 Le forme di comunicazione delle Pmi – 3.8.1 La pubblicità – 3.8.2. L'*e-advertising* (pubblicità elettronica) – 3.8.3 La sponsorizzazione – 3.8.4 La promozione delle vendite – 3.8.5 Le pubbliche relazioni – 3.8.6 La vendita personale – 3.9 Il mix dei mezzi di comunicazione - 3.9.1 L'organizzazione degli eventi – 3.9.2 L'utilizzo di testimonial ed influenti – 3.9.3 La televisione – 3.9.4 La radio – 3.9.5 La stampa – 3.9.6 La direct response – 3.9.7 Internet – 3.9.8. Il place advertising – 3.10 I veicoli di comunicazione – 3.11 Un approccio all'*Integrated Marketing Communication* (IMC) per le Pmi – 3.12 Il piano di comunicazione aziendale per la piccola e media impresa – 3.13 La *corporate communication* per costruire la reputazione aziendale nelle Pmi – 3.14 Considerazioni conclusive sulla comunicazione d'impresa nelle Pmi

3.1 Introduzione allo studio della comunicazione d'impresa nelle Pmi

L'impresa, anche di piccole e medie dimensioni è diventata un sistema aperto e complesso che comunica continuamente con l'ambiente che lo circonda; perciò diventa necessario sviluppare una comunicazione forte e distintiva che ponga anche la Pmi in relazione all'articolato ambiente degli stakeholder¹. La comunicazione è il tessuto connettivo che unisce il mondo della produzione al mercato, è il reale terreno di coltura in cui nasce e prospera il consumo, ma è anche la risorsa indispensabile per parlare all'interno dell'impresa, per dialogare con i tanti interlocutori con cui si interfaccia l'impresa². La comunicazione permea tutta la vita dell'impresa e rappresenta un elemento vitale non solo per il suo successo ma per la sua stessa sopravvivenza. In un'epoca in cui anche i prodotti si trasformano in segni, simboli, linguaggi, in cui la componente intangibile della marca assume un rilievo crescente, la comunicazione che un tempo era degradata a semplice informazione, oggi nell'attuale contesto competitivo, assume una crucialità del tutto inedita, per cui anche le Pmi devono necessariamente adeguarsi a questi cambiamenti e utilizzare nuove modalità di

¹ Lo stakeholder è ogni gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato da obiettivi, comportamenti o risultati di un'impresa.

² FABRIS G. (2003), *La comunicazione d'impresa, dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, pp 1-2.

comunicazione. Svolgere un'attività di comunicazione significa aprirsi all'ascolto, alimentare relazioni biunivoche tra l'impresa e la domanda finale o intermedia³.

Tutto nell'impresa comunica. Non c'è elemento, aspetto o attività dell'impresa che non comunichi; tutto è comunicazione e la comunicazione è tutto per l'impresa. La comunicazione è lo strumento necessario e fondamentale dell'impresa per diffondere e creare valore economico nelle relazioni che la legano all'ambiente rilevante di riferimento. È opinione consolidata che la comunicazione non solo diffonda il valore dell'impresa (e/o delle sue componenti più elementari, come i prodotti, ad esempio), rendendo esplicito ai mercati di riferimento il valore oggettivo, ma essa stessa crea valore, incrementando il patrimonio di risorse (intangibili) dell'impresa. Quanto più l'impresa comunica bene, tanto maggiore è il livello di sintonia che si evidenzia nelle relazioni istaurate con l'ambiente (interno ed esterno) e tanto maggiore è, di conseguenza, il valore dell'impresa⁴.

L'attività di comunicazione consiste in tutta “una serie di attività complementari, sia a monte che a valle, che vanno da un'analisi dei bisogni informativi ad una considerazione *ex post* degli effetti che la trasmissione di tali messaggi ha prodotto per i destinatari”⁵. Possiamo definire la comunicazione d'impresa come l'insieme dei processi e dei programmi che un'impresa istituisce con lo scopo di far conoscere se stessa, la propria identità e filosofia aziendale al pubblico cui si rivolge. Essa ha come obiettivi favorire processi di identificazione dei dipendenti con l'impresa e, massimizzare lo scambio di informazioni e di idee con l'ambiente interno ed esterno⁶.

Le piccole e medie imprese manifestano più o meno consapevolmente la loro necessità di comunicare, in vista del perseguimento di determinati obiettivi⁷:

- creare, sostenere e preservare relazioni;
- generare e mantenere fiducia;
- sviluppare conoscenza;
- produrre credibilità e reputazione;
- contribuire alla costruzione della consonanza intesa come compatibilità strutturale fino ad evolvere verso la risonanza che comporta una

³ PACITTO J.C., JULIEN P.A. (2006), “Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?”, *Revue Francaise PME*, No. 3/4, pp. 77- 110.

⁴ CORVI E., FIOCCA R. (1996), *Op.cit.*, p. 44.

⁵ CORVI E., FIOCCA R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni aziendali*, Egea, Milano, p.24.

⁶ INVERNIZZI E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.

⁷ Cfr. WATZLAWICK P., BRAVIN J.H., JACKSON D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio.

condivisione dei valori e delle strategie tra i soggetti che interagiscono tra loro;

- concorrere alla creazione del valore attraverso la condivisione di tutto il patrimonio intangibile d'impresa;
- diffondere il valore a tutti gli stakeholder coinvolti rendendo esplicito il valore effettivo ed intrinseco (notorietà, consapevolezza)⁸.

Una comunicazione consapevole, unita ad un efficace governo delle relazioni con tutti i portatori d'interesse, migliora la fiducia, la reputazione e la credibilità strategica della piccola e media impresa e ne incrementa il patrimonio intangibile⁹. Una buona comunicazione è infatti fondamentale per l'impresa che vuole far conoscere i suoi valori, la sua missione e la sua identità strategica. La comunicazione diventa un fattore critico di successo e affinché sia efficace ed efficiente è necessario che si realizzino sia all'interno che all'esterno dell'impresa determinate condizioni legate all'affidabilità, alla credibilità e alla notorietà della stessa. La comunicazione è una risorsa indispensabile per la piccola e media impresa che vuole farsi conoscere e allacciare relazioni durature con i tanti interlocutori con cui deve dialogare. L'impresa che intende comunicare, deve farlo sapere a tutti, a partire dai suoi dipendenti, passando per i consumatori fino ad arrivare agli azionisti, alle istituzioni, ai mercati finanziari. I programmi di comunicazione servono per rendersi conto di chi è l'impresa, di che cosa sta facendo, di quali sono le cose in cui crede e di come le persone che vi lavorano possono collaborare al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Qualsiasi impresa non dovrebbe impegnarsi nella comunicazione istituzionale se non è sicura di aver capito bene le implicazioni cui va incontro: infatti è attraverso la comunicazione istituzionale che l'impresa verrà conosciuta per le sue azioni e conseguentemente dovrà aspettarsi un dialogo continuo con il pubblico di riferimento. Un'attività di comunicazione istituzionale mette in rilievo il punto focale, concentra lo spirito aziendale e ne riunisce tutte le componenti. Nello stesso tempo, concentra anche l'attenzione del pubblico sull'impresa: sia all'interno che all'esterno, l'impresa diventa "più simile a se stessa"¹⁰. Un'impresa è ciò che la gente percepisce; perciò la Pmi deve sapere come viene percepita e deve curare la sua immagine in modo che sia percepita così com'è. Un'impresa comunica sempre, anche quando non ne è consapevole, che lo voglia o meno; perciò è indispensabile la definizione e programmazione della comunicazione. L'impresa deve concentrarsi e comunicare nel migliore dei modi

⁸ Cfr. CORVIE., FIOCCA R. (1996), *Op. cit.*

⁹ VECCHIATO G. (2005), *Relazioni Pubbliche: valore che crea valore*, Franco Angeli, Milano, p. 274.

¹⁰ BERNSTEIN D. (1984), *Company image and reality: a critique of corporate communications*, Rinehart & Winston, London, p. 250.

la propria filosofia in modo che non ci siano fraintendimenti e ne venga fuori una chiara immagine aziendale. L'obiettivo della piccola e media impresa è dunque far coincidere l'identità che si vuole comunicare e l'immagine che la comunicazione determina nel pubblico di riferimento attraverso una gestione e un coordinamento della comunicazione aziendale.

3.2 L'evoluzione della comunicazione nelle Pmi: premesse concettuali e fattori determinanti

La comunicazione d'impresa oggi si è evoluta, divenendo una leva di impressionante portata e anche le piccole e medie imprese si sono accorte della necessità di attuare programmi e piani di comunicazione consoni al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questo cambiamento nel modo di considerare la comunicazione anche nelle più piccole imprese ed organizzazioni è ascrivibile ai mutamenti che si sono verificati negli ultimi anni, ad esempio l'accresciuta complessità dei mercati, la globalizzazione, l'aumento della competitività, l'evoluzione delle esigenze della domanda, la maggiore consapevolezza dei pubblici di riferimento, lo sviluppo di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). La comunicazione d'impresa diventa fondamentale per l'impresa che intende raggiungere importanti obiettivi aziendali come:

- la promozione del consenso per lo svolgimento dell'attività aziendale;
- la promozione dell'immagine;
- lo sviluppo della reputazione stessa dell'impresa e dei suoi prodotti¹¹.

Tradizionalmente la comunicazione nelle imprese è stata gestita dai singoli professionisti del settore, mentre oggi tutte le attività di comunicazione sono raggruppate in un'unica funzione gestita come le altre funzioni aziendali¹². Nelle piccole e medie imprese la comunicazione si sta muovendo per diventare un elemento indispensabile che contribuisce a darle valore attraverso la creazione di una forte reputazione. Essa, infatti, si conferma una risorsa immateriale determinante per lo sviluppo e la crescita stessa dell'organizzazione e contemporaneamente un fattore critico di successo che può aumentare, ma anche

¹¹Cfr MORELLI M. (1997), *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine: metodi e tecniche per lo sviluppo, la pianificazione e la verifica della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, pp. 16-21.

¹² Purtroppo non tutte le PMI si sono adeguate a questi cambiamenti, tralasciando spesso la funzione comunicazione e pubbliche relazioni, scordandosi dell'importanza che oggi riveste la comunicazione d'impresa per il successo aziendale.

diminuire, se gestito con scarsa professionalità, il reale valore economico¹³. Obiettivo primario della comunicazione è rendere visibile e condivisibile il patrimonio tangibile e intangibile dell'impresa, frutto delle competenze e delle capacità che solo attraverso un adeguato processo di comunicazione diventano percepibili e apprezzabili dall'ambiente in cui l'impresa opera. Tale obiettivo è perseguibile solo a condizione che la piccola e media impresa sia in grado di interpretare e influenzare l'ambiente interno ed esterno, istaurando e consolidando le proprie relazioni con i terzi per migliorare e accrescere il proprio valore¹⁴.

La comunicazione d'impresa è un processo che nasce e si evolve costantemente per specificare il posizionamento, creare relazioni e fedeltà con il pubblico attuale e potenziale, offrendo valore a ogni persona, ovvero soluzioni su misura per risolvere necessità emotive, razionali, etiche. Serve a creare e diffondere il valore dell'impresa, dando vita ad un'immagine di sé che crei fiducia e consenso nei suoi interlocutori. Un ulteriore obiettivo della comunicazione è l'aumento della visibilità dell'impresa: essa, infatti, rende visibile il soggetto impresa all'interno del mercato, in modo che sia immediatamente riconoscibile. Fondamentale a tale scopo è la comunicazione di marketing o commerciale: la comunicazione commerciale o di marketing si può definire come l'area che mira a informare il cliente e al tempo stesso influenzarlo inducendolo a compiere un determinato comportamento (acquisto del prodotto).

La comunicazione è un investimento che deve essere utilizzato, nel medio e lungo periodo, come fattore competitivo avendo bene in mente gli obiettivi che l'impresa definisce come primari¹⁵. Per sviluppare efficacemente l'attività di comunicazione è indispensabile conoscere l'impresa e capire come è percepita nel contesto (interno ed esterno) in cui opera. La piccola e media impresa deve identificare i bisogni di comunicazione e selezionare quelli prioritari e trasformarli in obiettivi da perseguire scegliendo le forme, i mezzi e i veicoli di comunicazione adeguati. Negli ultimi anni le Pmi si sono profondamente evolute nella loro struttura organizzativa e nel loro stesso modo di fare impresa. È stato perciò necessario adeguare e modificare i modelli e i sistemi di comunicazione.

Si è passati da una comunicazione unidirezionale, cosiddetta *top/down* caratterizzata da una gestione separata di tipo organizzativo (principio della specializzazione funzionale del lavoro, nascita degli organigrammi aziendali) a una comunicazione cosiddetta organizzativa caratterizzata da una gestione unita o coordinata (sviluppo organizzativo e impossibilità di definire i confini organizzativi, sviluppo delle tecnologie di comunicazione)¹⁶. La comunicazione è

¹³ VECCHIATO G. (2005), *Op. cit.*, p. 21.

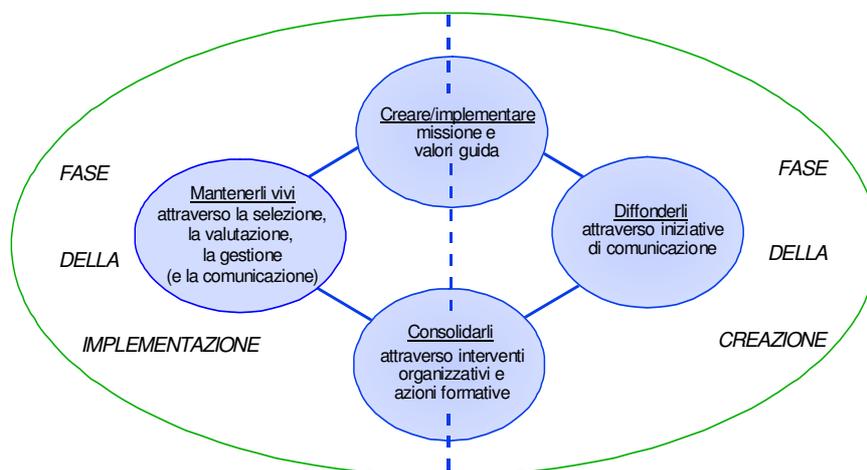
¹⁴ GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. (1999), *Marketing*, Mc Graw- Hill, Milano, p. 641.

¹⁵ GUIDOTTI E. (1997), *Internet e comunicazione, per capire come cambia il modo di comunicare l'impresa con Internet*, Franco Angeli, Milano, p. 75.

¹⁶ Cfr. INVERNIZZI E. (2000), *Op. cit.*, pp. 191-195 e pp. 311-314.

diventata parte integrante dello sviluppo organizzativo dell'impresa, divenendo una componente indispensabile e insostituibile. Nasce un nuovo paradigma della comunicazione, in quanto essa diventa un supporto strategico per la gestione, lo sviluppo organizzativo e per la diffusione dei valori aziendali anche nelle più piccole imprese ed organizzazioni. I valori aziendali delle Pmi devono essere continuamente rinnovati, diffusi, consolidati, mantenuti vivi attraverso iniziative di comunicazione. La "catena dei valori" è costituita da un insieme di attività comunicazionali, organizzative volte a creare, diffondere, consolidare, e di nuovo implementare i valori guida aziendali¹⁷, come si vede dalla figura sottostante (fig. 3.1). Le due fasi complementari tra di loro, quella della creazione e quella dell'implementazione evidenziano che la definizione dei valori guida segue un processo di periodico sviluppo.

Fig. 3.1: La "catena dei valori" delle imprese



Fonte: INVERNIZZI E. (2000), *Op.cit.*, p. 257.

I valori guida (indicati nella carta dei valori aziendali) sono fondamentali e necessitano di essere interiorizzati e condivisi dal personale, così da porre i dipendenti in condizione di dare il loro apporto, nella giusta direzione, in fase di implementazione delle decisioni strategiche assunte dall'impresa anche di piccola e media dimensione¹⁸. I valori guida (*guiding beliefs*) definiti e trasmessi dalla Pmi rappresentano la cultura strategica e sono ritenuti indispensabili per il raggiungimento delle finalità dell'impresa¹⁹.

È fondamentale, dunque, per la piccola e media impresa progettare, pianificare e controllare flussi comunicativi coerenti fra loro per creare

¹⁷ Cfr. INVERNIZZI E. (2000), *Op. cit.*, pp. 256-257.

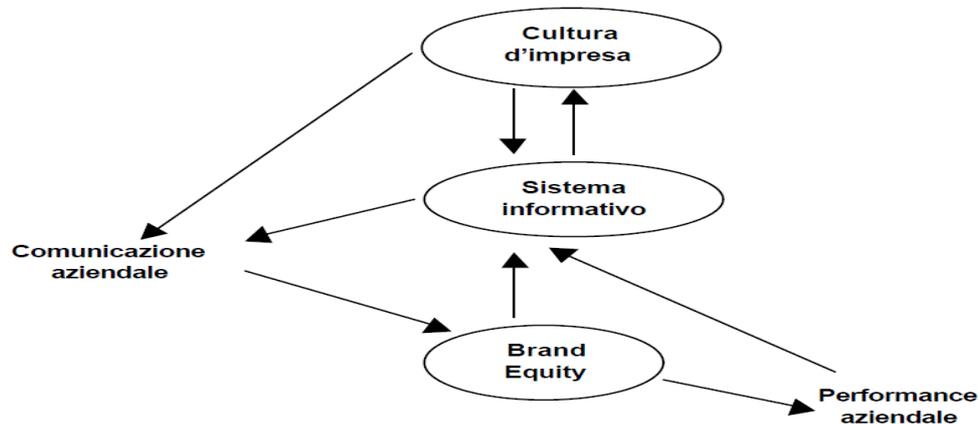
¹⁸ Cfr. RAMPINI F. (1990), *La comunicazione aziendale*, Etas Libri, Milano, p.121.

¹⁹ Cfr. INVERNIZZI E. (2000), *Op. cit.*, pp. 135 e 248.

un'immagine forte e coesa dell'impresa che la renda riconoscibile all'esterno. Pertanto, occorre che siano chiari e condivisi all'interno dell'azienda la missione, l'identità e i valori²⁰. In realtà le piccole e medie imprese spesso sottovalutano e male utilizzano le infinite potenzialità della comunicazione senza cioè avere coscienza della varietà di forme che potrebbero utilizzare, nella convinzione che la più importante forma di comunicazione sia la pubblicità²¹; è quindi necessario un *re-styling* da parte delle Pmi e uno studio più accurato delle possibilità offerte dalle altre forme di comunicazione.

Le risorse immateriali governabili dall'impresa si ricollegano a: l'affermazione e il consolidamento di una specifica cultura dell'organizzazione; la progettazione e la gestione del sistema informativo aziendale; ed infine la creazione e lo sviluppo di un definito patrimonio di marca (*brand equity*).

Fig. 3.2: Le risorse immateriali alla base della comunicazione aziendale



Fonte: BRONDONI S.M., GATTI M., CORNIANI M. (2001), *Cultura d'impresa, 'intangible assets' e modelli di concorrenza*, ISTEI, Progetto Comunicazione Aziendale, Università degli Studi Milano Bicocca, Milano.

Il sistema degli *'intangible assets'* costituito dalla cultura d'impresa, dal sistema informativo e dal patrimonio di marca costituisce la base della comunicazione aziendale (fig. 3.2). Le risorse immateriali indicate devono essere sviluppate, mantenute ed eventualmente modificate, mediante investimenti precisamente destinati allo scopo.

²⁰ La missione sintetizza le finalità istituzionali dell'impresa e le attività scelte per perseguirle, rappresenta il "cosa faccio" e per chi di un'azienda, esprime l'unicità dell'impresa, ne comprende i valori e i benefici del destinatario; l'identità può essere intesa come l'insieme dei messaggi adottati da un'impresa per distinguersi dalle altre e farsi riconoscere dal pubblico; i valori rappresentano le credenze e le qualità che l'impresa assume come propri e in cui crede, i benefici che attribuisce allo scambio con il cliente.

²¹ Cfr. FABRIS G. (2003), *Op.cit.* p. 6.

Oggi la comunicazione ha assunto un valore e una forza indecrivibili per la gestione strategica ed operativa della piccola e media impresa e per il suo successo. Già agli inizi degli anni Novanta è stato notato che la comunicazione stava diventando una componente centrale per la gestione e per lo sviluppo organizzativo dell'impresa, per il controllo dei rapporti con i suoi mercati e, in definitiva, per il governo dell'impresa in termini di gestione e di modifica in senso evolutivo della struttura aziendale²². Questo cambiamento è riconducibile allo sviluppo dei modelli organizzativi e gestionali di tipo organico e a rete; infatti si superano i modelli di organizzazione gerarchico-funzionali, basati su strutture rigide e sulla prescrizione dei ruoli a vantaggio delle organizzazioni a rete che evidenziano la capacità autonoma di ogni singolo elemento (nodo). Gli studi sulle reti d'impresa e sulle organizzazioni a rete hanno evidenziato che le relazioni sono una componente strutturale delle organizzazioni²³. Il modello dell'impresa a rete comprende componenti di mercato, di struttura gerarchica, di rete informativa, di sistema sociale, di clan e di struttura politica²⁴. Perciò il ruolo della comunicazione diventa quello di contribuire alla gestione strategica delle relazioni con i molteplici interlocutori dell'impresa²⁵. Le relazioni con i clienti rappresentano una forma di capitale²⁶; attraverso le relazioni vengono generate le risorse immateriali dell'impresa quali la fiducia, la reputazione, la cultura²⁷. Fondamentale per gestire le relazioni risulta essere la comunicazione, il cui scopo è quello di creare coesione tra i vari stakeholder e diffondere valori all'interno e all'esterno dell'impresa.

Un altro cambiamento verificatosi negli anni Novanta è il sempre crescente riferimento della comunicazione a valori eticamente fondanti; si ritiene infatti che il successo di un'impresa sia basato sul coinvolgimento di tutti i suoi membri rispetto alla sua identità e ai suoi valori guida. Perciò in questo contesto, la comunicazione acquista un ruolo prioritario perché ha uno scopo preciso e deve plasmare in modo chiaro e distintivo il modo di pensare e di agire dei membri dell'impresa per raggiungere gli obiettivi prefissati.

²² GOLINELLI M.G. (1991), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

²³ Si rimanda a: BUTERA F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano; EASTON G., ARAUJO L. (1992), "Non-economic Ex-change in Industrial Networks", in AXELSSON B., EASTON G. (Eds.), *Industrial Network. A new view of reality*, Routledge, London; NORIA N., ECCLES R. (Eds.) (1992), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge; BUTERA F. (1993), "Nuove strutture flessibili per governare i processi", *L'impresa* No.7.

²⁴ BUTERA F. (1990), *Op.cit.*

²⁵ INVERNIZZI E. (2004), RP e Comunicazione Aziendale, in QUACQUARELLI B., PALETTI F. (a cura di), "RP e Comunicazione Aziendale. Quali sono i trend evolutivi delle relazioni pubbliche della comunicazione aziendale in termini di contenuti e competenze", *Sviluppo&Organizzazione*, No. 204 Luglio/Agosto, pp. 70-71.

²⁶ COSTABILE M. (2000), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.

²⁷ FIOCCA R. (1999), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", in *Studies in Communication Sciences*, No.1, Università della Svizzera Italiana.

Il terzo cambiamento che ha in maniera decisiva modificato il modo di fare comunicazione d'impresa risiede nello scopo stesso della comunicazione, infatti mentre prima l'obiettivo era la creazione dell'immagine, oggi è diventato sviluppare e governare la reputazione. Dunque, si è passati dall'immagine alla reputazione. L'immagine si basa su aspetti esteriori e di superficie, mentre la reputazione è più vicina all'identità profonda dell'impresa²⁸. Nasce la proposta di comunicazione organizzativa²⁹.

La comunicazione organizzativa può essere, dunque, definita come l'insieme dei processi strategici ed operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente. "La comunicazione organizzativa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura, i valori d'impresa; viene impiegata, inoltre, per sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso"³⁰. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori interni-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi e potenziali.

È possibile distinguere quattro livelli della comunicazione organizzativa, come si può vedere dalla tab. 3.1³¹:

- la comunicazione funzionale;
- la comunicazione strategica;
- la comunicazione formativa;
- la comunicazione creativa.

²⁸ BENNET e KOTTASZ sono giunti alla seguente definizione di reputazione: "Corporate reputation is an amalgamation of all expectations, perceptions and opinions of an organisation developed over time by customers, employees, suppliers, investors and the public at large in relation to the organization's qualities, characteristics and behavior, based on personal experience, hearsay, or the organization's observed past actions" in BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 5, No.4, pp. 224-234.

²⁹ L'accezione comunicazione organizzativa è stata impiegata per prima da: BARTOLI A. (1991), *Communication et Organization*, Les Editions D'Organizazion, Parigi; KREPS G. (1992), *Organizational Communication*, Longamn, New York; GOLDHABER G. (1993), *Organizational Communication*, Brown&Benchman, Madison (6th ed; 1st ed 1974).

INVERNIZZI E. (1993), "Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa", *L'impresa*, No.1.

³⁰ INVERNIZZI E. (2000), *Op. cit.*

³¹ Cfr. INVERNIZZI E. (2000), *Op. cit.*

Tab. 3.1 - I quattro livelli della comunicazione organizzativa

Livelli	Oggetto	Strumenti e iniziative	Interlocutori	Caratteristiche
Funzionale	Attività informativa per supportare i processi produttivi e decisionali interni ed esterni.	Circolare, comunicato e avviso (in bacheca), <i>newsletter</i> , direttiva, opuscolo, foglio informativo, <i>brochure</i> .	Manager, stakeholder interni ed esterni.	Formale, precisa, sintetica, comprensibile, autorevole, mediata e interpersonale, mirata.
Strategica	Attività informativa per far conoscere l'impresa, le sue strategie e le sue politiche.	<i>Open day</i> , eventi, seminario, convegno, <i>convention</i> , congresso, intranet, <i>direct marketing</i> , bilancio sociale.	Pubblico interno ed esterno (dipendenti, consumatori, fornitori) e media (riviste di settore).	Interpersonale, calda, coerente, mediata, emozionale, ad alto impatto.
Formativa	Attività formativa effettuata sia in sede formativa che sul posto di lavoro.	Seminario e corso di aggiornamento, gita aziendale, <i>workshop</i> , <i>stage</i> , training on the job.	Personale interno specializzato, forza vendita, dipendenti, pubblico esterno (es. fornitori).	Interpersonale, linguaggio tecnico ma comprensibile, flessibile, interattiva.
Creativa	Attività realizzata per creare occasioni di scambio e dialogo sia orizzontale che verticale.	<i>Brainstorming</i> , gruppo di lavoro e discussione, tavola rotonda, forum, circolo di qualità, intranet.	Dipendenti con moderatore, gruppo di progetto interfunzionale (persone provenienti dall'esterno temporaneamente).	Interpersonale, spontanea, propositiva, aperta.

Fonte adattata da: INVERNIZZI E. (2003), "La comunicazione organizzativa" in FABRIS G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa*, pp 98-103.

La comunicazione funzionale si riferisce a tutte le informazioni di tipo operativo per supportare i processi produttivi e decisionali sia interni (operatori di *front-line*) che esterni (subfornitura e *franchising*). È il primo tipo di comunicazione ad apparire nelle imprese e viene generalmente svolta dai manager di linea. Questo tipo di comunicazione è spesso di tipo mediato, ma sempre di più tende a diventare di tipo interpersonale sia nelle organizzazioni a rete sia, più in generale, nelle organizzazioni di tipo organico. Il contenuto della comunicazione funzionale è costituito da tutte le informazioni che supportano l'erogazione dei servizi da parte degli operatori di *front-line* e le attività di vendita. Gli strumenti utilizzati sono i colloqui, le riunioni di lavoro, le bacheche, le riviste, i manuali, le lettere e le circolari informative e gli opuscoli. Questo tipo di comunicazione viene erogato sia dall'ente comunicazione sia dalle linee e funzioni aziendali.

La comunicazione strategica tratta le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa e le sue strategie sia all'interno che all'esterno. Serve per migliorare la visibilità dell'impresa nei confronti dei dipendenti, degli investitori, dei clienti effettivi e potenziali e dell'opinione pubblica in generale. Viene generalmente svolta dall'ente specialistico addetto alla comunicazione, che può sollecitare l'intervento dei manager aziendali. Il contenuto della comunicazione strategica pone l'accento sulla trasparenza e sulla visibilità, avendo come obiettivo quello di far conoscere l'impresa per ciò che realmente è. La struttura preposta alla comunicazione offre un supporto alla Direzione per definire "quale è la missione aziendale, la strategia, le politiche e le attività che vanno rese note sia

all'esterno sia all'interno"³². Gli strumenti utilizzati sono le riviste, le interviste, le brochure aziendali, gli articoli redazionali, le interviste rilasciate dal *top management*, le bacheche, le lettere personalizzate, le guide alla conoscenza dell'azienda, le inserzioni a pagamento e le pubblicità su giornali nazionali e locali. A questi strumenti si aggiunge, la comunicazione interpersonale dei capi e dei singoli professionisti con le persone che collaborano con lo scopo di instaurare stabili rapporti di collaborazione.

La comunicazione formativa riguarda l'attività formativa effettuata sia in contesti formativi, che sul luogo di lavoro su temi comunicazionali di tipo interpersonale. Si tratta di una comunicazione tesa a formare indirettamente le persone attraverso l'apprendimento di contenuti e metodi di lavoro e di modalità di comunicazione adatte a collaborare e cooperare con gli altri. È rivolta a diversi segmenti di pubblici sia interni, che esterni all'impresa ed è gestita, a seconda dei contesti e dei contenuti, da professionisti della formazione o da manager di linea. Gli strumenti utilizzati sono quelli della formazione d'aula e quelli di tipo interpersonale che si impiegano nell'attività di *training on the job*.

La comunicazione creativa è quella che si attua con lo scopo di realizzare occasioni di scambio sia verticale sia orizzontale che si prefiggono come obiettivo la co-creazione di conoscenza. È quel tipo di comunicazione che si instaura in ambiti particolari come quelli dei circoli di qualità; dei gruppi di miglioramento nell'ambito di programmi di qualità totale; delle *task force*. I contenuti della comunicazione creativa possono essere la generazione e la trasmissione di un sapere innovativo, la creazione di ambiti di cooperazione e di scambio, la soluzione di problemi. Gli strumenti utilizzati sono di tipo interpersonale, come il *brainstorming*, i gruppi di lavoro.

Gli obiettivi di tipo strategico che si propone la comunicazione organizzativa riguardano il (ri)orientamento dell'impresa attraverso la definizione e la diffusione dei valori guida, l'attivazione e il coinvolgimento delle risorse umane interne e delle risorse esterne, dai co-maker ai clienti. Gli obiettivi di tipo gestionale riguardano il supporto ai cambiamenti organizzativi e gestionali e per la visibilità dell'impresa (dai valori, ai criteri gestionali, ai prodotti) sia all'interno sia all'esterno. Gli obiettivi operativi riguardano, infine, il supporto ai processi di produzione e di erogazione di prodotti e servizi. Il fine ultimo e complessivo della comunicazione organizzativa concerne lo sviluppo della trasparenza dell'impresa, rendendo palesemente espliciti i valori guida, i principi etici e la cultura di riferimento, i criteri organizzativi, i processi gestionali e produttivi, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi. Questi fattori rappresentano delle risorse immateriali.

³² INVERNIZZI E. (2000), *Op. cit.*, p. 198.

Operativamente la comunicazione organizzativa si compone di una serie di prassi che ne rappresentano i contenuti più innovativi:

- le iniziative di comunicazione devono riferirsi ai valori guida aziendali eticamente fondanti noti a tutti;
- è necessario che ci sia coerenza tra le attività di comunicazione interna ed esterna;
- i processi di innovazione organizzativa devono essere supportati con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti;
- le competenze di comunicazione interpersonale vanno diffuse tra tutti;
- il presidio strategico della comunicazione va realizzato da parte del *top management*; il presidio operativo va realizzato da parte di strutture tra loro integrate³³.

Attraverso la comunicazione d'impresa la piccola e media impresa si pone come obiettivo l'implementazione di forme di differenziazione psicologica dell'offerta volte a creare, mantenere ed accrescere le relazioni di clientela, sostenendo la marca aziendale o di prodotto al fine di accrescere la *brand equity*³⁴.

La Pmi non può prescindere dal considerare tutti i portatori di interesse con i quali è in rapporto e³⁵, soltanto adottando una comunicazione eticamente corretta e responsabile otterrà importanti risultati. Le considerazioni finora emerse, sono state utili a far emergere la necessità per le piccole e medie imprese di sviluppare una comunicazione forte e distintiva che sia in grado di incidere sulla formazione della giusta reputazione d'impresa.

Emerge da questo quadro un crescente bisogno di comunicazione per le piccole e medie imprese e al contempo la necessità di definire in un unico concetto tutta l'attività di comunicazione che deve essere gestita in modo coordinato e integrato.

³³ INVERNIZZI E. (2002), *Op.cit.*

³⁴ La *brand equity* è stata definita come l'insieme delle risorse collegati al nome e al simbolo della marca che si aggiungono o sottraggono ad un prodotto o un servizio, generando così valore aggiunto sia per il consumatore che per l'azienda, AAKER D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, pag 36, "a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to (or subtract from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers".

³⁵ FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder approach*, Pitman, Boston.

3.3 Le differenti forme di comunicazione d'impresa

La più classica suddivisione della comunicazione d'impresa comprende due aree: quella della comunicazione interna e quella della comunicazione esterna a seconda della collocazione dei pubblici di riferimento cui l'impresa dirige la propria comunicazione.

La comunicazione interna, ha come suoi naturali riceventi il *management* dell'impresa, i dipendenti, i fornitori, le organizzazioni sindacali.

La comunicazione esterna ha come pubblici di riferimento l'opinione pubblica, i clienti, gli *opinion leaders* e il mercato finanziario. Tuttavia questa classificazione è piuttosto limitata e non consente di comprendere tutti gli elementi della moderna comunicazione d'impresa: è quindi necessaria una nuova suddivisione che tenga conto degli aspetti strategici peculiari della comunicazione d'impresa. Perciò distinguiamo tra comunicazione interna, gestionale o organizzativa, comunicazione istituzionale, comunicazione economico-finanziaria e comunicazione commerciale o di marketing³⁶, comunicazione ai *co-makers*, comunicazione di *lobbying*, comunicazione per le relazioni industriali, comunicazione per il reclutamento.

La comunicazione interna, definita anche gestionale oppure organizzativa, serve a sviluppare e rafforzare l'identità e la cultura dell'impresa per costruire processi di apprendimento che servono ad incrementare le competenze distintive d'impresa. Oggi ci si riferisce al concetto di comunicazione organizzativa tenendo conto che esso comprende e rappresenta l'evoluzione di quello di comunicazione interna³⁷. La terminologia di comunicazione interna è stata sostituita dal concetto di organizzativa in quanto gli strumenti, le iniziative e le modalità di comunicazione che riguardavano solo i pubblici interni oggi implicano anche altri pubblici, tradizionalmente considerati esterni. In altre parole, la comunicazione interna ha ampliato il suo raggio di azione e i suoi strumenti e le finalità sono cresciute fino a comprendere la gestione e lo sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso.

La comunicazione organizzativa si propone infatti di gestire e potenziare le relazioni dell'organizzazione con tutte le categorie di soggetti rilevanti per quest'ultima: in primo luogo i dipendenti e i collaboratori³⁸.

La comunicazione istituzionale è un'area della comunicazione esterna, è quella che un'impresa sviluppa per promuovere l'immagine di sé stessa in quanto istituzione. L'impresa attraverso la comunicazione istituzionale:

³⁶ VECCHIATO G. (2005), *Op.cit.*, pag 60.

³⁷ INVERNIZZI E. (2003), *Op.cit.*, pag 90.

³⁸ FABRIS G. (2003), *Op. cit.*, pag 90.

- comunica la propria identità e la propria missione;
- afferma il proprio posizionamento;
- ricerca consenso nel proprio contesto sociale ed economico;
- crea una forte reputazione.

Un'efficace comunicazione istituzionale serve a dare visibilità all'azienda e a creare valore rendendo visibile la *mission*, la *vision*, e i valori guida (le regole comuni e condivise) propri dell'impresa³⁹. L'azienda deve essere visibile e riconoscibile all'interno del mercato che è popolato da un affollamento di soggetti e per far questo è necessaria una comunicazione forte e coerente. La comunicazione istituzionale non attende risultati immediati in quanto agisce sugli atteggiamenti, le idee, i valori, in modo che il pubblico si formi una determinata immagine dell'azienda. L'obiettivo centrale della comunicazione istituzionale è esprimere il posizionamento dell'impresa. Il posizionamento può essere definito come il risultato delle percezioni e valutazioni che i pubblici di riferimento hanno dell'impresa rispetto a fattori di riferimento (benefici)⁴⁰. Un buon posizionamento è il prodotto di un lavoro costante mirato al raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo e volto a superare la concorrenza. La comunicazione istituzionale riveste un ruolo preponderante nella definizione del posizionamento dell'impresa, affinché sia efficace dovrà essere articolata in programmi pianificati, accuratamente studiati e successivamente verificati con indagini e misurazioni sul campo.

La comunicazione economico-finanziaria riguarda l'insieme di informazioni sulla gestione, sui risultati e sull'assetto finanziario, reddituale e patrimoniale dell'impresa. Questo tipo di comunicazione dovrebbe rappresentare un'esigenza, oltre che un'opportunità per le imprese che vogliono realizzare un rapporto continuativo con gli investitori e che vogliono costruirsi un'immagine solida. La comunicazione economico-finanziaria serve a migliorare le relazioni con i portatori di risorse (banche, azionisti, sistema finanziario), rende espliciti gli

³⁹ VECCHIATO G. (2005), *Op.cit.*, pp. 60 e 65. La *mission* può essere definita come la ragione d'essere dell'impresa. È una dichiarazione di intenti a cui l'impresa dovrà ispirarsi nel definire i propri obiettivi e successivamente la propria strategia. Definire la *mission* di un'impresa significa chiarire i valori a cui si ispira a cosa vuole rappresentare per i propri clienti. La *mission* deve essere chiara, coerente, attraente, condivisa. Delineare la *mission* è propedeutico alla definizione della strategia d'impresa. La *vision* può essere definita come l'immagine del futuro che l'impresa si prefigge di raggiungere, perciò l'impresa deve tradurre la strategia in un programma concreto che ottimizzi gli investimenti e ne valuti l'economicità.

⁴⁰ I benefici (*benefits*) di prodotto sono i requisiti specifici che creano distinzione rispetto alla concorrenza; dipendono dalla personale percezione che i consumatori hanno degli attributi del prodotto/servizio. I benefici di prodotto vengono distinti in: benefici funzionali, riferiti alla performance e agli attributi del prodotto; benefici simbolici, correlati al significato che il prodotto assume sul piano simbolico, benefici d'esperienza correlati all'uso del prodotto e alla successiva soddisfazione/insoddisfazione seguita.

aspetti patrimoniali, reddituali dell'impresa, qualifica le capacità dell'impresa come soggetto capace di produrre reddito. Quindi la comunicazione economico-finanziaria non dovrebbe interessare solo le società quotate in borsa ma tutte le imprese che vogliono avere un ruolo attivo nel loro ambiente.

La comunicazione ai *co-makers* è rivolta ai mercati/sistemi di fornitura, di distribuzione, e di comunicazione.

La comunicazione di *lobbying* (o comunicazione di *public affairs*), rivolta al sistema politico-governativo, consente di instaurare relazioni con le istituzioni e i decisori pubblici, al fine di informarli e orientarne le decisioni per la tutela dei propri legittimi interessi⁴¹.

La comunicazione per le relazioni industriali, rivolta al mercato/sistema del lavoro, ha per obiettivo la definizione di un sistema di regole condivise destinate a disciplinare le relazioni di lavoro, ad attenuare le tensioni e la conflittualità, a garantire la collaborazione.

La comunicazione per il reclutamento, rivolta al mercato/sistema del lavoro, è posta in essere per la ricerca del personale di cui l'impresa necessita. Questo tipo di comunicazione consente di contattare il personale disponibile sul mercato, specificando i profili professionali ricercati. La ricerca del personale, attraverso la comunicazione per il reclutamento, consente all'impresa di selezionare i soggetti meglio rispondenti rispetto alle caratteristiche e alle competenze richieste.

Per comunicazione di marketing s'intende l'insieme dei segnali emessi dall'impresa verso i diversi pubblici a cui si rivolge, cioè i segnali indirizzati ai clienti⁴²; essa ha come obiettivo rendere percepibile il valore dell'offerta aziendale (prodotto), soddisfacendo i bisogni dei target prescelti. L'impresa utilizza un insieme articolato di forme di comunicazione, mezzi e veicoli di comunicazione (*communication mix*) per gestire le relazioni con i propri pubblici, stimolando il loro interesse e spingendoli all'acquisto. La comunicazione di marketing ha come oggetto la promozione di un prodotto o servizio dell'impresa ed ha, quindi, come suoi interlocutori i consumatori. Ma l'attività di comunicazione commerciale non è indirizzata solo ai consumatori finali. Un ruolo importante è svolto anche dalla comunicazione agli intermediari commerciali. Lo scopo fondamentale della comunicazione di marketing è di provocare l'azione: indurre, cioè, i consumatori all'acquisto⁴³.

⁴¹ Cfr. M. MORELLI. (1997), *Op. cit.*, p. 74; ROLANDO S., ROMENTI S. (2002), "I public affairs", in E. INVERNIZZI (a cura di), *Relazioni pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano, p. 261.

⁴² LAMBIN J.J. (2000), *Marketing strategico ed operativo*, Mc Graw Hill, Milano, p. 417.

⁴³ LEONE S. (2002), Le aree di comunicazione e le decisioni sugli obiettivi operativi, in SIANO A. (a cura di) *Il piano di comunicazione aziendale, elementi costitutivi e criteri di redazione*, Edizioni Cusl, Fisciano, pp. 60-62.

Originariamente la comunicazione di marketing utilizzava solo la pubblicità e la promozione delle vendite per la costruzione e il mantenimento dell'immagine aziendale. A partire dagli anni Settanta si inizia a registrare un'evoluzione nell'ambito della comunicazione commerciale, riconoscendo l'esistenza di una pluralità di strumenti (mix promozionale) con cui è possibile comunicare con il mercato.

Per riuscire ad interfacciarsi con i soggetti che incidono sul processo di acquisto è necessario identificare i ruoli che essi assumono:

- l'influenzatore;
- il decisore;
- l'acquirente;
- l'utilizzatore⁴⁴.

L'impresa deve dunque conoscere questi soggetti e attuare una comunicazione adeguata⁴⁵. Nella prospettiva del *marketing management*, la comunicazione commerciale ha due obiettivi fondamentali: informare e influenzare il destinatario (cioè trasmettere informazioni) e indurre ad un determinato comportamento⁴⁶. In passato si considerava come unica ed indiscussa forma di comunicazione commerciale la pubblicità. Oggi questa identificazione della pubblicità con la comunicazione d'impresa sta andando in crisi⁴⁷. L'evoluzione del concetto di comunicazione ha in particolare evidenziato l'opportunità di impiego di forme di comunicazione nuove da affiancare alla pubblicità tradizionale⁴⁸. La rivisitazione del *marketing mix* in termini di *marketing communication* dovrebbe costituire il punto di partenza per la messa a punto di una strategia globale di comunicazione dell'impresa. Questa rivisitazione è la condizione per pervenire ad un efficace processo di comunicazione con il target a cui s'intende rivolgersi⁴⁹.

Le forme di comunicazione di marketing (*communication mix*) comprendono: la pubblicità, le relazioni esterne, la vendita personale, la promozione delle vendite, il *direct marketing*. La pubblicità è una forma di

⁴⁴ L'influenzatore orienta la scelta suggerendo le sue idee e conoscenze. Il decisore è colui che decide effettivamente l'acquisto. L'acquirente è colui che materialmente effettua l'acquisto. L'utilizzatore è la persona che utilizza il prodotto o servizio.

⁴⁵ Cfr. DELLA VOLPE M. (1999), La comunicazione aziendale, in *Manuale di comunicazione*, di GENSINI S. (a cura di), Carocci, Roma, pp. 360-361.

⁴⁶ Cfr. BAGOZZI R.P. (2001), *Fondamenti di marketing*, Il Mulino, Bologna, p.224.

⁴⁷ Cfr. FABRIS G. (2003), *La pubblicità teorie e prassi, impresa, comunicazione, mercato*, Franco Angeli, Milano, p. 545.

⁴⁸ BRONDONI S. (1988), "La comunicazione integrata, dal personal selling alla global communication", in SALEM E. (a cura di), *Che cos'è la comunicazione d'impresa*, Lupetti, Milano.

⁴⁹ FABRIS G. (2003), *Op.cit.*, p. 547.

comunicazione a pagamento, unilaterale, le cui caratteristiche sono definite dall'impresa per sostenere direttamente o indirettamente la sua attività. Le relazioni esterne (*publicity*), hanno lo scopo di migliorare la conoscenza e l'accettazione dell'impresa con i suoi diversi pubblici di riferimento. La vendita personale è una comunicazione diretta tra un rappresentante dell'impresa (venditore) e un cliente. Si realizza un dialogo personale e bilaterale che serve a fornire informazioni all'impresa ed è allo stesso tempo realizzato per stimolare il cliente ad un'azione immediata. La promozione delle vendite comprende l'insieme degli strumenti che servono a provocare presso i destinatari una reazione che si concretizzi in maggiori azioni di acquisto. La promozione può essere indirizzata al consumatore (*consumer promotion*), agli intermediari della distribuzione (*trade promotion*) e alla forza vendita. Il direct marketing comprende l'insieme dei mezzi di comunicazione che consente di instaurare un rapporto diretto tra l'impresa e il pubblico di riferimento⁵⁰. Queste forme di comunicazione di marketing debbono essere utilizzate in modo coordinato per raggiungere i migliori risultati possibili, come avremo modo di vedere meglio nel prosieguo del lavoro⁵¹.

3.4 La comunicazione di marketing nell'ottica delle Pmi

La comunicazione di marketing, o commerciale, rientra tra le classiche politiche di marketing operativo delle imprese. Essa è tradizionalmente deputata ad accrescere la *brand equity* anche all'interno delle più piccole imprese ed organizzazioni, infatti l'efficace azione comunicativa rappresenta una base importante per assicurare il successo competitivo di lungo termine di molte Pmi e la carenza di una funzione di comunicazione ben strutturata costituisce un fattore di vulnerabilità in grado di compromettere le capacità di sopravvivenza e crescita delle piccole e medie imprese. Nell'attuale contesto competitivo, le Pmi hanno necessità di creare un presidio organizzativo specializzato nella gestione dei processi di comunicazione di marketing. Le caratteristiche intrinseche delle Pmi e le relative limitazioni e la carenza di risorse inducono molte di esse, sebbene spesso consapevoli della criticità della comunicazione commerciale, a non dedicare a questi processi sufficiente attenzione in termini di risorse, politiche e strumenti, relegandoli ad attività sporadiche e improvvisate, con *performance* poco soddisfacenti ai fini della costruzione e del sostegno del proprio posizionamento competitivo. L'insufficiente diffusione della cultura di marketing e di comunicazione tra le Pmi dipende sia dalle scarse competenze manageriali

⁵⁰ LAMBIN J.J. (2006), *Op. cit.*, p. 417.

⁵¹ Cfr. GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. (1999), *Op. cit.*, pp. 655-656.

delle stesse sia dal fatto che la letteratura internazionale e italiana di *marketing management* abbia finora assunto a riferimento soprattutto il modello della grande impresa, trattando in modo residuale la realtà della Pmi. Realtà che, viceversa, rappresenta il tessuto connettivo delle strutture produttive di gran parte dei sistemi economici mondiali e che pertanto merita un'analisi capace di mettere in luce specificità e condizioni di applicabilità dei paradigmi manageriali concepiti e riferiti prevalentemente a contesti di dimensioni maggiori. La letteratura accademica e manageriale ha bene messo in luce come il paradigma del *marketing management* applicato alle Pmi debba essere oggetto di un adeguato "adattamento"⁵². In particolare la tradizionale distinzione del marketing in "strategico" ed "operativo" deve essere rivista per adeguarsi alle peculiarità strutturali e funzionali delle Pmi. Sotto questo profilo, il marketing è appropriato per le Pmi quando è capace di allontanarsi da un'impostazione meramente funzionale, tipica della grande impresa, e riesce ad adattarsi alle caratteristiche intrinseche della piccola e media impresa. La comunicazione di marketing, non consiste solamente in un trasferimento unilaterale di informazioni per influenzare il pubblico di riferimento (clienti finali, intermediari commerciali, influenzatori, ecc.), quanto piuttosto l'aprirsi all'ascolto ed all'interpretazione del mercato. Queste attività relazionali costituiscono elementi critici di sopravvivenza e di crescita per le Pmi e si pongono come obiettivo il sostegno dell'immagine aziendale e dei suoi prodotti con lo scopo di enfatizzare gli elementi di distintività della propria offerta e per avviare, sviluppare e consolidare relazioni personalizzate con i clienti attuali e potenziali e per sviluppare la reputazione. Le piccole e medie imprese tendono a svolgere attività di comunicazione mediante il coinvolgimento diretto dell'imprenditore/manager nella fase ideativa e strategica, esternalizzando le 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 Pmi; dall'altro lato, però, la forte incidenza della personalità dell'imprenditore proprietario che vuole mantenere tutto sotto uno stretto controllo con una formazione professionale e culturale che predilige i contenuti tecnici, rischia di compromettere l'efficacia

⁵² Si veda al riguardo: PENCARELLI T., CIOPPI M. (2006), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", Paper presentato al *Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing*, Novembre, pp.1- 30; MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa, in *Micro & Macro marketing*, No.1; COZZI G. (1986), "Il marketing nelle piccole e medie imprese, L'economia delle piccole e medie imprese", Atti Seminario AIDEA, Clueb, Bologna; MARCHINI I. (1987), "Attualità, specificità, strategie delle piccole e medie imprese", *Finanza, Marketing e produzione*, No.1, pp.67-68; GUERCINI S. (2005), "Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa", *Mercati e Competitività*, No. 1.

delle attività di comunicazione al mercato⁵³. Comunque, come in tutte le aziende, l'azione e le attività di comunicazione commerciale risultano diffuse e coinvolgono in vario modo i venditori (questi in forma assai rilevante), il personale interno di *front office*, i prodotti, le strutture fisiche aziendali, gli stessi clienti e gli altri interlocutori aziendali sfruttando il passaparola di questi ultimi. Il processo di comunicazione nella piccola e media impresa non sempre avviene secondo disegni unitari, preordinati e programmati, o comunque secondo una prospettiva di comunicazione integrata a causa della centralità del ruolo dell'imprenditore che permea interamente la vita dell'impresa. Un ulteriore problema riscontrabile nelle Pmi è l'assenza o mancanza di specialisti che si occupino della gestione della comunicazione d'impresa.

“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”⁵⁴.

Generalmente sono poche le Pmi che hanno del personale adetto alla comunicazione di marketing, molte piccole e medie imprese 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, ecc.).

Le Pmi hanno un loro modo di fare comunicazione, a volte allineato ai modelli teorici, anche se non sempre consapevolmente, altre volte selezionando e adattando gli strumenti a seconda dei casi⁵⁵, “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 Pmi siano orientate alla comunicazione di marketing nel senso che sono molto attente alla clientela, tuttavia sono ancora ben lontane dall'adottare un approccio alla comunicazione che dovrebbe implicare anche la sua integrazione con prospettive di lungo termine e con investimenti in innovazione organizzativa e attività di marketing (aspetti che difficilmente si riscontrano nelle Pmi)”⁵⁶. La forza vendita ed il gruppo imprenditoriale rappresentano i più efficaci veicoli

⁵³ MARCHINI I. (1987), *Op. cit.*, pp.67-68.

⁵⁴ PENCARELLI, T., CIOPPI, M. (2008), “La comunicazione di marketing nelle piccole e medie imprese. Alcune evidenze empiriche”, *Proceedings of the 8th International Conference on Marketing Trends*. Venice, Italy, January. Si veda anche: GUMMESSON E. (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann/Elsevier, Oxford, UK (revised second edition).

⁵⁵ MARCHINI I. (2000), *Il governo della piccola impresa*, Vol. 1, Aspi/Ins-Edit, Genova.

⁵⁶ PENCARELLI, T., CIOPPI, M. (2008), *Op.cit.*

narrativi e persuasivi delle proposte di valore allestite dall'impresa 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* non sono in grado di valorizzare adeguatamente. Con riferimento alle risorse finanziarie dedicate alle attività di comunicazione al mercato, le Pmi stanziavano budget limitati: ciò è dovuto alla carenza di risorse finanziarie che fa sì che alla comunicazione vengano destinate le risorse "residuali", quelle cioè che restano dopo aver effettuato tutti gli investimenti nelle altre attività aziendali. Lo stanziamento del budget generalmente non è collegato a criteri economici predefiniti e, anche quando gli stanziamenti sono preventivati, emergono approcci scarsamente pianificati nel tempo oltre che scarsamente formalizzati. Le Pmi pur senza reparti destinati alla comunicazione e senza essere dotate di specialisti, rappresentano spesso organizzazioni "naturalmente" orientate al mercato, in quanto il legame personalizzato e personale mantenuto con i clienti dall'imprenditore in prima persona o dai venditori e gli altri addetti al *front line* rappresenta la risorsa critica per fronteggiare con successo la competizione nel *business* in cui si opera. Con il progressivo affermarsi della teoria del marketing relazionale che sostituisce progressivamente quella del marketing transazionale, la comunicazione di marketing inizia a mostrare la sua rilevanza anche nelle più piccole imprese ed organizzazioni. Il marketing si evolve in maniera radicale anche nelle Pmi e il *focus* si sposta da una logica puramente transazionale (incentrata sulla singola transazione) verso una logica relazionale orientata a costruire relazioni durature per creare valore con il cliente⁵⁷. L'evoluzione del marketing è caratterizzata anche dalla concomitanza di tre fattori che influenzano la piccola e media impresa⁵⁸:

- la produzione flessibile;
- l'organizzazione per reti;
- la soggettiva interattiva del consumatore.

Questi tre fattori comportano la possibilità di personalizzare il prodotto e il servizio e di stabilire rapporti di cooperazione tra i produttori e rapporti di tipo individuale con i clienti. Il concetto di marketing relazionale deriva anche dai

⁵⁷ Si veda al riguardo: GRÖNROOS C. (1996), "Relationship Marketing Logic", *Australian Marketing Journal*, No.1; GRÖNROOS C. (1997), "Keynote Paper. From Marketing Mix to Relationship Marketing Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, No. 4; GRÖNROOS C. (1997b), "Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources to Competencies", *Journal of Marketing Management*, No. 13.

⁵⁸ Cfr. COZZI G., DI BERNARDO B., RULLANI E. (1988), "Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà", in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi, Milano.

profondi cambiamenti che si sono verificati nei mercati, nelle tecnologie produttive e informative e nei comportamenti dei consumatori. I cambiamenti nel modo di fare comunicazione di marketing scaturiscono anche dall'evoluzione delle organizzazioni verso forme reticolari o a rete. Si intensificano le relazioni tra i soggetti all'interno della rete e l'impresa cerca di instaurare rapporti di sintonia con gli stakeholder più importanti, in particolare con i clienti. Gli strumenti di comunicazione diventano fondamentali per fronteggiare i cambiamenti emergenti e governare i rapporti con il mercato. Gli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere la comunicazione d'impresa sono riassumibili come segue:

- condurre l'impresa verso il cambiamento;
- creare valore attraverso la relazione tra l'impresa e l'ambiente di riferimento;
- sviluppare una comunicazione interattiva tra tutti i componenti della catena del valore.

“External marketing starts from within the organization”⁵⁹.

La comunicazione di marketing si attua attraverso delle iniziative tese a rendere quanto più personalizzata e interpersonale la comunicazione tra l'impresa e suoi clienti. Le imprese devono realizzare una comunicazione di tipo relazionale tesa ad ascoltare le esigenze specifiche di tutti i suoi interlocutori e cercare di soddisfare i bisogni dei singoli clienti.

“Il governo dell'immagine sfugge agli ambiti ristretti del marketing e delle relazioni pubbliche per entrare nelle competenze proprie della gestione strategica dell'impresa”⁶⁰.

Negli ultimi anni si sono sviluppate nuove forme e nuovi mezzi di comunicazione per cercare di rispondere alle esigenze del mercato sempre più evoluto. Riassumendo le caratteristiche della comunicazione di marketing possiamo aggiungere che:

- ha la finalità di sviluppare una comunicazione interattiva con tutti i soggetti che partecipano alla catena del valore;
- oltre alla comunicazione con i clienti, si sviluppa una comunicazione con i *co-makers*, con i finanziatori e gli investitori, coi i partner, con i media e con gli stakeholder in generale;

⁵⁹ GRÖNROOS C., (1997a), *Op. cit.*

⁶⁰ BACCARANI C., GOLINELLI M.G. (1992), “L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia”, *Sinergie*, No. 29.

- la comunicazione interpersonale assume rilevante importanza garantendo infatti l'interattività, la personalizzazione e lo sviluppo della fiducia e della conoscenza reciproca;
- la comunicazione interna diventa strategica e consiste in tutte le interazioni fra personale e clienti durante l'erogazione dei servizi e la vendita dei prodotti.

La crescente importanza della comunicazione nell'ambito della teoria organizzativa e del marketing deriva dallo sviluppo dell'impresa che si evolve sempre più da una struttura organizzativa verso un sistema di relazioni sostenuto e governato attraverso diverse forme di rapporti. L'avvento e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione non ha fatto che accentuare e accelerare questo processo, rendendolo vero anche per la piccole e medie imprese. In altre parole, stiamo assistendo a uno sviluppo senza precedenti delle varie attività di comunicazione che anche le Pmi iniziano ad utilizzare nella loro quotidiana attività produttiva e di erogazione di servizi⁶¹.

“Una caratteristica assai singolare della comunicazione aziendale è la sua multiformità; rispetto a tante altre funzioni e competenze d'azienda, la comunicazione tende ad adattarsi alle caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente, oltre che alle circostanze e alle situazioni che ne caratterizzano l'utilizzo”⁶².

3.5 La comunicazione d'impresa alla base della corporate identity, della corporate image e della corporate reputation

L'impresa non è più solo il centro di produzione e accumulazione di profitto, ma un luogo in cui il *management* persegue e concilia obiettivi destinati alla creazione di valore per tutte le componenti che “investono” nel progetto aziendale e che con la loro partecipazione attiva e interessata determinano la legittimazione sociale dell'impresa stessa⁶³. Dunque, l'impresa oggi opera e agisce allo scopo di creare una propria immagine che consenta di distinguerla dalle altre e ancora di renderla riconoscibile agli occhi del pubblico. *“Il terreno competitivo (dell'impresa) è definito, non solamente dallo stato delle risorse presenti sui mercati e dai guadagni potenziali ad esse associati, ma anche dalla*

⁶¹ INVERNIZZI E. (2001), “La comunicazione d'impresa: un paradosso e tre storie”, *Quaderni di sociologia*.

⁶² FIOCCA R. (1999), *Op. cit.*

⁶³ VECCHIATO G. (2003), *Op.cit.*, p. 107.

conoscenza, dalle aspettative, dall'attribuzione di senso dei manager dell'impresa e degli stakeholder che interagiscono con essa"⁶⁴.

Nel corso della trattazione approfondiremo i temi legati alla *corporate personality*, alla *corporate identity*, alla *corporate image* e alla *corporate reputation* delle Pmi. Molti studi rilevano l'importanza delle risorse immateriali considerate le più rilevanti fonti del vantaggio competitivo dell'impresa⁶⁵. Identità, immagine e reputazione contribuiscono a rafforzare e a consolidare il ruolo della *corporate communication* di una piccola e media impresa che deve realmente comunicare ciò che è, evitando di dare di sé un'immagine che non corrisponda alla realtà.

3.5.1 La corporate personality nelle Pmi

La *corporate personality* rappresenta la vera essenza dell'organizzazione (detta anche *organizational identity*); si esprime attraverso la storia aziendale, la cultura dell'impresa, le competenze distintive e la localizzazione dei processi di produzione dell'organizzazione⁶⁶.

Essa rispecchia l'identità effettiva dell'impresa, ovvero ciò che si è in un dato momento. Tale costrutto viene valutato analizzando: *la mission* (finalità istituzionali, attività svolte, prodotti offerti); i valori guida e il posizionamento (la posizione dell'impresa rispetto ai competitors).

La *corporate personality* riguarda l'aspetto più profondo dell'impresa (i valori, l'orientamento strategico di fondo, la cultura, e la *mission* dell'impresa), ovvero ciò che l'impresa realmente è⁶⁷.

All'interno della *corporate personality*, la *corporate culture* rappresenta l'insieme dei valori guida che ogni organizzazione definisce. I valori insiti nella *corporate culture* per essere efficaci è necessario che si trasformino da valori strategici in valori vissuti. In altri termini, la cultura deve realmente diffondersi

⁶⁴ FOMBRUN C.J., RINDOVA V.P. (1999), "Constructing Competitive Advantage: the Role of Firm – Constituents Interactions", *Strategic Management Journal*, No. 20.

⁶⁵ Cfr. VICARI S. (1994), "Risorse di fiducia e *customer satisfaction*: una visione post-fordista", prefazione di BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, Utet.

⁶⁶ FILL C. (2009), *Marketing communications. Frames, theory and applications*, Prentice Hall, Fifth Edition, p. 392.

⁶⁷ Cfr. BAKER M.J., BALMER J.M.T. (1997), "Visual Identity: Trappings or Substance?", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.5; Cfr. CORNELISSEN J., HARRIS P. (1999), "Two Perspectives on Corporate Identity: as the Expression of the Corporate Personality and as the Essential Self", *International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series*, University of Strathclyde.

capillarmente tra tutti i membri dell'organizzazione per poter indurre determinati comportamenti e *performance* aziendali a favore di tutti gli stakeholder.

Nella tab. 3.2 sono riportate le due principali definizioni di *corporate personality*.

Tab. 3.2: Definizioni di corporate personality

Every company has a "personality" which can be defined as a the sum total of the characteristics of that organization⁶⁸.

Corporate personality is "the total sum of the organization's characteristics from which the identity is generated"⁶⁹.

Fonte: ns elaborazione

Anche la piccola e media impresa deve imparare a gestire la *corporate personality* prestando molta attenzione alla propria storia aziendale che deve essere diffusa anche tra i membri dell'organizzazione. Inoltre è necessario che la Pmi definisca una cultura d'impresa che racchiuda i propri valori guida e punti sulle proprie competenze distintive per assicurarsi un vantaggio competitivo duraturo. Molte piccole e medie imprese prestano scarsa attenzione alla *corporate personality* commettendo in questo caso un grave errore.

La *corporate personality* della piccola e media impresa dovrebbe esprimersi attraverso la cultura aziendale che permea ogni manifestazione della vita dell'impresa, nei rapporti con l'ambiente esterno (clienti, intermediari, concorrenti, ecc) e soprattutto all'interno della struttura, nei confronti delle molteplici unità operative.

Gestire la *corporate personality* della piccola e media impresa serve ad affermare un'elevata identificazione all'interno dell'impresa permettendo di realizzare un forte allineamento di obiettivi, interessi e comportamenti.

3.5.2 La corporate identity nelle Pmi

La *corporate identity* rappresenta l'espressione visiva (o *visual identity*) della *corporate personality* dell'impresa. Essa si presenta come un concetto complesso e multidimensionale, costituito da tutti i fattori che definiscono l'impresa e la pongono in relazione con gli stakeholder del sistema socio-

⁶⁸ BERNSTEIN D. (1984), *Op. cit.*

⁶⁹ MARKWICK N., FILL C. (1997) "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.5/6, pp. 396-409.

economico cui appartiene. La *corporate identity* rappresenta la totalità dei modi attraverso cui un'impresa o un'organizzazione anche di piccole e medie dimensioni presenta se stessa e si rende visibile e percepibile all'esterno⁷⁰, comprende tutti i principali elementi della vita dell'azienda, quali la cultura, la *mission*, la *vision*, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi⁷¹. Un'impresa senza identità è un'impresa inesistente, fragile che può dissolversi rapidamente a causa delle prime difficoltà⁷².

A fronte di queste considerazioni anche la Pmi deve imparare a gestire la *corporate identity* attraverso il coordinamento degli elementi percepibili dell'impresa composti da segni in parte predisposti dalla Pmi (*visual identity* e comunicazione), in parte da elementi che l'impresa può condizionare solo limitatamente (comportamenti)⁷³. La *visual identity* esprime l'immagine coordinata dell'organizzazione, costruita su elementi quali: il *brand*, i colori aziendali, la carta intestata, la caratterizzazione dei mezzi di trasporto, la caratterizzazione delle confezioni e degli imballaggi, la segnaletica, l'abbigliamento istituzionale del personale, ecc. La creazione di una forte *visual identity* è cruciale per la Pmi perchè può determinare attitudini positive nei suoi pubblici di riferimento⁷⁴. Il nome e il logo del prodotto e/o dell'impresa rappresentano le due componenti alla base della *corporate identity*, dal momento che essi sono gli elementi più pervasivi della comunicazione d'impresa e giocano un ruolo cruciale nella specificazione del posizionamento aziendale. Il *brand* e gli altri elementi della *visual identity* vanno elaborati facendo ricorso a vari tipi di segni.

Nella figura sottostante è riportata la tassonomia della *corporate identity* che ingloba i concetti di (fig. 3.3):

⁷⁰ SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè editore, Milano, p. 127 e segg.

⁷¹ MELEWAR T.C. (2003), *Op. cit.*; 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", Proceedings of the congress: *Le Tendenze del Marketing*, Venice -Italy.

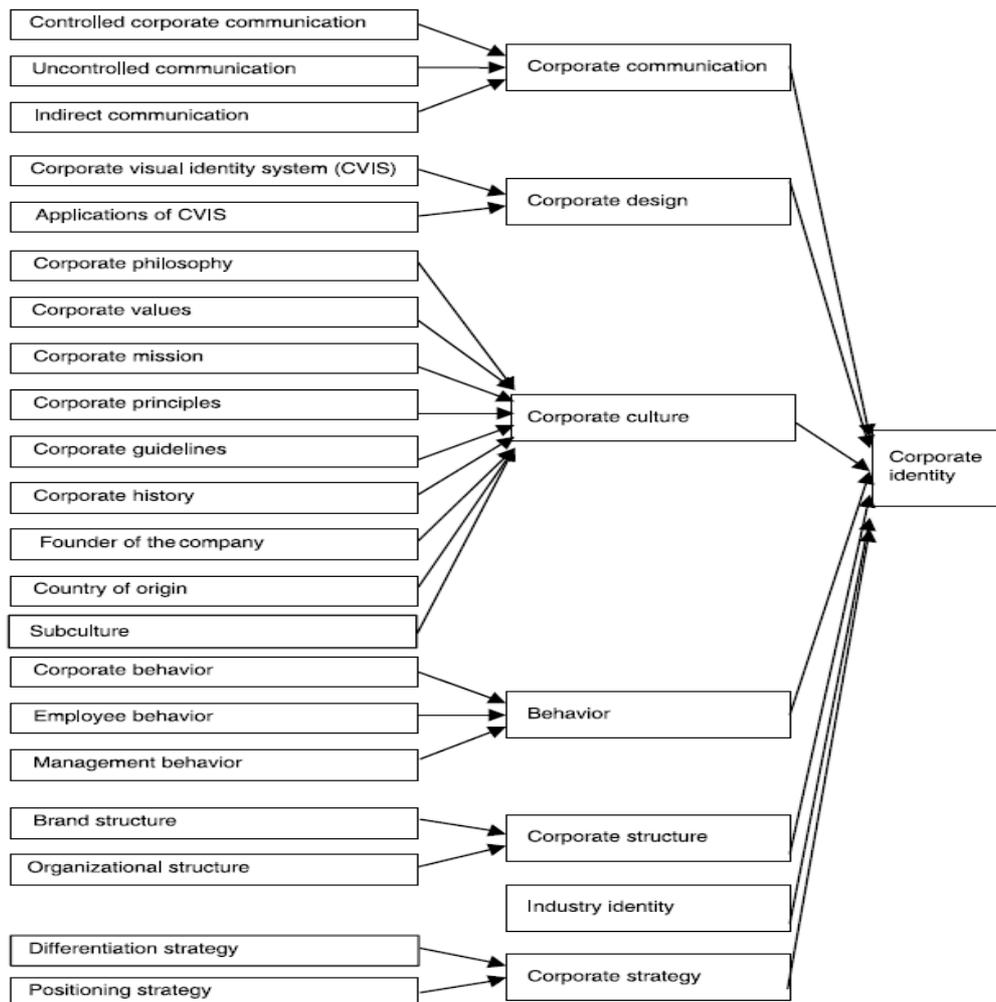
⁷² Cfr. BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), *Op. cit.*

⁷³ Cfr. BALMER J.M.T. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.3/4, pp. 248-270; HATCH M.J., SCHULTZ M. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.5/6, p. 356; VAN RIEL C.B.M., BALMER J.M.T. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 340-355; FILL C. (2009), *Op. cit.*, pp. 388-389 e 393-394.

⁷⁴ Cfr. DOWLING G.R. (1993), "Developing your Corporate Image into a Corporate Asset", *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-109; VAN RIEL C.B.M., BALMER J.M.T (1997), *Op. cit.*, pp. 340-355.

- corporate communication;
- corporate design;
- corporate culture;
- behavior;
- corporate strategy.

Fig. 3.3: La tassonomia della corporate identity



Fonte: MELEWAR T.C. (2003), “Determinants of the Corporate Identity Construct: a Review of the Literature”, *Journal of Marketing Communications*, No. 9, p. 198.

Gli elementi fondanti e fondamentali per la gestione del management della *corporate identity* all'interno di una Pmi sono:

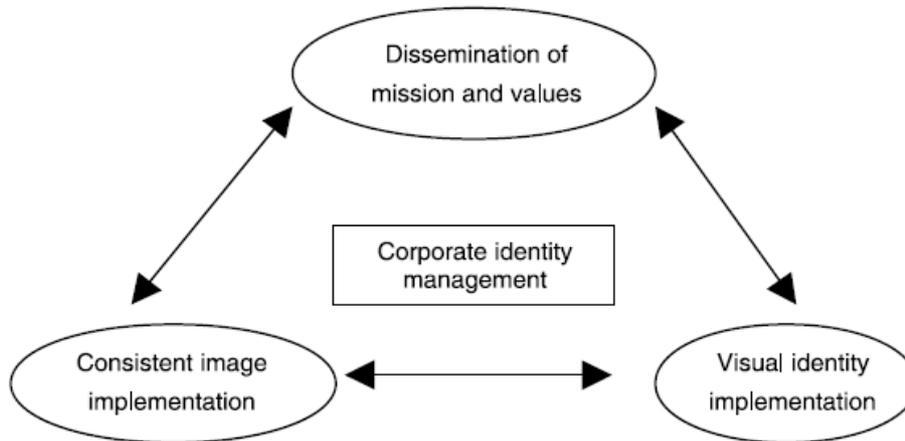
- la diffusione della mission e dei valori aziendali (*dissemination of mission and values*);

- l'implementazione di un'immagine coerente (*consistent image implementation*);
- l'implementazione di un'identità visiva (*visual identity implementation*).

I suddetti elementi sono interconnessi e formano un triangolo rappresentato nella figura sottostante (fig. 3.4).

The management of corporate identity embraces “the endorsement of consistent behaviour through the diffusion of a company’s mission, values, and goals; the expression and pursuit of brand and image consistency in the organization’s symbols and forms of communication; and the implementation, support, and maintenance of visual systems”⁷⁵.

Fig. 3.4: Il management della corporate identity



Fonte: SIMÕES C., DIBB S. (2008), "Illustrations of the internal management of corporate identity, in MELEWAR, T.C., *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, p. 70.

Nella tabella sottostante (tab. 3.3) sono riportate le più importanti definizioni di *corporate identity* fornite da importanti studiosi e utili a far comprendere il ruolo che la *corporate identity* riveste nel *management* aziendale di una qualsiasi impresa. In un ambiente altamente competitivo la *corporate identity* diventa un presupposto imprescindibile per ogni piccola e media impresa che intenda distinguersi dai competitors, affermare la propria presenza e stabilire una relazione duratura con i propri portatori d'interesse.

⁷⁵ SIMÕES C., DIBB S., FISK R. P. (2005), "Managing corporate identity: an internal perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No.2, pp.153-68.

Tab. 3.3: Definitions of corporate identity

Studiosi	Definizioni
Olins (1978)	"Corporate Identity is the tangible manifestation of the personality of a company. It is the identity which reflects and projects the real personality of the company" ⁷⁶ .
Dowling (1986)	Corporate Identity represents "what an organization is" ⁷⁷ .
Olins (1995)	Corporate Identity is "the explicit management of all the ways in which the organization presents itself through experiences and perceptions to all its audiences" ⁷⁸ .
Markwick and Fill (1997)	Corporate Identity represents "the organization's presentation of itself to its various stakeholders and the means by which it distinguishes itself from all other organizations' the articulation of what the organization is, what it does, and how it does it and is linked to the way an organization goes about its business and the strategies it adopts" ⁷⁹ .
Van Riel and Balmer (1997)	Corporate Identity represents "the self-presentation of an organization, rooted in the behavior of individual organizational members, expressing the organization's 'sameness over time' or continuity, 'distinctiveness,' and 'centrality'" ⁸⁰ .
Van Riel and Balmer (1997)	Corporate Identity represents "the way in which an organization's identity is revealed through behavior, communications, as well as through symbolism to internal and external audiences' 'refers to an organization's unique characteristics which are rooted in the behavior of the members of the organization'" ⁸¹ .
Van Rekom (1997)	Corporate Identity represents "the set of meanings by which an object allows itself to be known and through which it allows people to describe, remember and relate to it" ⁸² .
Kotler (1997)	"Identity comprises the way that a company aims to identify itself or position its products" ⁸³ .
Gray and Balmer (1998)	Corporate Identity is the reality and uniqueness of an organization, which is integrally related to its external and internal image and reputation through corporate communication" ⁸⁴ .
Hatch and Schultz (2000)	"Identity is formed both from internal and external positions. Who we are cannot be completely separated from the perceptions others have of us and that we have of others. Multiple images of identity refer to the same organization. Identity is a text that is read in relation to cultural context. Tacit understandings sit alongside overt expressions of identity [and] identity involves the instrumental use of emergent cultural symbols" ⁸⁵ .
Balmer (2001)	Corporate identity provides the grit around which a corporate brand is formed" ⁸⁶ .
Van Riel and Berens (2001)	Corporate identity can be defined as a company's self-presentation, that is, the managed cues or signals that an organization offers about itself to stakeholders" ⁸⁷ .

⁷⁶ OLINS W. (1978), *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, London, Design Council.

⁷⁷ DOWLING G.R. (1986), "Managing your corporate image", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 109-15.

⁷⁸ OLINS W. (1995), *The New Guide to Identity*, Gower Publishing, Aldershot, UK.

⁷⁹ MARKWICK N., FILL C. (1997), *Op. cit.*

⁸⁰ VAN RIEL C.B.M., BALMER J.M.T. (1997), *Op. cit.*

⁸¹ VAN RIEL C.B.M., BALMER J.M.T., (1997), *Op. cit.*

⁸² VAN REKOM J. (1997), "Deriving an operational measure of corporate identity", *European Journal of Marketing*, special edition on Corporate identity, Vol. 31, No. 5/6, pp. 410-22.

⁸³ KOTLER P., (1997), *Marketing Management: Analysis Planning and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

⁸⁴ GRAY E.R., BALMER J.M.T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

⁸⁵ HATCH M. J., SCHULTZ M. (2000), "Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations", In SCHULTZ M.J., HATCH M.H., Larsen (Eds.), *The expressive organization*: pp. 11-36. Oxford, U.K.: Oxford University Press.

⁸⁶ BALMER J.M.T. (2001), *Op. cit.*

Balmer and Greyser (2002)	<i>Corporate identity</i> constitutes the current attributes of the corporation. It is shaped by a number of elements, including corporate ownership, the leadership style management, organizational structure, business activities and markets covered, the range and quality of products and services offered and overall business performance. Also encompasses the set of values held by management and employees ⁸⁸ .
Melewar (2003)	<i>Corporate identity</i> management brings about several benefits to employees ⁸⁹ .
Argenti and Druckemiller (2004)	<i>Corporate identity</i> consists of a company's defining attributes, such as its people, products and services ⁹⁰ .
Melewar and Karaosmanoglu (2005)	<i>Identity</i> is "the presentation of an organization to every stakeholder. It is what makes an organization unique and it incorporates the organization's communication, design, culture, behaviour, structure, industry identity, and strategy" ⁹¹ .

Fonte: ns elaborazione

Gli ingredienti essenziali che ogni Pmi dovrebbe utilizzare per creare una *corporate identity* forte e distintiva sono:

- l'adozione di un approccio alla comunicazione d'impresa coerente e di valore;
- lo sviluppo di un'identità visiva unica e difficile da imitare.

È attraverso la gestione dell'identità visiva che una piccola e media impresa può tentare di influenzare la propria immagine percepita e riposizionarsi nella mente dei destinatari della comunicazione⁹².

3.5.3 La corporate image nelle Pmi

L'immagine di un'impresa (*corporate image*) può essere intesa come il risultato complessivo dell'interazione di tutte le esperienze, le impressioni, le credenze, le sensazioni e le conoscenze che la gente ha dell'impresa⁹³.

La *corporate image* di una piccola e media impresa può dunque essere definita come il risultato dell'elaborazione dei messaggi ricevuti, da cui deriva il

⁸⁷ VAN RIEL C.B.M., BERENS G. (2001), "Balancing corporate branding policies in multibusiness companies", In KITCHEN, P. J., SCHULTZ D.E. (Eds.), *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the 21st century*, Palgrave, Basingstoke.

⁸⁸ BALMER J.M.T., GREYSER S.A. (2002), "Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, Vol. 44, No.3, pp.72-86.

⁸⁹ MELEWAR T.C. (2003), *Op. cit.*

⁹⁰ ARGENTI P.A., DRUCKENMILLER B. (2004), "Reputation and the corporate brand", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 368-74.

⁹¹ MELEWAR T. C., KARAOSMANOGLU E. (2005), "Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners' perspectives." *European Journal of Marketing*, special issue.

⁹² FILL C. (1999), *Marketing communication. Contexts, content and strategies*, Prentice-Hall, pp 170-271.

⁹³ BEVIS J.C. (2005), "How Corporate image research is used", in BERNSTEIN D. *Company Image*, Edizioni Guerini e Associati, Milano, p. 90.

modo in cui un'impresa viene percepita da un soggetto in un dato momento⁹⁴; essa rappresenta il complesso delle opinioni che l'utenza ha dell'impresa o dei suoi prodotti. Essa è il risultato dei comportamenti estetico-relazionali dell'impresa; è l'insieme dei successi e degli incidenti, dell'aspetto più esteriore e della realtà più interiore dell'impresa⁹⁵.

Nella definizione di immagine intervengono parecchi fattori, quali la qualità dei prodotti o servizi forniti, il passaparola⁹⁶, il *commitment*⁹⁷, l'esperienza diretta, il giudizio espresso dagli *opinion leaders*. L'immagine ha notevoli effetti sul comportamento del consumatore, la cui caratteristica è una certa inerzia al cambiamento, ciò comporta la durata nel tempo della credibilità di un'azienda che sia riuscita a costruirsi una buona immagine⁹⁸.

Un'organizzazione non presenta una sola immagine; ogni pubblico elabora una propria immagine dell'impresa e questa può variare anche da individuo a individuo in base a fattori soggettivi. La *corporate image* rappresenta la quintessenza dell'intera attività di comunicazione dell'impresa e deriva da un approccio olistico, che coinvolge anche i membri dell'organizzazione aziendale che devono essere in linea con la cultura aziendale e con il dna di marca⁹⁹.

Qualsiasi impresa, solo per il fatto di esistere, possiede un'immagine che trasmette al suo pubblico attraverso segnali più o meno volontari. L'immagine reale può essere diversa da quella voluta, in quanto i soggetti possono interpretare

⁹⁴ Cfr. SPECTOR A.J. (1961), "Basic dimensions of the corporate image", *Journal of Marketing*, No.25; MARGULIES W.P. (1977), "Make the most of your corporate image", *Harvard Business Review*, No.55; Cfr. BERNSTEIN D. (2005), *Op. cit.*, p. 71. Mentre gli studi di psicologia e di marketing hanno privilegiato l'aspetto statico dell'immagine (intesa come struttura mentale), gli studi sul consumatore ne hanno evidenziato l'aspetto dinamico, definendola come "il processo attraverso il quale le informazioni vengono rappresentate nella memoria a lungo termine" (*imagery*). Cfr. BONE P.F., ELLEN P.S. (1992), "The generation and consequences of communication-evoked imagery", *Journal of consumer research*, No. 19, June, pp. 93-104.

⁹⁵ FABRIS G. (2003), *Op.cit.*, p. 311.

⁹⁶ Il passaparola è definito come una forma di comunicazione interattivo-spontanea, che si attua con lo scambio di opinioni e informazioni tra due o più soggetti. Può essere positivo o negativo. Il passaparola positivo crea le condizioni per la fidelizzazione e la moltiplicazione della clientela e consente all'azienda di risparmiare sugli investimenti di promozione in quanto il costo di acquisizione di un cliente è superiore al costo del mantenimento di un cliente soddisfatto. Il passaparola negativo genera un effetto contrario infatti si perdono dei clienti e di conseguenza registrano minori ricavi e ne perde l'immagine aziendale. Così come il passaparola positivo arricchisce l'azienda, viceversa il passaparola negativo del cliente insoddisfatto la impoverisce, ma in maniera più potente.

⁹⁷ Letteralmente *commitment* significa impegno, dedizione. Si utilizza il termine per indicare l'impegno duraturo della direzione di un'impresa nel perseguire una strategia o meglio nell'attuare i programmi di responsabilità sociale duraturi nel corso del tempo.

⁹⁸ LUPETTI F., MANFREDINI G. (2001), *Nuovo Dizionario illustrato della pubblicità e comunicazione*, Lupetti, Milano, p. 332.

⁹⁹ Cfr. KAPFERER J.N. (1997), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Londra Kogan Page.

in maniera differente determinate situazioni. Per questo la definizione dell'immagine è un fattore fondamentale nella strategia di marketing delle Pmi, perché assegna una determinata posizione di lungo periodo all'azienda sul mercato. I fattori che una Pmi deve monitorare per concorrere alla creazione di un'immagine aziendale forte sono:

- il prodotto/servizio, inteso come l'insieme complessivo dell'offerta dell'impresa e quindi come *performance*, aspetto estetico (*design, packaging*), prezzo di vendita, distribuzione (deve essere coerente con la strategia di immagine);
- l'attività dell'impresa, in tutti i suoi tipi di comportamenti verso i consumatori, i concorrenti, i finanziatori, i lavoratori e l'ambiente in generale;
- il *communication mix* utilizzato;
- il passaparola, che può essere spontaneo, quando non è pianificabile e si realizza attraverso uno scambio di informazioni tra due o più soggetti; o ancora indotto o pianificabile, quando è pianificato e studiato dall'impresa.

La gestione dell'immagine da parte della Pmi richiede un'attività di medio-lungo periodo in cui l'impresa possa rendere "visibile" ciò che è e fa, differenziandosi dai concorrenti e costruendosi una reputazione che funga da collettore di interessi e di consenso all'interno dell'ambiente in cui opera. Questa possibilità risulta tanto più importante quanto più l'ambiente è complesso e caratterizzato da asimmetria informativa.

L'immagine aziendale si configura così come un bene intangibile di grande rilievo perché consente alla piccola e media impresa di assicurarsi vantaggi economici e competitivi importanti. In quanto bene intangibile essa gode di alcune proprietà peculiari:

- unicità;
- sedimentabilità;
- incrementabilità;
- scarsa riproducibilità;
- molteplicità d'uso;
- deperibilità;
- trasferibilità¹⁰⁰.

Inoltre è importante distinguere in base al grado di percezione dei pubblici tra immagine attesa, ovvero il modo in cui l'impresa vorrebbe essere percepita da

¹⁰⁰ SCOTT W.C., SEBASTIANI R. (a cura di) (2001), *Dizionario di Marketing*, Il Sole 24 ore, Milano.

ciascuno dei propri pubblici destinatari, e immagine riscontrata o percepita, ovvero il modo in cui l'impresa è effettivamente percepita dai pubblici. Inoltre, per l'impresa è importante analizzare l'immagine desiderata, ovvero il modo in cui l'impresa desidera essere percepita dai clienti.

Tab. 3.4 - Definitions of corporate image

<i>Studiosi</i>	<i>Definizioni</i>
Bevis, (1967) quoted by Bernstein (1984)	Corporate image is the net result of the interaction of all the experiences, beliefs, feelings, knowledge and impressions, that people have about a company ¹⁰¹ .
Selame (1975)	"The corporate image is composed of all planned and unplanned verbal and visual elements that emanate from the corporate body and leave an impression on the observer" ¹⁰² .
Bernstein (1984)	The image does not exist in the organization but in those that perceive the organization ¹⁰³ .
Topalian (1984)	"The corporate image of an organisation is the profile—or sum of impressions and expectations of that organisation built up in the minds of individuals who comprise its publics" ¹⁰⁴ .
Abratt (1989)	"The image interface represents the point of contact between the various stakeholders and the company. It is at this broad interface that all the stakeholder's experiences (which are what determines the corporate image) are shaped by the outcomes of the various management systems" ¹⁰⁵ .
Keller (1993)	An image consists of the perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in a consumer's memory ¹⁰⁶ .
Fill (1995)	Corporate image is the perceptions that different audiences have of an organization and results from the audience's interpretation of the cues presented by an organization ¹⁰⁷ .
Weiss et al., (1999)	Image reflects a set of associations linked to a brand or company name that summarises a brand or firm's identity ¹⁰⁸ .
Wei (2002)	Corporate image represents how an organization is perceived by its stakeholders ¹⁰⁹ .
Argenti and Druckenmiller (2004)	Image is a reflection of the organization's identity and its corporate brand ¹¹⁰ .

Fonte: ns elaborazione

¹⁰¹ BERNSTEIN D. (1984), *Op. cit.*

¹⁰² SELAME E., SELAME J. (1975), *Developing a Corporate Identity: How to Stand Out in a Crowd*, New York, Chain Store Publishing Corporation.

¹⁰³ BERNSTEIN D. (1984) *Op. cit.*

¹⁰⁴ TOPALIAN A. (1984), "Corporate identity: Beyond the visual overstatements", *International Journal of Advertising*, Vol. 3, No. 1, pp. 55-62.

¹⁰⁵ ABRATT, R. (1989), "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63.

¹⁰⁶ KELLER, K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 1-22.

¹⁰⁷ FILL C. (2005), *Marketing communication: engagements, strategies and practice*, Prentice-Hall, p. 435.

¹⁰⁸ WEISS A.M., ANDERSON E., MACINNIS D. J. (1999), "Reputation management as a motivation for sales structure decisions", *Journal of Marketing*, No. 63, pp. 74-89.

¹⁰⁹ WEI Y.K. (2002), "Corporate Image as Collective Ethos: a Poststructuralist Approach", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 7, No.4, pp. 269-276.

¹¹⁰ ARGENTI P.A., DRUCKENMILLER B. (2004), *Op. cit.*

Nella tabella (tab. 3.4) sono riportate le più significative definizioni di *corporate image* fornite da importanti studiosi. Queste definizioni forniscono un quadro di sintesi utile per comprendere il ruolo che l'immagine aziendale riveste per il successo di una qualsiasi impresa.

Una corretta gestione del processo di sviluppo della *corporate image* è fondamentale per le piccole medie imprese che proiettando una propria immagine di sé, cercano di ottenere una coincidenza tra l'immagine *percepita* (l'immagine reale che i pubblici elaborano) e l'immagine *proiettata* (l'immagine che l'impresa desidera trasmettere ai pubblici)¹¹¹. Tale immagine può essere positiva, negativa o neutra, ma in ogni caso l'impresa non ne può prescindere¹¹².

L'immagine fornisce alla Pmi una “cornice di senso” all'interno della quale i diversi segmenti di pubblico, in un'ottica di comunicazione totale, possono attribuire un significato ai comportamenti e ai prodotti dell'impresa. Anche l'immagine come l'identità, poi, non si risolve nella comunicazione diffusa dall'azienda, ma è frutto delle reciproche relazioni instaurate fra i discorsi dell'impresa, le rappresentazioni dei suoi pubblici e i discorsi dei concorrenti¹¹³.

“L'immagine è una realtà. Essa è il risultato delle nostre azioni. Se l'immagine è falsa e le nostre prestazioni sono buone, è colpa nostra perché siamo cattivi comunicatori. Se l'immagine è vera e riflette le nostre cattive prestazioni, è colpa nostra perché siamo cattivi manager. Senza conoscere la nostra immagine non possiamo né comunicare né dirigere”¹¹⁴.

3.5.4 La corporate reputation nelle Pmi

Il crescente interesse per la reputazione dipende in larga parte dall'influenza che questa esercita sulla competitività dell'impresa, intesa come capacità generativa di un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors e potenziale di attrazione di nuovi clienti e di fidelizzazione di quelli esistenti¹¹⁵. La reputazione produce valore perché costituisce un riduttore dell'incertezza dei clienti e più in generale degli stakeholder di un'impresa, nei processi di

¹¹¹ Cfr. FABRIS G. (2003), *Op. cit.*, p. 311.

¹¹² BRØNN P.S. (2002), “Corporate communication and the corporate brand”, in BRØNN P.S., WIIG R. (a cura di), *Corporate Communication: a Strategic Approach to Building Reputation*, Gyldendal, Oslo, pp. 1-2. Si veda anche: BERNSTEIN D., (1984) *Op. cit.*

¹¹³ GRANDI R. (1994), “La corporate image come oggetto semiotico”, in GRANDI R. (a cura di), *Semiotica al marketing*, Milano, Franco Angeli, pp. 135-154.

¹¹⁴ BERNSTEIN D. (2005), *Op. cit.*, p. 343.

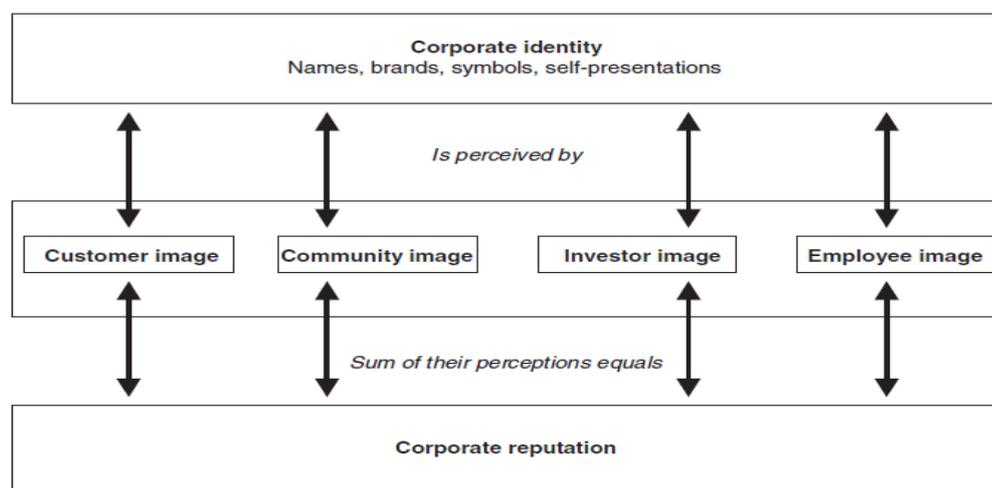
¹¹⁵ FOMBRUN C.J. (1996), “*Reputation: realizing value from the corporate image*”, Harvard Business School Press, Cambridge.

valutazione e di scelta dei propri fornitori di servizi e prodotti, finali ed intermedi¹¹⁶.

Nella figura che segue è riportato il *reputation framework* di uno dei più autorevoli studiosi di *corporate reputation*. Secondo l'autore la reputazione differisce dall'immagine e dall'identità aziendale perché è un costrutto che deriva dalle rappresentazioni delle azioni passate e future di un'impresa, frutto della somma delle percezioni della *customer image*, *community image*, *investor image* and *employee image* (fig. 3.5).

“Reputation differs from image because it is built up over time and is not simply a perception at a given point in time. It differs from identity because it is a product of both internal and external constituencies (the company itself)”¹¹⁷.

Fig 3.5: Reputation Framework



Fonte: ARGENTI P.A. (2009), *Corporate Communication*, McGraw-Hill, p. 83.

La *corporate reputation* rappresenta una delle risorse intangibili più importanti per costruire, mantenere o consolidare il consenso dei diversi stakeholder. Una reputazione ben definita è una struttura forte che fornisce una sorta di “barriera di mobilità” e dunque una costruzione relativamente stabile¹¹⁸. Quando la reputazione è buona produce vantaggio all'impresa perché è inimitabile e difficile da scalzare. Tuttavia, la reputazione aziendale si trova fuori dal diretto controllo dei manager dell'azienda, infatti il suo esito deriva da un'accumulazione

¹¹⁶ FREEMAN E.R. (1984), *Op. cit.*

¹¹⁷ ARGENTI P.A. (2009), *Op. cit.*, p. 83.

¹¹⁸ CAVES R.E., PORTER M.E. (1977), “From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition”, *Quarterly Journal of Economics*, No. 91, pp. 241-261.

della storia delle interazioni aziendali con gli stakeholder e ci vuole tempo prima che sia percepita in modo stabile e definito dagli osservatori¹¹⁹.

Gli aspetti chiave che contraddistinguono la reputazione aziendale riguardano:

- la natura percettiva del costrutto che emerge dall'aggregazione delle percezioni dei vari stakeholder;
- l'evidenza che tale percezione derivi dalle informazioni detenute da piccoli gruppi di soggetti;
- la convinzione che le azioni passate e quelle future siano necessarie e fondanti per costruire la reputazione.

La reputazione rappresenta un elemento critico per il successo di un'impresa, un *asset* intangibile che si caratterizza per la difficile replicabilità e per l'elevato potenziale di creazione di valore proporzionale alla sua fragilità¹²⁰, per cui deve essere gestito in maniera accurata anche dalla piccola e media impresa.

Avere una buona reputazione aziendale significa per una Pmi godere di un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti grazie alla migliore percezione che gli stakeholder hanno dell'impresa stessa¹²¹.

La reputazione aziendale rappresenta una delle più importanti risorse immateriali, fonti del vantaggio competitivo delle imprese¹²², tanto che l'attenzione di molti manager e addetti ai lavori si è spostata verso la gestione e lo sviluppo della *corporate reputation*¹²³.

¹¹⁹ Si veda al riguardo: FOMBRUN C.J., SHANLEY M. (1990), *Op. cit.*; DUTTON J.E., DUKERICH J.M. (1991), *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*, *Academy of Management Journal*, No. 34, pp. 517-554; FREEMAN R.E. (1984), *Op. cit.*; WARTICK S.L. (1992), "The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation", *Business & Society*, No. 31.

¹²⁰ KREPS D.M., WILSON R. (1982), "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, No. 2.

¹²¹ Si veda al riguardo: SHAPIRO C. (1983), *Premiums for high-quality products as returns to reputations*, *Quarterly Journal of Economics*, No. 98, pp. 659-681; FOMBRUN C.J., SHANLEY M. (1990), "What's in a name? Reputation-building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, No. 33, pp. 233-258.

¹²² Cfr. HALL R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, No.13. Dagli anni cinquanta, inoltre, numerosi studi hanno dimostrato l'influenza dell'immagine percepita di un'organizzazione o di un prodotto nel determinare le scelte d'acquisto. Cfr. DOLICH I.J. (1969), "Congruence Relationships Between Self Images and Product Brands", *Journal of Marketing Research*, No. 6, February, pp. 80-84; SIRGY M.J. (1985), "Using Self Congruity and Ideal Congruity to Predict Purchase Motivation", *Journal of Business Research*, No.13, pp. 195-206.

¹²³ Cfr. BALMER J.M.T. (1998), "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 8, pp. 963-996; Cfr. BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), *Op. cit.*, pp. 224-234. Secondo gli autori "[...] one cause of this upsurge of interest in

Il concetto di reputazione è collegato alla percezione di affidabilità che l'impresa costruisce di sé attraverso le azioni e i comportamenti che mette in atto; è il risultato delle relazioni di lungo periodo che l'impresa è riuscita a instaurare con i propri stakeholder; deriva dalle percezioni dei pubblici sulle capacità dell'impresa di mantenere duraturi nel tempo elevati *standard* di qualità, innovazione e affidabilità dei propri prodotti o servizi.

La reputazione d'impresa è un insieme di aspettative, percezioni e opinioni che l'organizzazione sviluppa nel tempo nei consumatori, nei dipendenti, fornitori, investitori e pubblici. È tanto maggiore quanto maggiore sono le qualità e le caratteristiche dell'organizzazione basate sulle esperienze personali, ovvero sulle valutazioni delle passate attività dell'organizzazione stessa¹²⁴.

In letteratura sono molteplici le definizioni di *corporate reputation*, come si può vedere dalla schematizzazione proposta (tab. 3.5).

Tab. 3.5: Definitions of corporate reputation

Studiosi	Definizioni
Topalian (1984)	<i>Corporate reputation</i> refers to the expectations, attitudes and feelings that consumers have about the nature and underlying reality of the company as represented by its corporate identity ¹²⁵ .
Bernstein (1984)	<i>Reputation</i> is a representation in the mind. It affects attitudes, which in turn affect behavior. No company can afford to ignore reputation. The impression it creates – consciously or unconsciously, whether it wishes to or not – inevitable affects people who do business with it ¹²⁶ .
Dowling (1986)	A <i>reputation</i> is the set of meanings by which a company is know and through which people describe, remember and relate to. It is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about the company. A company will not have an reputation-people hold reputations of the company ¹²⁷ .
Chajet (1989)	A good <i>reputation</i> helps a company attract the people necessary for its success analysts, investors, customers, partners, and employees. Identity management can secure that good reputation ¹²⁸ .
Alvesson (1990)	<i>Reputation</i> refers to a holistic and vivid impression held by a particular group towards a corporation, partly as a result of information processing (sense-making) carried out by the group's members and partly by the aggregated communication of the corporation in question concerning its nature, i.e. the fabricated and projected picture of itself ¹²⁹ .

corporate reputation has been the conspicuous successes achieved by a number of high-profile crisis management programmes. Another reason for the rise of reputation management has of course been the growing realisation that the possession of an excellent reputation can significantly enhance financial performance". Al riguardo si veda anche ARGENTI P.A. (1997), "Dow Carning's breast implant controversy: managing reputation in the face of junk science", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 126-31; BARTON L. (1993), *Crisis in Organisations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-West Publishing Company, Cincinnati, OH.

¹²⁴ BENNET R., KOTTASZ R. (2000), *Op.cit.*

¹²⁵ TOPALIAN A. (1984), *Op. cit.*

¹²⁶ BERNSTEIN D. (1984), *Op. cit.*

¹²⁷ DOWLING G.R. (1986), *Op. cit.*

¹²⁸ CHAJET C. (1989), "The making of a new corporate image", *The Journal of Business Strategy*, May/June, pp. 18-20.

¹²⁹ ALVESSON M. (1990), "Organization: From Substance to Image?", *Organization Studies*, Vol. 11, No. 3, pp. 373-394.

Wartick S.L. (1992)	<i>Reputation is “the aggregation of a single stakeholder’s perceptions of how well organizational responses are meeting the demands and expectations of many organizational stakeholders”¹³⁰.</i>
Fombrun (1996)	<i>Corporate reputation is the overall estimation in which a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the net affective or emotional reaction – good-bad, weak or strong – of customers, investors, employees, and general public to the company’s name. Corporate reputation is a perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describes the firm’s overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals¹³¹.</i>
Weiss et al., (1999)	<i>Reputation reflects an overall judgement regarding the extent to which a firm is held in high esteem or regard, not the specific identity it has¹³².</i>
Jones et al., (2000)	<i>A good reputation can serve to buffer a corporation from economic loss in specific types of crises¹³³.</i>
Waddock (2000)	<i>Reputation “is the organization's perceived capacity to meet their stakeholders expectations”¹³⁴.</i>
Dalton and Croft (2003)	<i>Corporate reputation is the sum of all the values that stakeholders attribute to a company based on their perception and the interpretation of the image that it communicates and its behaviour over time¹³⁵.</i>
Argenti and Druckenmiller (2004)	<i>Corporate reputation is the collective representation of multiple constituencies’ image of a company built up over time and how constituencies have perceived its behaviour¹³⁶.</i>
Fombrun and van Riel (2004)	<i>A good reputation acts like a magnet. It attracts us to those who have it¹³⁷.</i>

Fonte: ns elaborazione

Alcuni studiosi propongono un modello per lo sviluppo della *corporate reputation* in un’impresa o organizzazione.

Questo modello prevede che si ponga attenzione a:

- come il pubblico percepisce l’impresa (*corporate image*);
- come l’impresa si dedichi alla presentazione di se stessa attraverso lo sviluppo della propria *corporate identity*.

Dall’integrazione dell’immagine e dell’identità aziendale deriva la *corporate reputation* (fig. 3.6).

Una buona reputazione permette all’impresa di godere di un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, dovuto alla diversa percezione che i detentori di risorse critiche hanno dell’impresa stessa¹³⁸, infatti la reputazione rappresenta un esempio di risorsa idiosincratICA, vale a dire accumulata

¹³⁰ WARTICK S.L. (1992), *Op. cit.*

¹³¹ FOMBRUN C.J. (1996), *Op. cit.*

¹³² WEISS AM., ANDERSON E., MACINNIS D.J. (1999), *Op. cit.*

¹³³ JONES G., JONES B., LITTLE P. (2000), “Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No.1, pp. 31-43.

¹³⁴ WADDOCK S. (2000), “The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits”, *Business and Society Review*, No. 105, pp. 323-345.

¹³⁵ DALTON J., CROFT S. (2003), *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, London.

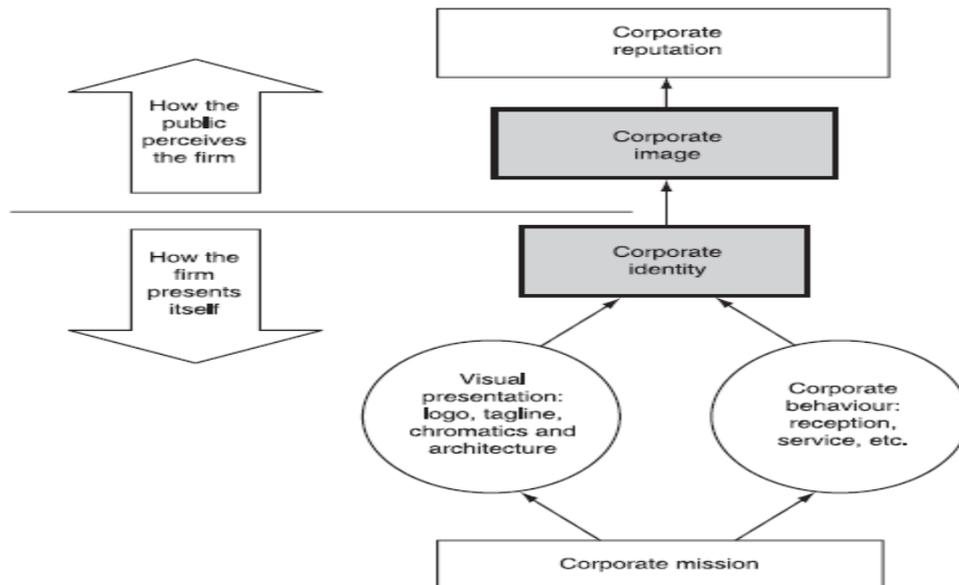
¹³⁶ ARGENTI P.A., DRUCKENMILLER B. (2004), *Op. cit.*

¹³⁷ FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*, Pearson Education, New Jersey.

¹³⁸ FOMBRUN C.J., RINDOVA V.P. (1999), *Op. cit.*

lentamente nel corso del tempo, dotata di difficile imitabilità e di imperfetta mobilità per le peculiarità relative alla storia unica e irripetibile di ciascuna impresa¹³⁹.

Fig. 3.6 – Un modello per sviluppare la corporate reputation



Fonte: NELSON A., KANSO A.M. (2008), “Employing effective leadership in a crisis. A case study of Malden Mills, corporate reputation, and the limits of socially responsible public relations, In MELEWAR, T.C. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, p.144.

La reputazione alimenta la creazione di fiducia consolidata da parte dei pubblici nei confronti dell’organizzazione per cui rappresenta l’indispensabile presupposto per consentire all’impresa di sviluppare relazioni fiduciarie con i pubblici¹⁴⁰.

Nella figura sono riportati i costrutti che contribuiscono a sviluppare la *corporate reputation* all’interno di un’impresa (fig. 3.7):

¹³⁹ Secondo gli studiosi della Teoria delle Risorse, il vantaggio competitivo dipende dal possesso di risorse scarse firm-specific. Cfr. BARNEY J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, No.17; AMIT R., SCHOEMAER P.J.H. (1993), “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, No.14.

¹⁴⁰ Cfr. DASGUPTA P. (1989), “La fiducia come bene economico”, in GAMBETTA D. (a cura di), *Le strategie della fiducia*, Torino, Einaudi, pag. 68; ANDERSON E., WEITZ B. (1989), “Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads”, *Marketing Science*, No.8; GANESAN S. (1994), “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship”, *Journal of Marketing*, No. 58. Gli studi sulla fiducia sono stati condotti inizialmente nei campi della psicologia sociale e della sociologia. Cfr. MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna; Cfr. COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editori, Torino, p. 143 e segg.

- *corporate identity*: definisce gli attributi, i simboli, la nomenclatura e il comportamento adottati dall'impresa per esprimere la propria identità;
- *corporate brand*: esprime la promessa fatta dall'impresa;
- *corporate image*: racchiude le impressioni e le percezioni degli stakeholder sull'impresa;
- *corporate reputation*: riflette i giudizi complessivi degli stakeholder nei riguardi dell'impresa;
- *reputational capital*: esprime il capitale reputazionale proprio dell'impresa.

Fig. 3.7: I costrutti della corporate reputation

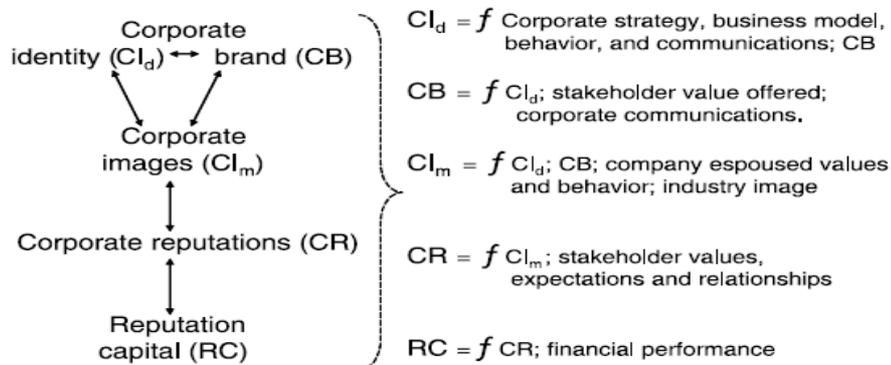
Corporate identity: the attributes, symbols, nomenclature, and behaviors used by the company to express and identify itself. The role of corporate identity is to answer the question—*Who are you?*

Corporate brand: the promise made by the company. The corporate brand answers the question—*What is your offer?* (It also largely determines if people like you.)

Corporate image: the beliefs and impressions held by stakeholders about the company. The corporate image answers the question—*What do people think about you?*

Corporate reputation: the overall evaluation (often expressed as admiration, respect, and esteem) in which a company is held. Corporate reputation answers the question—*Are you good or bad?* (It also determines if people trust the company.)

Reputation capital: the stock of trust and goodwill signified by the company name. Reputation capital answers the questions—*Are you strong or weak? Are you valuable?*



Fonte adattata da: DOWLING G. (2008), "Creating a better corporate reputations. An Australian perspective, In MELEWAR T.C., *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, p. 184.

La reputazione è oggetto di studio di molte discipline accademiche e manageriali (tab. 3.6): l'economia, il marketing, la strategia aziendale, l'*accounting*, l'organizzazione aziendale, la *corporate communication*, il

marketing e la sociologia¹⁴¹. Gli economisti considerano la reputazione come un segnale informativo che descrive il comportamento di un'impresa in una data situazione. Gli studiosi di strategia aziendale considerano la reputazione una risorsa immateriale che riveste un ruolo fondamentale nella costruzione del vantaggio competitivo e nel processo di generazione del valore d'impresa. Infatti la reputazione è una risorsa immateriale, difficilmente imitabile che può generare barriere alla mobilità.

Per gli studiosi di *accounting*, la reputazione è un tipo di *asset* intangibile difficilmente misurabile ma fondamentale per la creazione di valore per l'impresa. Gli studiosi di organizzazione aziendale, invece ritengono che la reputazione sia la rappresentazione cognitiva dell'identità dell'organizzazione. Gli studiosi di *corporate communication* definiscono la reputazione aziendale come l'insieme delle aspettative, delle opinioni, delle percezioni e delle immagini sviluppate nel tempo dagli stakeholder che entrano in relazione con l'organizzazione. Essa dipende dalle azioni passate poste in essere dall'impresa, dai prodotti e servizi offerti, dai comportamenti dell'azienda e/o dei suoi membri, dall'esperienza personale e dal passaparola¹⁴². Gli studi di marketing sulla reputazione si concentrano sulle associazioni che gli stakeholder attribuiscono all'impresa. Infine per i sociologi la reputazione è un costrutto sociale che deriva dalle relazioni che l'impresa stabilisce con i suoi stakeholder.

Tab. 3.6 – Le differenti definizioni di corporate reputation in base alle discipline di afferenza

Discipline	Aspetti ricorrenti nelle definizioni degli autori
Economia	La reputazione è ricca di segnali informativi che descrivono, probabilmente, il comportamento di un'impresa in una data situazione.
Strategia aziendale	La reputazione è una risorsa immateriale, difficilmente imitabile dai competitors che può generare barriere alla mobilità. La reputazione contribuisce alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo.
Accounting	La reputazione è un tipo di <i>asset</i> intangibile difficilmente misurabile ma fondamentale per la creazione di valore per l'impresa.
Organizzazione aziendale	La reputazione è la rappresentazione cognitiva dell'identità dell'organizzazione.
Corporate communication	La reputazione deriva dalle aspettative, dalle opinioni, dalle percezioni e dalle immagini sviluppate nel tempo dai portatori d'interesse dell'impresa.
Marketing	La reputazione descrive le associazioni che gli individui attribuiscono all'impresa.
Sociologia	La reputazione è un costrutto sociale che deriva dalle relazioni che l'impresa stabilisce con i suoi stakeholders.

Fonte adattata a: FOMBRUN C., GARDBERG N., SEVER J. (2000), "The Reputation Quotient: a Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol.7, No. 4, p. 243.

¹⁴¹ Cfr. FOMBRUN C.J., RINDOVA V.P. (1999), *Op. cit.*; FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (1997), "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1/2, pp. 5-7; NELLI R., BENSI P. (2003), "L'impresa e la sua reputazione", *Vita&Pensiero*, Milano.

¹⁴² Cfr. BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), *Op. cit.*; FOMBRUN C. (1996), *Op. cit.*

Nella letteratura di marketing esistono almeno due scuole di pensiero in tema di *corporate reputation* (tab. 3.7):

1. La reputazione è un sinonimo dell'immagine. Tra reputazione e immagine non ci sarebbero sostanziali differenze, entrambe si riferiscono al modo in cui l'organizzazione viene percepita dai pubblici¹⁴³.
2. La reputazione è differente dall'immagine¹⁴⁴. Immagine e reputazione sono due concetti assai diversi. Alcuni autori ritengono che la reputazione consiste in uno degli attributi che determinano la *corporate image*. Altri studiosi ritengono l'inverso ossia che la *corporate image* contribuisce a generare la *corporate reputation* dell'impresa.

Tab. 3.7: Le differenti scuole di pensiero sulla corporate reputation

Scuole di pensiero	Relazioni tra corporate reputation e corporate image
Analoghe scuole di pensiero (Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates and McDaniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967 and later on, Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Dowling, 1986, 1993; Dutton et al., 1994).	Corporate reputation = Corporate image
Differenti scuole di pensiero 1st view: (Brown and Cox, 1997; Brown and Dacin, 1997; Grunig, 1993; O'Sullivan, 1983; Semons, 1998) 2nd view: (Mason, 1993) 3rd view (Balmer, 1996, 1997; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun and Shanley, 1990; Gray and Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998)	Corporate reputation ≠ Corporate image Corporate reputation → Corporate image Corporate reputation ← Corporate image

Fonte: GOTSI M., WILSON A.M., (2001), *Op. Cit.*, p. 27.

Diversi autori sottolineano che la relazione tra immagine e reputazione è molto stretta e bilaterale, come si vede infatti, (fig 3.8), le immagini che gli stakeholder si formano dell'impresa contribuiscono a formare la reputazione e viceversa la reputazione può influenzare la costruzione dell'immagine aziendale¹⁴⁵. Nella letteratura di *management* si riscontra che la reputazione possiede una forte componente percettiva perché si sviluppa nella mente degli

¹⁴³ Cfr. KENNEDY S.H. (1977), "Nurturing corporate images: total communication or ego trip?", *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 120-64; MARTINEAU P. (1958), *The Personality of the Retail Store*, Harvard Business School Press, January/February, pp. 47-55.

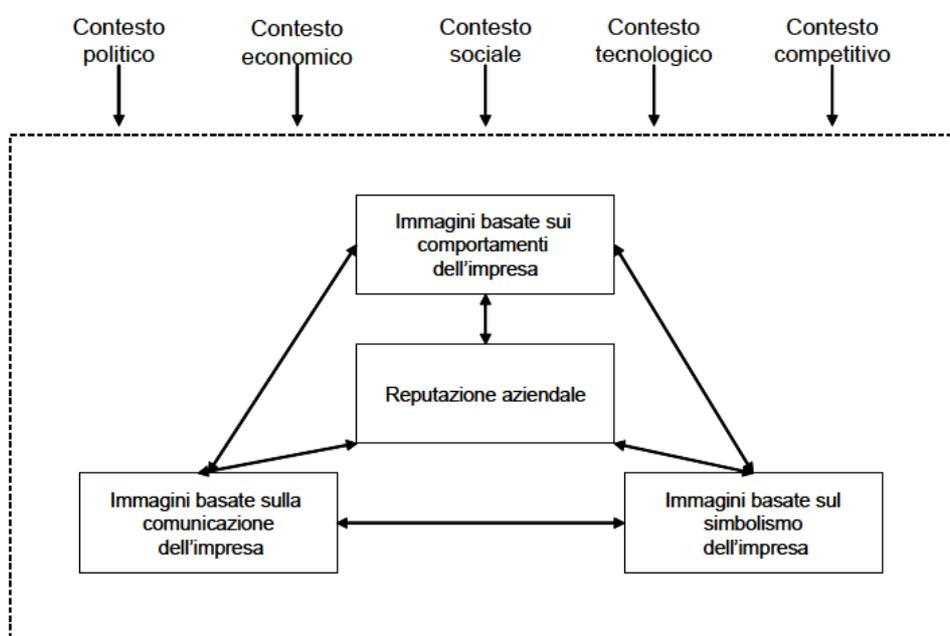
¹⁴⁴ Cfr. GOTSI M., WILSON A. M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 6, No.1, pp. 24-30; BROMLEY D.B. (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons Ltd, England, p. 4.

¹⁴⁵ Si veda al riguardo: GOTSI M., WILSON A. M. (2001), *Op. cit.*; VAN RIEL C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, Prentice-Hall, London.

stakeholder di un'impresa o organizzazione. La reputazione è concepita come un sistema di percezioni diffuse tra gli attori economici sullo *status* di cui le imprese godono sul mercato.

Una Pmi gode di una forte reputazione quando è in grado di creare un posizionamento tale da distinguerla dalle altre imprese e quando questo è chiaro nella mente dei propri stakeholder. È fondamentale che l'impresa si ponga in mente un obiettivo e agisca allo scopo di raggiungerlo. Una buona reputazione è relazionata alla capacità dell'impresa di agire coerentemente con i valori che esprimono la propria identità¹⁴⁶.

Fig. 3.8: Immagine e reputazione: relazione bilaterale



Fonte: GOTSI M., WILSON A.M., (2001), *Op. cit.*

Diventa perciò necessario per ogni piccola e media impresa sviluppare e controllare la *corporate reputation*, che diventa il valore fondante e fondamentale della strategia aziendale, su cui l'impresa deve investire e costruire, giorno dopo giorno, in base a comportamenti coerenti (*commitment*) da parte dell'organizzazione, percepiti dagli stakeholder.

3.6 Il mix comunicazionale adottato dalle Pmi

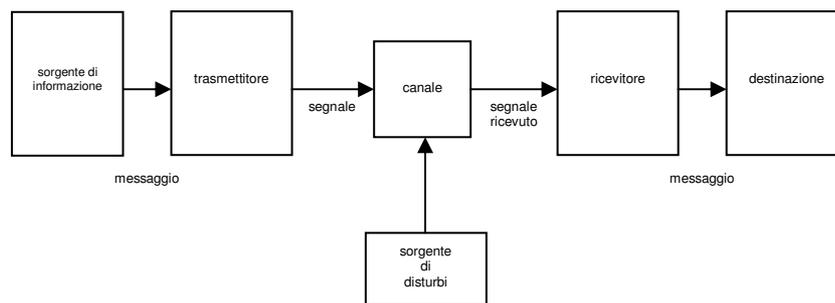
Le piccole e medie imprese adottano specifiche politiche di comunicazione per rapportarsi con il proprio mercato, e quindi per relazionarsi con i propri clienti

¹⁴⁶ VECCHIATO G. (2005), *Op.cit.*, p. 112.

e per differenziarsi, cercando di acquisire dei vantaggi competitivi sui concorrenti. Ogni processo di comunicazione attivato prevede uno scambio di segnali tra un emittente e un ricevente ed il ricorso ad un sistema di codifica e decodifica che permetta di esprimere ed interpretare i messaggi¹⁴⁷.

Gli elementi che sono alla base di qualsiasi comunicazione sono infatti: l'emittente, il ricevente, il contesto, il messaggio, il codice, il canale, il *feed-back* e il rumore (fig. 3.9).

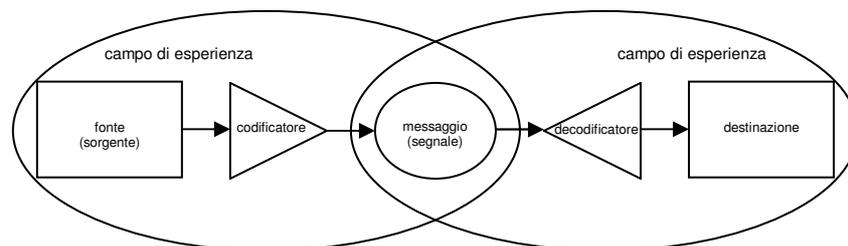
Fig. 3.9 - Schema del sistema generale di comunicazione



Fonte: SHANNON C.E., WEAVER W. (1971), *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Compass, Milano, pag. 6.

Per realizzare un processo comunicativo soddisfacente è necessario considerare anche i campi d'esperienza dei soggetti coinvolti. Il campo di esperienza di un soggetto è il risultato delle esperienze personali accumulate nel tempo; se c'è sovrapposizione dei campi d'esperienza tra la fonte e il destinatario si può dire di aver realizzato una comunicazione efficace e soddisfacente (fig. 3.10).

Fig. 3.10 - I campi di esperienza nel processo di comunicazione



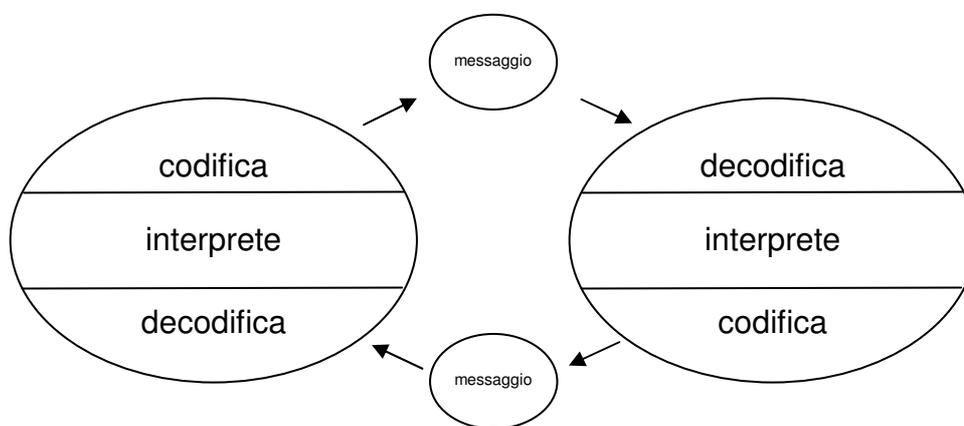
Fonte: SCHRAMM W. (edited by) (1961), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana, p. 6.

¹⁴⁷ Cfr. GENISINI S. (2000). "Preliminari sul segno e la comunicazione", in GENISINI S. (a cura di), *Manuale della comunicazione*, Carocci, Roma, p.21.

A partire dal presupposto della comunanza e condivisione dei campi di esperienza, la fonte deve cercare di elaborare e codificare un messaggio in maniera che il destinatario correlli il messaggio stesso alla propria esperienza e attribuisca, ai segnali che compongono il messaggio ricevuto, un'interpretazione in funzione delle immagini costruite sulla base delle esperienze personali. Il successo dell'interazione tra soggetti viene misurato tramite le risposte che il ricevente dà al mittente, dopo che il messaggio è stato trasmesso¹⁴⁸. Le risposte del ricevente influiscono e condizionano gli sviluppi successivi dell'interazione.

Con l'introduzione dell'elemento "risposta", il processo comunicativo si trasforma da processo lineare, in processo circolare, bidirezionale. Si introduce l'idea di "circolarità" della comunicazione (fig. 3.11).

Fig. 3.11 - Circolarità, codifica e decodifica nel processo di comunicazione



Fonte: SCHRAMM W. (edited by) (1961), *Op. cit.*, p. 8.

Le decisioni relative al mix comunicazionale comportano la più idonea combinazione tra forme, mezzi e veicoli di comunicazione che permettono di realizzare una efficace comunicazione integrata di area, come vedremo successivamente¹⁴⁹.

3.6.1 La scelta del mix promozionale: politiche di impulso e politiche di attrazione

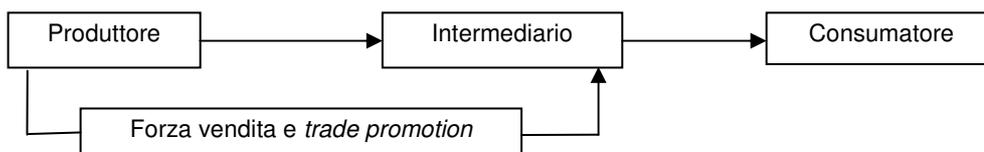
Le imprese, quando pianificano un mix promozionale, studiano se utilizzare una politica di tipo *push* o una politica di tipo *pull*. Una politica di tipo

¹⁴⁸ CONFETTO M.G. (2004), *Un modello di comunicazione d'impresa ASV-based*, Giappichelli, Torino.

¹⁴⁹ CONFETTO M.G. (2002), "Le decisioni tattiche di comunicazione: il mix delle forme", in SIANO A. (a cura di), *Il piano di comunicazione aziendale. Elementi costitutivi e criteri di redazione*. Edizioni Cusl, pp. 211-212.

push (o di impulso) è un approccio al mercato che privilegia l'uso di strumenti volti a "spingere" i prodotti nei canali distributivi e quindi fare in modo che siano i grossisti e i dettaglianti a spingerli verso i consumatori finali, promuovendo in questo modo una vendita aggressiva. Dunque, adottando una politica di tipo *push* (fig. 3.12), il produttore promuove il prodotto soltanto lungo il canale di distribuzione; il produttore promuove al grossista, perché è il membro del canale immediatamente a valle del produttore e ciascun membro del canale promuove a sua volta al membro successivo¹⁵⁰. Dunque, ogni attore della catena distributiva, tranne ovviamente il consumatore finale, effettua delle azioni di promozione delle vendite e/o di vendita personale verso l'attore a valle. L'impresa produttrice, adottando questo tipo di politica, avrà minori spese di comunicazione e minori rischi di mercato, ma sarà più condizionata dagli intermediari della distribuzione. Gli strumenti adoperati in una politica di tipo *push* sono: promozioni al *trade*, pubblicità associata alla vendita personale, forti provvigioni ai distributori (e quindi prezzo basso al dettagliante), *merchandising* e servizi logistici¹⁵¹.

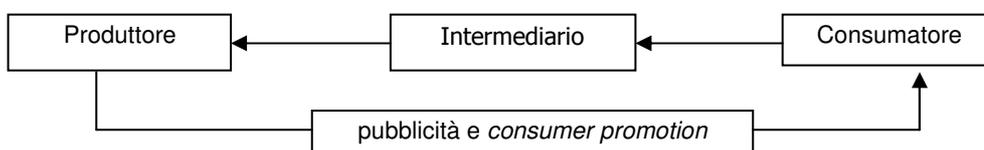
Fig. 3.12 - Politica Push



Fonte: ns elaborazione

La politica *pull* (o di attrazione) è invece quella che si realizza promuovendo i propri prodotti direttamente presso i consumatori con l'obiettivo di sviluppare una forte domanda (fig. 3.13). Dunque, questa politica privilegia il ricorso a strumenti che conducano il consumatore finale a "tirare" fuori il prodotto dai canali, acquistandolo e ricercandolo nei punti vendita.

Fig. 3.13: Politica Pull



Fonte: ns elaborazione

Gli strumenti principali utilizzati per realizzare questo tipo di politica sono: la pubblicità e la promozione delle vendite. Allo scopo di indurre i

¹⁵⁰ Cfr. PETER J.P., DONNELLY J.H. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, pp. 193-195.

¹⁵¹ La politica di tipo push è tipica dei concorrenti minori o di aziende che operano in settori poco concorrenziali e in categorie merceologiche poco sensibili alla spesa pubblicitaria (es: ferramenta).

consumatori a ricercare i prodotti nei punti vendita, i dettaglianti si rivolgono ai grossisti e ai produttori per acquistare i prodotti¹⁵². Se le azioni dell'impresa hanno successo, gli acquirenti domanderanno i prodotti ai dettaglianti e questi a loro volta li chiederanno ai grossisti. In questo caso l'impresa realizza elevati investimenti pubblicitari che cerca di compensare con i minori costi derivanti dalla limitata dipendenza dai canali distributivi e con i minori margini concessi a questi ultimi.

Le due politiche non si escludono a vicenda, nella maggior parte dei casi l'impresa le utilizza contemporaneamente¹⁵³.

3.7 Il mix delle attività di comunicazione (*communication mix*) e i suoi obiettivi

Il concetto di *communication mix* si riferisce alla combinazione integrata, sinergica e coerente di diversi tipi di attività promozionali, messa in essere dall'impresa in un determinato periodo di tempo; perciò gli operatori di marketing dovranno impegnarsi a fondo nella ricerca del giusto *mix* per garantire un'immediata accettazione del prodotto da parte del pubblico di riferimento (fig. 3.14)¹⁵⁴. Gli obiettivi promozionali variano nel tempo e sono diversi da impresa a impresa; le attività promozionali servono per rendere consapevoli i potenziali acquirenti dell'esistenza del prodotto (*product awareness*); informare i potenziali clienti sui benefici associati al prodotto (*benefit association*); indurre i potenziali clienti a credere nel valore del prodotto (*value perceived*); invogliare i potenziali acquirenti ad effettuare l'acquisto (*intention to buy*)¹⁵⁵.

La maggior parte delle attività promozionali ha come obiettivo la creazione di consapevolezza nei potenziali acquirenti, soprattutto quando un'impresa introduce sul mercato un nuovo prodotto vuole prima di tutto rendere consapevoli i clienti del prodotto ai fini del successivo acquisto del prodotto stesso. Creare consapevolezza è importante anche in relazione ai prodotti già esistenti, infatti le attività promozionali possono mirare ad aumentare la consapevolezza di marche o di caratteristiche del prodotto. Inoltre, le attività promozionali messe in atto dalle imprese cercano di focalizzarsi sui benefici e

¹⁵² La politica pull è largamente usata dalle aziende produttrici di beni di largo consumo (es. Coca Cola).

¹⁵³ Cfr. PRIDE W.M., FERRELL O.C. (2005), *Marketing*, Edizione Italiana (a cura di PODESTÀ S.) Egea, Milano, p. 357.

¹⁵⁴ PETER J.P., DONNELLY J.H. (1999), *Op.cit.*, p. 175.

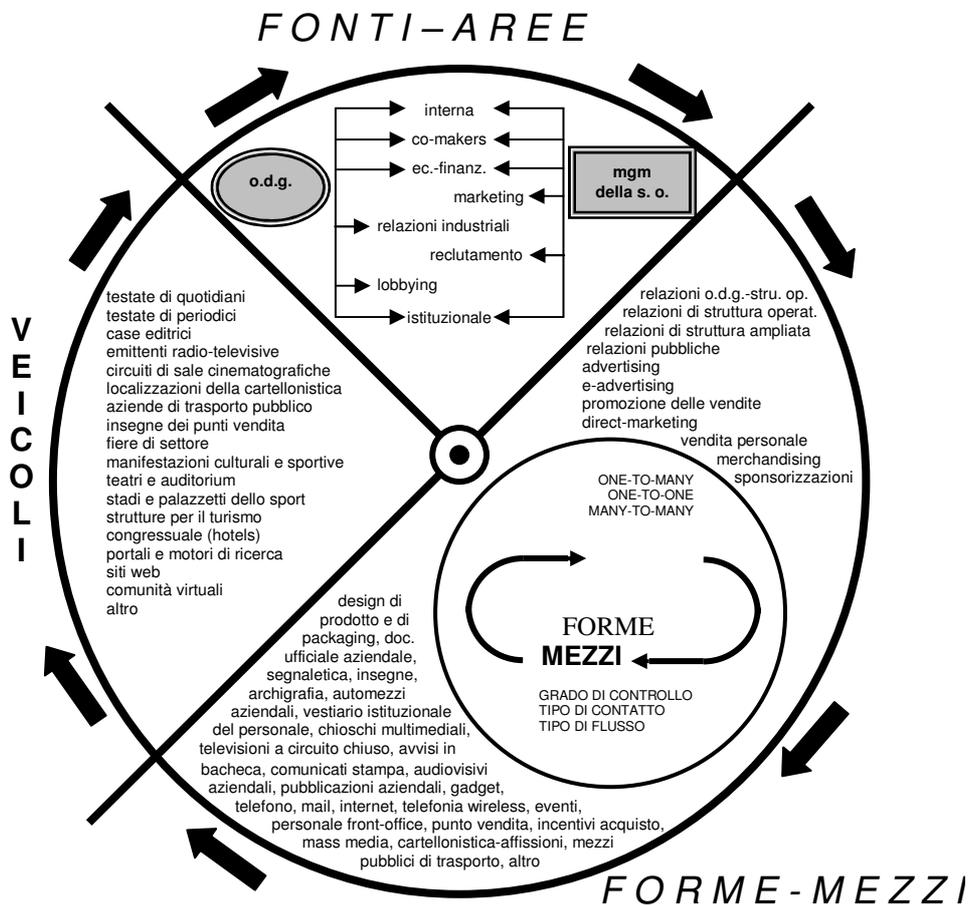
Target significa "bersaglio". Un'impresa che operi in modo intelligente, orientando cioè la sue scelte di produzione sulla base delle esigenze del mercato, deve scegliere il suo target e calibrare prodotto e comunicazione su un certo segmento dei consumatori, cioè sul suo "bersaglio". Cfr. FABRIS G. (1995), *Consumatore e mercato*, Sperling&Kupfer, Milano.

¹⁵⁵ PETER J.P., DONNELLY J.H. *ibidem*.

sulle caratteristiche del prodotto cercando di creare interesse tra i potenziali clienti e indurli quindi a provare il prodotto. Mantenere relazioni di lungo periodo con i clienti è uno degli scopi primari della maggior parte delle imprese. Queste relazioni hanno, infatti, un valore assai elevato.

Le attività promozionali dirette al mantenimento del cliente permettono a un'impresa di gestire meglio i propri costi dato che i costi di mantenimento dei clienti esistenti sono notevolmente più bassi di quelli relativi all'acquisizione di nuovi. Un altro obiettivo delle attività promozionali è quello di compensare o attenuare gli effetti dei programmi promozionali dei concorrenti¹⁵⁶. Ciascuno di questi obiettivi viene costantemente monitorato per valutare se, e in che misura le azioni promozionali abbiano avuto successo.

Fig. 3.14: La ruota del communication-mix dell'impresa



Fonte adattata da: SIANO A., CONFETTO M.G. (2003), "Fonti-aree-forme-mezzi-veicoli: un modello per la scelta del communication-mix nell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'Impresa*, No. 2.

¹⁵⁶ PRIDE W.M., FERREL O.C. (2005), *Op.cit.*, pp. 347-351.

Gli obiettivi del *mix* promozionale possono essere suddivisi in economici e comunicazionali. Il primo obiettivo economico del *mix* promozionale è diminuire la sensibilità al prezzo cioè influenzare la curva della domanda, contenendo gli spostamenti verso il basso in periodi di crisi (errore ridurre gli investimenti) e spingendola verso l'alto in periodi di espansione. Il secondo obiettivo economico per i nuovi entranti nel mercato è superare le barriere all'ingresso; i nuovi entranti possono recuperare la distanza di notorietà di chi è già presente sul mercato attraverso gli investimenti nell'attività promozionale che li rende presenti e visibili. Il terzo obiettivo economico è la stabilizzazione delle oscillazioni della domanda, cioè far assumere alla domanda comportamenti di consumo adeguati alle esigenze produttive del settore. Il quarto obiettivo economico è assicurare il possesso del consumatore; alti investimenti in promozione spingono il consumatore a chiedere un determinato prodotto presso il punto vendita che vede diminuire il suo potere contrattuale nei confronti del fornitore così da imporgli provvigioni meno alte. Per quanto riguarda gli obiettivi comunicazionali, questi sono in parte già stati esposti precedentemente e si riferiscono alla capacità di far conoscere alla domanda gli attributi del prodotto, generando notorietà ed interesse, gradimento, differenziazione rispetto alla concorrenza, ed infine spinta dei potenziali acquirenti all'acquisto.

3.8 Le forme di comunicazione delle Pmi

Per forma di comunicazione intendiamo le modalità di comunicazione utilizzate dall'impresa e classificabili in interattive e diffusive. Le forme di comunicazione interattive consentono al ricevente/i di interagire con l'emittente e consentono che la comunicazione sia bidirezionale. Al contrario quelle diffusive non prevedono la risposta e l'interazione del ricevente/i e perciò lasciano che la comunicazione sia unidirezionale.

Queste sono distinguibili in pianificabili e spontanee a seconda che siano intenzionali e perciò pianificate accuratamente dall'impresa o nascano invece spontaneamente. Le forme diffusive-pianificabili sono così classificabili¹⁵⁷: pubblicità (*advertising*); promozione delle vendite; pubbliche relazioni; sponsorizzazioni; *merchandising*. Le forme diffusivo-spontanee sono così classificabili: propaganda (*publicity*). Le forme di comunicazione interattivo-pianificabili sono così classificabili: *e-advertising*; vendita personale; *direct marketing*; promozione delle vendite on line; sponsorizzazioni digitali; *merchandising* interattivo; pubbliche relazioni in rete; passaparola telematico.

¹⁵⁷ CONFETTO M.G. (2004), *Op.cit.*, pp. 212-315.

Infine, le forme di comunicazione interattivo-spontanee sono così classificabili: il passaparola¹⁵⁸.

Le forme prese in considerazione nel suddetto lavoro, ai fini della comunicazione della piccola e media impresa sono:

- l'*advertising* (pubblicità classica);
- l'*e-advertising* (pubblicità elettronica);
- la sponsorizzazione;
- la promozione delle vendite;
- il *direct-marketing*;
- la vendita personale o *personal selling*;
- le relazioni pubbliche;
- il *merchandising*.

3.8.1 La pubblicità (*advertising*)

Per pubblicità (*advertising*) può intendersi una forma di presentazione impersonale, a pagamento, di idee, beni e servizi da parte di uno *sponsor* identificato¹⁵⁹, o meglio è una pratica sociale volta all'esibizione di contenuti simbolici, con funzioni di persuasione o di socializzazione, solitamente realizzata nel contesto di un più vasto scambio di stampo economico e/o comunicativo¹⁶⁰. Altri studiosi considerano la pubblicità come una forma di comunicazione molto efficace ed adatta per raggiungere acquirenti numerosi e dispersi a livello geografico, mantenendo contenuto il costo unitario di esposizione¹⁶¹. La pubblicità è una forma di comunicazione molto utilizzata per mantenere o acquisire un vantaggio competitivo sul mercato¹⁶²; permette all'impresa di trasmettere un messaggio a potenziali clienti con i quali non ha alcun contatto diretto; la pubblicità appartiene alla categoria degli strumenti *pull*¹⁶³. La pubblicità è una forma di comunicazione persuasoria, unilaterale e iperbolica, che ha diversi obiettivi e intende stimolare la propensione al consumo e un atteggiamento di interesse e gradimento nel consumatore finale. Il principale obiettivo è la creazione, nella domanda finale, di un'immagine di marca e di un capitale di

¹⁵⁸ CONFETTO M.G. *ibidem*.

¹⁵⁹ ALEXANDER R.A., THE COMMITTEE ON DEFINITIONS (1963), *Marketing Definitions*, Chicago, IL, American Marketing Association, p. 9.

¹⁶⁰ ABRUZZESE A., COLOMBO F. (1994), *Dizionario della pubblicità. Storie, tecniche, personaggi*. Zanichelli, Bologna.

¹⁶¹ KOTLER P. (1997), *Op.cit.*, p. 804.

¹⁶² PETER J.P., DONNELLY J.H. (1999) *Op.cit.*, p. 177.

¹⁶³ LAMBIN J.J (2000), *Op.cit.*, p. 429.

notorietà, favorendo in tal modo la collaborazione dei distributori¹⁶⁴. Le maggiori categorie di obiettivi attribuite alla pubblicità possono essere così suddivise (fig. 3.15):

- creare consapevolezza (*awareness*). Lo scopo principale della pubblicità è rendere noto e far conoscere il prodotto, servizio o la marca creando e mantenendo la notorietà;
- facilitare la comprensione. La pubblicità attribuisce dei tratti distintivi al prodotto, valorizza le caratteristiche simboliche e seduttive del prodotto, così come i suoi attributi, in modo che la clientela possa riconoscere il prodotto e tutte le sue caratteristiche;
- convincere. La pubblicità deve convincere il gruppo-target di mercato della necessità di attribuire maggiore importanza al prodotto in questione e indurlo a desiderarlo;
- sviluppare il desiderio. La pubblicità deve essere persuasoria e convincente così da spingere i potenziali acquirenti a desiderare il prodotto;
- indurre all'azione. La pubblicità deve utilizzare degli stimoli che incoraggino la clientela all'acquisto e alla prova del prodotto.

La figura mostra la progressione degli effetti che la pubblicità produce sul pubblico. In rapporto al numero delle persone che la pubblicità rende consapevoli del prodotto (base della piramide), la quantità di persone che passa all'azione (vertice della piramide) è in genere molto limitata¹⁶⁵.

Fig. 3.15 - La piramide della pubblicità: cinque categorie di obiettivi



Fonte: ARENS W., BOVÉE C. (1994), *Contemporary Advertising*, 5° Edizione, p. 204.

¹⁶⁴ LAMBIN J.J. (2000), *Op.cit.*

¹⁶⁵ PETER J.P., DONNELLY J.H. (1999), *Op. cit.*, p. 179.

Un messaggio pubblicitario per potersi considerare efficace deve:

- distinguersi dal rumore delle altre comunicazioni;
- attirare l'attenzione;
- far comprendere le informazioni in modo chiaro, suscitando l'adesione della clientela e la sua accettazione;
- sviluppare il desiderio del prodotto stimolando una risposta emozionale.

La pubblicità deve intervenire, oltre che durante la ricezione, anche al momento d'acquisto per conferire familiarità al prodotto, costruire *l'agenda setting* del consumatore, far percepire il valore del prodotto, costruire l'immagine di marca, suscitare l'intenzione all'acquisto. La sua promessa USP (*unique selling proposition*) deve essere riscontrabile nella qualità del prodotto¹⁶⁶. A seconda del contenuto dell'annuncio la comunicazione pubblicitaria può dirsi¹⁶⁷:

- individuale;
- collettiva;
- abbinata;
- comparativa;
- di immagine;
- di marca.

La pubblicità individuale è quella più frequente; è quella che ha per oggetto il prodotto dell'impresa, i suoi attributi e i suoi *benefit*. La pubblicità collettiva ha per oggetto un determinato genere di prodotto ed è attuata dai singoli produttori. La pubblicità abbinata è quella attuata da più imprese contemporaneamente quando si fa riferimento a prodotti complementari nel loro uso. La pubblicità comparativa è quella che ha per oggetto il confronto tra prodotti di competitor diversi per evidenziare un vantaggio competitivo reale. La pubblicità di immagine ha per oggetto i valori e l'immaginario collegati al prodotto, e non presenta uno stimolo diretto all'acquisto. La pubblicità di marca ha per oggetto la marca.

¹⁶⁶ ROSSER REEVES nel suo libro "*Reality in advertising*" espone la sua teoria della Unique Selling Proposition. La sua teoria pone alla base di ogni campagna pubblicitaria la valorizzazione del beneficio che il consumatore ne può ricavare: la USP deve essere unica in modo che il consumatore si ricordi solo una cosa di ogni comunicato, un solo forte argomento, un solo forte concetto. Egli definì la pubblicità come "l'arte di mettere un messaggio in testa al maggior numero di persone al più basso costo possibile". Reeves sostenne inoltre che una volta trovata l'USP giusta, questa doveva essere ripetuta per anni, senza mai stancarsi. Si veda: REEVES R. (1961), *Reality in Advertising*. New York: Alfred A. Knopf.

¹⁶⁷ CONFETTO M.G. (2004), *Op.cit.*, p. 213.

3.8.2 L'e-advertising (pubblicità elettronica)

L'e-advertising (pubblicità elettronica) è una forma di comunicazione a pagamento basata sull'acquisto di spazi su mezzi di comunicazione digitali. Le sue caratteristiche distintive sono la potenziale interattività e la più agevole misurazione dei risultati¹⁶⁸. A differenza della pubblicità tradizionale, l'e-advertising permette di catturare maggiormente l'attenzione e di ridurre lo scarto temporale tra la decisione e l'atto di acquisto da parte del consumatore.

3.8.3 La sponsorizzazione

Negli anni 80-90 si considerava e si utilizzava come unica forma di comunicazione la pubblicità, negli ultimi anni si sono invece scoperte le potenzialità delle innumerevoli forme di comunicazione, tra queste è cresciuto il ruolo delle sponsorizzazioni. “La sponsorizzazione consiste nell'associazione dell'immagine di un'organizzazione o di un prodotto (che divengono *sponsor*) a quella di un evento sponsorizzato, appartenente allo sport, alla cultura, allo spettacolo, al sociale e al tempo libero in genere. Essa è regolata da un contratto ed è sostenuta dalla relativa comunicazione, al fine di far acquisire allo *sponsor* un *plus* emozionale, beneficiando dei valori, delle capacità e delle potenzialità comunicazionali dell'evento prescelto¹⁶⁹”. Per sponsorizzazione si intende quindi “una forma particolare di attività pubblicitaria, nella quale il messaggio trasmesso [...] si realizza nella divulgazione del segno distintivo dello *sponsor*”¹⁷⁰. Da un punto di vista economico la sponsorizzazione è un rapporto commerciale tra due o più parti; una parte, detta *sponsor*, agisce a favore di un'impresa, di un settore, per promuovere o implementare un'immagine, un prodotto o un servizio in abbinamento con un avvenimento, un *happening*, un *brand* o un oggetto individuali (chiamati *sponsee*)¹⁷¹.

I soggetti coinvolti in un'attività di sponsorizzazione sono i seguenti:

- lo *sponsor*;
- l'evento sponsorizzato;

¹⁶⁸ Cfr. WIND J., MAHAJAN V. (a cura di) (2002), *Digital marketing*, Etas, Milano, pp. 431 e segg.; CHAFFEY D., MAYER R., JOHNSTON K., ELLIS-CHADWICK F. (2001), *Internet marketing*, Apogeo, Milano, pp. 293 e segg. I messaggi tipici dell'e-advertising sono: il banner, l'interstitial, il pop-up, ecc.

¹⁶⁹ MONETA F., COCCO R., In INVERNIZZI E. (a cura di) (2002), *Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*. McGraw-Hill, Milano, p. 57.

¹⁷⁰ FRIGNANI A., DASSI A., INTROVIGNE M. (1993), *Sponsorizzazione merchandising pubblicità*, Utet, Torino, p. 10.

¹⁷¹ TOWNLEY S., GRAYSON E. (1984), *Sponsorship of Sport, Arts and Leisure: Law, Tax and Business Relationship*, Sweet & Maxwell, Londra, p. 25.

- i media;
- le agenzie di sponsorizzazione e di comunicazione;
- altri operatori (per esempio gli studi legali e gli istituti di ricerca).

Lo *sponsor* è il finanziatore, colui che contribuisce alla sponsorizzazione con investimenti traendo vantaggi e fama personale. L'evento sponsorizzato è la manifestazione organizzata, che può consistere in una rappresentazione sportiva, mostra e rassegna culturale, spettacolo, concerti e iniziative di *fund raising* destinate ad un pubblico di spettatori o partecipanti. I media sono rappresentati da tutti i mezzi di comunicazione che possono essere utilizzati per dare impatto e visibilità allo *sponsor* e all'evento sponsorizzato. Le agenzie di sponsorizzazione e di comunicazione servono a gestire la comunicazione degli *sponsor* e il marketing degli sponsorizzati. Gli altri operatori hanno compiti specifici in base alla natura e alla funzione che assolvono (ad esempio gli studi legali e gli istituti di ricerca). Da un punto di vista giuridico la sponsorizzazione rappresenta un contratto a prestazioni corrispettive in cui lo *sponsee*, in cambio di un corrispettivo in denaro, si impegna a veicolare il marchio e il nome dello *sponsor*¹⁷². A differenza delle altre forme di comunicazione la sponsorizzazione non ha una funzione informativa, di diffusione di conoscenza, ma ha una funzione diversa che è quella di accrescere la notorietà e/o di potenziare e rivitalizzare l'immagine aziendale¹⁷³. È necessario, affinché la sponsorizzazione ottenga dei risultati importanti, che sia affiancata e sostenuta da campagne pubblicitarie che pubblicizzino lo *sponsor* e lo stesso evento e diano risalto al messaggio principale che si intende veicolare. La sponsorizzazione può servire a:

- costruire l'immagine istituzionale;
- costruire l'immagine di prodotto.

Le imprese per costruire l'immagine aziendale o anche solo per rafforzarla possono servirsi della sponsorizzazione, ossia associare la propria immagine a quella di eventi vicini ai propri obiettivi di comunicazione; per fare ciò è necessario che vi sia una coerenza di fondo tra i valori espressi dall'azienda e quelli propri dell'evento o dell'ente oggetto di sponsorizzazione. Le imprese possono servirsi della sponsorizzazione anche per costruire l'immagine di prodotto; in questo caso, l'evento sponsorizzato deve valorizzare l'immagine del prodotto *sponsor*, esprimendosi in armonia con i valori del suo pubblico, creando occasioni di ritrovo e favorendo il passaparola. Anche in questo caso è necessario

¹⁷² FRIGNANI A., DASSI A., INTROVIGNE M. (1993), *Op .cit.*

¹⁷³ Cfr. POLESANA A. (2003), La sponsorizzazione in FABRIS G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*. Sperling & Kupfer Editori, Milano, p.118.

che ci sia coerenza tra i rispettivi target di riferimento affinché il messaggio sia trasferito attraverso l'evento esattamente al pubblico che l'impresa intende raggiungere¹⁷⁴.

Gli obiettivi che un'impresa si propone di raggiungere quando decide di comunicare utilizzando la sponsorizzazione sono i seguenti:

- associarsi ai valori di comunicazione dell'evento;
- perseguire obiettivi commerciali;
- attuare una comunicazione distintiva;
- entrare in sintonia con i propri interlocutori;
- segmentare la comunicazione con i propri pubblici;
- incontrare direttamente il proprio pubblico;
- creare o rafforzare la propria notorietà;
- accedere ai media in modo privilegiato;
- giocare un ruolo socialmente positivo;
- realizzare un programma di comunicazione integrata;
- comunicare a più livelli¹⁷⁵.

Diversi sono i pubblici coinvolti in una sponsorizzazione: l'opinione pubblica, gli *opinion leader*, i giornalisti e tutti gli operatori dei mezzi di informazione, le istituzioni politiche e sociali, la rete distributiva, il personale interno, le banche, i soci e azionisti e, infine, i consumatori/utenti. È possibile individuare cinque tipologie di sponsorizzazioni in base al settore di intervento: 1) sportiva; 2) culturale; 3) radiotelevisiva; 4) sociale; 5) *edutainment*.

La sponsorizzazione sportiva è quella più praticata dalle imprese¹⁷⁶; essa comunica in modo immediato grazie all'universalità del linguaggio dello sport ed il pubblico è coinvolto grazie ai valori fortemente condivisi. La sponsorizzazione culturale è vista dalle imprese come una strategia di comunicazione a lungo termine che cioè produce i suoi effetti in termini di notorietà con il passare del tempo; per le imprese essere *sponsor* di cultura significa già avere ottenuto un certo prestigio. La sponsorizzazione radiotelevisiva costituisce una valida alternativa alla pubblicità; utilizzando questo tipo di sponsorizzazione il logo aziendale può inserirsi all'interno dei programmi secondo varie modalità. La sponsorizzazione sociale riguarda il supporto finanziario a cause di natura sociale le cosiddette *good causes*; in questo caso l'impresa si qualifica anche per l'interesse che dimostra nei confronti delle problematiche sociali. Infine

¹⁷⁴ Cfr. POLESANA A. (2003), *Op. cit.*, pp. 160-165.

¹⁷⁵ Cfr. POLESANA A. (2003), *Op.cit.*, pp. 168- 179.

¹⁷⁶“La maggior parte degli sport esiste quasi esclusivamente per l'apporto finanziario degli sponsor”, In ASCANI F. (1984), *Sport & Sponsor*, Rizzoli, Milano, p. 26.

l'*edutainment* unisce l'*educational* all'*entertainment* attraverso mostre, parchi, indirizzati soprattutto ai ragazzi.

La sponsorizzazione comporta anche una forte componente di rischio che deve essere presa in considerazione dall'impresa che intende servirsi di questa forma di comunicazione. Per quanto riguarda i costi delle sponsorizzazioni esistono delle forti variazioni in funzione dell'evento scelto, della grandezza della manifestazione, dalla compresenza di più sponsor, dalla copertura da parte dei media. Comunque la spesa per le sponsorizzazioni rappresenta un investimento che dovrebbe produrre un ritorno utile per l'impresa che agisce sul lungo termine.

3.8.4 La promozione delle vendite

La promozione delle vendite è una forma di comunicazione impiegata dalle imprese per incoraggiare la prova o l'utilizzo di un prodotto o servizio. "È un'attività che riunisce un insieme di tecniche e mezzi di comunicazione, messi in atto nell'ambito del piano d'azione commerciale dell'impresa, allo scopo di stimolare, nel target prescelto, la nascita o l'evoluzione di un comportamento d'acquisto o di consumo a breve o a lungo termine"¹⁷⁷. La promozione può essere diretta al distributore/*trade*, al consumatore finale e alla forza vendita e può assumere forme diverse. La promozione delle vendite è concepita essenzialmente per raggiungere due obiettivi¹⁷⁸:

- modificare il comportamento del rivenditore perché offra e sostenga attivamente il brand;
- cambiare il comportamento del consumatore affinché acquisti la marca per la prima volta, in quantità maggiore o più spesso.

La popolarità della promozione delle vendite come strumento di marketing è cresciuta a partire dagli anni Ottanta, in seguito a una crescita dell'orientamento delle imprese ad adottare strategie di marketing di spinta (marketing *push*) anziché strategie di attrazione (marketing *pull*), alla maggiore attenzione ai risultati di breve periodo e alla diffusione della tecnologia per l'incentivazione degli acquisti. La promozione delle vendite orientata al trade (*trade sales promotion*) è indirizzata ai distributori e ai rivenditori che rappresentano il canale di vendita di un certo prodotto o marca. I principali obiettivi sono¹⁷⁹:

¹⁷⁷ INGOLD P. (1995), *Promotion des ventes et action commerciale*, Havas, Parigi, p. 25.

¹⁷⁸ KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *La gestione del brand; strategie e sviluppo*, Egea, Milano, p. 236.

¹⁷⁹ PETER J.P., DONNELLY J.H. (1999), *Op.cit.*, p. 194.

- convincere i rivenditori a commercializzare la gamma di un determinato produttore;
- ridurre le scorte di magazzino del produttore e far aumentare quelle del rivenditore;
- sostenere l'attività pubblicitaria e la promozione delle vendite orientata ai consumatori;
- incoraggiare i rivenditori a offrire dei maggiori spazi di vendita a una marca o comunque a impegnarsi maggiormente nella sua vendita;
- compensare gli sforzi fatti in passato dal *trade* per sostenere le vendite.

La promozione delle vendite orientata al consumatore (*consumer promotion*) si indirizza direttamente al consumatore e ha come obiettivi¹⁸⁰:

- indurre il consumatore a provare il prodotto;
- ricompensare il consumatore per sua fedeltà alla marca (*brand loyalty*);
- incoraggiare il consumatore ad acquistare delle maggiori quantità di prodotto;
- stimolare il consumatore a ripetere l'acquisto del prodotto;
- reagire con rapidità alle iniziative della concorrenza;
- servire da rinforzo e completamento alle attività pubblicitarie e di vendita personale.

La promozione delle vendite orientata alla forza vendita è indirizzata ai venditori diretti e indiretti, agli agenti e rappresentanti con lo scopo di incentivare la loro attività. Le tecniche promozionali sono numerose e possono essere così suddivise:

- le riduzioni di prezzo, si offre un prodotto ad un prezzo meno elevato;
- le vendite con premi ed omaggi, si propongono piccoli oggetti gratuiti a chi acquista un prodotto;
- le prove ed i campioni, si distribuiscono gratuitamente prove o campioni per consentire al cliente di testare il prodotto;
- i giochi e i concorsi, si organizzano competizioni che alimentano la speranza di vincite.

¹⁸⁰ PETER J.P., DONNELLY J.H. (1999), *Op.cit.*, p. 195.

3.8.5 Le pubbliche relazioni

Le pubbliche relazioni (*public relations*, PR) sono quell'insieme di attività di comunicazione impiegate per creare e mantenere relazioni durature tra l'impresa e i suoi stakeholder¹⁸¹. È importante saper mantenere relazioni durature con gli stakeholder, perché in questo modo l'impresa può aumentare le vendite e i profitti e sopravvivere per lungo tempo. L'obiettivo è creare un atteggiamento positivo nei confronti dell'impresa presso i suoi pubblici di riferimento. "Le *public relations* comprendono le comunicazioni elaborate dall'impresa allo scopo di farne conoscere l'esistenza, l'attività e la finalità e sviluppare un'immagine favorevole nella mente del pubblico in generale"¹⁸².

Le pubbliche relazioni si differenziano dalle altre forme di comunicazione per tre aspetti¹⁸³:

- l'obiettivo: mentre le altre forme di comunicazione hanno come obiettivo la vendita, le pubbliche relazioni mirano ad ottenere benevolenza (*goodwill*) tra gli stakeholder, per essere facilitate nello svolgimento della loro attività;
- i target sono più diversificati;
- i mezzi utilizzati sono più vari.

Gli strumenti utilizzati sono molteplici, possono comprendere i rapporti annuali, le *brochure*, la sponsorizzazione di eventi e di programmi socialmente responsabili, le informazioni relative all'impresa, la partecipazione dell'impresa a cause di diverse entità.

Le attività delle pubbliche relazioni sono pianificate e implementate in modo da essere coerenti con le altre forme del mix comunicazionale.

3.8.6 La vendita personale o personal selling

La vendita personale o *personal selling* è una forma di comunicazione personale a pagamento che cerca di persuadere i potenziali acquirenti ad acquistare il prodotto in momenti di scambio¹⁸⁴. In alcuni casi rappresenta la forma di comunicazione più efficace nel processo d'acquisto perché determina le preferenze e la decisione d'acquisto dei consumatori. Il *personal selling* prevede un'interazione, cioè uno scambio finalizzato alla vendita del prodotto tra i potenziali acquirenti¹⁸⁵. Il

¹⁸¹ Cfr. PRIDE W.M, FERREL O.C. (2005), *Op.cit.*, p. 353.

¹⁸² LAMBIN J.J. (2000), *Op.cit.*, p. 440.

¹⁸³ Cfr. LAMBIN J.J. (2000), *Op.cit.* p. 441.

¹⁸⁴ Cfr. PRIDE W.M, FERREL O.C. (2005), *Op.cit.*, p. 352.

¹⁸⁵ Cfr. KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *Op.cit.*, p. 242.

principale vantaggio consiste nella possibilità di trasmettere ai consumatori dei messaggi personalizzati e di ricevere una risposta (*feedback*) immediata durante la transazione. Il principale svantaggio risiede nei costi elevati. Attraverso il *personal selling*, l'impresa realizza una comunicazione *face-to-face*, una comunicazione interattiva che prevede un contatto diretto, uno scambio tra il venditore e i potenziali acquirenti.

3.8.7 Il merchandising

Il *merchandising* è l'insieme di tecniche e degli strumenti di cui si serve il punto vendita (p.v.) per sviluppare la propria produttività e comunicare informazioni sul prodotto¹⁸⁶. Il *merchandising* è una forma di comunicazione che influisce sul processo d'acquisto del consumatore al momento della scelta decisionale, amplificandone l'efficacia¹⁸⁷. Il *merchandising* tende ad aumentare la redditività complessiva del punto vendita¹⁸⁸. L'attività di *merchandising* si articola in una serie di fasi¹⁸⁹:

- la scelta dell'assortimento;
- la scelta e la disposizione delle attrezzature espositive all'interno del punto vendita (il *layout* delle attrezzature);
- la classificazione e organizzazione espositiva dei prodotti che compongono l'assortimento (il *layout* merceologico);
- l'attribuzione della superficie espositiva ai singoli prodotti (il *display*);
- l'attività promozionale e di animazione nel punto vendita (promozione delle vendite).

¹⁸⁶ Cfr. FADY A., SERET M. (1992), *Il merchandising*, Etas Libri, Milano, pp. 55 e segg.; MAGAGNINO M., SERENELLI M., COPPA M. (1995), *Progetto comunicazione*, Editrice Padus, Cremona, p. 344; HIEBING R.G JR., COOPER S.W. (2000), *Il piano di marketing*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, p. 423.

¹⁸⁷ Cfr. VALDANI E. (1986), *Marketing Strategico. Gestire il mercato per affermare il vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano, p. 561.

¹⁸⁸ Cfr. SABBADIN E. (1992), *Merchandising, packaging e promozione*, Franco Angeli, IFOR, Milano, p. 18.

¹⁸⁹ Cfr. FADY A., SERET M. (1992), *Op. cit.*, pp. 55, 100,113; SABBADIN E. (1992), *Op. cit.*, p. 55; VAILLANT P.G. (1990), *La pubblicità sul punto di vendita*, Franco Angeli, Milano, pp. 173-174; JALLAIS J. ORSINI J., FADY A. (1992), *Marketing della distribuzione*, Etas Libri, Milano, p. 325; VALDANI E. (1986), *Op. cit.*, pp. 563-564; BERRUTI G. (1990), *Il merchandising*, Franco Angeli, Milano, p. 94.

3.9 Il mix dei mezzi di comunicazione

Ogni impresa seleziona i mezzi di comunicazione che ritiene più idonei per il raggiungimento dei propri obiettivi. L'impresa, quando elabora il suo piano di comunicazione deve prendere in considerazione e scegliere i mezzi di comunicazione più efficaci ed efficienti rispetto ai propri obiettivi e alle proprie esigenze. I mezzi di comunicazione rappresentano i canali attraverso cui i messaggi dell'impresa arrivano ai possibili destinatari. Questi possono essere distinti in mezzi di comunicazione personali (*face-to-face*) e mezzi di comunicazione non personali (*no face-to-face*). I mezzi di comunicazione personali presuppongono la presenza di soggetti (emittente/i) che comunicano al possibile ricevente/i. I mezzi di comunicazione non personali possono essere distinti a loro volta in mezzi di comunicazione tradizionali (non digitali) e innovativi (digitali). I mezzi di comunicazione non personali tradizionali possono ancora essere suddivisi in mezzi di comunicazione di massa e individuali. I mezzi di comunicazione possono essere suddivisi ancora in mezzi di comunicazione aziendali, non aziendali e ibridi¹⁹⁰.

Tab. 3.8 - Classificazione dei mezzi in base al loro grado di controllo

Mezzi di comunicazione			
Aziendali	Non aziendali	Ibridi	
		aziendali "e" non aziendali	aziendali "o" non aziendali
documenti ufficiali: (modulistica, newsletter, depliant, brochure, annual report, cataloghi, guide, etc.) prodotto packaging segnaletica insegne bandiere e stendardi archigrafia (edifici) spazi di contatto con il pubblico vestiario istituzionale del personale chioschi multimediali avvisi in bacheca (bulletin board) comunicati stampa audiovisivi mezzi di trasporto aziendali televisione a circuito chiuso house organ e libri (pubblicazioni) gadget	stampa (quotidiani e periodici) radio televisione cinema (sale di proiezione) affissioni cartellonistica mezzi di trasporto pubblici	telefono (e fax) mail internet telefonia wireless	eventi incentivi all'acquisto personale front-office punto vendita call center

Fonte: CONFETTO M.G. (2004), *Op. cit.*

¹⁹⁰ I mezzi di comunicazione aziendali sono quelli propri dell'impresa; quelli non aziendali invece non sono di proprietà dell'impresa e per utilizzarli è necessario un esborso monetario; quelli ibridi sono quelli che rappresentano contemporaneamente, o che possono rappresentare mezzi di comunicazione aziendali e/o non aziendali.

I mezzi di comunicazione aziendali sono così suddivisibili (tab. 3.8): documenti ufficiali; mezzi di trasporto; chioschi multimediali; insegne; bandiere; standardi; *bulletin board*; comunicati stampa; audiovisivi; personale *front-office*; *packaging*; segnaletica; edifici; spazi di contatto con il pubblico. I mezzi di comunicazione non aziendali possono essere così classificati: stampa; radio; televisione diffusiva; televisione digitale; cinema; cartellonistica; affissioni. I mezzi di comunicazione ibridi possono essere così classificati: telefono; *direct-mail*; internet; telefonia wireless; eventi¹⁹¹.

3.9.1 Organizzazione degli eventi

Negli ultimi anni sta acquisendo importanza e rilevanza tra le aziende un'importante area delle relazioni pubbliche: l'organizzazione di eventi. "Per evento si intende un'iniziativa di comunicazione complessa, consapevole e circoscritta nel tempo che un'organizzazione (ente, impresa, associazione) promuove allo scopo di:

- convocare i suoi stakeholder;
- attirare l'attenzione dei suoi influenti"¹⁹².

Gli eventi sono diventati uno strumento importante e poliedrico per il perseguimento degli obiettivi sociali ed economici, ampliando notevolmente il loro ambito di applicazione. Gli eventi organizzati dalle imprese, hanno assunto un ruolo preponderante e fondamentale nell'ambito delle strategie di marketing, sono infatti ormai inclusi nei piani di comunicazione integrata, data la loro capacità di raggiungere un pubblico di grandi dimensioni o un *target group* specifico e di creare un legame forte tra l'impresa e il suo pubblico¹⁹³. Oggi, il marketing degli eventi rappresenta una delle aree di marketing in maggiore crescita, che in un'ottica commerciale, può essere utilizzato non solo per incrementare le vendite dei prodotti dell'impresa, ma anche per destagionalizzare i flussi commerciali, stimolando le vendite nei periodi di flessione¹⁹⁴.

L'evento è una manifestazione pubblica di particolare rilevanza progettata, pianificata, organizzata e resa nota allo scopo di raccogliere un determinato pubblico di riferimento e di suscitare interesse nell'opinione pubblica intorno al

¹⁹¹ CONFETTO M.G. (2004), *Op cit.* pp. 141-207.

¹⁹² FALCONI M. (2003), "Quale cultura dell'evento?", documento online presente sul sito della Ferpi: www.ferpi.it.

¹⁹³ GAMBETTI R. (2003), "Il marketing degli eventi: tendenze, carattere e applicazioni; paper presentato in occasione del congresso internazionale", *Le tendenze del Marketing*, Università Cà Foscari, Venezia 28-29 Novembre.

¹⁹⁴ DATAMONITOR. (2002) *Targeting Event Audiences Report*, 22/11.

tema proposto¹⁹⁵. Gli obiettivi che si propone di raggiungere un evento sono molteplici:

- ottenere la visibilità aziendale;
- testimoniare l'impegno istituzionale;
- migliorare e consolidare l'immagine aziendale;
- ottenere consenso e *goodwill* dalla collettività;
- divulgare informazioni e confronto scientifico;
- perseguire esigenze commerciali;
- fidelizzare i pubblici di riferimento;
- comunicare con pubblici specifici: dipendenti, stampa, clienti attuali o potenziali, partner, *opinion leader*¹⁹⁶.

Il ricorso più crescente delle imprese alla creazione degli eventi è attribuibile a diversi fattori. Gli eventi consentono, infatti, alle imprese di raggiungere efficacemente sia specifici target sia mercati molto più ampi coinvolgendo emotivamente il pubblico cui si rivolge. Inoltre, gli approcci di marketing che si sono diffusi negli ultimi anni hanno dato un ulteriore spinta all'affermazione degli eventi; in particolare il marketing esperienziale, nato con lo scopo di allacciare una relazione duratura con il pubblico coinvolgendolo emotivamente. L'evento, infatti, è in grado di far vivere un'esperienza memorabile al pubblico, catturandolo con un'immagine forte e positiva.

Gli eventi organizzati dalle imprese presentano dei caratteri particolari¹⁹⁷:

- durata limitata nel tempo: l'evento ha spesso una durata breve per coinvolgere il pubblico e alimentarne la tensione;
- segmentazione del pubblico: l'evento consente di raggiungere target specifici, permettendo di realizzare una segmentazione del mercato;
- unicità e originalità: ogni evento è unico e irripetibile. Anche gli eventi ripetuti nel tempo, presentano caratteristiche differenti;
- creatività e spettacolarizzazione: l'evento può avvalersi di effetti spettacolari e utilizzare la creatività e la fantasia nella fase di progettazione;
- emozionalità: l'evento può coinvolgere emotivamente il pubblico a cui si rivolge facendolo emozionare;

¹⁹⁵ COCCO R., POZZI L. (2001), I servizi di base: l'organizzazione di eventi, In INVERNIZZI E. (a cura di), *Relazioni Pubbliche: le competenze, le tecniche ed i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano.

¹⁹⁶ COCCO R. (2001), *Op.cit.*

¹⁹⁷ GAMBETTI R. (2003), *Op.cit.*, pp. 4-5.

- aggregazione: l'evento favorisce l'aggregazione del pubblico, favorendo la condivisione del clima conviviale che riesce a creare;
- modularità: l'evento coinvolge diversi soggetti e aree aziendali accomunate dal raggiungimento dello stesso obiettivo;
- flessibilità: l'evento è uno strumento di comunicazione versatile e flessibile che può essere utilizzato per raggiungere diversi obiettivi;
- dinamicità: l'evento si presta ad essere impiegato in maniera differente a seconda dei luoghi e dei momenti in cui si impiega;
- comunicabilità: l'evento ha una grande capacità comunicazionale sia nei confronti di chi partecipa all'evento, attraverso la distribuzione di materiale pubblicitario (*brochure*, cataloghi, materiali audio e video) sia nei confronti di chi non partecipa, attraverso l'azione dei *mass media* e del passaparola;
- multimedialità: l'evento consente l'utilizzo integrato dei diversi mezzi di comunicazione;
- sintonia con il pubblico: l'evento è progettato in sintonia con i valori del pubblico;
- dissimulazione: l'evento non rende note le finalità e gli obiettivi economici e commerciali dell'evento stesso;
- benemeranza: l'evento attraverso il clima di aggregazione che crea è in grado di ottenere benevolenza da parte del pubblico;
- integrazione: l'evento permette di sviluppare piani di comunicazione integrata insieme al mix di comunicazione a disposizione dell'impresa¹⁹⁸.

È possibile proporre una classificazione delle principali tipologie di evento in base alle principali aree in cui si suddivide la comunicazione d'impresa:

- eventi di comunicazione istituzionale: celebrazioni e feste aziendali, *open day*, inaugurazioni, congressi, convegni e tavole rotonde, mostre, eventi culturali, sociali, sportivi e musicali;
- eventi di comunicazione di marketing: feste per il lancio di prodotti, tour promozionali, iniziative nell'ambito di fiere, eventi ricreativi, musicali e sportivi;
- eventi di comunicazione interna: *convention*, riunioni, *open day*, feste aziendali, eventi ricreativi, culturali, sociali, musicali e sportivi;
- eventi di comunicazione economico-finanziaria: *road show*, presentazioni del bilancio alla comunità, convegni e tavole rotonde, *convention*, mostre, eventi ricreativi, culturali e sociali.

¹⁹⁸ Cfr. ADV EXPRESS (2002), *I quaderni della comunicazione - Gli eventi. Si afferma un nuovo media*, Milano, pp. 20, 38-39.

L'evento è un vero e proprio strumento di comunicazione e si articola in diverse fasi: la progettazione strategica, la pianificazione, la gestione e organizzazione e il *follow up*¹⁹⁹. Nella fase di progettazione strategica si decide come integrare l'evento nella strategia globale dell'impresa, si analizzano le esigenze dell'impresa, si sceglie il tipo di evento e l'impostazione strategica da attuare. La tipologia di evento è decisa in funzione del contenuto da erogare, del budget disponibile e del pubblico di riferimento. Nella fase di pianificazione sono individuati gli obiettivi, il contenuto e i target che l'evento vuole raggiungere e le modalità per la sua realizzazione. L'obiettivo di un evento si esplica in ciò che l'impresa vuole ottenere o cosa vuole far conoscere al pubblico di riferimento. I contenuti sono i messaggi, le informazioni che i relatori trasmettono al pubblico dell'evento. I pubblici sono i soggetti che l'impresa intende invitare all'evento per trasferire i messaggi. Per realizzare tutto ciò, è necessario quantificare le risorse economiche a disposizione dell'impresa; in questa fase è necessario scegliere i relatori che dovranno avere grandi capacità di *public speaking*, esperienza, autorevolezza. Inoltre, bisogna definire l'agenda rispetto agli obiettivi che si vogliono raggiungere, va preparata la scaletta, si deve porre attenzione ai tempi di arrivo, di trasferimento e ai tempi di ristorazione.

Durante la fase di gestione e organizzazione si decide come attuare operativamente tutta la logistica. Si deve, cioè, decidere la data e l'ora dell'evento sulla base delle esigenze dei partecipanti e dei relatori principali, considerando la disponibilità delle sedi, evitando sovrapposizioni con altri eventi ed evitando le festività. Deve essere scelta una sede facilmente raggiungibile, con adeguate strutture alberghiere e congressuali, adeguata al livello dell'evento e che disponga di un ampio parcheggio. In questa fase devono essere previsti tutti i supporti tecnologici necessari da utilizzare (es: proiettore per computer, lavagna luminosa, maxischermo, ecc), e inoltre la segreteria organizzativa e la *reception* devono essere ben preparate. La fase del *follow up* è la fase della misurazione dei risultati, ossia si valuta il successo o insuccesso dell'evento. Per misurazione dell'evento si intendono tutte le attività che hanno lo scopo di valutare i risultati ottenuti con un evento e stabilire se e come mantenere i contatti con i partecipanti. Tra gli strumenti di misurazione dei risultati: moduli di *feedback* ai partecipanti, *recall* telefonico, incontri con coloro che hanno chiesto approfondimenti, rassegna stampa, aggiornamento dei nuovi nominativi nel database aziendale, stesura di un documento sui risultati raggiunti.

Gli strumenti principali utilizzati dalle imprese per la comunicazione di un evento sono: inviti; cartellonistica; cartografia; modulistica; *gadget*; pubblicità; sito.

¹⁹⁹ COCCO R., POZZI L. (2001), *Op. cit.*, p. 410.

Vi sono inoltre diverse tipologie di eventi: congresso e convegno; tavola rotonda; fiera; convention; *open days*; seminari; inaugurazioni; lanci di prodotti; feste e celebrazioni aziendali; conferenze stampa²⁰⁰. Il congresso e convegno si rivolgono ad un pubblico appartenente ad una stessa categoria interessato ad un argomento; hanno come obiettivo informare, aggiornare e approfondire argomenti precisi e ben specifici; sono coinvolti relatori esperti di tale discipline. La tavola rotonda si rivolge ad un pubblico interessato ma non attivo che funge da semplice ascoltatore; ha come obiettivo discutere su un argomento di attualità o particolarmente controverso; sono coinvolti esperti dell'argomento, *opinion leader* o personaggi di fama diffusa. La fiera si rivolge sia ad un pubblico generico che a un pubblico appartenente ad una specifica categoria, ha come obiettivo dare visibilità al marchio, far conoscere i nuovi prodotti e servizi dell'impresa; è coinvolta l'impresa e tutti i suoi pubblici. La *convention* si rivolge al personale dell'impresa e forze vendite esterne, ha come obiettivo coinvolgere e motivare gli appartenenti all'impresa per trasferire loro i messaggi e gli obiettivi principali dell'azienda. Sono coinvolti i vertici aziendali, i responsabili delle risorse umane e i responsabili della comunicazione.

Gli *open days* si rivolgono ai clienti, fornitori, *opinion leader*, giornalisti e familiari; hanno come obiettivo aumentare la visibilità di un'impresa aprendo le porte ad ospiti esterni; sono coinvolti tutti i dipendenti dell'impresa e il contenuto è l'offerta di prodotti e servizi aziendali. I seminari si rivolgono al pubblico interno, partner, e al canale commerciale, hanno l'obiettivo di fornire delle occasioni di approfondimento tecnico e di formazione sui prodotti/servizi dell'impresa; sono coinvolti consulenti e tutor esterni, il pubblico. Le inaugurazioni si rivolgono ai clienti, fornitori, *opinion leader*, giornalisti e familiari, hanno l'obiettivo di celebrare in modo spettacolare l'inizio di una nuova attività, l'apertura di una nuova sede, sono coinvolti tutti i dipendenti dell'impresa. I lanci di prodotto si rivolgono ai clienti, fornitori, *opinion leader* e giornalisti, hanno l'obiettivo di comunicare un nuovo prodotto/servizio e creare interesse nel pubblico; sono coinvolti tutti i dipendenti dell'azienda. Le celebrazioni aziendali si rivolgono a tutti i dipendenti dell'azienda con l'obiettivo di creare coinvolgimento e senso di appartenenza all'impresa; sono coinvolti i vertici dell'impresa, i responsabili della comunicazione, il direttore del personale. Le conferenze stampa si rivolgono alle agenzie di stampa, ai giornalisti di stampa, Tv e radio, agli *opinion leader*, hanno l'obiettivo di divulgare una notizia di una certa rilevanza; sono coinvolti responsabili e agenzie di PR.

²⁰⁰ COCCO R., POZZI L. (2001), *Op.cit.*, pp. 419-453.

Nell'organizzazione di un evento ci sono diverse responsabilità; le principali sono rappresentate dalla leadership del progetto, dalla definizione dei contenuti, dal governo dell'organizzazione e dalla gestione dei fornitori esterni²⁰¹. Il leader di progetto si occupa della strategia generale dell'evento; più in particolare della compilazione del *briefing* iniziale, della definizione dei contenuti generali, della definizione dell'agenda, della preparazione delle presentazioni, della definizione dei partner da coinvolgere, della definizione del materiale da distribuire, del controllo del budget di spesa. Il responsabile dei contenuti si occupa della definizione dei temi generali presentati all'evento, della definizione del contenuto degli interventi e della scaletta delle presentazioni, delle decisioni dei relatori da coinvolgere, del reperimento della documentazione da distribuire. Il responsabile dell'organizzazione si occupa dell'immagine logistica dell'evento e più precisamente della definizione della grafica legata all'evento, della scelta della sede e del periodo adeguato, dell'attivazione di tutti i fornitori esterni da coinvolgere, della cura di tutti i dettagli riguardanti la realizzazione dell'evento, dal coordinamento all'accoglienza e al soggiorno degli ospiti e dei relatori.

3.9.2 L'utilizzo di testimonial e influenti

Nella comunicazione pubblicitaria, un particolare rilievo è assunto dalla figura del *testimonial* che sempre con maggiore frequenza viene proposto da chi produce il messaggio per firmare o convalidare la qualità del prodotto. L'uso del *testimonial* è probabilmente uno degli strumenti più utilizzati in pubblicità. Il *testimonial* è un personaggio, solitamente molto noto al grande pubblico, che è presente in un determinato messaggio pubblicitario, come testimonianza fortemente attendibile della qualità del prodotto pubblicizzato: sfruttare la notorietà di un *testimonial* è quindi un sistema per attribuire maggiore credibilità alla comunicazione pubblicitaria²⁰². Si definisce *testimonial* un personaggio a cui è attribuita una specifica competenza sull'oggetto della comunicazione²⁰³. Quando il prodotto è affiancato ad un personaggio in ragione della sua popolarità, senza una diretta relazione con lo stesso, parliamo di influente. L'influente è il personaggio che ottiene presso l'audience l'autorevolezza di chi possiede il carisma dato dallo *star system*: in questo caso l'influente diventa il protagonista della comunicazione, la sua immagine si riverbera sul messaggio esercitando una sorta di effetto alone²⁰⁴.

²⁰¹ COCCO R., POZZI L. (2001), *Op.cit.*, pp. 417-419.

²⁰² LUPETTI F., MANFREDINI G. (2001), *Op.cit.*, p. 614.

²⁰³ Un esempio: il dentista che pubblicizza un dentifricio.

²⁰⁴ FABRIS G. (1997), *Op.cit.*, p. 168.

In letteratura vengono identificate alcune tipologie di *testimonial* che possiamo ricondurre a tre categorie principali: il professionista (o esperto), il consumatore tipo e la celebrità. Nella prima tipologia rientrano coloro che hanno specifiche competenze e conoscenze sulla categoria di prodotto a cui appartiene il bene pubblicizzato; nella seconda rientrano normali utilizzatori presentati nello spot (consumatori come noi), nella terza rientra la celebrità o personaggio famoso “*who is know to the public (actor, sports figure, entertainer, etc) for his or her achievements in areas other than that of the product class endorsed*”²⁰⁵.

Il ricorso alle celebrità come *testimonial (celebrity endorsement)* si fonda su due presupposti legati al fatto che la celebrità può catalizzare l’attenzione verso il prodotto/servizio o il *brand* e plasmare la percezione dello stesso attraverso le deduzioni dell’acquirente in base alla conoscenza della celebrità²⁰⁶. Più precisamente il personaggio dovrebbe godere di un’elevata visibilità e trasferire una serie di associazioni, giudizi, e sentimenti potenzialmente utili dal punto di vista del marketing²⁰⁷. E’ importante che il personaggio e il prodotto siano in sintonia e che ci sia un legame logico tra il brand e la persona che lo promuove²⁰⁸. Nel caso della celebrità, ampi segmenti della popolazione possono immediatamente riconoscere ed identificarsi con la persona famosa cosicché l’attrazione ed il *goodwill* associato con la *star* possono riversarsi sul prodotto²⁰⁹.

Nel caso del consumatore tipo, questo soddisfatto e spontaneo, è presentato in situazioni di vita reale o *candid camera* offrendo maggiore credibilità al messaggio e dando maggiore spontaneità alla storia rappresentata, così da avvicinarsi al pubblico. Nel caso dell’esperto si ottiene un buon effetto quando il prodotto è di tipo tecnico e i consumatori hanno bisogno di rassicurazioni e sicurezza prima di scegliere²¹⁰. Alcuni studiosi identificano i criteri che bisognerebbe prendere in considerazione per utilizzare al meglio *testimonial* e influenti²¹¹:

- definire la strategia e poi trovare la *star* coerente e non viceversa;
- essere certi che l’immagine della *star* e la sua personalità siano compatibili con il prodotto;

²⁰⁵ FRIEDMAN H.H., FRIEDMAN L. (1979), “Endorser Effectiveness By Product Type”, *Journal of Advertising Research*, No.5, p. 63.

²⁰⁶ KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILIO M.C. (2005), *Op.cit.*, p. 273.

²⁰⁷ MCCRACKEN G. (1989), “Who is the Celebrity Endorsor? Cultural Foundations of the Endorsement Process”, *Journal of Consumer Research*.

²⁰⁸ MISRA S., BEATTY S.E. (1990), “Celebrity Spokesperson and Brand Congruence”, *Journal of Business Research*, No. 21.

²⁰⁹ AAKER D., MYERS. J. (1991), *Il management della pubblicità*. FrancoAngeli, Milano.

²¹⁰ Può essere anche lo stesso produttore l’esperto si pensi ad esempio a Giovanni Rana il volto dei tortellini.

²¹¹ MCCOLLUM-SPIELMAN., & COMPANY, INC (1980) “Starpower: will the force be with you?”, *Topline*, Vol. 2, No. 3, pp. 1-8.

- dare alla *star* una ragione logica per raccomandare il prodotto;
- rendere esplicito il perché la *star* dovrebbe essere considerata tale anche per il prodotto;
- coinvolgere il più possibile la *star* con il prodotto²¹².

L'utilizzo dei testimonial è spesso la risposta tattica più semplice per pubblicizzare un prodotto attribuendogli un'identità di sicuro effetto e caratteristiche di riconoscibilità e di simpatia. È stata proposta un'ulteriore classificazione dei possibili *testimonial* distinguendoli tra: *testimonial civetta*, *testimonial autore*, *testimonial imbonitore*, *testimonial comparsa*, *testimonial garante* e *testimonial emblema*²¹³.

Il *testimonial civetta* è il divo chiamato a svolgere una sola funzione di richiamo per catturare l'attenzione del pubblico. Il *testimonial autore* è il personaggio di cultura, di musica, di cinema, noto al grande pubblico che si pone in posizione di superiorità rispetto al prodotto pubblicizzato. Il *testimonial imbonitore* assume il ruolo di venditore, esalta i pregi del prodotto cercando di convincere gli eventuali acquirenti con discorsi appropriati. Il *testimonial comparsa* è in genere il personaggio internazionale e ha la funzione di aumentare la notorietà del prodotto. Il *testimonial garante* è colui che raccomanda il prodotto data la sua esperienza e competenza. Il *testimonial emblema* è un personaggio anche non noto inizialmente che celebra un contratto con il prodotto sulla base di affinità elettive.

L'utilizzo di un *testimonial* in pubblicità si presenta spesso come una facile scappatoia, ma a volte non lo è. Comporta di doversi impegnare in una scelta il cui successo non è assolutamente garantito, perché capita anche di incappare in *testimonial deboli*²¹⁴. Inoltre, la stretta associazione della marca con un personaggio può comportare la "vampirizzazione" della marca da parte dell'influente troppo famoso o troppo protagonista e determinate brutte avventure nella vita personale del personaggio possono danneggiare la marca o il prodotto reclamizzato²¹⁵.

3.9.3 La televisione

La televisione tra i media pubblicitari è sicuramente il più potente, combina infatti elementi visivi, sonori e verbali e raggiunge un grande numero di

²¹²MORIARTY S.E. (1986), *Creative Advertising. Theory and Practice*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

²¹³RIGHETTI P. (1993), *La gazza ladra*, Lupetti, Milano.

²¹⁴CODELUPPI V. (2000), *Iperpubblicità*, FrancoAngeli, Milano, pag 144.

²¹⁵FABRIS G. (1997), *Op.cit.*, pag 169.

consumatori. La televisione presenta due importanti punti di forza ai fini della costruzione della *brand equity*²¹⁶:

- mostra con vivacità gli attributi e i benefici del prodotto ai consumatori;
- propone un immaginario relativo all'utente e all'utilizzo della marca;
- consente di avviare una segmentazione geografica data la molteplicità di emittenti.

Allo stesso tempo la televisione presenta alcuni svantaggi²¹⁷:

- il ritmo troppo veloce può distogliere l'attenzione dei consumatori dal messaggio sul prodotto;
- grande frammentazione dell'offerta, per la presenza di troppe pubblicità e di troppi canali;
- alti costi di produzione per gli spot pubblicitari.

3.9.4 La radio

La radio, a differenza della televisione manca della componente visiva, perciò deve essere capace di attrarre i consumatori utilizzando degli argomenti forti²¹⁸. Tra i principali vantaggi:

- è un mezzo pervasivo e flessibile;
- ha bassi costi di produzione per gli spot pubblicitari;
- può costituire un complemento efficace agli spot televisivi.

Tra gli svantaggi:

- la mancanza della componente visiva;
- la natura relativamente passiva dell'elaborazione del messaggio da parte dei consumatori.

3.9.5 La stampa

La stampa presenta caratteristiche differenti sia dalla radio che dalla televisione. La stampa sia quotidiana che periodica sembra essere molto adatta a

²¹⁶ KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *Op.cit.* pag 230.

²¹⁷ Cfr. KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C., *ibidem*; CONFETTO M.G. (2004), *Op.cit.* pagg 160-161.

²¹⁸ KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *Op.cit.* p. 231.

comunicare informazioni sul prodotto e a trasmettere una certa immagine dell'utilizzatore, ma è un mezzo essenzialmente statico, con una scarsa capacità di attirare l'attenzione²¹⁹.

3.9.6 La direct response

La *direct response* a differenza della pubblicità sui media tradizionali (televisione, radio, stampa) comunica in maniera diretta e specifica ai consumatori, attraverso la posta, il telefono, Internet e altri strumenti di comunicazione.

3.9.7 Internet

Internet è l'espressione della società attuale. Negli ultimi tempi è cresciuta in maniera esorbitante la comunicazione di marketing interattiva on-line. I principali vantaggi del marketing on-line sono il basso costo e l'alto grado di personalizzazione; sono proliferati i siti web che sono sempre più affidabili e forniscono ai consumatori le informazioni che meglio rispondono ai loro bisogni. La pubblicità sul Web sta crescendo e sta acquisendo sempre una maggiore importanza.

3.9.8 Il place advertising

Il *place advertising* si riferisce a tutta la pubblicità non realizzata sui mezzi di comunicazione tradizionali; gli annunci pubblicitari appaiono in luoghi differenti, le opzioni disponibili sono²²⁰:

- cartelloni e poster;
- film;
- linee aeree;
- sale d'attese e altri luoghi.

I cartelloni e i poster sono diventati strumenti vivaci, capaci di catturare l'attenzione dei consumatori attraverso immagini in movimento, grafica digitale, effetti luminosi. I poster appaiono dappertutto, sulle pensiline degli autobus, sui treni, metropolitane, edicole. Ormai la pubblicità appare nei luoghi più vari, anche quelli non convenzionali.

²¹⁹ KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *Op.cit.* p. 232.

²²⁰ KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *Op.cit.*, p. 235.

3.10 I veicoli di comunicazione

I veicoli di comunicazione rappresentano canali specifici che contestualizzano i canali generici rappresentati dai mezzi²²¹. Ai fini della selezione dei veicoli per ciascun mezzo occorre tener conto, essenzialmente, di elementi quali: il profilo (genere) e l'ampiezza dell'audience di riferimento (numero di utilizzatori abituali del veicolo); le eventuali sovrapposizioni dell'audience dei veicoli; il costo contatto, inteso come rapporto tra il costo assoluto per l'utilizzo del veicolo e l'audience media del veicolo stesso.

3.11 Un approccio all'*Integrated marketing communication (IMC)* per le Pmi

In un contesto socio-economico in cui i consumatori sono più informati, proattivi e in grado di valutare le alternative, e in cui si assiste a una proliferazione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), emerge la consapevolezza di ampliare la visione del *management* della comunicazione d'impresa pervenendo a un nuovo approccio definito *Integrated Marketing Communication (IMC)*.

*“Secondo tale approccio, quindi, i responsabili della comunicazione di marketing non solo coordinano una molteplicità di strumenti al fine di creare sinergie e assicurare coerenza di significati di fondo nei flussi di comunicazione del brand, ma oltre al cliente, coinvolgono anche i diversi stakeholder della marca (dipendenti, investitori, fornitori e distributori, ecc): in questo modo, l'”audience” risulta complessa tanto quanto il sistema di strumenti per raggiungerla”*²²².

L'importanza strategica di gestire in maniera sistematica una comunicazione con gli stakeholder è ampiamente discussa e riconosciuta anche nella letteratura manageriale²²³. Gli stessi studi di marketing hanno messo in

²²¹ Si riportano alcuni esempi di veicoli di comunicazione relativi a mezzi differenti: quotidiani (La Repubblica); periodici (Chi); emittenti televisive (Rai 1); emittenti radiofoniche (RadioDejay).

²²² PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, pp. 127-130.

²²³ Si veda al riguardo: POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002), *Redefining the corporation*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press; ARGENTI P.A., FORMAN J. (2002), *The power of corporate communication*. New York: McGraw Hill; CORNELISSEN J. (2004), *Corporate communications: Theory and practice*. London: Sage Publications; GRUNIG L.A., GRUNIG J.E., DOZIER D.M. (2002), *Excellence in public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum; VAN RIEL C., FOMBRUN C.J. (2007), *Essentials of corporate communication*. New York: Routledge.

evidenza il ruolo strategico che la comunicazione svolge all'interno del sistema di marketing e nei processi decisionali dell'impresa²²⁴.

Nella tabella successiva sono riportate le più importanti definizioni di IMC fornite da importanti studiosi e accademici (tab. 3.9).

Tab. 3.9: Definizioni di IMC

Autori	Definizioni
Duncan and Mulhern (2004)	"Integrated marketing communications is an on-going, interactive, cross-functional process of brand communication planning, execution, and evaluation that integrates all parties in the exchange process in order to maximize mutual satisfaction of each others wants and need" ²²⁵ .
Schultz (2005)	"Integrated Marketing Communication is a strategic business process used to plan, develop, execute, and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with customers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences" ²²⁶ .
Schultz and Patti (2009)	"Integrated Marketing Communication is one of the most influential marketing management frameworks of our time" ²²⁷ .
Bruhn (2009)	"Integrated communications is a process of analysis, planning, organising, executing, and controlling in order to create a unity from the differing sources of internal and external communication" ²²⁸ .
Einwiller and Boenigk (2012)	"Integrated marketing communications is a management process of analysis, planning, organising, executing, and evaluating the communication of a company with its varied external and internal stakeholders, based on communication objectives that are aligned with corporate strategy and applying instruments that are aligned in terms of content, form and timing, in order to generate value for the company by satisfying stakeholder needs and wants and generating mutually beneficial stakeholder-company relationships" ²²⁹ .

Fonte: ns elaborazione

L'IMC ha messo in evidenza il ruolo cruciale della comunicazione per la gestione delle relazioni con tutti gli stakeholder che possono influenzare l'impresa anche di piccola e media dimensione. L'approccio all'*Integrated Marketing Communication* ha iniziato ad acquisire popolarità a partire dagli anni Novanta e da semplice costrutto che poneva al centro il consumatore (orientamento

²²⁴ MAZZEI A. (2007), "La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale", Congresso Internazionale *Marketing Trends* Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 26-27 gennaio.

²²⁵ DUNCAN T., MULHERN, F. (Eds.) (2004), *A white paper on the status, scope and future of IMC*. New York: McGraw Hill.

²²⁶ SCHULTZ D.E. (2005), "The Revolution and the Following Evolution of Integrated Marketing Communication", In BRIOSCHI E.T. (2005), (a cura di), "La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale", *Comunicazioni sociali*, No. 1, gennaio-aprile.

²²⁷ SCHULTZ D.E., PATTI C.H. (2009), The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, No. 2/3, pp. 75-84.

²²⁸ BRUHN M. (2009), *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*, 5th ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

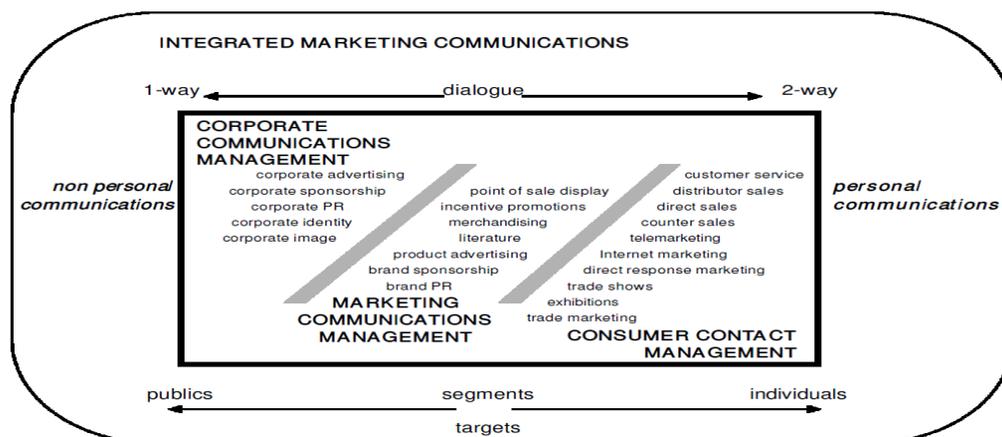
²²⁹ EINWILLER S.A., BOENIGK, M. (2012), "Examining the Link between Integrated Communication Management and Communication Effectiveness in Medium-Sized Enterprises", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 18.

consumer-centric) si è evoluto in un orientamento che permea tutti gli stakeholder e tutte le attività di comunicazione messe in atto da una qualsiasi impresa²³⁰.

Anche le piccole e medie imprese dovrebbero servirsi di un approccio integrato di marketing e comunicazione per gestire l'insieme delle attività implementate con lo scopo di raggiungere un vantaggio competitivo duraturo. Se le piccole e medie imprese, infatti, adottassero un approccio all'IMC, allineando la comunicazione alla strategia aziendale complessiva e alla *mission* si garantirebbero coerenza strategica e successo di lungo periodo.

La strategia di comunicazione di una piccola e media impresa, alla luce dell'IMC, dovrebbe tenendo conto del *communication mix*, scegliere le forme, i mezzi e i veicoli di comunicazione più idonei al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Inoltre, la scelta del *communication mix* varierà a seconda delle peculiari esigenze di comunicazione d'impresa (obiettivi, target, tempi, budget, ecc) della Pmi. La figura sottostante cerca di fornire un quadro di sintesi suggerendo i mezzi di comunicazione che si possono adottare per dialogare con i propri stakeholder adottando un approccio all'IMC (fig. 3.16).

Fig. 3.16: *Integrated Marketing Communication*



Fonte: PICKTON D., HARTLEY B. (1998), "Measuring Integration: An Assessment of the Quality of Integrated Marketing Communications", *International Journal of Advertising*, No.17, pp. 447-457.

*"An integrated approach to communication aims to meet more complex communication needs, prevent possible problems like fragmented communication and contradictory messages that would result in loss of trust and reputational damage and - most importantly - provide competitive advantages and enhance productivity and business performance"*²³¹.

²³⁰ DUNCAN T., MORIARTY S.E. (1998), "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, pp. 1-13.

²³¹ EINWILLER S.A., BOENIGK M., (2012), *Op. cit.*, p. 4.

L'impatto di complesse dinamiche ambientali e soprattutto l'innovazione tecnologica ha comportato una sempre più accentuate diversificazioni nell'ambito dell'IMC e una crescente innovazione nelle modalità di utilizzo del *communication mix*. A fronte di questi cambiamenti emergenti l'IMC necessita di essere gestito in modo da presentare elevati livelli di integrazione, soprattutto per quel che riguarda²³²:

- il coordinamento e il controllo del piano di comunicazione;
- la coerenza sostanziale con il messaggio di fondo;
- la collaborazione tra i diversi stakeholder coinvolti (interni ed esterni).

*“Qualsiasi azione di comunicazione se non possiede il requisito di integrazione con le altre azioni e, più in generale, con la generale politica di comunicazione dell'impresa, rischia quantomeno di risultare scarsamente efficace ed efficiente. Non raramente l'assenza di integrazione comporta l'insorgere di effetti negativi. Non si dovrebbe quindi parlare di comunicazione integrata come di un concetto diverso da quello di comunicazione perché questa per essere considerata tale deve per forza essere integrata. [...] perciò almeno in teoria, i due termini coincidono”*²³³.

3.12 Il piano di comunicazione aziendale per la piccola e media impresa

Il piano di comunicazione aziendale rappresenta uno strumento fondamentale per tradurre le scelte strategiche in attività tipiche del marketing operativo. Il piano di comunicazione aziendale rappresenta il documento che contiene il progetto di comunicazione aziendale riferito ad un dato periodo di tempo, in cui sono formalizzate le modalità di utilizzo della struttura interna di comunicazione e le decisioni relative al *communication mix* dell'impresa²³⁴.

A partire dal piano strategico aziendale, che riassume gli obiettivi strategici e le strategie, si snodano il piano di marketing e il piano di comunicazione, nei quali vengono formalizzate rispettivamente le decisioni di marketing e le decisioni di comunicazione (fig. 3.17).

La scelta del *communication mix* costituisce un prerequisito necessario per costruire un piano di comunicazione aziendale adeguato. Il *communication mix* è

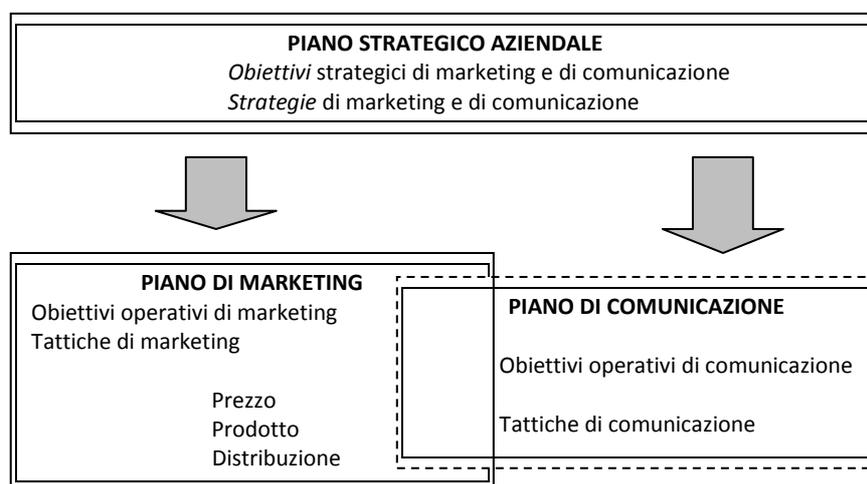
²³² PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Op. cit.*, pp. 127-130.

²³³ FIOCCA R. (1993), *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa: la comunicazione integrata nell'economia delle imprese*, Egea, Milano.

²³⁴ Cfr. SIANO A. (a cura di) (2002), *Op. cit.*, pp. 23 e segg.

rappresentato dalla selezione e dalla combinazione di fonti-aree-forme-mezzi-veicoli²³⁵. Le aree di comunicazione costituiscono l'insieme degli ambiti comunicativi da attivare in relazione all'oggetto da comunicare (l'impresa stessa nella sua totalità o il prodotto), ai pubblici specifici da contattare e agli effetti da conseguire nei pubblici²³⁶. Le forme di comunicazione rappresentano le modalità attraverso le quali si mira a conseguire gli effetti potenziali associabili alle aree di comunicazione²³⁷. I mezzi rappresentano i canali generici attraverso i quali veicolare i messaggi ai pubblici; la loro selezione è propedeutica alla scelta dei canali specifici (i veicoli), vale a dire gli effettivi supporti attraverso cui trasmettere il messaggio. A partire dal piano strategico aziendale scaturiscono due piani che traducono in termini operativi il marketing e la comunicazione: il piano di marketing e il piano di comunicazione.

Fig. 3.17: Interrelazioni tra piano strategico, piano di marketing e piano di comunicazione



Fonte adattata da: SIANO A. (2002), *Op. cit.*, p. 9.

La redazione del piano di comunicazione aziendale risponde all'esigenza della piccola e media impresa di disporre di un documento dal carattere formale che contiene le direttive circa gli obiettivi operativi di comunicazione e le tattiche da adottare per conseguire gli obiettivi prefissati.

L'identità visiva rappresenta il punto di partenza per la redazione di qualsiasi piano di comunicazione aziendale. Attraverso il piano di comunicazione

²³⁵ Cfr. SIANO A., CONFETTO M.G. (2003), *Op. cit.*, p. 34.

²³⁶ In base all'incrocio di tali variabili si individuano le seguenti aree tematiche: la comunicazione interna, ai co-makers, economico-finanziaria, per la relazioni industriali, per il reclutamento, di lobbying, istituzionale, di marketing.

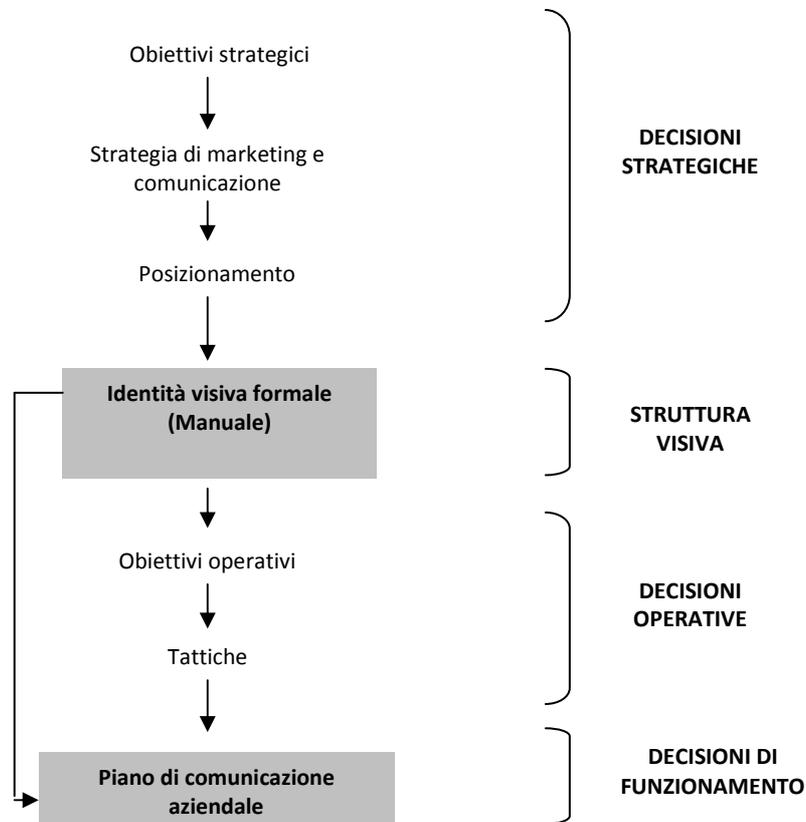
²³⁷ Le forme di comunicazione sono rappresentate dalla pubblicità, la promozione delle vendite, le sponsorizzazioni, ecc.

si esprime la modalità di utilizzo della struttura visiva, come si vede nella figura sottostante (fig. 3.18)²³⁸.

Nel piano di comunicazione aziendale sono sintetizzate le indicazioni concernenti gli obiettivi e le tattiche di comunicazione relative al breve periodo. Strutturalmente il piano di comunicazione aziendale risulta essere composto da due macro contenitori: il primo relativo agli obiettivi operativi di comunicazione; il secondo relativo alle tattiche di comunicazione (fig 3.19).

Il piano di comunicazione aziendale interviene all'interno del marketing-mix e comporta la definizione di specifiche politiche e strategie coerentemente con quello che accade nel piano di marketing²³⁹.

Fig. 3.18: I contenuti del piano di comunicazione aziendale di una Pmi



Fonte adattata da: SIANO A. (2002), *Op. cit.*, p. 27.

Nel redigere il piano di comunicazione aziendale, ogni impresa anche di piccola e media dimensione deve porsi delle domande sia di natura strategica che operativa²⁴⁰, vedi fig. 3.19. Innanzitutto deve chiedersi perché comunicare con i

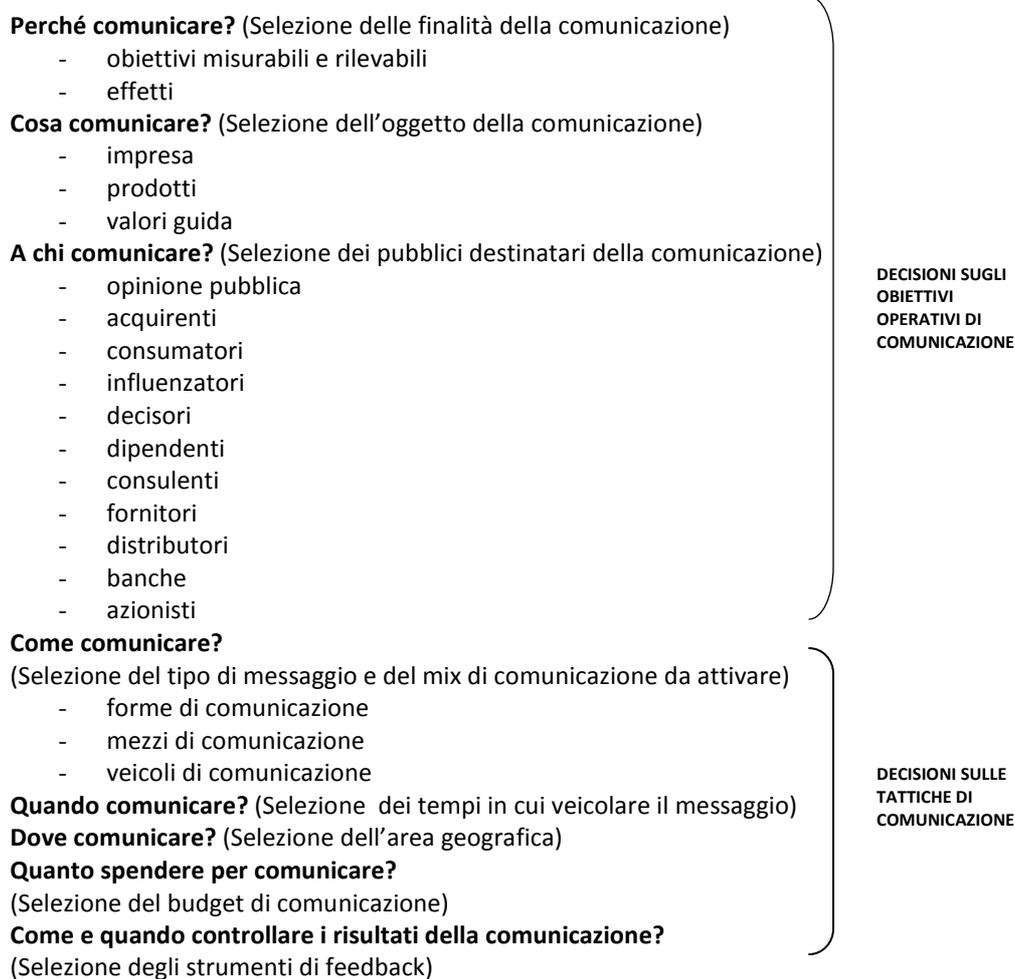
²³⁸ SIANO A. (2002), *Op. cit.*, p. 26.

²³⁹ BUZZO B. (2008), *Governare la comunicazione d'impresa. Modelli, attori e tecniche, strumenti e strategie*, FrancoAngeli, Milano.

²⁴⁰ SIANO A. (2002), *Op. cit.*, pp. 1-8.

propri stakeholder; quali sono i motivi che la spingono a comunicare con il pubblico di riferimento. Inoltre, l'impresa deve selezionare l'oggetto della propria comunicazione attraverso la domanda: "cosa comunicare?" e selezionare i pubblici destinatari del messaggio attraverso il quesito "a chi comunicare?". Dopo i primi tre interrogativi di natura strategica, l'impresa deve rispondere a delle domande di natura tattica. La prima di queste è "come comunicare", attraverso la selezione del messaggio/i da veicolare ai propri stakeholder e la selezione del mix comunicazionale più adatto ai pubblici destinatari del messaggio. Inoltre bisognerà preventivare i tempi e i gli ambiti geografici entro i quali veicolare il messaggio.

Fig. 3.19: Le decisioni strategiche ed operative ai fini della comunicazione aziendale



Fonte adattata da: SIANO A. (2002), *Op. cit.*, p. 2.

Alle decisioni tattiche occorre aggiungere delle decisioni di supporto riguardanti la definizione del budget di spesa da destinare alle attività di comunicazione. Infine, l'ultima decisione riguarda il controllo e il monitoraggio dei risultati conseguiti attraverso la selezione degli strumenti di *feedback* destinati a valutare l'efficacia e l'efficienza delle attività di comunicazione attuate.

3.13 La Corporate Communication per costruire la reputazione aziendale nelle Pmi

Gli studi condotti sulla comunicazione aziendale, evidenziano un grave limite connesso alla mancanza di ricerche volte ad enfatizzare il ruolo strategico che la comunicazione riveste per assicurare il vantaggio competitivo di molte imprese. Gran parte della letteratura accademica si sofferma sull'identità e sull'immagine dell'impresa²⁴¹, tralasciando altre componenti fondamentali. L'opportunità di considerare la comunicazione non più come una leva operativa ma strategica all'interno del *management* aziendale è un presupposto indispensabile per garantire il successo dell'impresa²⁴², che dovrebbe muoversi guidato dalla *corporate communication* che come si vede dalla fig. 3.20, è diventata un *framework* manageriale indispensabile per coordinare le attività di comunicazione e marketing.

La comunicazione oggi, dovrebbe ricoprire un ruolo attivo e strategico e non solo tattico all'interno dell'impresa di piccola dimensione che in questo modo potrebbe assicurarsi il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati²⁴³.

“Communication is often still seen as a largely tactical activity with practitioners acting as communication ‘technicians’”²⁴⁴.

“[...] The only way to overcome the existing fragmentation of communications in most organizations [...] and thereby to create economic value” is to adopt a “strategic focus”²⁴⁵.

²⁴¹ A supporto di questa considerazione si ricordano le letture di: Cfr. KENNEDY S.H. (1977), *Op. cit.*; DOWLING G.R. (1986), *Op. cit.*, pp. 109-115; ABRATT R. (1989), *Op. cit.*; MARKWICK N., FILL C. (1997), *Op. cit.*, pp. 396-409; VAN RIEL C.B.M., BALMER J.M.T. (1997), *Op. cit.*, pp. 340-355; STUART H. (1999), “Towards a definitive model of the corporate identity management process”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 200-207.

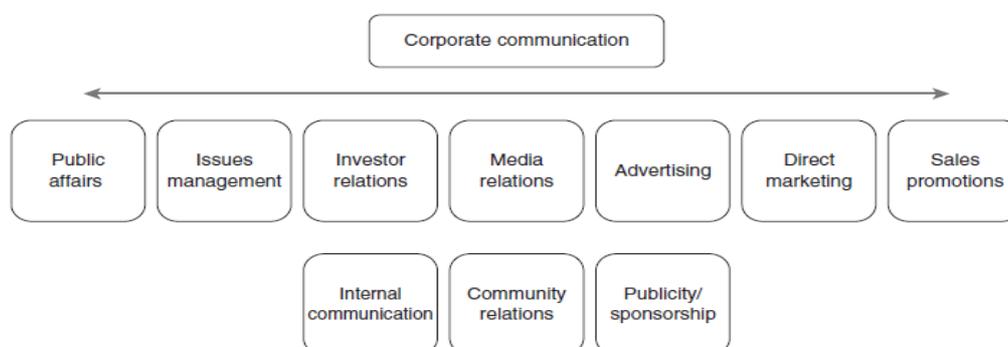
²⁴² HOLM O. (2006), “Integrated marketing communication: from tactics to strategy”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 23-33; CORNELISSEN J.P. (2008), *Corporate Communications. A Guide to Theory and Practice*, Sage, London; VAN RIEL C., FOMBRUN C.J. (2007), *Op. cit.*

²⁴³ Cfr. KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (2000), “A response to theoretical concept or management fashion”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, No. 5, pp. 17-21.

²⁴⁴ CORNELISSEN J. P. (2008), *Op. cit.*, p. 99.

Fig. 3.20 : Corporate communication: un framework per gestire la comunicazione

“Corporate communication is a management framework to guide and coordinate marketing communication and public relations”.



Fonte: CORNELISSEN J. (2004), *Op. cit.*, p. 31.

È necessario un ripensamento del modo di fare comunicazione anche nelle piccole e medie imprese che prenda spunto da importanti presupposti²⁴⁶:

- relazione con il cliente: questo è il punto di partenza di tutte le imprese che vogliono assicurarsi un successo di lungo periodo;
- valorizzazione della reputazione, della trasparenza e della responsabilità sociale;
- esigenza di una comunicazione che integri in maniera coordinata le varie forme, mezzi e veicoli;
- sfruttamento delle potenzialità del web;
- controllo e misurazione dei risultati;
- affermazione di un legame con i collaboratori dell'impresa basato sulla reciproca fiducia;
- trasformazione degli obiettivi in opportune strategie e tattiche di comunicazione;
- ascolto ed interpretazione delle aspettative di tutti gli stakeholder e degli influenti della Pmi;
- investimento nella relazione e nella formazione (ruolo educativo della comunicazione d'impresa);
- ascolto del territorio e del contesto di riferimento.

²⁴⁵ VAN RIEL C., FOMBRUN C.J. (2007), *Op. cit.*, p. 9.

²⁴⁶ VECCHIATO G. (2005), *Op. cit.*

La *corporate communication* riassume la totalità degli sforzi in comunicazione sostenuti da un'impresa per creare un'immagine positiva all'interno e all'esterno della stessa.

Nella tabella che segue sono riportate le più significative definizioni di *corporate communication* fornite da importanti studiosi e ricercatori (tab. 3.10).

Tab. 3.10: Importanti definizioni di corporate communication

Autori	Definizioni
Jackson (1987)	"Corporate communication is the total communication actively generated by a company to achieve its planned objectives" ²⁴⁷ .
Blauw (1989)	The integrated approach to all communication produced by an organization, directed at all relevant target groups. Each item of communication must convey and emphasise the corporate identity" ²⁴⁸ .
Cornelissen (2004)	"Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining reputations with stakeholder groups upon the organization is dependent" ²⁴⁹ .
Van Riel and Fombrun (2007)	"Corporate communication is the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favourable starting points with stakeholders on which the company depends. Corporate communication consists of the dissemination of information by a variety of specialists and generalists in an organization, with the common goal of enhancing the organization's ability to retain its license to operate" ²⁵⁰ .

Fonte: ns elaborazione

I prossimi sviluppi della comunicazione d'impresa coinvolgeranno in maniera preponderante le piccole e medie imprese. Se in passato la comunicazione aziendale era una prerogativa delle sole grandi imprese o organizzazioni, nei prossimi anni continuerà ad alimentarsi il cambiamento, già tuttora in atto che vede le Pmi impegnarsi in maniera costante e continuativa in attività di comunicazione tese al conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e difficile da imitare, come si può vedere dalla figura 3.21.

La strategia di comunicazione ha un ruolo importante e attivo nell'ambito della gestione complessiva dell'organizzazione aziendale²⁵¹, ed è responsabile dell'attuazione della *mission* e della *vision* dell'impresa. Inoltre, la strategia di comunicazione deve essere coerente rispetto alla *corporate culture* e deve cioè rispettare i valori condivisi dai membri dell'organizzazione. Per essere implementata, deve essere tradotta in specifiche tattiche di comunicazione per i

²⁴⁷ JACKSON P. (1987), *Corporate Communication for Managers*, Pitman, London.

²⁴⁸ BLAUW E. (1989), *Het corporate image, Beeldvorming van de onderneming, Eén van de meest complexe managementvraagstukken*, De Viergang, Amsterdam.

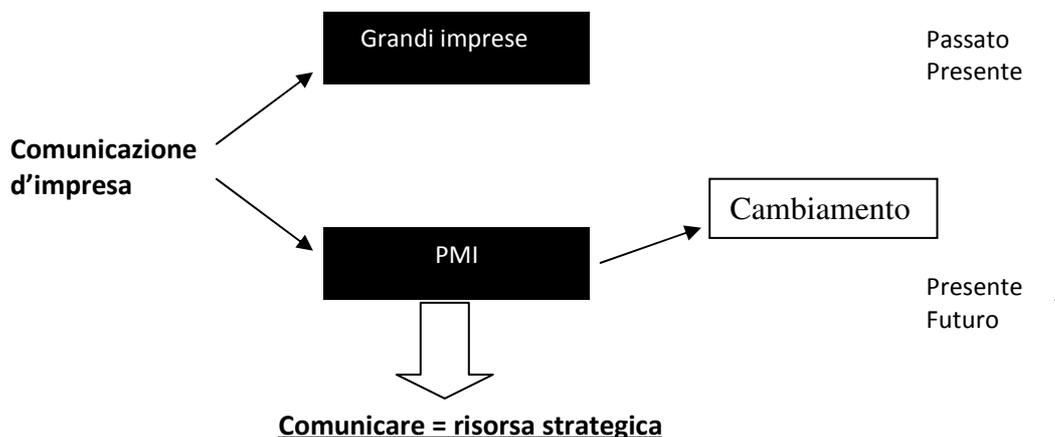
²⁴⁹ CORNELISSEN J. P. (2004), *Op. cit.*

²⁵⁰ VAN RIEL C., FOMBRUN C.J. (2007), *Op. cit.*

²⁵¹ Cfr. CORNELISSEN J. P. (2008), *Op. cit.*

vari portatori d'interesse (stakeholder) dell'impresa. Soltanto in questo modo, la comunicazione aziendale risulta efficace e riesce a coinvolgere soggetti diversi ai fini del raggiungimento del vantaggio competitivo²⁵².

Fig. 3.21 : I futuri sviluppi della comunicazione d'impresa



Fonte: ns elaborazione

La gestione delle relazioni con gli stakeholder rappresenta il cuore dell'azione di governo all'interno della Pmi, ed è fondamentale alla creazione di valore a lungo termine per l'impresa. Attraverso una gestione accurata delle relazioni con gli stakeholder si è in grado di accedere ad una mole crescente di risorse critiche utili per la sopravvivenza dell'impresa e per lo sviluppo di relazioni durature con gli altri sistemi²⁵³. Secondo molti studiosi, l'azione di governo è efficace quando poggia su basi di tipo cooperativo e quando "è fondata sulla fiducia e proiettata nel lungo periodo"²⁵⁴.

La reputazione insieme al capitale sociale rappresenta il risultato del valore sostenibile creato dall'impresa e derivante dal complesso delle relazioni e dei processi sociali che coinvolgono l'impresa e i suoi stakeholder (fig. 3.22). Anche la piccola e media impresa dovrebbe tener conto di questi due *asset* e cercare di costruire una strategia che miri al rafforzamento delle relazioni con i propri portatori d'interesse per alimentare lo sviluppo di una forte e coesa reputazione.

La finalità della *corporate communication* diventa quindi sempre più quella di influire, direttamente e indirettamente, sulla qualità delle relazioni con gli stakeholder e sul livello di reputazione di un'organizzazione. La reputazione è

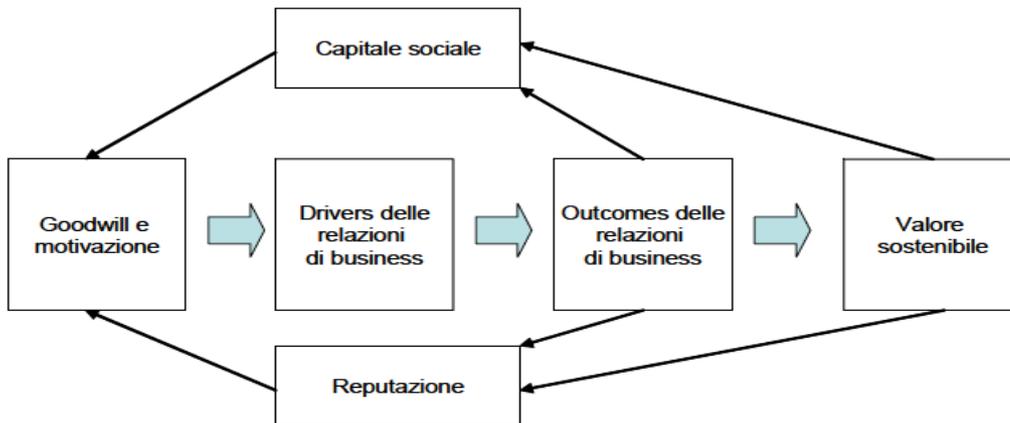
²⁵²Cfr. STEYN B. (2003), "From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation", *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 168-183; CORNELLISEN J.P. (2008), *Op. cit.*

²⁵³ GOLINELLI M.G. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I e II, CEDAM, Padova.

²⁵⁴ SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, p. 21.

infatti una risorsa difficilmente imitabile dai concorrenti, e quindi strategica, perché è basata su relazioni simmetriche e non replicabili in contesti differenti tra l'impresa e i suoi pubblici.

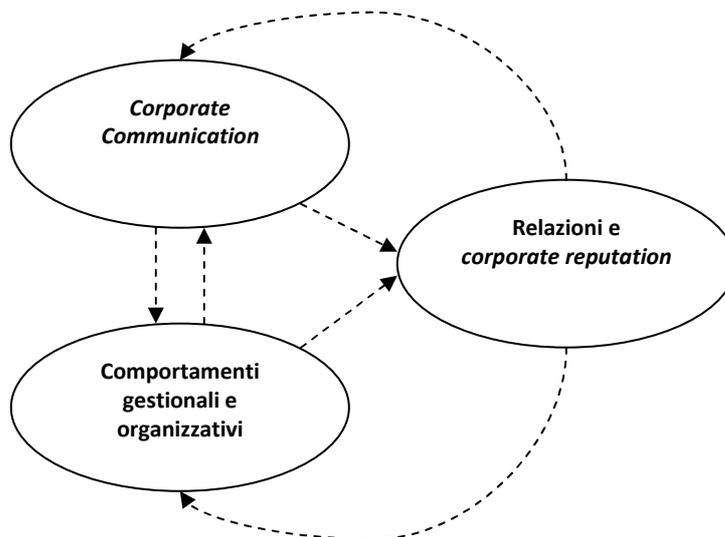
Fig. 3.22 : Capitale sociale e reputazione per le Pmi



Fonte: WHEELER D., RACHEL D. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 51-74.

La *corporate communication* non solo influenza direttamente le relazioni e la reputazione dell'organizzazione, ma è sempre più collegata, e in grado di influenzare strategie e comportamenti organizzativi (fig. 3.23).

Fig. 3.23: I fattori determinanti la *corporate reputation*



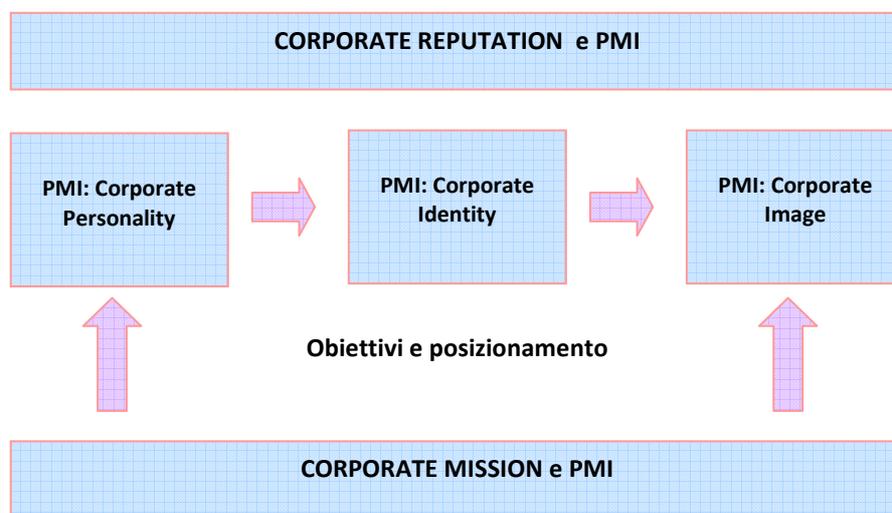
Fonte adattata da: INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2005), "La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?", *Sinergie*, No. 68, p. 8

Una buona reputazione funge da attrattore di nuove risorse critiche e alimenta circoli virtuosi di capitale sociale e *goodwill*, generando valore sostenibile per l'impresa. Inoltre, permette di abbattere i costi di produzione creando barriere competitive e generando valore economico²⁵⁵. Infine, la reputazione è un *intangible asset* che può garantire il successo aziendale e assicurare il raggiungimento di un vantaggio competitivo difficile da imitare poiché dipende da *historical settings* specifici²⁵⁶.

A conclusione di questo paragrafo sulla comunicazione d'impresa, è presentato un modello che potrebbe essere utile a sviluppare la *corporate reputation* all'interno delle piccole e medie imprese (fig. 3.24).

Per generare la *corporate reputation*, le Pmi dovrebbero partire dalla propria *mission*, definita come l'esplicitazione della propria filosofia aziendale e muoversi per gestire in maniera coordinata i tre *asset*: *corporate personality*, *corporate identity* e *corporate image*, che possono assicurare lo sviluppo di una forte e coesa *corporate reputation*. I suddetti concetti sono legati da legami circolari, cioè si auto-influenzano, creando, a seconda dei casi, circoli virtuosi o viziosi.

Fig. 3.24: Un modello per sviluppare la corporate reputation nelle Pmi



Fonte: ns elaborazione

Laddove si riscontrino dei *gaps* occorre che l'impresa intervenga per cercare di ristabilire le condizioni di compatibilità sinergica tra le diverse

²⁵⁵ Una buona reputazione innalza lo status dell'impresa e facilita la costruzione delle alleanze strategiche con altre imprese e partner, aumentando il suo prestigio nella mente dei consumatori. Si veda al riguardo: FOMBRUN C., SHANLEY M. (1990), *Op. cit.*; FOMBRUN C., (1996), *Op. cit.*

²⁵⁶ BARNEY J.B., *Op.cit.*, (1991).

corporate, in questo modo le Pmi sono sicure di assicurarsi un vantaggio competitivo duraturo.

3.14 Considerazioni conclusive sulla comunicazione d'impresa nelle Pmi

In questi ultimi anni la comunicazione aziendale ha assunto notevole rilevanza, così da essere considerata “parte essenziale della strategia e della gestione strategica aziendale”. Nonostante gli studiosi sottolineino i vantaggi che le imprese possono trarre dall'instaurare una comunicazione qualificata con gli stakeholder con i quali si interfacciano, nella realtà operativa è facile riscontrare in molte Pmi modalità d'uso riduttivo della comunicazione aziendale.

Queste considerazioni ci portano a riflettere sulla gestione della comunicazione nelle Pmi, condizionata da una serie di debolezze²⁵⁷:

- le scarse risorse economiche limitano gli investimenti in comunicazione;
- la cultura imprenditoriale di tipo artigianale blocca lo sviluppo delle imprese;
- l'orientamento alla produzione (“saper fare”) limita il “saper essere” dell'impresa;
- la mancanza di luoghi riflessione indebolisce la gestione dell'impresa.

Queste debolezze delle piccole e medie imprese limitano il loro modo di condurre il *business* aziendale. Pertanto è necessario fornire delle linee guida che concorrono alla corretta gestione della comunicazione d'impresa²⁵⁸:

- scegliere un approccio che sia consono alle proprie peculiarità (non approcciare le Pmi come se fossero delle grandi imprese);
- investire tempo nella relazione e nella formazione (ruolo educativo delle RP);
- capire cosa sono e cosa chiedono le Pmi;
- interpretazione e ascolto delle aspettative degli stakeholder e degli influenti delle Pmi;
- trasformare “obiettivi” e “desideri” in strategie e tattiche di comunicazione;

²⁵⁷ VECCHIATO G. (2010), “La comunicazione, strumento strategico e alleato delle Pmi”, Intervento della Ferpi, il 12 Aprile, Milano. L'articolo e il relativo materiale è disponibile su: http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/eventi/pi-innovazione-pi-comunicazione-per-un-nuovo-modello-di-business/notizia_rp/41205/

²⁵⁸ VECCHIATO G. *ibidem*.

- collocare al centro del sistema il territorio di competenza come patrimonio da custodire e da accrescere.

Di fatto, le piccole e medie imprese si trovano nella necessità di interagire in una logica di tipo “relazionale” con i propri interlocutori e di generare, attraverso il processo comunicazionale, fiducia, coesione, soddisfazione e valore a lungo termine²⁵⁹. Inoltre, l’imprenditore della piccola e media impresa che assolve il ruolo di relatore e consulente aziendale deve imparare a guardare alla comunicazione come ad un traguardo accessibile che può concorrere alla creazione di valore a lungo termine. Pertanto, la comunicazione prima di diventare una voce del *budget* aziendale deve esistere nella mente dell’imprenditore.

In un contesto mutevole ed imprevedibile come quello attuale, il ruolo della comunicazione è quello di permettere al sistema impresa di evolversi in interazione con il suo ambiente stimolando la relazione tra tutti gli stakeholder portatori d’interesse per l’impresa.

Il compito attribuito alla comunicazione è quello di rafforzare la *corporate image* in modo che l’impresa possa:

- costruirsi una credibilità strategica;
- accrescere la “risorsa fiducia”;
- ottenere il consenso degli attori sociali.

Per accrescere la fiducia dei clienti/consumatori e legittimare l’attività della Pmi nell’ambiente in cui opera, è necessario che la comunicazione aziendale sia in consonanza con l’indirizzo strategico dell’impresa e con le strategie attuate (ossia con i comportamenti aziendali) e sia integrata.

Riferimenti bibliografici

AAKER D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.

AAKER D., MYERS. J. (1991), *Il management della pubblicità*. FrancoAngeli, Milano.

ABRUZZESE A., COLOMBO F. (1994), *Dizionario della pubblicità. Storie, tecniche, personaggi*. Zanichelli, Bologna.

ABRATT, R. (1989), “A new approach to the corporate image management process”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63.

²⁵⁹ Si veda sulla creazione di valore: GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano, p. 21.

**Capitolo III - La comunicazione d'impresa nel contesto delle PMI e delle SMEs.
L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing**

- ADV EXPRESS (2002), *I quaderni della comunicazione - Gli eventi. Si afferma un nuovo media*, Milano, pp. 20, 38-39.
- ALEXANDER R.A., THE COMMITTEE ON DEFINITIONS (1963), *Marketing Definitions*, Chicago, IL, American Marketing Association, p. 9.
- ALVESSON M. (1990), "Organization: From Substance to Image?", *Organization Studies*, Vol. 11, No. 3, pp. 373-394.
- AMIT R., SCHOEMAER P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, No.14.
- ANDERSON E., WEITZ B. (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, No.8.
- ARENS W., BOVÉE C. (1994), *Contemporary Advertising*, 5° Edizione, p. 204.
- ARGENTI P.A. (2009), *Corporate Communication*, McGraw-Hill.
- ARGENTI P.A. (1997), "Dow Carning's breast implant controversy: managing reputation in the face of junk science", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 126-31.
- ARGENTI P.A., DRUCKENMILLER B. (2004), "Reputation and the corporate brand", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 368-74.
- ARGENTI P.A., FORMAN J. (2002), *The power of corporate communication*. New York: McGraw Hill.
- ASCANI F. (1984), *Sport & Sponsor*, Rizzoli, Milano.
- BACCARANI C., GOLINELLI M.G. (1992), "L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia", *Sinergie*, No. 29.
- BAGOZZI R.P. (2001), *Fondamenti di marketing*, Il Mulino, Bologna.
- BAKER M.J., BALMER J.M.T. (1997), "Visual Identity: Trappings or Substance?", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.5.
- BALMER J.M.T. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.3/4, pp. 248-270.
- BALMER J.M.T. (1998), "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 8, pp. 963-996.
- BALMER J.M.T., GREYSER S.A. (2002), "Managing the Multiple Identities of the Corporation", *California Management Review*, Vol. 44, No.3, pp.72-86.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, No.17.
- BARTON L. (1993), *Crisis in Organisations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-West Publishing Company, Cincinnati, OH.

- BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 5, No.4, pp. 224-234.
- BERNSTEIN D. (1984), *Company image and reality: a critique of corporate communications*, Rinehart & Winston, London.
- BERRUTI G. (1990), *Il merchandising*, Franco Angeli, Milano.
- BEVIS J.C. (2005), "How Corporate image research is used", in BERNSTEIN D. *Company Image*, Edizioni Guerini e Associati, Milano, p. 90.
- BLAUW E. (1989), *Het corporate image, Beeldvorming van de onderneming, Eén van de meest complexe managementvraagstukken*, De Viergang, Amsterdam.
- BONE P.F., ELLEN P.S. (1992), "The generation and consequences of communication-evoked imagery", *Journal of consumer research*, No. 19, June, pp. 93-104.
- BRØNN P.S. (2002), "Corporate communication and the corporate brand", in BRØNN P.S., WIIG R. (a cura di), *Corporate Communication: a Strategic Approach to Building Reputation*, Gyldendal, Oslo, pp. 1-2.
- BRONDONI S. (1988), "La comunicazione integrata, dal personal selling alla global communication", in SALEM E. (a cura di), *Che cos'è la comunicazione d'impresa*, Lupetti, Milano.
- BRONDONI S.M., GATTI M., CORNIANI M. (2001), *Cultura d'impresa, 'intangibile assets' e modelli di concorrenza*, ISTEI, Progetto Comunicazione Aziendale, Università degli Studi Milano Bicocca, Milano.
- BRUHN M. (2009), *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*, 5th ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BUTERA F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano.
- BUTERA F. (1993), "Nuove strutture flessibili per governare i processi", *L'impresa* No.7.
- BUZZO B. (2008), *Governare la comunicazione d'impresa. Modelli, attori e tecniche, strumenti e strategie*, FrancoAngeli, Milano.
- CAVES R.E., PORTER M.E. (1977), "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, No. 91, pp. 241-261.
- CHAJET C. (1989), "The making of a new corporate image", *The Journal of Business Strategy*, May/June, pp. 18-20.
- CHAFFEY D., MAYER R., JOHNSTON K., ELLIS-CHADWICK F. (2001), *Internet marketing*, Apogeo, Milano.
- COCCO R., POZZI L. (2001), I servizi di base: l'organizzazione di eventi, In INVERNIZZI E. (a cura di), *Relazioni Pubbliche: le competenze, le tecniche ed i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano.
- CODELUPPI V. (2000), *Iperpubblicità*, FrancoAngeli, Milano.
- CONFETTO M.G. (2004), *Un modello di comunicazione d'impresa ASV-based*, Giappichelli, Torino.

**Capitolo III - La comunicazione d'impresa nel contesto delle PMI e delle SMEs.
L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing**

- CONFETTO M.G. (2002), "Le decisioni tattiche di comunicazione: il mix delle forme", in SIANO A. (a cura di), *Il piano di comunicazione aziendale. Elementi costitutivi e criteri di redazione*. Edizioni Cusl, pp. 211-212.
- CORNELISSEN J., HARRIS P. (1999), "Two Perspectives on Corporate Identity: as the Expression of the Corporate Personality and as the Essential Self", *International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series*, University of Strathclyde.
- CORNELISSEN J. (2004), *Corporate communications: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- CORNELISSEN J.P. (2008), *Corporate Communications. A Guide to Theory and Practice*, Sage, London.
- CORVI E., FIOCCA R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni aziendali*, Egea, Milano.
- COSTABILE M. (2000), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- COZZI G. (1986), "Il marketing nelle piccole e medie imprese, L'economia delle piccole e medie imprese", Atti Seminario AIDEA, Clueb, Bologna.
- COZZI G., DI BERNARDO B., RULLANI E. (1988), "Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà", in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi, Milano.
- COZZI G., FERRERO G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli Editori, Torino.
- DASGUPTA P. (1989), "La fiducia come bene economico", in GAMBETTA D. (a cura di), *Le strategie della fiducia*, Torino, Einaudi, pag. 68.
- DATAMONITOR. (2002) *Targeting Event Audiences Report*, 22/11.
- DELLA VOLPE M. (1999), La comunicazione aziendale, in *Manuale di comunicazione*, di GENSINI S. (a cura di), Carocci, Roma, pp. 360-361.
- DOLICH I.J. (1969), "Congruence Relationships Between Self Images and Product Brands", *Journal of Marketing Research*, No. 6, February, pp. 80-84.
- DOWLING G.R. (1986), "Managing your corporate image", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 109-15.
- DOWLING G.R. (1993), "Developing your Corporate Image into a Corporate Asset", *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-109.
- DOWLING G. (2008), "Creating a better corporate reputations. An Australian perspective in MELEWAR T.C., *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, p. 184.
- DUNCAN T., MULHERN, F. (Eds.) (2004), *A white paper on the status, scope and future of IMC*. New York: McGraw Hill.
- DUNCAN T., MORIARTY S.E. (1998), "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, pp. 1-13.

- DUTTON J.E., DUKERICH J.M. (1991), *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*, *Academy of Management Journal*, No. 34, pp. 517-554.
- EASTON G., ARAUJO L. (1992), "Non-economic Ex-change in Industrial Networks", in AXELSSON B., EASTON G. (Eds.), *Industrial Network. A new view of reality*, Routledge, London.
- EINWILLER S.A., BOENIGK, M. (2012), "Examining the Link between Integrated Communication Management and Communication Effectiveness in Medium-Sized Enterprises", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 18.
- FABRIS G. (2003), *La comunicazione d'impresa, dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- FABRIS G. (1995), *Consumatore e mercato*, Sperling&Kupfer, Milano.
- FABRIS G. (2003), *La pubblicità teorie e prassi, impresa, comunicazione, mercato*, Franco Angeli, Milano.
- FADY A., SERET M. (1992), *Il merchandising*, Etas Libri, Milano.
- FILL C. (2009), *Marketing communications. Frames, theory and applications*, Prentice Hall, Fifth Edition.
- FILL C. (1999), *Marketing communication. Contexts, content and strategies*, Prentice- Hall.
- FILL C. (2005), *Marketing communication: engagements, strategies and practice*, Prentice- Hall.
- FIOCCA R. (1999), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", in *Studies in Communication Sciences*, No.1, Università della Svizzera Italiana.
- FIOCCA R. (1993), *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa: la comunicazione integrata nell'economia delle imprese*, Egea, Milano.
- FOMBRUN C.J. (1996), "Reputation: realizing value from the corporate image", Harvard Business School Press, Cambridge.
- FOMBRUN C.J., RINDOVA V.P. (1999), "Constructing Competitive Advantage: the Role of Firm – Constituents Interactions", *Strategic Management Journal*, No. 20.
- FOMBRUN C.J., SHANLEY M. (1990), "What's in a name? Reputation-building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, No. 33, pp. 233-258.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (1997), "The reputational landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1/2, pp. 5-7.
- FOMBRUN C., GARDBERG N., SEVER J. (2000), "The Reputation Quotient: a Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol.7, No. 4, p. 243.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN H.H., FRIEDMAN L. (1979), "Endorser Effectiveness By Product Type", *Journal of Advertising Research*, No.5, p. 63.
- FRIGNANI A., DASSI A., INTROVIGNE M. (1993), *Sponsorizzazione merchandising pubblicità*, Utet, Torino, p. 10.

**Capitolo III - La comunicazione d'impresa nel contesto delle PMI e delle SMEs.
L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing**

- GAMBETTI R. (2006), "La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni", Proceedings of the congress: *Le Tendenze del Marketing*, Venice –Italy.
- GANESAN S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, No. 58.
- GENSINI S. (2000). "Preliminari sul segno e la comunicazione", in GENSINI S. (a cura di), *Manuale della comunicazione*, Carocci, Roma, p.21.
- GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano.
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. (1999), *Marketing*, Mc Graw- Hill, Milano.
- GOLDHABER G. (1993), *Organizational Communication*, Brown&Benchman, Madison (6th ed; 1st ed 1974).
- GOLINELLI M.G. (1991), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI M.G. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I e II, CEDAM, Padova.
- GOTSI M., WILSON A. M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 6, No.1, pp. 24-30.
- GRANDI R. (1994), "La corporate image come oggetto semiotico", in GRANDI R. (a cura di), *Semiotica al marketing*, Milano, Franco Angeli, pp. 135-154.
- GRAY E.R., BALMER J.M.T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.
- GRÖNROOS C. (1996), "Relationship Marketing Logic", *Australian Marketing Journal*, No.1.
- GRÖNROOS C. (1997), "Keynote Paper. From Marketing Mix to Relationship Marketing Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, No. 4.
- GRÖNROOS C. (1997b), "Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources to Competencies", *Journal of Marketing Management*, No. 13.
- GRUNIG L.A., GRUNIG J.E., DOZIER D.M. (2002), *Excellence in public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- GUERCINI S. (2005), "Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa", *Mercati e Competitività*, No. 1.
- GUIDOTTI E. (1997), *Internet e comunicazione, per capire come cambia il modo di comunicare l'impresa con Internet*, Franco Angeli, Milano, p. 75.
- GUMMESSON E. (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann/Elsevier, Oxford, UK (revised second edition).

- HALL R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, No.13.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.5/6, p. 356.
- HATCH M. J., SCHULTZ M. (2000), "Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations", In SCHULTZ M.J., HATCH M.H., Larsen (Eds.), *The expressive organization*: pp. 11-36. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- HIEBING R.G JR., COOPER S.W. (2000), *Il piano di marketing*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, p. 423.
- HOLM O. (2006), "Integrated marketing communication: from tactics to strategy", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 23-33.
- KAPFERER J.N. (1997), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Londra Kogan Page.
- KELLER, K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 1-22.
- KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILIO M.C. (2005), *La gestione del brand; strategie e sviluppo*, Egea, Milano.
- KENNEDY S.H. (1977), "Nurturing corporate images: total communication or ego trip?", *European Journal of Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 120-64.
- KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E. (2000), "A response to theoretical concept or management fashion", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, No. 5, pp. 17-21.
- KOTLER P., (1997), *Marketing Management: Analysis Planning and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- KREPS G. (1992), *Organizational Communication*, Longamn, New York.
- KREPS D.M., WILSON R. (1982), "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, No. 2.
- JACKSON P. (1987), *Corporate Communication for Managers*, Pitman, London.
- JALLAIS J. ORSINI J., FADY A. (1992), *Marketing della distribuzione*, Etas Libri, Milano.
- JONES G., JONES B., LITTLE P. (2000), "Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No.1, pp. 31-43.
- INGOLD P. (1995), *Promotion des ventes et action commerciale*, Havas, Parigi.
- INVERNIZZI E. (2001), "La comunicazione d'impresa: un paradosso e tre storie", *Quaderni di sociologia*.
- INVERNIZZI E. (1993), "Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa", *L'impresa*, No.1.
- INVERNIZZI E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.

**Capitolo III - La comunicazione d'impresa nel contesto delle PMI e delle SMEs.
L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing**

INVERNIZZI E. (2004), RP e Comunicazione Aziendale, in QUACQUARELLI B., PALETTI F. (a cura di), "RP e Comunicazione Aziendale. Quali sono i trend evolutivi delle relazioni pubbliche della comunicazione aziendale in termini di contenuti e competenze", *Sviluppo&Organizzazione*, No. 204 Luglio/Agosto, pp. 70-71.

INVERNIZZI E. (2003), "La comunicazione organizzativa" in FABRIS G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa*, pp 98-103.

INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2005), "La valutazione dei risultati della Corporate Communication: quali sviluppi?", *Sinergie*, No. 68.

LAMBIN J.J. (2000), *Marketing strategico ed operativo*, Mc Graw Hill, Milano.

LEONE S. (2002), Le aree di comunicazione e le decisioni sugli obiettivi operativi, in SIANO A. (a cura di) *Il piano di comunicazione aziendale, elementi costitutivi e criteri di redazione*, Edizioni Cusl, Fisciano, pp. 60-62.

LUPETTI F., MANFREDINI G. (2001), *Nuovo Dizionario illustrato della pubblicità e comunicazione*, Lupetti, Milano, p. 332.

MAGAGNINO M., SERENELLI M., COPPA M. (1995), *Progetto comunicazione*, Editrice Padus, Cremona, p. 344.

MARCHINI I. (1987), "Attualità, specificità, strategie delle piccole e medie imprese", *Finanza, Marketing e produzione*, No.1, pp.67-68.

MARCHINI I. (2000), *Il governo della piccola impresa*, Vol. 1, Aspi/Ins-Edit, Genova.

MARGULIES W.P. (1977), "Make the most of your corporate image", *Harvard Business Review*, No.55.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. (2008), *2008-2010 Research Priorities*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

MARKWICK N., FILL C. (1997) "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.5/6, pp. 396-409.

MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa, in *Micro & Macro marketing*, No.1.

MAZZEI A. (2007), "La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale", Congresso Internazionale *Marketing Trends* Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 26-27 gennaio.

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", Proceedings of the congress: *Le Tendenze del Marketing*, Venice -Italy.

M McCracken G. (1989), "Who is the Celebrity Endorsor? Cultural Foundations of the Endorsement Process", *Journal of Consumer Research*.

MCCOLLUM-SPIELMAN., & COMPANY, INC (1980) "Starpower: will the force be with you?", *Topline*, Vol. 2, No. 3, pp. 1-8.

- MELEWAR T.C. (2008), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London.
- MELEWAR T.C. (2003), "Determinants of the Corporate Identity Construct: a Review of the Literature", *Journal of Marketing Communications*, No. 9, p. 198.
- MELEWAR T. C., KARAOSMANOGLU E. (2005), "Seven dimensions of corporate identity: a categorisation from the practitioners' perspectives." *European Journal of Marketing*, special issue.
- MISRA S., BEATTY S.E. (1990), "Celebrity Spokesperson and Brand Congruence", *Journal of Business Research*, No. 21.
- MONETA F., COCCO R., In INVERNIZZI E. (a cura di) (2002), *Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*. McGraw-Hill, Milano, p. 57.
- MORELLI M. (1997), *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine: metodi e tecniche per lo sviluppo, la pianificazione e la verifica della comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- MORIARTY S.E. (1986), *Creative Advertising. Theory and Practice*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna.
- FALCONI M. (2003), "Quale cultura dell'evento?", documento online presente sul sito della Ferpi: www.ferpi.it.
- NELLI R., BENSIP. (2003), "L'impresa e la sua reputazione", *Vita&Pensiero*, Milano.
- NELSON A., KANSO A.M. (2008), "Employing effective leadership in a crisis. A case study of Malden Mills, corporate reputation, and the limits of socially responsible public relations, In MELEWAR, T.C. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, p.144.
- NORIA N., ECCLES R. (Eds.) (1992), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- OLINS W. (1978), *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, London, Design Council.
- OLINS W. (1995), *The New Guide to Identity*, Gower Publishing, Aldershot, UK.
- PACITTO J.C., JULIEN P.A. (2006), "Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?", *Revue Francaise PME*, No. 3/4, pp. 77- 110.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, pp. 127-130.
- PENCARELLI T., CIOPPI M. (2006), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", Paper presentato al *Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing*, Novembre, pp.1- 30.
- PENCARELLI, T., CIOPPI, M. (2008), "La comunicazione di marketing nelle piccole e medie imprese. Alcune evidenze empiriche", *Proceedings of the 8th International Conference on Marketing Trends*. Venice, Italy, January.
- PETER J.P., DONNELLY J.H. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.

**Capitolo III - La comunicazione d'impresa nel contesto delle PMI e delle SMEs.
L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing**

- PICKTON D., HARTLEY B. (1998), "Measuring Integration: An Assessment of the Quality of Integrated Marketing Communications", *International Journal of Advertising*, No.17, pp. 447-457.
- POLESANA A. (2003), La sponsorizzazione in FABRIS G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*. Sperling & Kupfer Editori, Milano, p.118.
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S. (2002), *Redefining the corporation*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press.
- PRIDE W.M., FERRELL O.C. (2005), *Marketing*, Edizione Italiana (a cura di PODESTÀ S.) Egea, Milano.
- RAMPINI F. (1990), *La comunicazione aziendale*, Etas Libri, Milano.
- REEVES R. (1961), *Reality in Advertising*. New York: Alfred A. Knopf.
- RIGHETTI P. (1993), *La gazza ladra*, Lupetti, Milano.
- R ROLANDO S., ROMENTI S. (2002), "I public affairs", in E. INVERNIZZI (a cura di), *Relazioni pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano, p. 261.
- SABBADIN E. (1992), *Merchandising, packaging e promozione*, Franco Angeli, IFOR, Milano.
- SCHRAMM W. (edited by) (1961), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana, p. 6.
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- SCOTT W.C., SEBASTIANI R. (a cura di) (2001), *Dizionario di Marketing*, Il Sole 24 ore, Milano.
- SELAME E., SELAME J. (1975), *Developing a Corporate Identity: How to Stand Out in a Crowd*, New York, Chain Store Publishing Corporation.
- SHANNON C.E., WEAVER W. (1971), *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Kompass, Milano, pag. 6.
- SHAPIRO C. (1983), *Premiums for high-quality products as returns to reputations*, *Quarterly Journal of Economics*, No. 98, pp. 659-681.
- SCHULTZ D.E. (2005), "The Revolution and the Following Evolution of Integrated Marketing Communication", In BRIOSCHI E.T. (2005), (a cura di), "La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale", *Comunicazioni sociali*, No. 1, gennaio-aprile.
- SCHULTZ D.E., PATTI C.H. (2009), The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, No. 2/3, pp. 75-84.
- SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè editore, Milano.
- SIANO A. (2002), Introduzione al piano di comunicazione aziendale: i concetti base, in SIANO A., *Il piano di comunicazione aziendale*, Edizione Cusl, Fisciano.
- SIANO A., CONFETTO M.G. (2003), "Fonti-aree-forme-mezzi-veicoli: un modello per la scelta del communication-mix nell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'Impresa*, No. 2.

- SIMÕES C., DIBB S. (2008), "Illustrations of the internal management of corporate identity, in MELEWAR, T.C., *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, Routledge, London, p. 70.
- SIMÕES C., DIBB S., FISK R. P. (2005), "Managing corporate identity: an internal perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No.2, pp.153-68.
- SIRGY M.J. (1985), "Using Self Congruity and Ideal Congruity to Predict Purchase Motivation", *Journal of Business Research*, No.13, pp. 195-206.
- SPECTOR A.J. (1961), "Basic dimensions of the corporate image", *Journal of Marketing*, No.25.
- STEYN B. (2003), "From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation", *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 168-183.
- STUART H. (1999), "Towards a definitive model of the corporate identity management process", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 200-207.
- TOPALIAN A. (1984), "Corporate identity: Beyond the visual overstatements", *International Journal of Advertising*, Vol. 3, No. 1, pp. 55-62.
- TOWNLEY S., GRAYSON E. (1984), *Sponsorship of Sport, Arts and Leisure: Law, Tax and Business Relationship*, Sweet & Maxwell, Londra, p. 25.
- VAILLANT P.G. (1990), *La pubblicità sul punto di vendita*, Franco Angeli, Milano, pp. 173-174.
- VALDANI E. (1986), *Marketing Strategico. Gestire il mercato per affermare il vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- VAN REKOM J. (1997), "Deriving an operational measure of corporate identity", *European Journal of Marketing*, special edition on Corporate identity, Vol. 31, No. 5/6, pp. 410-22.
- VAN RIEL C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, Prentice-Hall, London.
- VAN RIEL C.B.M., BALMER J.M.T. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 340-355.
- VAN RIEL C.B.M., BERENS G. (2001), "Balancing corporate branding policies in multibusiness companies", In KITCHEN, P. J., SCHULTZ D.E. (Eds.), *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the 21st century*, Palgrave, Basingstoke.
- VAN RIEL C., FOMBRUN C.J. (2007), *Essentials of corporate communication*. New York: Routledge.
- VECCHIATO G. (2005), *Relazioni Pubbliche: valore che crea valore*, Franco Angeli, Milano.
- VECCHIATO G. (2010), "La comunicazione, strumento strategico e alleato delle Pmi", Intervento della Ferpi, il 12 Aprile, Milano. L'articolo e il relativo materiale è disponibile su: http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/eventi/pi-innovazione-pi-comunicazione-per-un-nuovo-modello-di-business/notizia_rp/41205/4.
- VICARI S. (1994), "Risorse di fiducia e customer satisfaction: una visione post-fordista", prefazione di BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, Utet.

*Capitolo III - La comunicazione d'impresa nel contesto delle PMI e delle SMEs.
L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing*

WADDOCK S. (2000), "The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits", *Business and Society Review*, No. 105, pp. 323-345.

WARTICK S.L., "The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation", *Business & Society*, 31, 1992.

WATZLAWICK P., BRAVIN J.H., JACKSON D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio.

WEI Y.K. (2002), "Corporate Image as Collective Ethos: a Poststructuralist Approach", *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 7, No.4, pp. 269-276.

WEISS A.M., ANDERSON E., MACINNIS D. J. (1999), "Reputation management as a motivation for sales structure decisions", *Journal of Marketing*, No. 63, pp. 74-89.

WHEELER D., RACHEL D. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 51-74.

WIND J., MAHAJAN V. (a cura di) (2002), *Digital marketing*, Etas, Milano.

Sitografia

www.brandforum.it/livraghi.html

www.iulm.it

www.emanueleinvernizzi.it

www.assorel.it

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/public-affairs/pa-il-valore-di-comunicazione-e-reputazione-/notizia_rp/42448/30

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/eventi/pi-innovazione-pi-comunicazione-per-un-nuovo-modello-di-business/notizia_rp/41205/4

Parte Seconda

Metodologia di analisi e risultati della ricerca empirica sulle piccole e medie imprese italiane ed inglesi

CAPITOLO PRIMO

La metodologia della ricerca

Sommario: 1.1 Premessa metodologica – 1.2 Il disegno della ricerca – 1.3 Considerazioni preliminari 1.4 Domande ed ipotesi di ricerca – 1.4.1 Obiettivi e struttura del lavoro – 1.4.2 Metodologia della ricerca – 1.4.3 Le ricerche *online*: la *web survey* – 1.5 Le tecniche di analisi statistica adottate

1.1 Premessa metodologica

Nel corso di questa premessa si cercherà di far emergere l'importanza che riveste l'approccio metodologico in un lavoro di ricerca. "Ogni ricerca è un lungo sentiero con molti bivi e diramazioni, e ad ogni bivio deve essere presa una decisione. Nessuna regola, nessun algoritmo può dire qual è la decisione giusta. Più il ricercatore concepisce il metodo come una sequenza rigida di passi, più decisioni prenderà senza riflettere e senza rendersene conto"¹.

Il compito del ricercatore-metodologo è scegliere il percorso da seguire, tenendo conto della natura dei sentieri esistenti, del tempo a disposizione, delle risorse e in particolare del grado di addestramento/predisposizione dei suoi collaboratori a gestire le varie tecniche. In questo il suo compito somiglia alla combinazione dei fattori produttivi che l'imprenditore effettua in presenza di restrizioni e di vincoli, disponendo di risorse limitate e di economie esterne². "Ogni ricerca ha un obiettivo cognitivo: vuole cioè migliorare, approfondire, articolare la conoscenza intorno ad un certo argomento"³. L'approccio metodologico in un lavoro di ricerca scientifica riveste un ruolo importantissimo e soprattutto il "metodo" (o metodologia di ricerca adottata) non può essere ricondotto ad una semplice sequenza unidimensionale di passi⁴. La ricerca si sviluppa, infatti, sotto forma di un processo cognitivo che necessita di nuove idee e non si limita ad essere un semplice processo di validazione di idee già formulate, ma necessariamente deve aprirsi a nuovi stimoli e informazioni che consentano di resistere alle pressioni delle interpretazioni premature e permettano di aumentare la complessità degli schemi concettuali⁵. Da questo punto di vista, si

¹ KRIZ J. (1988), *Facts and Artefacts in Social Science. An Epistemological and Methodological Analysis of Empirical Social Science Research Techniques*, New York.

² SCHUMPETER J. A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York.

³ MARRADI A. (1996), "Metodo come arte", *Quaderni di Sociologia*, Vol. XL, No.10, pp. 71-92.

⁴ CIPOLLA C. (1988), *Teoria della metodologia sociologica. Una metodologia integrata per la ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.

⁵ A riguardo si veda: BAILY L. (1977), *Research as a Cognitive Process: Implications for Data Analysis*, in "Quality and Quantity", Vol. XI, No. 2, pp. 97-117; BLAIKIE N.W.H., STACY S.J.G. (1982), "The Dialogical Generation of Typologies", *Atti del X Congresso Mundial de Sociologia Messico*; CRESPI F. (1985), *Le vie della sociologia. Problemi, teorie, metodi*, Il Mulino, Bologna.

può affermare che il metodo è soprattutto una “scelta” tra le tecniche, gli strumenti e le modalità di ricerca e di studio disponibili, in funzione degli obiettivi posti in essere dalla ricerca.

Le considerazioni introduttive finora emerse servono ad evidenziare come nel corso del tempo ci si sia allontanati dallo schema metodologico induttivo, secondo cui le ipotesi sono tutte verificabili e la scienza è certa e sempre veritiera. L’approccio induttivo entra in crisi definitivamente nella seconda metà del secolo scorso per opera dell’epistemologo austriaco: Karl Popper. Le critiche di Popper all’impostazione classica partono dalle considerazioni che non esistono “fatti puri”, l’induzione è un mito e le ipotesi non possono mai venire definitivamente verificate dato che la scienza è destinata a rimanere per sempre un sapere congetturale che non può mai raggiungere la certezza di aver raggiunto la verità. Secondo l’autore il progresso della scienza si realizza attraverso il passaggio da una teoria ad un’altra⁶.

Le teorie sono composte da due elementi imprescindibili:

- i concetti;
- le proposizioni.

I concetti sono immagini o percezioni mentali che, non è possibile osservare direttamente. Un insieme di concetti, collegati tra loro, forma una proposizione che, pertanto, è definibile come l’insieme tra due o più concetti. Infine, una o più proposizioni costituiscono una teoria. I due tipi più rilevanti di proposizioni sono:

- le ipotesi;
- le generalizzazioni empiriche.

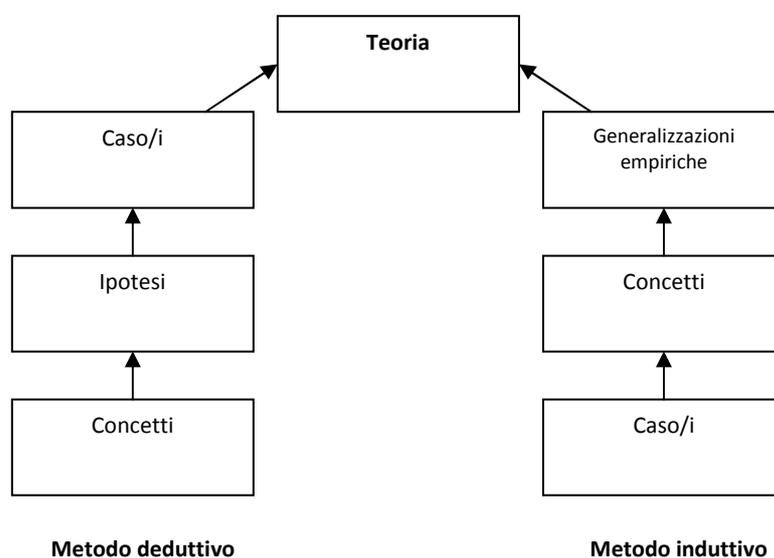
Le ipotesi sono collegate al metodo deduttivo e le generalizzazioni empiriche al metodo induttivo. Le ipotesi sono spiegazioni provvisorie e non ancora provate del fenomeno che devono essere sottoposte a verifica per essere validate o falsificate. Secondo questo approccio, il ricercatore formula, innanzitutto, un’ipotesi in merito ad alcuni concetti e solo successivamente la sottopone a verifica mediante l’applicazione ad uno o più casi specifici. Questo metodo si definisce deduttivo e prevede il passaggio, attraverso un’influenza, da un principio generale ad una soluzione particolare. Le generalizzazioni empiriche sono spiegazioni del fenomeno derivanti dallo studio di uno o più casi reali. La comprensione del fenomeno, ottenuta mediante il contatto diretto con la realtà,

⁶ Cfr. POPPER K.R. (1944), “The Poverty of Historicism”, *Economica*, Vol. XI, No. 2, pp. 86-103; pp. 119-137.

rappresenta la base per una successiva generalizzazione dei risultati. Questo approccio è definito induttivo e si fonda sull'analisi di alcune situazioni specifiche per l'individuazione dei concetti che spiegano un determinato fenomeno (vedi fig. 1.1). L'approccio deduttivo è quello che ha caratterizzato prevalentemente il nuovo modo di fare ricerca negli ultimi decenni, soprattutto nelle discipline economico e sociali. La compresenza di una logica deduttiva ed induttiva, secondo un approccio misto, nel ragionare scientifico ne potenzia la solidità⁷.

Il presente lavoro di ricerca adotta lo stesso approccio misto, con il quale, da una conoscenza "critica" rappresentante la base scientifica di partenza, si intende fornire spiegazioni ad un fenomeno, ipotizzando giustificazioni e nessi causali da verificare empiricamente.

Fig. 1.1: Metodo induttivo VS metodo deduttivo



Fonte adattata da: MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli, Torino.

1.2 Il disegno della ricerca

Nel corso di questo paragrafo si tenterà di ricostruire il disegno della ricerca che è servito a delineare passo dopo passo le fasi della ricerca. Nell'ambito della riflessione metodologica, il disegno della ricerca rappresenta una delle fasi più importanti di un'indagine empirica, infatti, riguarda la definizione dell'unità di analisi, del campione di indagine, della definizione operativa attraverso cui raccogliere e registrare le informazioni⁸. La ricerca parte da un'accurata revisione

⁷ ONIDA P. (1959), *Le discipline economico-aziendali*, Giuffré, Milano.

⁸ CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

della letteratura in materia per comprendere il livello di avanzamento degli studi sul tema. Dal punto di vista metodologico, l'indagine *web-based* è stata scelta per consentire alle imprese del campione di indicare le loro risposte in un ambiente "familiare", di facile ed immediato utilizzo, che non comportando un eccessivo dispendio di tempo, invogliasse maggiormente a rispondere al questionario rispetto agli altri canali alternativi (telefono, posta, e-mail).

Nella figura che segue (fig. 1.2), si riporta il disegno della ricerca che ha guidato lo studio in oggetto, utile a definire le decisioni operative alla base dell'organizzazione pratica della ricerca.

Fig. 1.2: Il disegno della ricerca empirica



Fonte adattata da: RICOLFI L. (1997), *La ricerca qualitativa*, La nuova Italia, Roma.

Dal suddetto schema si evince che il lavoro, da un punto di vista di impostazione metodologica, è stato condotto attraverso cinque fasi principali. La prima fase, che dovrebbe più correttamente rappresentare la fase "zero" di ogni lavoro di indagine scientifica per la propedeuticità che riveste, è il disegno della ricerca, ossia la definizione della macro-area da porre sotto analisi. È la fase, infatti, che più rispecchia la formazione scientifica di base e il campo di specializzazione del ricercatore. Il disegno di ricerca si compone di una precisa unità di analisi e di un ambito specifico. Per unità di analisi si intende il tipo di oggetto\referente\fenomeno del quale si raccolgono le informazioni. Può essere costituita da individui (unità di analisi individuale), aggregati territoriali (unità di analisi ecologica), gruppi\istituzioni, eventi, prodotti culturali. L'ambito determina i confini spazio-temporali di una ricerca. Per correttezza metodologica è necessario definire l'ambito e comunicarlo nella relazione finale.

L'unità di analisi della suddetta ricerca è composta dalle piccole e medie imprese italiane ed inglesi. L'ambito spazio temporale è rappresentato dall'anno 2010 in cui è stata condotta la ricerca. Il metodo usato consiste in un approccio combinato (*mixed methods*) di tecniche standard e non standard per la raccolta delle informazioni e per l'analisi dei dati per giungere, attraverso l'integrazione di differenti prospettive teoriche, ad una comprensione più ampia del fenomeno studiato⁹.

Il passo successivo è stato caratterizzato dalla scelta dei concetti e delle teorie di base già trattati in letteratura che si è scelto di utilizzare come chiave di lettura e filo conduttore dell'analisi e che sono serviti alla costruzione della base empirica. Il ruolo attivo di chi ricerca sta nello sposare una teoria anziché un'altra, orientandosi tra le possibili "versioni" e/o "visioni" alternative della realtà. L'esigenza di focalizzare l'analisi su fenomeni o problemi ben definiti ha portato, poi, alla circoscrizione dell'oggetto da indagare nell'ambito del campo di ricerca individuato precedentemente. In questa fase si è partiti dalla constatazione dell'esistenza di dinamiche e/o comportamenti sociali ripetuti che rappresentano vere e proprie tendenze evolutive generalizzabili e proprio per questo rilevanti da un punto di vista scientifico, tali da ricercarne presupposti, giustificazioni e nessi logici causa-effetto. Per tale motivo, infatti, l'indagine rientra nella categoria delle "ricerche causali", in cui l'obiettivo generale è la convalida o confutazione di una teoria e lo scopo specifico è la determinazione delle relazioni causali. Attraverso la combinazione tra l'impostazione scientifica di base e l'analisi dell'oggetto di ricerca si è, così, proceduto all'inquadramento teorico del fenomeno sottoposto ad indagine, creando i presupposti per la formulazione delle asserzioni e delle ipotesi sottoposte, poi, a verifica empirica con la rilevazione di dati ed informazioni da rielaborare. Per quanto riguarda l'analisi empirica e, quindi, il reperimento e la successiva analisi dei dati, il problema ha riguardato la scelta della tecnica di raccolta più funzionale alla migliore soluzione del problema cognitivo affrontato. La raccolta dei dati può avere un diverso grado di strutturazione dei processi di rilevazione a seconda del livello di alterazione della realtà provocato dal ricercatore¹⁰. La raccolta delle informazioni è spesso la fase del disegno della ricerca più mortificata, nel senso che si attribuisce scarsa importanza alla raccolta dei dati. Infatti come sostengono alcuni importanti studiosi: "leggendo i rapporti delle ricerche si ha l'impressione che tecniche statistiche sempre più raffinate vengano applicate a dati sempre più scadenti"¹¹. È pertanto necessario rivolgere

⁹ Si consiglia al riguardo: BERNARD H.R. (2000), *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage; MORSE J.M. (2003), "Principles of mixed methods and multimethod research design", In: TASHAKKORI, A., TEDDLIE C., (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 189-208.

¹⁰ MARI C. (1994), *Op.cit.*

¹¹ MARRADI A. (1987), *Concetti e metodo per la ricerca sociale*, Firenze.

un'adeguata attenzione alla fase di raccolta delle informazioni per evitare di incorrere in ricerche definite con la sigla GIGO (*garbage in garbage out*)¹². Nella fase della raccolta delle informazioni sono state concretamente raccolte tutte le informazioni su cui è poggiata l'intera ricerca. L'analisi dei dati è servita ad esaminare le informazioni attraverso l'impiego di procedure, formali ed informali, allo scopo di stabilire asserti o nessi tra asserti, che sono serviti a costituire l'ossatura del "discorso" di ricerca. Le tecniche di analisi statistica adottate nella ricerca sono state:

- analisi monovariata (analisi della distribuzione di una singola variabile);
- analisi bi-variata (analisi congiunta di due o tre variabile per valutare la loro relazione di associazione o indipendenza);
- tecniche multivariate (analisi fattoriale e *cluster analysis*). L'analisi fattoriale, necessaria per individuare i fattori latenti che organizzano e sintetizzano le variabili, e la *cluster analysis*, utile per raggruppare i casi in base ad un *set* di variabili.

L'esposizione dei risultati è l'ultima fase del disegno di ricerca e serve a rendere chiari gli *step* compiuti, attraverso la comunicazione dei più importanti risultati ottenuti in modo da stabilire un raccordo con la letteratura precedente e eventualmente suggerire nuove sviluppi e opportunità di studi futuri.

1.3 Considerazioni preliminari

Lo studio attento della letteratura manageriale sul marketing e la comunicazione d'impresa ha evidenziato come generalmente i contenuti di tali studi si riferiscano in gran parte alle grandi imprese ed organizzazioni operanti nei mercati dei prodotti di massa, tralasciando le piccole imprese. Infatti, lo studio del marketing e della comunicazione nelle Pmi rappresenta per gli studiosi e i professionisti una materia di indagine e discussione molto controversa¹³. Soltanto negli anni Ottanta, a seguito della maggiore competitività di questa tipologia dimensionale, si è sviluppato un filone di studi delle Pmi che, nonostante lo sforzo

¹² L'espressione significa letteralmente "spazzatura dentro (o 'dai'), spazzatura fuori (o 'ricevi')" e con essa «si intende dire che se i dati sottoposti a qualsiasi procedura statistica sono spazzatura [...] si otterrà come risultato delle analisi altra spazzatura. Si veda a riguardo: DI FRANCO G. (2001), *EDS: esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.

¹³ GILMORE A., CARSON D., ROCKS S. (2006), "Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity", *International Business Review*, Vol. 15, pp. 278-293.

teorico raccolto, ha prodotto al riguardo poche ricerche empiriche¹⁴. A partire dagli anni '90, gli studiosi hanno incominciato a riconoscere il divario esistente tra le grandi imprese e quelle di più piccola dimensione nelle quali difficilmente i principi del *marketing management* riuscivano a trovare una effettiva concretizzazione¹⁵. Sono stati rilevati i limiti delle piccole e medie imprese che, pur riconoscendo l'importanza della soddisfazione del cliente, continuavano a mantenere nei fatti un approccio ortodosso al mercato, ovvero basato su una gestione indifferenziata di un insieme di transazioni di scambio, in cui è scarso se non addirittura assente un processo di pianificazione strategica.

In generale la letteratura studiata sottolinea come “la piccola e media impresa viene intesa non tanto come uno stadio della transizione verso la grande dimensione quanto come un'entità che, pur potendo diventare grande, può mantenere la propria connotazione dimensionale nel tempo, e che pertanto come tale va osservata e studiata ai fini gestionali”¹⁶. Pertanto “il marketing, quale insieme di attività aziendali per la gestione del rapporto con il mercato coerentemente con il governo dell'impresa, partecipa fortemente, ancor più di altre funzioni aziendali, alla formulazione delle decisioni strategiche, essendo queste incentrate essenzialmente sull'evoluzione della domanda di mercato, sui comportamenti dei concorrenti, sulle attese dei consumatori”¹⁷.

La suddetta ricerca partendo dalle considerazioni precedentemente espone ha l'obiettivo di fornire un quadro di sintesi relativo all'attuale stato dell'arte delle piccole medie imprese relativamente all'adozione o meno di specifiche attività di marketing e comunicazione. In particolare, lo studio ha come unità di analisi due campioni di imprese: le piccole e medie imprese italiane (Pmi) ed inglesi (SMEs), con il preciso scopo di delineare similitudini e differenze utili ad arricchire la letteratura in materia, con proposte di miglioramento e opportunità di crescita future.

¹⁴ Si veda al riguardo: CARSON D. (1985), “The evolution of marketing in small firms”, *Marketing and Small Business (special issue), European Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 5; COZZI G. (1985), “Il marketing nelle piccole e medie imprese”, in *L'economia delle piccole e medie imprese industriali, Atti del Convegno Aidea*, Urbino. Bologna: Editrice Clueb; PENCARELLI T., CIOPPI M. (2006), “I processi di vendita e il marketing nelle PMI”, presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, Novembre, pp. 1-30; FERRERO G., FORTEZZA F. (2007), “Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI, *Piccola Impresa/Small Business* No. 2.

¹⁵ COZZI G., FERRERO G. (2000), *Marketing*, Giappichelli, Torino.

¹⁶ GANDOLFI V. (2010), “Il marketing delle medie imprese. Analisi di alcuni casi aziendali, *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, No.1.

¹⁷ GANDOLFI V. (2010), *Op. cit.*

1.4 Domande ed ipotesi di ricerca

Alla luce delle constatazioni precedentemente illustrate ci si chiede se questi assunti siano ancora validi. Senza dubbio sono necessari alcuni aggiornamenti riguardo le pratiche di marketing e comunicazione e l'impatto che esse hanno sulle scelte strategiche delle piccole e medie imprese.

Tab. 1.1: Domande, ipotesi di ricerca e parametri di valutazione

1. Qual è lo stato dell'arte delle piccole e medie imprese italiane ed inglesi circa l'adozione di attività di marketing e comunicazione?		
Ipotesi di ricerca		Parametri di valutazione
H1a	Le Pmi e/o SMEs hanno un comportamento reattivo anziché proattivo nei confronti del marketing e della comunicazione.	<ul style="list-style-type: none"> - attività di marketing adottate; - attività di comunicazione adottate; - osservazione del comportamento della Pmi riguardo al marketing e alla comunicazione; - tipologia di investimenti effettuati.
H1b	Le Pmi e/o SMEs a seconda del livello di evoluzione della funzione marketing e comunicazione adottano un comportamento diverso.	<ul style="list-style-type: none"> - n° dipendenti impiegati nella funzione marketing e comunicazione; - ruoli ricoperti all'interno della funzione marketing/comunicazione.
H1c	Le Pmi e/o SMEs hanno un atteggiamento generale "freddo" nei riguardi del marketing e della comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - osservazione del comportamento della Pmi riguardo al marketing e alla comunicazione; - modalità di predisposizione nei confronti delle attività di marketing e comunicazione; - investimenti effettuati.

2. Quali difficoltà le piccole e medie imprese italiane ed inglesi devono affrontare per adottare un approccio al marketing e alla comunicazione proattivo?		
Ipotesi di ricerca		Parametri di valutazione
H2a	Il ruolo dell'imprenditore-manager influenza il modo di fare marketing e comunicazione nelle Pmi e/o SMEs.	<ul style="list-style-type: none"> - Attività strategiche ed operative poste in essere dall'imprenditore-manager; - tipologia di attività di marketing adottate; - tipologia di attività di comunicazione adottate.
H2b	La mancanza di figure professionali specialistiche è un limite allo sviluppo delle attività di marketing e comunicazione.	<ul style="list-style-type: none"> - ruoli ricoperti nella funzione marketing/comunicazione; - n° e tipologie di consulenti nella funzione marketing e comunicazione; - interesse/intenzione di attivare consulenze in futuro.
H2c	Le risorse limitate (finanziarie, umane, informative, ecc) non consentono di adottare un approccio proattivo al marketing.	<ul style="list-style-type: none"> - n° di risorse impiegate per l'adozione di un approccio reattivo al marketing. - tipologia di risorse impiegate; - predisposizione a futuri investimenti.

Fonte: ns elaborazione

In particolare, il presente studio cercherà di sviluppare tali considerazioni attraverso l'enunciazione di due interrogativi di ricerca, ognuno dei quali può essere scomposto in N ipotesi di ricerca (tab. 1.1) che costituiranno la guida per lo svolgimento e la rilettura del presente lavoro di ricerca¹⁸.

1.4.1 Obiettivi e struttura del lavoro

Gli obiettivi cognitivi della suddetta ricerca riguardano:

- la comprensione dello stato dell'arte del marketing e della comunicazione nelle Pmi italiane e nelle SMEs inglesi;
- l'individuazione di possibili vie di sviluppo utili alle Pmi per migliorare il loro approccio al marketing e alla comunicazione;
- colmare il *gap* della letteratura che ha prodotto al riguardo poche ricerche empiriche.

In particolare, lo studio in questione ha come obiettivo comparare attraverso un'analisi sul campo le imprese italiane (Pmi) ed inglesi (SMEs) avvalendosi di due campioni selezionati da diverse fonti (camere di commercio, organismi e associazioni di tutela delle piccole e medie imprese, ricerca su Internet ed altro). Nel prosieguo della trattazione saranno fornite tutte le informazioni relative ai due campioni e si provvederà a fornire un quadro di sintesi dei risultati ottenuti.

Per raggiungere tali obiettivi e rispondere alle domande di ricerca precedentemente illustrate, il lavoro è stato articolato in cinque capitoli, divisi in due parti (parte prima e parte seconda) con il preciso scopo di rispondere agli obiettivi enunciati e alle domande di ricerca presentate (tab. 1.2).

La prima parte consta di tre capitoli. Il primo capitolo ha come obiettivo: individuare le caratteristiche e le peculiarità delle piccole medie imprese italiane ed inglesi, delineando le strategie competitive idonee al raggiungimento del vantaggio competitivo, avendo come prospettiva teorica di riferimento, la *resource-based view*. Il secondo capitolo è incentrato sullo studio del marketing nelle piccole e medie imprese, passando in rassegna la letteratura rappresentativa. Il passo successivo è quello di delineare nuove opportunità di sviluppo, passando per il marketing innovativo e il *networking*. Il terzo capitolo è incentrato sulla comunicazione d'impresa nel contesto delle piccole e medie imprese. Si traccia

¹⁸ Le ipotesi di ricerca sono state formulate perché la validità di una teoria dipende dalla sua traduzione in ipotesi empiricamente controllabili, come si vedrà nelle considerazioni finali del presente lavoro di tesi.

l'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing. In particolare, si studia la comunicazione d'impresa come leva per determinare la *corporate identity*, la *corporate image* ed infine la *corporate reputation* delle Pmi. Si passano in rassegna le forme di comunicazione e i mezzi di comunicazione adottati dalle più piccole imprese ed organizzazioni ed infine si definiscono i tratti fondamentali di un piano di comunicazione aziendale.

Tab. 1.2: *Indice del lavoro di ricerca*

Capitoli	Parte Prima
Capitolo 1 Una visione olistica delle PMI: caratteristiche, strategie e finalità	<ul style="list-style-type: none"> - Caratteristiche e peculiarità delle PMI italiane; - caratteristiche e peculiarità delle SMEs inglesi; - strategie competitive nelle Pmi.
Capitolo 2 Il marketing nelle piccole e medie imprese. I contributi della letteratura e i nuovi sviluppi	<ul style="list-style-type: none"> - Il marketing nelle Pmi; - la pianificazione strategica nelle Pmi; - i contributi italiani allo studio del marketing nelle Pmi; - i contributi esteri sul marketing delle SMEs; - <i>entrepreneurship/marketing</i>; - marketing innovativo per le Pmi e le SMEs.
Capitolo 3 La comunicazione d'impresa nel contesto delle piccole e medie imprese. L'evoluzione del modo di comunicare in ottica di marketing	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicazione d'impresa nelle Pmi; - la <i>corporate personality</i> nelle Pmi; - la <i>corporate identity</i> nelle Pmi; - la <i>corporate image</i> nelle Pmi; - la <i>corporate reputation</i> nelle Pmi; - le forme di comunicazione adottate dalle Pmi; - il mix dei mezzi di comunicazione nelle Pmi; - il piano di comunicazione aziendale della Pmi.
Capitoli	Parte Seconda
Capitolo 1 Introduzione alla ricerca e metodologia di analisi adottata	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione del disegno della ricerca; - l'indagine <i>web-based</i>; - l'organizzazione dei capitoli.
Capitolo 2 Un'analisi comparativa tra Pmi italiane ed inglesi dal punto di vista delle attività di marketing e comunicazione di un'indagine sul campo	<ul style="list-style-type: none"> - La descrizione dei due campioni; - l'intervista a due manager delle Pmi; - i risultati conseguiti; - le considerazioni finali.

Fonte: ns elaborazione

La seconda parte consta di due capitoli. Gli obiettivi del primo capitolo riguardano la metodologia adottata, la definizione del disegno della ricerca, e lo studio delle ricerche *online* e in particolare l'approfondimento della *web survey* adottata nel corso di questa ricerca. Obiettivo dell'ultimo capitolo è presentare i risultati della ricerca empirica attraverso la profilazione di tre atteggiamenti tipo

tipici delle Pmi riguardo l'approccio al marketing e alla comunicazione. Infine si delineano le opportunità di sviluppo future.

1.4.2 Metodologia della ricerca

Dall'analisi della struttura del presente lavoro di ricerca si può notare come ampio spazio sia stato dedicato alla revisione della principale letteratura sui temi di interesse relativi al marketing e alla comunicazione d'impresa delle piccole e medie imprese.

A livello metodologico la ricerca è stata articolata in due fasi:

Una prima fase, volta a raccogliere informazioni generali sul comportamento delle Pmi italiane ed inglesi nei riguardi del marketing e della comunicazione d'impresa. Questa prima fase intende fornire, nello specifico, un quadro delle scelte operate dalle imprese di piccola e media dimensione attraverso l'analisi:

- del profilo aziendale;
- dei fattori che hanno favorito/ostacolato l'implementazione di politiche e attività di marketing e comunicazione;
- del ruolo della collaborazione tra imprese e reti d'impresa nello sviluppo delle attività di marketing e comunicazione;
- delle capacità di utilizzo da parte della stessa impresa di specialisti;
- delle capacità di utilizzo da parte dell'imprenditore/manager di competenze specifiche di marketing e comunicazione.

Una seconda fase si propone di approfondire le tematiche maggiormente innovative o significative emerse in fase quantitativa e, pertanto tesa ad ipotizzare un modello interpretativo del comportamento delle Pmi nei confronti del marketing e della comunicazione. Successivamente si aggiunge una fase di tipo qualitativo, volta a rafforzare i risultati emersi in fase quantitativa.

La vastità degli obiettivi di ricerca e l'intento di condurre un'indagine estensiva sulle Pmi italiane ed inglesi hanno suggerito il ricorso ad un'indagine *web* mediante questionario. A tale scopo è stata progettata una *web-survey* per raccogliere le informazioni attraverso un questionario strutturato con domande formulate secondo la tecnica della "scelta tra risposte multiple".

Le tematiche investigate con l'uso del questionario sono visibili nella schematizzazione proposta (tab. 1.3).

Tab. 1.3: Schema delle tematiche investigate con l'uso del questionario

Tematiche	
Dati numerici	Anno di fondazione Fatturato Numero di dipendenti totali Numero di dipendenti impiegati nell'unità dedicata al marketing/comunicazione
Ruoli	Ruoli ricoperti nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione
Attività svolte	Attività di marketing svolte dalle imprese Attività di e comunicazione svolte dalle imprese Forme di comunicazione utilizzate Mezzi di comunicazione utilizzati
Pubblici	I destinatari delle attività di marketing e comunicazione svolte
Consulenti esterni	La tipologia di consulenti esterni a cui si ricorre La tipologia di attività per la quale si chiede il ricorso alla consulenza
Budget	La predisposizione di un budget destinato alle attività di marketing e comunicazione Il metodo di calcolo del budget
Investimenti	Investimenti in marketing e comunicazione Le tipologie di attività per quali si registrerà un aumento degli investimenti
Monitoraggio	Individuazione degli strumenti utilizzati per monitorare le attività di marketing e comunicazione
Atteggiamento	Atteggiamento generale verso il marketing e la comunicazione

Fonte: ns elaborazione

Nella seconda parte della ricerca (fase qualitativa) è stata progettata un'intervista che ha coinvolto due manager di due Pmi italiane, con il preciso obiettivo di catturare il loro punto di vista circa la reale situazione delle piccole e medie imprese riguardo l'implementazione di specifiche attività di marketing e comunicazione (tab.1.4).

Tab. 1.4: Schema delle tematiche investigate con l'uso dell'intervista

Tematiche	
Stato dell'arte del marketing e della comunicazione	Comprendere lo stato attuale delle Pmi circa l'adozione di principi di marketing e comunicazione
Caratteristiche delle Pmi	Individuazione delle principali peculiarità delle piccole e medie imprese Individuazione delle differenze rispetto alle grandi imprese ed organizzazioni Punti di forza delle Pmi Punti di debolezza delle Pmi
Difficoltà	Individuazione delle principali difficoltà e limitazioni delle Pmi Motivi delle difficoltà di adozione di principi di marketing e comunicazione
Futuri sviluppi	Opportunità di sviluppo futuro

Fonte: ns elaborazione

Anche in questo caso l'intervista è stata svolta avvalendosi del *web*, infatti, i manager hanno avuto accesso alla stessa tramite un *link* inviatogli via posta elettronica. Le tematiche investigate con l'uso dell'intervista sono molteplici e sono servite ad approfondire il reale comportamento delle piccole e medie imprese riguardo l'adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione, inoltre sono state individuate le difficoltà e le opportunità di sviluppo futuro.

I due campioni di imprese sono state individuate attraverso un campionamento non probabilistico¹⁹. Un campionamento si dice non probabilistico quando per ciascun caso, la probabilità di essere incluso nel campione non è nota. Nel campionamento non probabilistico: non si possono stimare le probabilità d'inclusione nel campione; i risultati non sono generalizzabili alla popolazione e si fa affidamento al giudizio soggettivo del ricercatore. Tale tipo di campionamento è generalmente utilizzato nelle ricerche di mercato e nelle *web-suvery*, è una tecnica che presenta un'alta percentuale di rischio relativa alla possibilità di distorcere la rappresentatività della popolazione.

1.4.3 Le ricerche online: la web survey

Le indagini via *web* impiegano come strumento di raccolta delle informazioni il *web*, perciò si dicono *web-based survey*. Sono indagini sincrone in quanto le risposte degli intervistati vengono raccolte in tempo reale e archiviate nei database grazie al supporto delle tecnologie digitali. Attraverso il *web* le indagini *web-based* sono pubblicate attraverso questionari strutturati in un ambiente di immediato e semplice utilizzo per visualizzare e raccogliere le domande. La tecnologia *cawi* (*computer-assisted web interviewing*) è alla base dei questionari delle ricerche *online*, vale a dire l'insieme delle procedure di intervista via *web* assistita da dispositivi di connessione alla rete. Le ricerche *web-based* possono utilizzare diverse piattaforme applicative, linguaggi di programmazione, materiali video ed audio digitali per progettare il questionario da pubblicare in rete. Generalmente il questionario pubblicato *online* può essere pubblicato a schermo intero o all'interno di finestre di varie dimensioni (*pop-up survey*), si compone di una sequenza di domande che possono essere di varia natura (aperte,

¹⁹ Nell'indagine campionaria la possibilità di limitare la rilevazione ad un insieme di unità di dimensione ben inferiore a quella della popolazione consente di: contenere i costi dell'indagine entro limiti accettabili; svolgere l'indagine in tempi relativamente brevi; raccogliere per ogni unità inclusa nell'indagine un maggior numero di informazioni; raccogliere le informazioni con maggior accuratezza. Sul piano teorico tuttavia l'indagine campionaria presenta due notevoli problemi: il primo, legato al modo in cui deve essere scelto il campione; il secondo relativo ai procedimenti da adottare per estendere l'evidenza campionaria alla popolazione. Si veda al riguardo: FROSINI B., MONTANARO M., NICOLINI G. (1999), *Il campionamento da popolazioni finite Metodi e applicazioni*, Torino, Utet.

chiuse, singole, multiple, scale ed ordinamenti) e con cui si interagisce per mezzo di soluzioni grafiche interattive come ad esempio bottoni, liste a tendina, riquadri, matrici di pulsanti, frecce²⁰. Le ricerche *online* denominate anche *e-research*, rappresentano uno strumento nuovo nel campo delle indagini di mercato²¹. Lo stato attuale della letteratura in materia evidenzia soprattutto i vantaggi e gli svantaggi che si ottengono ricorrendo a questo tipo di ricerche e le attenzioni metodologiche che è indispensabile avere se si conducono indagini via *web*. Una ricerca *online* basata sulla somministrazione di questionari prevede le seguenti fasi principali:

- scelta del campione;
- disegno e *testing* del questionario;
- scelta del metodo di contatto;
- invio del questionario e degli eventuali solleciti;
- raccolta e analisi dei dati.

La *web survey* è stata creata servendosi del sito internet hosting: www.surveymonkey.com che ha permesso di creare e inserire il questionario direttamente *online*. Attraverso un software apposito (*pop-up survey*), la *survey* ha raccolto i dati delle PMI che visitando la piattaforma, hanno compilato il questionario.

1.5 Le tecniche di analisi statistica adottate

Le tecniche di analisi cambiano radicalmente a seconda che le variabili abbiano modalità non ordinate o ordinate e siano continue o discrete. Nel corso della trattazione presenteremo quelle adottate ai fini della ricerca utilizzate con il software SPSS²².

²⁰ ACCOTO, C. (2007), *Misurare le audience in internet: teorie, tecniche e metriche per la misurazione degli utenti in rete*, Franco Angeli, Milano.

²¹ Per ulteriori approfondimenti si consiglia la lettura dei seguenti lavori: FRANCH M. (1999), *La comunicazione on-line. Aspetti metodologici di alcune ricerche*, Cedam, Padova; FRANCH M., MICH L., OSTI L. (2000), "Online Research as Decision Tool for Marketing and Management Strategies", *Information Technology for Business Management - ITBM2000, 16th IFIP World Computer Congress*, Beijing, China, 21-25 August; NADILO R. (1998), "Effective Use of On-line Research", *Quirk's Marketing Research Review*, Vol. XII, No. 7.

²² SPSS, acronimo di "Statistical Package for Social Science", è un software di statistica, la cui prima versione è stata realizzata nel 1968, permette di svolgere numerose operazioni che con i programmi di calcolo classici non è possibile effettuare.

L'analisi monovariata

L'analisi monovariata rappresenta il primo *step* che conduce verso forme più complesse di analisi, è infatti un'analisi puramente descrittiva dei fenomeni. Essa considera solo una variabile per volta, studiando la distribuzione dei dati fra le modalità di quella variabile, rilevando e calcolando i valori caratteristici di tale distribuzione²³. La distribuzione dei dati tra le modalità di una variabile si chiama distribuzione di frequenza. L'analisi monovariata fornisce informazioni elementari sulla distribuzione di frequenza di ogni variabile, consentendo anche di individuare errori nel caricamento dei dati.

L'analisi bivariata

L'analisi bivariata si occupa di analizzare contemporaneamente due variabili per ciascuna unità studiata. Osservando due caratteri, genericamente chiamati X ed Y, si rileveranno due modalità per ciascuna unità statistica. Le distribuzioni di frequenze ottenute saranno quindi bidimensionali e non monodimensionali come nel caso di indagini che riguardano un solo carattere.

L'analisi delle corrispondenze multiple

L'Analisi delle Corrispondenze Multiple (ACM) è la tecnica di studio simultaneo di più di due caratteri (sia quantitativi che qualitativi). Il campo d'applicazione, indicato in letteratura è l'analisi di dati provenienti da questionari. Il passaggio da una matrice eterogenea ad una matrice adatta all'applicazione dell'ACM, presuppone un processo di trasformazione dei caratteri quantitativi in variabili qualitative²⁴.

Questa tecnica statistica può essere utilizzata quando si devono analizzare matrici di dati in cui vi siano in prevalenza variabili categoriali. Il fine è quello di creare dei raggruppamenti di categorie delle variabili utilizzate che abbiano, rispetto ad alcune variabili selezionate, il massimo di somiglianza tra loro ed il massimo di diversità tra i gruppi di categorie delle variabili così individuate. Questa tecnica serve a fornire una "mappa" delle relazioni esistenti tra variabili e tra modalità di diverse variabili, mettendole in relazione con variabili illustrative esterne all'analisi stessa. "Essa è particolarmente adatta per l'esposizione e la sintesi delle relazioni fra le variabili tipiche delle ricerche sociologiche in quanto

²³ MARRADI A. (1995), *L'analisi monovariata*, Franco Angeli, (2a ediz.), Milano.

²⁴ LEBART L., MORINEAU A., PIRON M. (1997), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, Paris.

la maggior parte delle ricerche condotte con questionario comporta la presenza di molte variabili categoriali”²⁵.

La cluster analysis

La *cluster analysis* è una tecnica di analisi multivariata attraverso la quale è possibile raggruppare le unità statistiche, in modo da minimizzare la “lontananza logica” interna a ciascun gruppo e di massimizzare quella tra i gruppi. Attraverso questa tecnica è possibile individuare gruppi di unità tra loro simili rispetto ad un insieme di caratteri presi in considerazione, e secondo uno specifico criterio. L'obiettivo che ci si pone è sostanzialmente quello di riunire unità tra loro eterogenee in più sottoinsiemi tendenzialmente omogenei e mutuamente esaustivi. Le unità statistiche vengono, in altri termini, suddivise in un certo numero di gruppi a seconda del loro livello di “somiglianza” valutata a partire dai valori che una serie di variabili prescelte assume in ciascuna unità. La *cluster analysis* consente allora di pervenire ai seguenti risultati²⁶:

- la generazione di ipotesi di ricerca;
- la riduzione dei dati per consentire la lettura delle informazioni rilevate;
- l'individuazione di gruppi con caratteristiche distintive;
- la costruzioni di sistemi di classificazione automatica²⁷;
- la ricerca di classi omogenee, dentro le quali si può supporre che i membri siano mutuamente surrogabili²⁸.

I metodi di raccolta: l'intervista

L'intervista è uno strumento di ricerca sociale finalizzato alla rilevazione di dati e di informazioni, che consiste in una relazione (intesa come intreccio tra azione e comunicazione) tra almeno due soggetti che interpretano ruoli distinti: l'intervistatore e l'intervistato. L'intervista utilizzata ai fini della ricerca è stata caratterizzata dalla somministrazione di un questionario, che rappresenta uno degli strumenti più diffusi, ma non l'unico utilizzabile per la rilevazione dei dati.

Per realizzare un'intervista in maniera metodologicamente corretta e acquisire informazioni e dati su di un certo tipo di oggetto o fenomeno, è bene seguire alcuni passaggi chiave, preliminari alla costruzione dello strumento:

²⁵ DI FRANCO G. (2006), *Corrispondenze multiple e altre tecniche multivariate per variabili categoriali*, Franco Angeli, Milano.

²⁶ FABBRIS L. (1993), *Analisi esplorativa dei dati multidimensionali*, Cleup Editore.

²⁷ JARDINE N., SIBSON R. (1971), *Mathematical taxonomy*, Wiley, London.

²⁸ GREEN P.E., FRANK R.E., ROBINSON P.J. (1967), “Cluster Analysis in text market selection”, *Management science*.

- valutare i punti di forza e di debolezza dello strumento stesso per comprendere se è effettivamente il mezzo più idoneo per raggiungere i fini prefissati, dato il contesto in cui si opera;
- prendere in esame, una volta scelta l'intervista come strumento più idoneo ed adeguato, le diverse tipologie di interviste possibili ed individuare quella che risponde in maniera più soddisfacente al tipo di indagine che si vuole condurre;
- pianificare la conduzione dell'intervista, coerentemente alla tipologia scelta e strutturare la griglia delle domande o solamente la lista dei temi chiave che si intende affrontare nell'arco di tempo previsto, tenendo ben presente alcune regole fondamentali come "non formulare domande ambigue o che suggeriscono la risposta", "formulare domande generali o di introduzione e poi domande più specifiche e mirate", "tener conto anche degli aspetti non verbali della comunicazione".

Riferimenti bibliografici

ACCOTO, C. (2007), *Misurare le audience in internet: teorie, tecniche e metriche per la misurazione degli utenti in rete*, Franco Angeli, Milano.

BAILYN L. (1977), *Research as a Cognitive Process: Implications for Data Analysis*, in "Quality and Quantity", Vol. XI, No. 2, pp. 97-117.

BERNARD H.R. (2000), *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage.

BLAIKIE N.W.H., STACY S.J.G. (1982), "The Dialogical Generation of Typologies", Atti del X Congresso Mundial de Sociologia Messico.

CARSON D. (1985), "The evolution of marketing in small firms", *Marketing and Small Business (special issue)*, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 5.

CIPOLLA C. (1988), *Teoria della metodologia sociologica. Una metodologia integrata per la ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.

CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

COZZI G. (1985), "Il marketing nelle piccole e medie imprese", in L'economia delle piccole e medie imprese industriali, *Atti del Convegno Aidea*, Urbino.Bologna: Editrice Clueb.

COZZI G., FERRERO G. (2000), *Marketing*, Giappichelli, Torino.

CRESPI F. (1985), *Le vie della sociologia. Problemi, teorie, metodi*, Il Mulino, Bologna.

- DI FRANCO G. (2006), *Corrispondenze multiple e altre tecniche multivariate per variabili categoriali*, Franco Angeli, Milano.
- DI FRANCO G. (2001), *EDS: esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- FABBRIS L. (1993), *Analisi esplorativa dei dati multidimensionali*, Cleup Editore.
- FERRERO G., FORTEZZA F. (2007), "Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI, *Piccola Impresa/Small Business* No. 2.
- FRANCH M. (1999), *La comunicazione on-line. Aspetti metodologici di alcune ricerche*, Cedam, Padova.
- FRANCH M., MICH L., OSTI L. (2000), "Online Research as Decision Tool for Marketing and Management Strategies", *Information Technology for Business Management - ITBM2000, 16th IFIP World Computer Congress*, Beijing, China, 21-25 August.
- FROSINI B., MONTANARO M., NICOLINI G. (1999), *Il campionamento da popolazioni finite Metodi e applicazioni*, Torino, Utet.
- GANDOLFI V. (2010), "Il marketing delle medie imprese. Analisi di alcuni casi aziendali, *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, No.1.
- GILMORE A., CARSON D., ROCKS S. (2006), "Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity", *International Business Review*, Vol. 15, pp. 278-293.
- GREEN P.E., FRANK R.E., ROBINSON P.J. (1967), "Cluster Analysis in text market selection", *Management science*.
- JARDINE N., SIBSON R. (1971), *Mathematical taxonomy*, Wiley, London.
- LEBART L., MORINEAU A., PIRON M. (1997), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, Paris.
- KRIZ J. (1988), *Facts and Artefacts in Social Science. An Epistemological and Methodological Analysis of Empirical Social Science Research Techniques*, New York.
- MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- MARRADI A. (1987), *Concetti e metodo per la ricerca sociale*, Firenze.
- MARRADI A. (1996), "Metodo come arte", *Quaderni di Sociologia*, Vol. XL, No.10, pp. 71-92.
- MARRADI A. (1995), *L'analisi monovariata*, Franco Angeli, (2a ediz.), Milano.
- MORSE J.M. (2003), "Principles of mixed methods and multimethod research design", In: TASHAKKORI, A., TEDDLIE C., (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 189-208.
- NADILO R. (1998), "Effective Use of On-line Research", *Quirk's Marketing Research Review*, Vol. XII, No. 7.
- PENCARELLI T., CIOPI M. (2006), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, Novembre, pp. 1-30.

POPPER K.R. (1944), "The Poverty of Historicism", *Economica*, Vol. XI, No. 2, pp. 86-103; pp. 119-137.

RICOLFI L. (1997), *La ricerca qualitativa*, La nuova Italia, Roma.

SCHUMPETER J. A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York.

CAPITOLO SECONDO

Un'analisi comparativa tra Pmi italiane e SMEs inglesi dal punto di vista delle attività di marketing e comunicazione di un'indagine sul campo

Sommario: 2.1 Introduzione – 2.2 Descrizione dei due campioni: imprese italiane (Pmi) ed inglesi (SMEs) – 2.3 Gli obiettivi di marketing e comunicazione– 2.4 L'organizzazione della funzione marketing/comunicazione– 2.5 Gli investimenti in marketing e comunicazione– 2.6 Il monitoraggio delle attività – 2.7 Il *budget* di comunicazione – 2.8 La *corporate communication* e i consulenti esterni di comunicazione – 2.9 L'atteggiamento generale verso il marketing e la comunicazione – 2.10 Un'intervista a due manager – 2.11 Considerazioni finali

2.1 Introduzione

Negli ultimi anni si è assistito ad un notevole sviluppo di studi teorici e di verifiche empiriche sul contributo della comunicazione d'impresa e del marketing nel migliorare le relazioni che collegano l'impresa all'ambiente di riferimento. Meno ricca e recente appare la letteratura sul tema in oggetto per quanto concerne le piccole e medie imprese. L'obiettivo di questo lavoro è colmare questo *gap* attraverso un'indagine empirica sul campo condotta su due campioni di piccole e medie imprese (italiane ed inglesi). Nel corso di questo capitolo si presenteranno i risultati dell'analisi condotta. Sulla scorta di quanto precedentemente illustrato attraverso il disegno della ricerca, l'obiettivo dello studio è investigare lo stato dell'arte delle attività di marketing e comunicazione implementate nelle piccole e medie imprese italiane ed inglesi attraverso un'analisi sul campo che si propone di comparare i risultati ottenuti nei due campioni. Lo sviluppo del disegno di ricerca, rappresenta il piano di azione che ha guidato lo svolgimento dell'indagine soprattutto nella raccolta e nell'analisi dei dati. In particolare, sono evidenziati tre elementi fondamentali: il tipo di informazioni necessarie, le fonti dei dati e le tecniche di raccolta. Lo studio e la ricerca bibliografica di carattere *desk* hanno permesso l'acquisizione delle informazioni scientifiche (nozioni, concetti, teorie) già disponibili in letteratura e inerenti l'obiettivo della ricerca, mentre con l'indagine sul campo, condotta con la *web survey*, è stato possibile reperire le informazioni che consentissero la verifica e la generalizzazione empirica delle ipotesi formulate in via deduttiva. I due campioni di imprese italiane ed inglesi sono stati selezionati da diverse fonti (camere di commercio, organismi e associazioni di tutela delle piccole e medie imprese, ricerca su Internet ed altro) e sono stati utili a delineare i tratti distintivi e le caratteristiche delle imprese selezionate.

Nel prosieguo della trattazione saranno fornite tutte le informazioni circa i due campioni e si provvederà a fornire un quadro di sintesi dei risultati ottenuti.

2.2 Descrizione dei due campioni: imprese italiane (Pmi) ed inglesi (SMEs)

Sulla base degli obiettivi e delle risorse a disposizione è stato adottato un campionamento non probabilistico¹. Sono state analizzate 100 imprese di queste, settantasei (76) sono imprese italiane e ventiquattro (24) sono imprese inglesi, le cui principali caratteristiche descrittive sono riportate nelle tabelle successive. In particolare si è partiti dal delineare i settori di appartenenza, il tipo di target, la classe di fatturato e il numero dei dipendenti delle imprese dei due campioni. L'individuazione degli elementi strutturali (dimensione, fatturato, mercati di riferimento) è utile a comprendere se e come le decisioni in tema di marketing e comunicazione sono coerenti con le caratteristiche delle Pmi, sia a livello strutturale sia a livello dei processi che governano l'azienda (strategie, obiettivi, sistemi operativi), con il settore in cui l'impresa opera. A questo punto passeremo in rassegna le caratteristiche strutturali delle imprese italiane ed inglesi dei due campioni ed evidenzieremo le peculiarità.

Nelle imprese italiane, i settori che registrano una frequenza maggiore sono: metalmeccanico (20 imprese), dei servizi (17 imprese) e alimentare (15 imprese); gli altri settori (manifatturiero, ICT, tessile e chimico) registrano una minore frequenza², vedi tab. 2.1.

Tab. 2.1: Settori delle imprese dei due campioni

Settori	Frequenza		Totale
	Italiane	Inglese	
Metalmeccanico	20	0	20
Alimentare	15	6	21
Servizi	17	16	33
Manifatturiero	7	2	9
ICT	5	2	7
Tessile	5	0	5
Chimico	5	0	5
Totale	74	26	100

Fonte: ns elaborazione

Nelle imprese inglesi del campione, il settore che registra una frequenza maggiore è quello dei servizi, all'interno del quale sono state individuate molte imprese che svolgono attività di *consulting* (16 imprese). I settori che seguono sono quello alimentare (6 imprese), ed infine i settori manifatturiero e quello ICT.

¹ Il campionamento non probabilistico prevede la selezione del campione in base a criteri di praticità: per esempio perché gli elementi da campionare sono più facilmente accessibili, o per ragioni di costo, ecc.

² Nelle imprese italiane del campione è stata rilevata una sola azienda del settore commercio che è stata automaticamente accorpata al settore dei servizi, a cui era più immediatamente riconducibile.

Rispetto alle imprese del campione italiano, mancano imprese del settore metalmeccanico, tessile e chimico (tab. 2.1).

La quasi totalità delle imprese dei due campioni opera nel B to B (*business to business*). Sono, infatti, solo il 21,1% delle imprese italiane ad operare nel B to C (*business to consumer*), mentre sono totalmente assenti nel campione inglese (tab. 2.2).

Tab. 2.2: Tipo di target delle imprese dei due campioni

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Tipo target	B to B (business to business)	78,9%	100,0%	83,3%
	B to C (business to consumer)	21,1%	---	16,7%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Per quanto riguarda il fatturato è stata proposta una suddivisione per classi come si evince dalla tabella sottostante (tab. 2.3). Le imprese italiane coprono in maniera eterogenea le vari classi di fatturato proposte, mentre la maggior parte delle imprese inglesi del campione (64,7%) ha un fatturato basso (fino a 2 milioni).

Tab. 2.3: Classe di fatturato delle imprese dei due campioni

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Classe fatturato	fino a 2 milioni	17,5%	64,7%	27,5%
	da 2 a 10 milioni	23,8%	23,5%	23,8%
	da 10 a 50 milioni	19,0%	11,8%	17,5%
	oltre i 50 milioni	39,7%	---	31,3%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

La stessa suddivisione in classi è stata proposta per il numero dei dipendenti dei due campioni (tab. 2.4). Come si vede dalla tabella, ci sono delle differenze tra i due campioni di imprese studiati. La maggior parte delle imprese italiane (43,2%) ha una classe di dipendenti che va da 51 a 250, al contrario nelle inglesi la percentuale più alta (53,8%) copre la classe più esigua di dipendenti, vale a dire quella che arriva fino a 10 dipendenti.

Tab. 2.4: Numero di dipendenti delle imprese dei due campioni

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Numero dipendenti (classi)	fino a 10 dipendenti	4,1%	53,8%	17,0%
	da 2 dipendenti fino a 50	35,1%	23,1%	32,0%
	da 2 dipendenti fino a 50	43,2%	23,1%	38,0%
	superiore a 250 dipendenti	17,6%	---	13,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Le schematizzazioni proposte sono state utili a descrivere i due campioni. Nel corso del lavoro, saranno presentati i risultati e i profili delle imprese studiate, con il preciso obiettivo di delineare similitudini e differenze, e fornire un quadro di sintesi generale.

2.3 Gli obiettivi di marketing e comunicazione

Gli obiettivi di marketing e comunicazione di una qualsiasi impresa anche di piccola e media dimensione si raggiungono attraverso la pianificazione strategica. Per pianificare occorre costruire un piano di marketing, ossia un documento redatto solitamente con cadenza annuale, che sintetizza come l'impresa intende raggiungere gli obiettivi strategici prefissati mediante programmi e attività di marketing studiate *ad hoc* e secondo un approccio impostato sui bisogni del cliente/consumatore.

La pianificazione di marketing (attraverso la redazione del piano di marketing) è finalizzata a supportare la pianificazione strategica d'impresa con piani più dettagliati incentrati su opportunità di mercato specifiche. Le piccole e medie imprese analizzate perseguono diversi obiettivi raggiungibili attraverso l'implementazione di specifiche attività di marketing e comunicazione³. I principali obiettivi che le Pmi del campione italiano si propongono di raggiungere sono (tab. 2.5):

- aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato (77%);
- migliorare l'immagine aziendale (visibilità e notorietà dell'azienda nell'immediato) (60,8%);
- soddisfare i clienti e promuovere la fedeltà (54,1%);

³ Le imprese avevano la possibilità di esprimere al massimo tre risposte alle domande multi-response proposte.

- valutare l'opportunità di entrare in nuovi mercati (45,9).

Tab. 2.5: Obiettivi di marketing e comunicazione nelle Pmi

	(%)
Aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato	77,0
Migliorare l'immagine aziendale (visibilità e notorietà dell'azienda nell'immediato)	60,8
Soddisfare i clienti e promuovere la fedeltà	54,1
Valutare l'opportunità di entrare in nuovi mercati	45,9
Sviluppare la reputazione (essere giudicati positivamente dai diversi pubblici)	27,0
Promuovere la coesione interna e il senso di appartenenza del personale	12,2
Promuovere legittimazione e consenso sociale (farsi conoscere dalla comunità locale)	9,5
Selezionare personale qualificato	2,7
Altro	2,6

Fonte: ns elaborazione

Tra i principali obiettivi perseguiti dalle imprese inglesi del campione rientrano (tab. 2.6):

- aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato (92,3%);
- sviluppare la reputazione (essere giudicati positivamente dai diversi pubblici) (57,7%);
- migliorare l'immagine aziendale (visibilità e notorietà dell'azienda nell'immediato) (50%);
- soddisfare i clienti e promuovere la fedeltà (30,8%).

Tab. 2.6: Obiettivi di marketing e comunicazione nelle SMEs

	(%)
Aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato	92,3
Sviluppare la reputazione (essere giudicati positivamente dai diversi pubblici)	57,7
Migliorare l'immagine aziendale (visibilità e notorietà dell'azienda nell'immediato)	50,0
Soddisfare i clienti e promuovere la fedeltà	30,8
Valutare l'opportunità di entrare in nuovi mercati	23,1
Promuovere la coesione interna e il senso di appartenenza del personale	3,8
Altro	3,8
Promuovere legittimazione e consenso sociale (farsi conoscere dalla comunità locale)	0
Selezionare personale qualificato	0

Fonte: ns elaborazione

Il quesito proposto è utile a delineare similitudini e differenze tra i due campioni. Le piccole e medie imprese italiane prestano molta attenzione agli obiettivi concernenti l'aumento delle vendite e il miglioramento della quota di mercato, così come alla soddisfazione del cliente e all'immagine aziendale. Le

stesse imprese attribuiscono minore importanza allo sviluppo della reputazione, alla promozione della coesione interna e del senso di appartenenza del personale.

Nelle piccole e medie imprese inglesi del campione è interessante osservare come appaia molto più importante sviluppare la reputazione e quindi essere giudicati positivamente dai diversi pubblici rispetto all'opportunità di entrare in nuovi mercati. Questo dato è molto importante ed è utile ad evidenziare come in queste imprese sia evidente un'elevata attenzione alla reputazione, quale *intangible asset* fondamentale per garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo duraturo. Questo obiettivo è, invece, secondario nelle imprese italiane che sembrano prestare poca attenzione alla costruzione di una forte *corporate reputation*⁴.

Come detto in precedenza, le attività di marketing e comunicazione di una Pmi sono fondamentali per raggiungere gli obiettivi prestabiliti dal *management* aziendale. Allo scopo di comprendere il livello di avanzamento del marketing *concept* all'interno delle imprese studiate sono state esaminate le attività di marketing e comunicazione svolte. In particolare, si chiedeva di precisare se una serie di attività venissero svolte o meno e con quale frequenza⁵. Si ritiene, infatti, che lo svolgimento di tali attività esprima il livello di evoluzione del marketing nelle imprese in questione. Come si può vedere dalla tab. 2.7, nelle imprese italiane si svolgono in maniera frequente decisioni di marketing relative: al posizionamento (40,2%); alla comunicazione (39,7%); al targeting (34,2%); al prezzo (32,4%) e alla segmentazione (31,1%). Tra le attività di marketing svolte in maniera saltuaria nelle imprese italiane del campione rientrano: le ricerche di mercato (38,6%); le attività di CRM (32,4%) e le attività di *trade marketing* (30,6%). Le attività svolte in maniera costante e continuativa nelle imprese italiane del campione sono:

- le decisioni di sviluppo nuovi prodotti (37,0%);
- le decisioni di prezzo (32,4%);
- le decisioni di comunicazione (36,6%).

⁴ La reputazione, costruttrice di valore all'interno dell'impresa è elemento critico che si caratterizza per la difficile replicabilità e per l'elevato potenziale di creazione di valore proporzionale alla sua fragilità, per cui dovrebbe essere gestita in maniera accurata anche dalla piccola e media impresa che in questo modo si assicurerebbe un vantaggio competitivo duraturo. Per gli approfondimenti sulla *corporate reputation*, si rimanda al capitolo quarto della tesi e ai paragrafi dedicati. Si veda al riguardo: CAVES R.E., PORTER M.E. (1977), "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, No. 91, pp. 241-261.

⁵ La serie di attività di marketing a cui si fa riferimento sono le attività di segmentazione, targeting, posizionamento (attività strategiche), sviluppo nuovi prodotti, packaging, prezzo, distribuzione, comunicazione, CRM e ricerche di mercato, *trade marketing* (attività operative).

Tab. 2.7: Attività di marketing e comunicazione svolte nelle Pmi

Attività di marketing e comunicazione	non svolta	saltuaria	frequente	continuativa
segmentazione	25,7%	28,4%	31,1%	14,9%
targeting	17,8	34,2%	34,2%	13,7%
posizionamento	18,1%	19,4%	40,3%	22,2%
sviluppo nuovi prodotti	9,6%	17,8%	35,6%	37,0%
decisioni di packaging	33,8%	26,8%	22,5%	16,9%
decisioni di prezzo	23,0%	14,9%	29,7%	32,4%
decisioni di distribuzione	35,2%	16,9%	32,4%	15,5%
decisioni di comunicazione	5,5%	19,2%	39,7%	35,6%
operazioni di branding	16,9%	33,8%	32,4%	16,9%
CRM	21,1%	32,4%	26,8%	19,7%
ricerche di mercato	27,1%	38,6%	24,3%	10,0%
trade marketing	29,2%	30,6%	25,0%	15,3%
non so	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%

Fonte: ns elaborazione

Le imprese inglesi del campione svolgono in maniera continuativa (tab. 2.9): decisioni di comunicazione (34,6%); attività di CRM (34,6%); decisioni di prezzo (30,8%). Tra le attività di marketing e comunicazione svolte in maniera frequente nelle imprese inglesi rientrano il targeting (38,5%) e il CRM (38,5%). Le operazioni di branding (50%), la segmentazione (40%), il posizionamento (36%) e le decisioni di comunicazione (38,5%) sono attività svolte in maniera saltuaria (tab. 2.8).

Tab. 2.8: Attività di marketing e comunicazione svolte nelle SMEs

Attività di marketing e comunicazione	non svolta	saltuaria	frequente	continuativa
segmentazione	32,0%	40,0%	16,0%	12,0%
targeting	11,5%	30,8%	38,5%	19,2%
posizionamento	16,0%	36,0%	32,0%	16,0%
sviluppo nuovi prodotti	26,9%	23,1%	30,8%	19,2%
decisioni di packaging	44,0%	32,0%	16,0%	8,0%
decisioni di prezzo	23,1%	26,9%	19,2%	30,8%
decisioni di distribuzione	42,3%	26,9%	11,5%	19,2%
decisioni di comunicazione	11,5%	38,5%	15,4%	34,6%
operazioni di branding	15,4%	50,0%	15,4%	19,2%
CRM	15,4%	11,5%	38,5%	34,6%
ricerche di mercato	11,5%	46,2%	30,8%	11,5%
trade marketing	29,2%	41,7%	20,8%	8,3%
non so	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: ns elaborazione

Dallo studio dei risultati conseguiti, è possibile delineare delle differenze tra i due campioni. Le imprese italiane, rispetto a quelle inglesi, prestano meno attenzione alle attività di CRM. Le imprese inglesi, rispetto a quelle italiane, non sono molto dedite ad attività concernenti la segmentazione, le decisioni di distribuzione e quelle di *packaging*.

Per sintetizzare e valutare la modalità di svolgimento delle attività di marketing e comunicazione delle imprese è stato creato un indice che è servito a valutare il livello di intensità (basso, medio e alto) di svolgimento di queste attività (tab. 2.9).

Tab. 2.9: Indice di intensità uso attività di marketing/comunicazione

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Intensità uso attività di marketing e comunicazione	bassa	33,8%	42,3%	36,0%
	media	32,4%	38,5%	34,0%
	alta	33,8%	19,2%	30,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Le imprese italiane si suddividono equamente tra quelle che hanno un'intensità di svolgimento delle attività di marketing e comunicazione bassa (33,8%), media (32,4%) e alta (33,8%). Nelle imprese inglesi la situazione è diversa. Soltanto il 19,2% del campione ha un indice di intensità di svolgimento alto. La maggior parte delle imprese ha un indice basso (42,3%) o medio (38,5%). Pertanto è facile ipotizzare che le imprese italiane rispetto a quelle inglesi utilizzano con maggiore intensità specifiche attività di marketing e comunicazione.

L'analisi delle attività di comunicazione ricalca in gran parte la sequenza illustrata nell'esame delle attività di marketing. Innanzitutto, è stato richiesto di precisare le forme di comunicazione utilizzate e le relative modalità di svolgimento delle stesse (non svolta, svolta in modo saltuario, frequente o continuativo)⁶. Le imprese italiane del campione utilizzano in maniera continuativa (fig. 2.10): il passaparola (30,4%); la promozione delle vendite (26,8%); la vendita personale (24,3%). Le stesse imprese adottano in maniera

⁶ Le forme di comunicazione proposte alle imprese dei due campioni sono state le seguenti: pubblicità (advertising), e-advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, social network), sponsorizzazioni, pubbliche relazioni online e offline, direct marketing, promozioni vendite, vendita personale e passaparola.

frequente: le pubbliche relazioni *offline* (30,3%); la pubblicità (*advertising*) (29,3%); l'*e-advertising* (pubblicità web, banner pubblicitari, social network) (28%); le sponsorizzazioni (20,3%). Altre forme di comunicazione, come il *direct marketing* (22,5%) sono invece utilizzate in maniera saltuaria.

Tab. 2.10: Forme di comunicazione utilizzate dalle Pmi

Forme di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
pubblicità (<i>advertising</i>)	6,7%	45,3%	29,3%	18,7%
e- <i>advertising</i> (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	18,7%	33,3%	28,0%	20,0%
sponsorizzazioni	14,9%	54,1%	20,3%	10,8%
pubbliche relazioni online	31,9%	41,7%	12,5%	13,9%
pubbliche relazioni offline	15,8%	28,9%	30,3%	25,0%
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	39,4%	22,5%	21,1%	16,9%
promozione vendite	29,6%	19,7%	23,9%	26,8%
vendita personale	44,6%	20,3%	10,8%	24,3%
passaparola	30,4%	21,7%	17,4%	30,4%
non so	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: ns elaborazione

Le piccole e medie imprese inglesi utilizzano in maniera continuativa: il passaparola (52,0%), la vendita personale (44,0%) e le pubbliche relazioni (24%). Le altre forme di comunicazione come: la pubblicità (*advertising*) (38,5%), le sponsorizzazioni (46,2%), il *direct marketing* (*telemarketing, mailing, etc.*) (46,2%), sono utilizzate in maniera saltuaria.

Tab. 2.11: Forme di comunicazione utilizzate dalle SMEs

Forme di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
pubblicità (<i>advertising</i>)	34,6%	38,5%	11,5%	15,4%
e- <i>advertising</i> (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	46,2%	19,2%	19,2%	15,4%
sponsorizzazioni	42,3%	46,2%	7,7%	3,8%
pubbliche relazioni online	32,0%	24,0%	20,0%	24,0%
pubbliche relazioni offline	32,0%	28,0%	20,0%	20,0%
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	34,6%	46,2%	15,4%	3,8%
promozione vendite	42,3%	30,8%	19,2%	7,7%
vendita personale	24,0%	12,0%	20,0%	44,0%
passaparola	8,0%	12,0%	28,0%	52,0%
non so	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: ns elaborazione

La creazione di un indice di intensità è stato utile a sintetizzare la modalità di utilizzo delle forme di comunicazione da parte delle imprese italiane ed inglesi (tab. 2.12).

Tab. 2.12: Indice intensità uso forme di comunicazione

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Intensità uso forme di comunicazione	bassa	43,2%	46,2%	44,0%
	media	40,5%	46,2%	42,0%
	alta	16,2%	7,7%	14,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Lo studio della tavola di contingenza è utile a delineare l'intensità d'uso delle forme di comunicazione nei due campioni di imprese. Nelle imprese italiane ed inglesi si registra un uso medio-basso delle forme di comunicazione sottoposte a valutazione. Infatti come si evince dalla tabella soltanto il 16,2% delle imprese italiane e il 7,7% delle imprese inglesi utilizza con intensità forte le forme di comunicazione proposte.

Lo studio dei mezzi di comunicazione utilizzati è servita ad evidenziare le modalità di utilizzo degli stessi nei due campioni di imprese⁷. Le Pmi italiane utilizzano in maniera continuativa internet e i *new media* (sito web, portale, *social network*) (44,6%) (fig. 2.13).

Tab. 2.13: Mezzi di comunicazione utilizzati dalle Pmi

Mezzi di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
stampa e redazionali	6,6%	43,4%	22,4%	27,6%
cartellonistica e affissioni	58,1%	23,0%	14,9%	4,1%
eventi	3,9%	36,4%	40,3%	19,5%
televisione	68,0%	24,0%	5,3%	2,7%
radio	71,2%	26,0%	2,7%	0,0%
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	70,8%	22,2%	6,9%	0,0%
internet/new media (sito web, portale, social network)	9,5%	23,0%	23,0%	44,6%
non so	90,0%	0,0%	10,0%	0,0%

⁷ Alle imprese dei campioni è stato chiesto di precisare la modalità di utilizzo dei mezzi di comunicazione proposti tra stampa e redazionali, cartellonistica ed affissioni, eventi, televisione, radio, mezzi pubblici ed infine internet/new media.

Fonte: ns elaborazione

Tra i mezzi di comunicazione più utilizzati ci sono anche gli eventi la cui modalità di utilizzo è frequente (40,3%). In maniera saltuaria sono invece utilizzati altri mezzi di comunicazione come: stampa e redazionali (43,4%), televisione (24,0%), radio (26,0%), mezzi pubblici (pubblicità dinamica) (22,2%).

Le piccole e medie imprese inglesi, come quelle italiane utilizzano in maniera continuativa internet e i *new media* (sito web, portale, *social network*) con una percentuale pari al 60,0% del totale delle imprese. Tra i mezzi di comunicazione più frequentemente utilizzati rientrano gli eventi con una percentuale pari al 42,3%. Anche in questo caso l'utilizzo della stampa e dei redazionali è saltuario (34,6%). Gli altri mezzi di comunicazione (cartellonistica ed affissioni, televisione, radio e mezzi pubblici) non sono utilizzati dalle imprese inglesi (tab. 2.14).

Tab. 2.14: Mezzi di comunicazione utilizzati dalle SMEs

Mezzi di comunicazione	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
stampa e redazionali	23,1%	34,6%	26,9%	15,4%
cartellonistica e affissioni	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%
eventi	15,4%	38,5%	42,3%	3,8%
televisione	88,5%	7,7%	3,8%	0,0%
radio	84,6%	11,5%	3,8%	0,0%
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	92,3%	3,8%	3,8%	0,0%
internet/new media (sito web, portale, social network)	8,0%	12,0%	20,0%	60,0%
non so	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: ns elaborazione

Lo studio della tavola di contingenza, anche in questo caso è utile a delineare l'intensità d'uso dei mezzi di comunicazione nei due campioni di imprese (tab. 2.15).

Tab. 2.15: Tavola di contingenza intensità uso mezzi di comunicazione

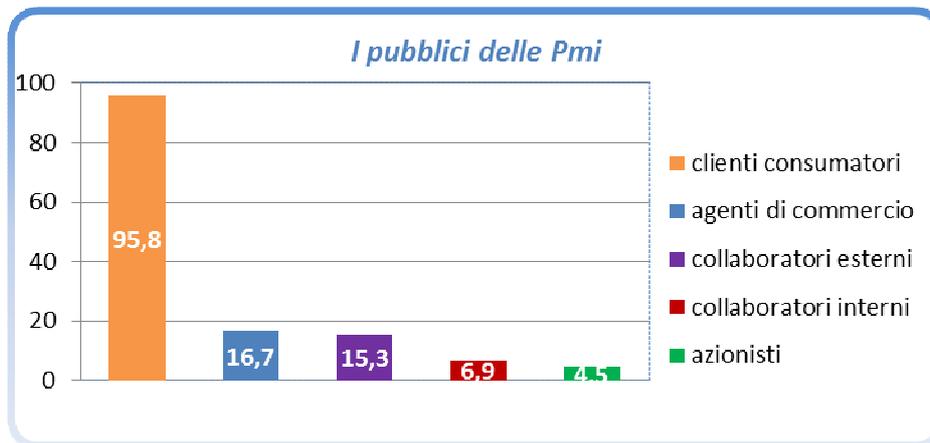
		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Intensità uso mezzi di comunicazione	bassa	75,7%	88,5%	79,0%
	media	18,9%	11,5%	17,0%
	alta	5,4%	---	4,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Come si può vedere dalla tabella proposta, sia le imprese italiane (75,7%) che quelle inglesi (88,5%) registrano comunicazione. In questo caso, dunque, i mezzi di comunicazione proposti sono scarsamente utilizzati dalle imprese analizzate.

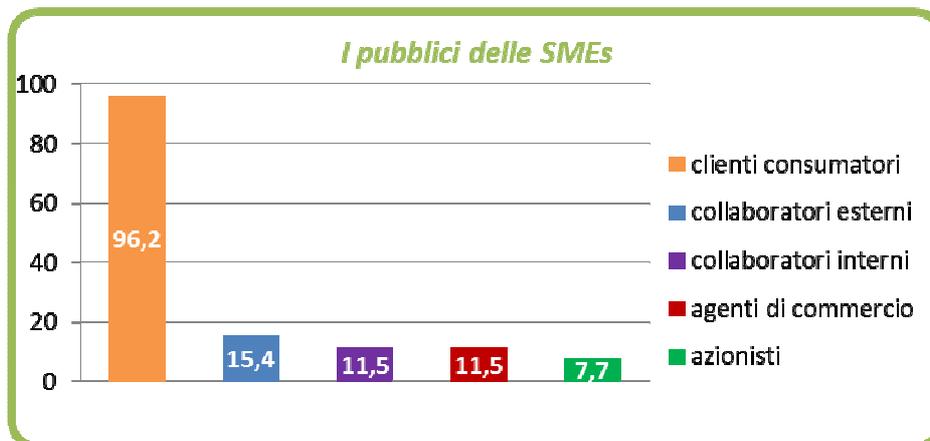
Generalmente le attività di marketing e comunicazione di una qualsiasi impresa si rivolgono ai clienti/consumatori che rappresentano gli stakeholder principali a cui rivolgere tutte le principali attenzioni. Lo studio ha confermato che anche le Pmi italiane e quelle inglesi, rivolgono le loro attività di marketing e comunicazione ai clienti/consumatori che rappresentano il target principale delle loro attività, con una percentuale superiore al 90% (fig. 2.1 e fig. 2.2) una bassa intensità d'uso dei mezzi di

Fig. 2.1: I pubblici destinatari delle attività di marketing e comunicazione nelle Pmi



Fonte: ns elaborazione

Fig. 2.2: I pubblici destinatari delle attività di marketing e comunicazione nelle SMEs



Fonte: ns elaborazione

2.4 L'organizzazione della funzione marketing e comunicazione

L'organizzazione della funzione di marketing e comunicazione è un tema ampiamente dibattuto nell'ambito delle grandi imprese ed organizzazioni, mentre nelle piccole e medie imprese gli studi sono ancora limitati⁸. Il motivo di questo mancato interessamento alle tematiche delle Pmi è legato a svariate cause, tra le quali rientrano, la contingenza che caratterizza questa tipologia di organizzazioni, la varietà e turbolenza del contesto di riferimento, la dinamicità dell'orientamento gestionale, ed infine la dimensione e struttura organizzativa, che rendono la piccola e media impresa una realtà di difficile studio.

Per cercare di riempire questo vuoto della letteratura e tentare di ricostruire l'organizzazione della funzione marketing/comunicazione delle piccole e medie imprese analizzate, si è proceduto a fasi. Si è partiti dall'identificazione del numero degli impiegati coinvolti nella gestione della funzione all'interno dell'organigramma aziendale. Successivamente si è proceduto ad individuare i ruoli ricoperti nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione.

Dall'analisi dei risultati conseguiti, si è potuto constatare che nelle imprese italiane la media degli impiegati coinvolti nella gestione della funzione è pari a 4,2, mentre nelle imprese inglesi la media è più bassa, pari a 2,6 (tab. 2.16 e tab. 2.17).

Tab. 2.16: Numero dei dipendenti impiegati nella gestione del marketing e della comunicazione relativi ruoli nelle Pmi

	Mean
Qual è il numero di dipendenti impiegati nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione? (indicare il numero)	4,23

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2.17: Numero di impiegati e ruoli nella funzione marketing e comunicazione delle SMEs

	Mean
How many employees are involved in marketing and communication function?	2,64

Fonte: ns elaborazione

⁸A riguardo si vedano gli studi di: ACHROL R.S. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of Marketing*, Vol. 25, No.1, pp 56-71; WEBSTER F.E. (1997), "The Future Role of Marketing in the Organization", In LEHMANN D.R., JOCZ K.E.(1997), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge MA; GRONROOS C. (1994), *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino.

Guardando i risultati sembrerebbe che le imprese italiane impieghino un numero maggiore di dipendenti rispetto alla media inglese. Per accertarsi del risultato si è proceduto a fare un rapporto tra il totale dei dipendenti impiegati e il totale dei dipendenti nella funzione marketing/comunicazione (tab. 2.18).

Tab. 2.18: Rapporto dip_mktg_tot

Nazionalità	Valore
Italiane	5,9218
Inglese	26,9394
Totale	11,2293

Fonte: ns elaborazione

I risultati del rapporto hanno evidenziato che contrariamente a quanto accertato precedentemente, sono le imprese inglesi ad impiegare un numero maggiore di dipendenti nella funzione predisposta a curare le attività di marketing e comunicazione rispetto a quelle italiane. Questo dato evidenzia l'importanza che le imprese inglesi attribuiscono alle attività di marketing e comunicazione predisponendo un numero cospicuo di impiegati specializzati nella gestione di specifiche attività.

Nella fase successiva si è proceduto ad individuare i ruoli ricoperti più di frequente nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione (tab. 2.19 e tab. 2.20). Le figure manageriali e quelle di direzione sono quelle più frequenti nei due campioni. Si rileva la presenza in quasi tutti gli organigrammi aziendali del direttore marketing. Le figure operative sono altresì importanti e hanno compiti che vanno dall'organizzazione degli eventi, alle sponsorizzazioni. Esse fungono da *assistant* nei riguardi del direttore o dei manager della relativa funzione. Sono inoltre presenti in molte delle imprese studiate operatori *telemarketing* o *web marketing specialists*.

Tab. 2.19: I ruoli all'interno dell'unità per la gestione del marketing/comunicazione nelle Pmi

Quali sono i ruoli ricoperti nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione?	Frequenza
Direttore marketing e/o marketing manager	65
Ufficio stampa, PR e organizzazione eventi	25
Addetto al marketing/comunicazione	13
Ricerche di mercato e CRM	11
Direttore commerciale/Resp. vendite	9
Operatore telemarketing	7
Web specialist /web marketing	7

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2.20: I ruoli all'interno dell'unità per la gestione del marketing/comunicazione nelle SMEs

What are their roles?	Frequenza
Director/ communication/marketing manager	18
Press officer, PR (events)	10
Marketing/communication assistant	8
Web specialist/web marketing	5
Sales director	4
Direct marketing	3
CRM	2

Fonte: ns elaborazione

2.5 Gli investimenti in marketing e comunicazione

Nessuna tra le imprese dei due campioni prevede di diminuire gli investimenti di marketing e comunicazione in termini di risorse umane e finanziarie, nel prossimo futuro (tab. 2.21 e tab. 2.22). All'opposto, molte attività vengono segnalate in attesa di maggiori investimenti rispetto a quelli precedentemente effettuati.

Tab. 2.21: Gli investimenti in marketing e comunicazione (rispetto a 2-3 prima) nelle Pmi

	(%)
molto meno di prima	2,6
meno di prima	9,1
più o meno come prima	45,5
più di prima	37,7
molto più di prima	5,2

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2.22: Gli investimenti in marketing e comunicazione (rispetto a 2-3 prima) nelle SMEs

	(%)
molto meno di prima	0,0
meno di prima	15,4
più o meno come prima	30,8
più di prima	38,5
molto più di prima	15,4

Fonte: ns elaborazione

In dettaglio, sia nelle piccole medie imprese italiane che inglesi gli investimenti in marketing e comunicazione, iniziano a propendere verso cifre maggiori e più significative.

Con l'obiettivo di tracciare lo stato attuale e futuro dei prossimi investimenti, sono state individuate le attività che subiranno un aumento, una

diminuzione o un mantenimento dell'investimento, nei due campioni studiati (tab. 2.23 e tab. 2.24). L'analisi delle risposte relative alle singole attività segnala una maggiore attenzione allo sviluppo del prodotto, sono, infatti, il 61,1% delle imprese italiane del campione e il 41,7% delle imprese inglesi a confermare che il prossimo investimento in tale attività registrerà un progressivo aumento.

Tab. 2.23: Il prossimo investimento in attività di marketing e comunicazione nelle Pmi

Attività	Diminuirà	Uguale	Aumenterà
ricerche di mercato	13,7%	53,4%	32,9%
sviluppo prodotti	4,2%	34,7%	61,1%
analisi distribuzione	17,6%	61,8%	20,6%
trade marketing	19,1%	61,8%	19,1%
analisi prezzi	10,0%	71,4%	18,6%
customer care	4,2%	50,7%	45,1%
CRM	8,6%	47,1%	44,3%
stampa e redazionali	17,8%	47,9%	34,2%
cartellonistica e affissioni	27,3%	54,5%	18,2%
eventi	2,9%	58,6%	38,6%
televisione	30,8%	52,3%	16,9%
radio	31,3%	56,3%	12,5%
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	29,2%	56,9%	13,8%
internet/new media	5,8%	21,7%	72,5%
non so	40,0%	50,0%	10,0%

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2.24: Il prossimo investimento in attività di marketing e comunicazione nelle SMEs

Attività	Diminuirà	Uguale	Aumenterà
ricerche di mercato	4,2%	79,2%	16,7%
sviluppo prodotti	4,2%	54,2%	41,7%
analisi distribuzione	4,3%	87,0%	8,7%
trade marketing	4,3%	65,2%	30,4%
analisi prezzi	4,2%	83,3%	12,5%
customer care	4,0%	76,0%	20,0%
CRM	4,2%	54,2%	41,7%
stampa e redazionali	8,7%	60,9%	30,4%
cartellonistica e affissioni	9,1%	86,4%	4,5%
eventi	4,3%	60,9%	34,8%
televisione	9,1%	90,9%	0,0%
radio	9,1%	90,9%	0,0%
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	13,6%	86,4%	0,0%
internet/new media	4,3%	39,1%	56,5%
non so	12,5%	75,0%	12,5%

Fonte: ns elaborazione

La predisposizione all'aumento degli investimenti è molto forte nei riguardi delle nuove tecnologie dell'informazione connesse ad internet, infatti i

due campioni di imprese, molto sensibili a riguardo, prevedono di investire in maniera più cospicua nei *new media*. Le altre attività che registrano la propensione ad un aumento degli investimenti sono il CRM, la *customer care*, l'organizzazione degli eventi, anche se in questo caso le percentuali sono più basse.

Allo scopo di comprendere la reale predisposizione ad investire in attività di marketing e comunicazione, è stato creato un indice, che ha misurato nelle imprese dei due campioni, la propensione agli investimenti. Le imprese italiane si confermano maggiormente ottimiste e quindi propense ad investire in attività di marketing e comunicazione con una percentuale pari al 38,9%. Le imprese inglesi del campione sono più moderate con una propensione a mantenere invariati gli investimenti (tab. 2.25).

Tab. 2.25: Indice di propensione all'investimento in attività di marketing e comunicazione

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Propensione all'investimento in attività di marketing e comunicazione	<i>scettici</i>	22,2%	4,0%	17,5%
	<i>moderati</i>	38,9%	76,0%	48,5%
	<i>ottimisti</i>	38,9%	20,0%	34,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

2.6. Il monitoraggio delle attività

Una volta realizzate le attività di marketing comunicazione è necessario altresì prevedere una fase di valutazione o monitoraggio, momento in cui si riflette sull'efficacia ed efficienza dei processi messi in atto.

Per monitorare le attività di marketing e comunicazione si utilizzano diverse tipologie di strumenti. Al fine di individuare quelli maggiormente utilizzati nelle Pmi dei due campioni, sono state proposte una serie di strumentazioni tra le quali bisognava scegliere quelle più adoperate. Dall'analisi dei risultati è emerso che le imprese italiane, si servono dell'incremento di fatturato (58,4%) e dell'incremento della riconoscibilità del marchio/azienda (48,1%), per valutare l'esito delle attività di marketing e comunicazione implementate (tab. 2.26).

Tab. 2.26: Gli strumenti utilizzati per monitorare le attività di marketing e comunicazione nelle Pmi

	(%)
attraverso ricerche di mercato	26,0
incremento fatturato a seguito delle attività di mktg/com	58,4
incremento della riconoscibilità del marchio/azienda	48,1
incremento della reputazione presso i pubblici di riferimento	31,2
non facciamo questo tipo di valutazione	18,2
non so	1,3

Fonte: ns elaborazione

Nelle imprese inglesi si utilizza allo stesso modo di quelle italiane l'incremento di fatturato (69,25) per monitorare le attività di marketing e comunicazione. Il secondo strumento utilizzato è la valutazione dei *feedback* ricevuti (57,7%).

Tab. 2.27: Gli strumenti utilizzati per monitorare le attività di marketing e comunicazione nelle SMEs

	(%)
attraverso ricerche di mercato	11,5
attraverso i contatti dell'azienda e i relativi feedback	57,7
incremento fatturato a seguito delle attività di mktg/com	69,2
incremento della riconoscibilità del marchio/azienda	26,9
incremento della reputazione presso i pubblici di riferimento	23,1
non facciamo questo tipo di valutazione	11,5
non so	7,7

Fonte: ns elaborazione

2.7 Il budget di comunicazione

Una delle decisioni più importanti e difficili nell'ambito della comunicazione riguarda l'ammontare complessivo del *budget* di comunicazione. Il *budget* di comunicazione è lo strumento gestionale che consente alle imprese ed organizzazioni di "tradurre" i propri piani strategici in programmi operativi. Il *budget* richiede che per ciascun progetto siano definite responsabilità, durata, obiettivi misurabili, risorse necessarie e controlli intermedi di avanzamento. In termini più specifici, il *budget* costituisce un riferimento essenziale per la corretta individuazione delle risorse da destinare alle attività di marketing e comunicazione. In particolare, il *budget* di comunicazione permette di realizzare:

- una pianificazione a breve/medio termine delle risorse e degli investimenti;
- un controllo critico dei risultati di periodo e di esercizio o programma;

- una valutazione anticipata dei risultati perseguibili per assicurare una gestione controllata e controllabile.

Il *budget* di comunicazione elaborato dal *management* aziendale ha dei precisi obiettivi⁹:

- assicurare una maggiore efficacia ed efficienza nell'allocazione delle risorse impiegate;
- consentire una maggiore responsabilizzazione di quanti, all'interno della struttura, sono coinvolti nei programmi formulati e nel raggiungimento degli obiettivi predefiniti;
- rendere maggiormente motivati i dipendenti all'interno dell'impresa o organizzazione;
- intervenire con tempestività apportando i necessari correttivi, nel caso di inefficienze o problemi di qualunque tipo.

Il *budget* di comunicazione, determinato di solito su base annua, è il documento previsionale in cui sono rappresentate le attività inerenti il piano di comunicazione e la previsione dei costi necessari alla sua realizzazione e costituisce una componente del processo di programmazione economica e gestionale, chiamato a garantire la coerenza tra gli obiettivi fissati dal *top management* e quelli specifici della strategia di comunicazione.

Le componenti del *budget* di comunicazione possono essere considerate come:

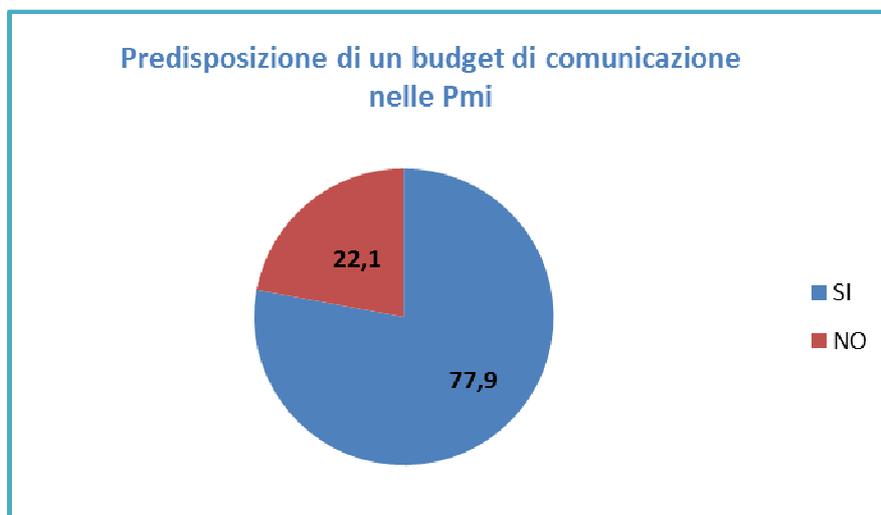
- costi di esercizio (costi sostenuti per il normale svolgimento dell'attività corrente e confluiscono per competenza nel conto economico d'esercizio);
- investimenti (costi che vengono capitalizzati nello stato patrimoniale del bilancio ed ammortizzati nel tempo, perché i benefici della comunicazione incrementano il valore patrimoniale dell'azienda).

Le imprese italiane analizzate generalmente utilizzano un *budget* di comunicazione (vedi fig. 2.3).

Il 77,9% delle imprese italiane dispone di un *budget* destinato alle attività di marketing e comunicazione. Soltanto il 22,1% delle imprese non dispone di alcun *budget*.

⁹ PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e Comunicazione*, Apogeo, Milano.

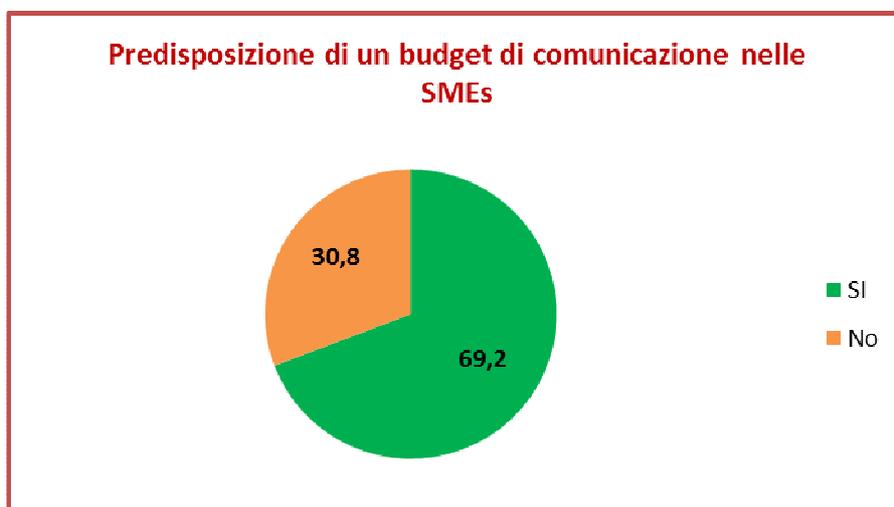
Fig. 2.3: Le Pmi e il budget di comunicazione



Fonte: ns elaborazione

Il 69,2% delle imprese inglesi analizzate dispone di un *budget* destinato alle attività di marketing e comunicazione. Soltanto il 34,6% delle imprese non dispone di alcun budget (fig. 2.4).

Fig. 2.4: Le SMEs e il budget di comunicazione



Fonte: ns elaborazione

La formulazione del *budget*, ossia la traduzione in previsioni di spesa delle iniziative di comunicazione, risulta un'attività molto complessa perché manca un nesso causale immediato tra costo sostenuto e ricavo ottenibile e quindi è difficile

stabilire l'ammontare del *budget* ottimale. Esistono diversi metodi per la determinazione del *budget* ¹⁰:

- metodo dell'importo disponibile o residuale: prevede uno stanziamento senza riguardo agli effetti desiderati dalla comunicazione o alla situazione di mercato. Questo metodo è unicamente collegato alla disponibilità finanziaria dell'impresa (come ultima voce in bilancio);
- metodo dell'importo fisso e dell'inerzia: il *management* decide l'importo del *budget* con il metodo dell'importo fisso. Con il metodo dell'inerzia ci si basa tipicamente sull'importo dell'anno precedente;
- metodo della parità competitiva o concorrenziale: è un criterio basato sulla concorrenza. Si fa riferimento agli stanziamenti dei concorrenti e si individua l'ammontare ottimale del proprio *budget*;
- metodo dell'obiettivo da conseguire: il percorso prevede la definizione degli obiettivi di comunicazione che si intende conseguire, l'individuazione delle attività necessarie per raggiungere tali obiettivi e la stima dei costi delle attività di comunicazione individuate;
- metodo della percentuale sulle vendite: si tiene conto della percentuale ottenuta o ottenibile dalle vendite dei prodotti.

Il *budget* di comunicazione nelle imprese italiane è stabilito in relazione al piano di marketing con una percentuale pari al 50,6%, come si vede dalla tab. 2.28.

Tab. 2.28: Imprese italiane e metodi di calcolo del budget

	(%)
lo stabiliamo in relazione al piano di marketing	50,6
percentuale variabile a seconda dei casi	27,3
lo aggiorniamo rispetto a quello dell'anno precedente	14,3
stabiliamo una cifra fissa, indipendentemente dal fatturato	6,5
percentuale fissa del fatturato	2,6
conformandoci alle tendenze dei competitors	0
non so	15,6

Fonte: ns elaborazione

Nelle imprese inglesi, il *budget* di comunicazione è stabilito con una percentuale variabile a seconda dei casi, (tab. 2.29).

¹⁰ LAMBIN J.J. (2000), *Marketing strategico ed operativo*, Mc Graw Hill, Milano.

Tab. 2.29: Imprese inglesi e metodi di calcolo del budget

	(%)
lo stabiliamo in relazione al piano di marketing	15,4
percentuale variabile a seconda dei casi	50,0
lo aggiorniamo rispetto a quello dell'anno precedente	3,8
stabiliamo una cifra fissa, indipendentemente dal fatturato	3,8
percentuale fissa del fatturato	7,7
conformandosi alle tendenze dei competitors	0
non so	30,8

Fonte: ns elaborazione

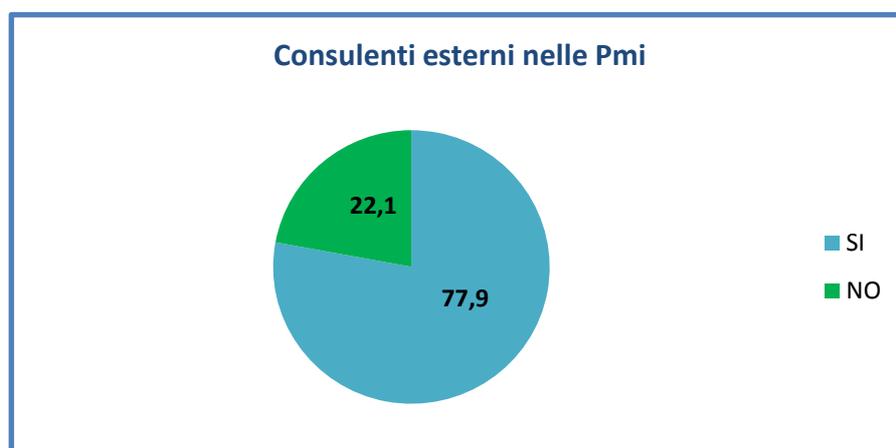
2.8 La corporate communication e i consulenti esterni di comunicazione

I consulenti esterni di comunicazione, identificati nella fattispecie delle agenzie di comunicazione, di pubblicità, di relazioni pubbliche, di promozione, di creazione di siti web hanno importanti compiti da assolvere identificabili in:

- identificazione ed elaborazione del messaggio da utilizzare nell'ambito delle iniziative di comunicazione;
- emissione di messaggi in sostituzione o in rappresentanza del vertice aziendale (organo di governo o *management* aziendale).

Il ricorso ai consulenti di comunicazione è prassi consolidata anche nelle Pmi italiane analizzate, che ricorrono all'esterno per lo svolgimento di attività di marketing e comunicazione (fig. 2.5).

Fig. 2.5: Il ricorso ai consulenti esterni di comunicazione nelle Pmi



Fonte: ns elaborazione

La tipologia di consulenti a cui un'impresa può ricorrere varia a seconda delle esigenze di comunicazione. Dai risultati emersi dallo studio del campione italiano è evidente un maggiore ricorso alle agenzie di pubblicità (58,4%) e alle agenzie per la creazione di siti web (48%).

Tab. 2.30: Tipologia di consulenti esterni utilizzati nelle Pmi

	(%)
agenzie di pubblicità	58,4
agenzie per la creazione siti web	48,1
consulenti di marketing	19,5
altre agenzie	14,3

Fonte: ns elaborazione

Nelle schematizzazioni successive sono riportate le attività che le imprese italiane affidano ai consulenti esterni (tab.2.31 e tab. 2.32). Tra le attività di marketing spiccano le ricerche di mercato (21,9%) e le decisioni di *packaging* (21,9 %). Le attività di comunicazione che sono affidate all'esterno sono connesse ad internet e ai *new media*, infatti in questo ambito il ricorso ai consulenti è continuativo, con una percentuale del 30,8 delle imprese intervistate. La pubblicità (*advertising*), è la forma di comunicazione che più delle altre è affidata alla gestione della consulenza esterna (30%). Per l'organizzazione degli eventi le imprese ricorrono spesso all'esterno (31,7 %).

Tab. 2.31: Attività di marketing gestite dai consulenti esterni nelle Pmi

Attività di marketing	non ricorriamo	ricorriamo raramente	ricorriamo spesso	ricorriamo sempre
segmentazione	83,6%	11,5%	4,9%	0,0%
targeting	77,4%	12,9%	9,7%	0,0%
posizionamento	57,1%	30,2%	11,1%	1,6%
sviluppo nuovi prodotti	66,1%	19,4%	12,9%	1,6%
decisioni di packaging	64,1%	10,9%	21,9%	3,1%
decisioni di prezzo	90,5%	7,9%	1,6%	0,0%
decisioni di distribuzione	83,6%	16,4%	0,0%	0,0%
ricerche di mercato	44,4%	25,4%	20,6%	9,5%
trade marketing	72,1%	18,0%	6,6%	3,3%
customer care	72,6%	21,0%	4,8%	1,6%
CRM	78,7%	13,1%	8,2%	0,0%
non so	94,7%	0,0%	5,3%	0,0%

Fonte: ns elaborazione

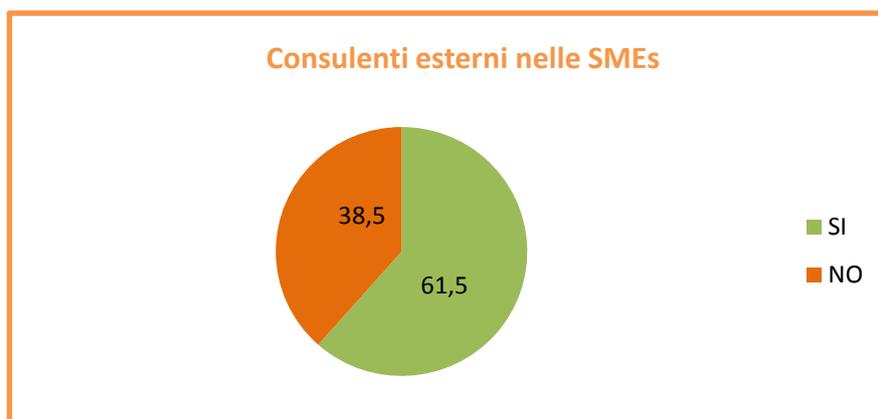
Tab. 2.32: Attività di comunicazione gestite dai consulenti esterni nelle Pmi

Attività di comunicazione	non ricorriamo	raramente	spesso	sempre
pubblicità (advertising)	22,9%	22,9%	24,3%	30,0%
e-advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	31,9%	27,5%	20,3%	20,3%
sponsorizzazioni	54,7%	28,1%	12,5%	4,7%
pubbliche relazioni	52,3%	24,6%	12,3%	10,8%
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	65,6%	15,6%	14,1%	4,7%
promozione vendite	76,2%	11,1%	12,7%	0,0%
vendita personale	83,9%	11,3%	4,8%	0,0%
passaparola	82,3%	6,5%	11,3%	0,0%
stampa e redazionali	33,8%	26,2%	26,2%	13,8%
cartellonistica e affissioni	60,0%	21,5%	10,8%	7,7%
eventi	30,2%	28,6%	31,7%	9,5%
televisione	71,9%	12,5%	7,8%	7,8%
radio	74,2%	11,3%	8,1%	6,5%
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	71,0%	14,5%	9,7%	4,8%
internet/new media (sito web, portale, social network)	20,0%	21,5%	27,7%	30,8%
pubblicità (advertising)	22,9%	22,9%	24,3%	30,0%
non so	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: ns elaborazione

A questo punto analizziamo la situazione delle imprese inglesi riguardo al ricorso alla consulenza esterna, per cercare di capire se affidano le loro attività di marketing e comunicazione all'esterno. Anche le piccole e medie imprese inglesi ricorrono ai consulenti esterni di comunicazione con una percentuale pari al 61,5% (fig. 2.6).

Fig. 2.6: Il ricorso ai consulenti esterni di comunicazione nelle SMEs



Fonte: ns elaborazione

Tra le tipologie di agenzie utilizzate per lo svolgimento di specifiche attività di marketing e comunicazione si evidenzia il ricorso ad agenzie di creazione di siti web (26,9%) e ad altre tipologie di agenzie (19,5%).

Tab. 2.33: Tipologia di consulenti esterni utilizzati nelle SMEs

	(%)
agenzie di pubblicità	7,7
agenzie per la creazione siti web	26,9
consulenti di marketing	15,4
altre agenzie	19,5
non so	30,5

Fonte: ns elaborazione

Le imprese inglesi affidano ai consulenti esterni alcune attività di marketing, tra le quali rientrano: le ricerche di mercato (29,4%), il targeting (22,2%) ed il CRM (17,6%) (tab. 2.34).

Tab. 2.34: Attività di marketing gestite dai consulenti esterni nelle SMEs

Attività di marketing	non ricorriamo	ricorriamo raramente	ricorriamo spesso	ricorriamo sempre
segmentazione	75,0%	6,3%	18,8%	0,0%
targeting	61,1%	5,6%	22,2%	11,1%
posizionamento	52,9%	23,5%	11,8%	11,8%
sviluppo nuovi prodotti	88,2%	5,9%	5,9%	0,0%
decisioni di packaging	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%
decisioni di prezzo	88,2%	5,9%	0,0%	5,9%
decisioni di distribuzione	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%
ricerche di mercato	52,9%	11,8%	29,4%	5,9%
trade marketing	82,4%	5,9%	11,8%	0,0%
customer care	88,2%	5,9%	5,9%	0,0%
CRM	64,7%	17,6%	17,6%	0,0%
non so	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%

Fonte: ns elaborazione

Tra le attività di comunicazione affidate all'esterno, rientrano le pubbliche relazioni con una percentuale pari al 29,4%. La creazione del sito web (29,4%), la promozione delle vendite (22,2%), l'organizzazione degli eventi (17,6%) e la stampa (16,7%) sono attività gestite molto spesso dai consulenti esterni (tab. 2.35).

Tab. 2.35: Attività di comunicazione gestite dai consulenti esterni nelle SMEs

Attività di comunicazione	non ricorriamo	raramente	spesso	sempre
pubblicità (advertising)	72,2%	5,6%	11,1%	11,1%
e-advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	72,2%	11,1%	5,6%	11,1%
sponsorizzazioni	72,2%	27,8%	0,0%	0,0%
pubbliche relazioni	52,9%	5,9%	11,8%	29,4%
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	72,2%	5,6%	22,2%	0,0%
promozione vendite	66,7%	11,1%	22,2%	0,0%
vendita personale	94,1%	5,9%	0,0%	0,0%
passaparola	88,2%	5,9%	0,0%	5,9%
stampa e redazionali	44,4%	22,2%	16,7%	16,7%
cartellonistica e affissioni	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%
eventi	76,5%	5,9%	17,6%	0,0%
televisione	94,1%	5,9%	0,0%	0,0%
radio	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	94,1%	5,9%	0,0%	0,0%
internet/new media (sito web, portale, social network)	64,7%	0,0%	29,4%	5,9%
non so	81,3%	0,0%	0,0%	18,8%

Fonte: ns elaborazione

Per valutare il livello di propensione alla consulenza esterna delle imprese italiane ed inglesi è stato creato un indice utile a sintetizzare la predisposizione al ricorso all'esterno. Dall'analisi dei risultati, emerge che sia le imprese italiane che inglesi hanno una propensione ristretta ad affidarsi alla consulenza esterna. In dettaglio, si registra una propensione ampia solo per il 17,9% delle imprese italiane e per il 27,8% delle imprese inglesi (tab. 2.36).

Tab. 2.36: Indice di propensione alla consulenza esterna per le attività di marketing

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Propensione alla consulenza esterna per attività di mktg	ristretta	82,1%	72,2%	80,0%
	ampia	17,9%	27,8%	20,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Lo stesso indice è stato creato per analizzare la propensione alla consulenza esterna per le attività di comunicazione. Si registra un'estensione piuttosto ristretta nelle imprese inglesi. Infatti l'88,9% delle imprese ricorre molto poco alla consulenza. La situazione è un po' diversa per le imprese italiane che

registrano una propensione ristretta pari al 56,5% e una propensione alta per il 43,5 % delle imprese analizzate (tab. 2.37).

Tab. 2.37: Indice di propensione alla consulenza esterna per le attività di comunicazione

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Estensione della consulenza esterna per attività di comunicazione	ristretta	56,5%	88,9%	63,2%
	ampia	43,5%	11,1%	36,8%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

2.9 L'atteggiamento generale delle Pmi verso il marketing e la comunicazione

Il suddetto studio intende comprendere l'atteggiamento generale che le imprese di più piccola dimensione hanno nei confronti del marketing e della comunicazione. A tale scopo, si è proceduto in due fasi. Nella prima fase sono state presentate ai due campioni di imprese una serie di affermazioni, tratte dalla letteratura o fornite dagli addetti ai lavori, ed è stato chiesto di indicare, utilizzando la scala prevista, il grado di accordo/disaccordo che attribuivano a ciascuna delle espressioni indicate. Nella seconda fase di è provveduto a creare un indice servendosi delle sole affermazioni correlate, avvalendosi di una fattoriale.

Le imprese italiane ed inglesi sono molto d'accordo con l'affermazione “*la pianificazione di marketing è fondamentale per la Pmi*”. I due campioni di imprese, infatti, guardano favorevolmente alla pianificazione considerandola un'attività essenziale nel *management* della piccola e media impresa. Le imprese italiane non sono per nulla d'accordo con l'affermazione che “*soltanto le grandi imprese possono ricorrere al marketing e alla comunicazione*”. Al contrario le imprese inglesi sono abbastanza d'accordo con la stessa affermazione, ritengono perciò che ricorrere al marketing e alla comunicazione sia una prerogativa delle sole grandi imprese o organizzazioni. Le Pmi italiane sono abbastanza d'accordo con l'affermazione “*la pianificazione strategica è un'attività sofisticata, che può essere svolta esclusivamente dagli specialisti o dal senior management*”, ritengono infatti che per svolgere l'attività di pianificazione si debba necessariamente ricorrere a figure professionali specializzate, al contrario, le imprese inglesi sono poco d'accordo con la stessa affermazione.

Nelle tabelle sottostanti si riportano i risultati dell'analisi condotta per valutare il grado di accordo/disaccordo delle affermazioni proposte, con le relative percentuali (tab. 2.38 e 2.39).

Tab. 2.38: Valutazione del grado di accordo/disaccordo di una serie di affermazioni

Affermazioni	molto d'accordo	abbastanza d'accordo	incerto	poco d'accordo	per nulla d'accordo
La pianificazione di marketing è fondamentale per la PMI	49,4%	37,7%	6,5%	5,2%	1,3%
Soltanto le grandi imprese possono ricorrere al marketing e alla comunicazione	3,9%	9,1%	5,2%	32,5%	49,4%
La pianificazione strategica è un'attività sofisticata, che può essere svolta esclusivamente dagli specialisti o dal senior management	6,6%	32,9%	15,8%	30,3%	14,5%
L'impresa che vuole gestire il cambiamento deve fare leva sulla comunicazione d'impresa	36,4%	49,4%	5,2%	7,8%	1,3%
Il marketing è superfluo alla crescita e alla sopravvivenza dell'impresa	0,0%	0,0%	5,2%	24,7%	70,1%

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2.39: Valutazione del grado di accordo/disaccordo di una serie di affermazioni nelle SMEs

Affermazioni	molto d'accordo	abbastanza d'accordo	incerto	poco d'accordo	per nulla d'accordo
La pianificazione di marketing è fondamentale per la PMI	57,7%	34,6%	7,7%	0,0%	0,0%
Soltanto le grandi imprese possono ricorrere al marketing e alla comunicazione	25,0%	50,0%	16,7%	4,2%	4,2%
La pianificazione strategica è un'attività sofisticata, che può essere svolta esclusivamente dagli specialisti o dal senior management	11,5%	34,6%	7,7%	42,3%	3,8%
L'impresa che vuole gestire il cambiamento deve fare leva sulla comunicazione d'impresa	15,4%	42,3%	38,5%	3,8%	0,0%
Il marketing è superfluo alla crescita e alla sopravvivenza dell'impresa	3,8%	3,8%	11,5%	42,3%	38,5%

Fonte: ns elaborazione

Entrambi i campioni di imprese sono abbastanza d'accordo con l'affermazione "l'impresa che vuole gestire il cambiamento deve far leva sulla comunicazione d'impresa". Pertanto, le imprese studiate sono consapevoli che in ottica di cambiamento, sia necessario comunicare le proprie intenzioni all'interno e all'esterno dell'impresa, facendo della comunicazione la leva più strategica.

Inoltre, le stesse imprese non sono d'accordo con l'affermazione che "il marketing è superfluo alla crescita e alla sopravvivenza dell'impresa". Le

imprese, dunque, attribuiscono importanza al processo di *marketing management*, che risulta essere fondamentale per assicurare lo sviluppo aziendale.

La prima parte del lavoro è stata propedeutica alla seconda. Successivamente si è proceduto attraverso un'analisi fattoriale ad identificare le sole affermazioni correlate utili alla costruzione dell'indice per valutare l'atteggiamento generale delle imprese nei confronti del marketing.

I risultati della fattoriale ci hanno portati a scegliere tre affermazioni su cinque¹¹, che risultavano correlate tra di loro.

Dalla lettura dell'indice risulta un importante *finding*. Le imprese italiane presentano un atteggiamento generale verso il marketing "caldo" (94,6%), al contrario le imprese inglesi presentano un atteggiamento generale "freddo" (88,5%). Le percentuali al riguardo sono molto significative come si può vedere dalla tabella proposta (tab. 2.40).

Tab. 2.40: Indice atteggiamento generale verso il marketing

		Nazionalità		Totale
		Italiane	Inglese	
Atteggiamento generale verso il mktg	<i>freddo</i>	5,4%	88,5%	27,0%
	<i>caldo</i>	94,6%	11,5%	73,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Inoltre, per irrobustire i risultati provenienti dall'analisi precedente, si è scelto di utilizzare un'altra tecnica, che è servita a comprendere come i due campioni considerano la funzione marketing/comunicazione all'interno dell'impresa (tab. 2.41)¹².

Le imprese italiane ritengono che la funzione marketing/comunicazione sia indispensabile, con una percentuale pari al 46,1% (quasi la metà delle imprese del campione), vantaggiosa con una percentuale pari al 34,2% e infine utile con una percentuale pari al 53,9%. Le imprese inglesi ritengono che la funzione

¹¹ Le tre affermazioni correlate sulla base dell'analisi fattoriale condotta sono le seguenti: Soltanto le grandi imprese possono ricorrere al marketing e alla comunicazione; L'impresa che vuole gestire il cambiamento deve fare leva sulla comunicazione d'impresa; Il marketing è superfluo alla crescita e alla sopravvivenza dell'impresa.

¹² Per pervenire a questo risultato è stata utilizzato un differenziale semantico. Utilizzando questa tecnica sono stati proposti ai due campioni una serie di aggettivi contrapposti su una scala da 1 a 7. Gli aggettivi utilizzati servivano a descrivere la funzione marketing/comunicazione. Tra i 2 aggettivi sono state collocate 7 caselle. Se si sceglieva la casella numero 4, la Pmi ci avrebbe detto che era neutrale rispetto ai due aggettivi. Muovendosi a sinistra (o a destra) delle caselle, mostrava il suo accordo/disaccordo con gli aggettivi relativi.

marketing/comunicazione sia indispensabile, con una percentuale pari al 53,8 % (più della metà delle imprese del campione), vantaggiosa con una percentuale pari al 41,7%, ed infine utile, con una percentuale pari al 33,3%.

Le imprese italiane sono più propense a considerare la funzione preposta alla gestione delle attività di marketing e comunicazione utile all'impresa, invece, le imprese inglesi la considerano indispensabile per la sopravvivenza aziendale.

Tab. 2.41: La funzione marketing/comunicazione nelle Pmi Italiane ed inglesi

I risultati nelle Pmi

indispensabile	1	2	3	4	5	6	7	superflua
	46,1%	36,8%	10,5%	3,9%	1,3%	0	0	
vantaggiosa	1	2	3	4	5	6	7	obbligatoria
	34,2%	30,3%	9,2%	5,3%	5,3%	3,9%	10,5%	
utile	1	2	3	4	5	6	7	costosa
	53,9%	26,3%	9,2%	6,6%	2,6%	0	1,3%	

I risultati nelle SMEs

indispensabile	1	2	3	4	5	6	7	superflua
	53,8%	23,1%	15,4%	3,8%	0	0	0	
vantaggiosa	1	2	3	4	5	6	7	obbligatoria
	41,7%	33,3%	16,7%	8,3%	0	0	0	
utile	1	2	3	4	5	6	7	costosa
	33,3%	20,8%	8,3%	25,0%	8,3%	0	0	

Fonte: ns elaborazione

A conclusione del lavoro è stata effettuata una *cluster analysis*, utile a sintetizzare i risultati del lavoro effettuato. Infatti, l'obiettivo ha riguardato l'individuazione di gruppi di imprese con caratteristiche simili¹³. Infatti, le unità all'interno dei gruppi sono simili tra loro (intra gruppo) e dissimili da quelli degli altri gruppi (inter gruppo). Per effettuare la *cluster analysis* è stato utilizzato il

¹³ La *cluster analysis* è una tecnica esplorativa e descrittiva dei dati di partenza che procede ad una riduzione della complessità delle unità di indagine. Si rimanda al capitolo I in cui si è proceduto a spiegare questa tecnica di analisi.

programma SPAD¹⁴. Dopo aver individuato i fattori di ACM (analisi delle corrispondenze multiple) è stato scelto il metodo di “classificazione”(recip/semis) e successivamente sono stati individuati i fattori su cui lavorare e la modalità di aggregazione (gerarchica o mista). In seguito con la procedura parti/decla si è ottenuta la partizione e descrizione in classi e in questo modo si sono potute confrontare diverse partizioni. In questa sezione si provvederà a mostrare i *cluster* ottenuti in seguito a lavoro con SPAD. I cluster finali sono tre:

- imprese italiane ottimiste;
- imprese italiane ed inglesi moderate;
- imprese inglesi scettiche.

Il primo cluster

Questo *cluster* si compone di 45 imprese. Si tratta per lo più di imprese italiane. Sono proattive ed ottimiste nei confronti del marketing e della comunicazione. Esse hanno un atteggiamento generale verso il marketing caldo (86,6%) e una propensione ottimistica all'investimento in attività di marketing e comunicazione (60%). Sono, inoltre, imprese che utilizzano intensamente le attività di marketing (55,5%) e adottano specifiche forme di comunicazione (57,7%) (tab. 2.42).

Tab. 2.42: Il primo cluster

<i>1°Cluster (Imprese ottimiste)</i>		
Atteggiamento generale verso il marketing	caldo	86,6%
Propensione all'investimento in attività di mktg e comunicazione	ottimista	60.0%
Intensità uso attività di mktg e comunicazione	alta	55,5%
Intensità uso forme di comunicazione	media	57,7%

Fonte: ns elaborazione

Il secondo cluster

Il secondo *cluster* racchiude 14 imprese. Si tratta di imprese italiane ed inglesi che hanno un atteggiamento moderato nei confronti del marketing e della comunicazione. Sono, infatti, imprese reattive anziché proattive. Nonostante

¹⁴ SPAD (*Système Portable pour l'Analyse des Données*), creato in Francia nel 1985, costituisce nelle versioni aggiornate un *software* di riferimento per l'analisi esplorativa di una grande quantità di dati.

l'atteggiamento generalmente caldo verso il marketing (100%) sono imprese poco propense ad investire in attività di marketing e comunicazione (100%), mostrando a riguardo un forte scetticismo (tab. 2.43).

Tab. 2.43: Il secondo cluster

2° Cluster (Imprese moderate)	
Atteggiamento generale verso il marketing	caldo 100%
Propensione all'investimento in attività di mktg e comunicazione	scettici 100%

Fonte: ns elaborazione

Il terzo cluster

Il terzo *cluster* si caratterizza per la presenza di 41 imprese. Si tratta per lo più di imprese inglesi che mostrano un atteggiamento generale verso il marketing freddo (51,2%), una moderata propensione all'investimento in marketing e comunicazione (75,6%) e un'intensità d'uso bassa sia delle attività di marketing (68,2%) sia delle forme di comunicazione (78%) (tab. 2.44). Sono imprese scettiche nei riguardi delle attività di marketing e comunicazione.

Tab. 2.44: Il terzo cluster

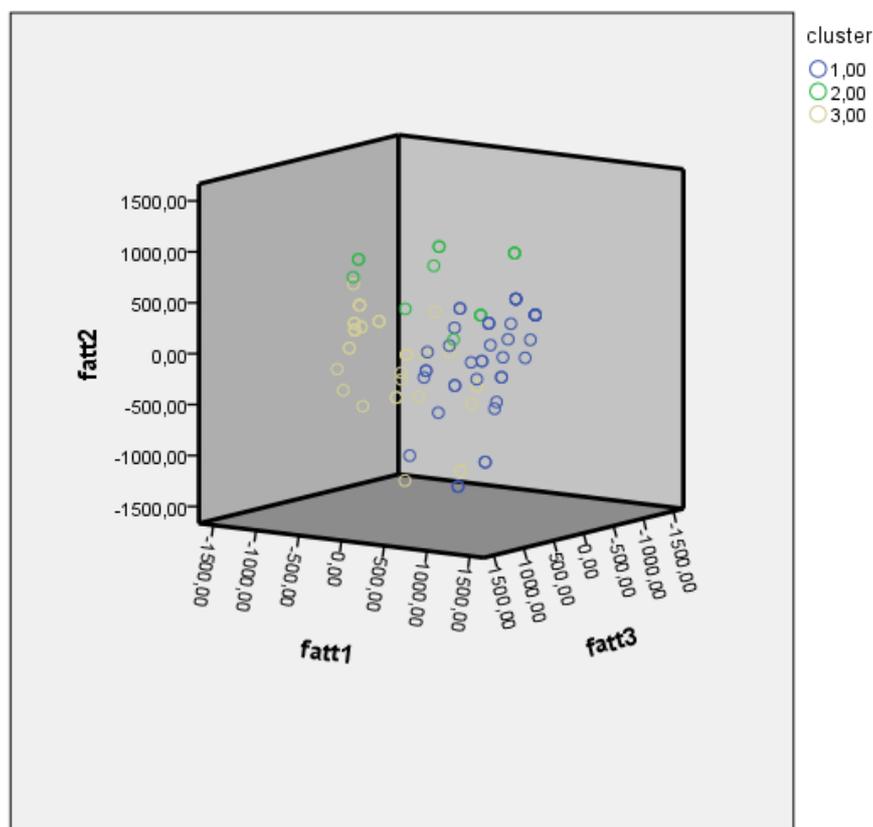
3° Cluster (Imprese scettiche)	
Atteggiamento generale verso il marketing	freddo 51,2%
Propensione all'investimento in attività di mktg e comunicazione	moderati 75,6 %
Intensità uso attività di mktg e comunicazione	bassa 68,2 %
Intensità uso forme di comunicazione	bassa 78,0 %

Fonte: ns elaborazione

Si riporta la rappresentazione grafica in 3d dei tre cluster realizzata con SPSS. Come si può vedere dalla figura sui tre assi (x , y , z) sono riportati i tre *cluster* rappresentati dai tre fattori dominanti (fig. 2.7)¹⁵.

¹⁵ I fattori dominanti sono quelli che ritroviamo sull'asse delle x,y,z e sono ordinati in base all'atteggiamento generale verso il marketing, alla propensione all'investimento in marketing e comunicazione e all'intensità d'uso delle forme di comunicazione.

Fig. 2.7: Rappresentazione grafica dei tre cluster



Fonte: ns elaborazione

Il lavoro di ricerca, fin qui svolto, è servito all'individuazione dei *cluster*. Ognuno dei tre *cluster* presenta al proprio interno peculiarità e caratteristiche specifiche. Per individuare tali caratterizzazioni, sono state create diverse tavole di contingenza. Esse servono ad identificare il settore di appartenenza, la classe di fatturato, il numero di dipendenti, la tipologia di target e il ricorso alla consulenza esterna, dei tre *cluster*. I risultati saranno esplicitati nel prosieguo della trattazione.

La prima tavola di contingenza si riferisce al settore di appartenenza. Le imprese proattive (primo *cluster*) convergono nel settore dell'ICT (75%) a cui segue quello chimico e alimentare (entrambi con il 60%). Le imprese reattive (secondo *cluster*), invece, sono state individuate all'interno dei settori tessile e chimico (entrambi con il 40%). Le imprese scettiche (terzo *cluster*) sono all'interno del settore dei servizi (55,6%) (tab. 2.45).

Tab. 2.45: Cluster e settori di appartenenza

		Cluster			Totale
		proattivi	reattivi	scettici	
Classe fatturato	fino a 2 milioni	36,4%	9,1%	54,5%	100,0%
	da 2 milioni a 10 milioni	52,6%	10,5%	36,8%	100,0%
	da 10 milioni a 50 milioni	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	oltre i 50 milioni	48,0%	16,0%	36,0%	100,0%
Totale		47,5%	15,0%	37,5%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Le imprese proattive sono quelle con la classe di fatturato più alta (da 10 a 50 milioni). Le imprese scettiche sono quelle con fatturato più basso (fino a due milioni) (tab. 2.46).

Tab. 2.46: Cluster e classe di fatturato

		Cluster			Totale
		proattivi	reattivi	scettici	
Numero di dipendenti (classi)	fino a 10 dipendenti	35,3%	---	64,7%	100,0%
	da 2 dipendenti fino a 50	37,5%	12,5%	50,0%	100,0%
	da 51 dipendenti fino a 250	44,7%	23,7%	31,6%	100,0%
Totale		45,0%	14,0%	41,0%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Le imprese proattive sono quelle con il numero di dipendenti più alto (da 51 fino a 250). Le imprese scettiche sono quelle con il numero di dipendenti più basso (fino a 10) (tab. 2.47).

Tab. 2.47: Cluster e numero di dipendenti

		Cluster			Totale
		proattivi	reattivi	scettici	
Tipo target	B to B	52,5%	15,0%	32,5%	100,0%
	B to C	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Totale		52,1%	16,7%	31,3%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Le imprese proattive sono concentrate allo stesso modo tra quelle B to B e quelle B to C. Le imprese scettiche nei riguardi delle attività di marketing e comunicazione sono imprese operanti nel B to B (tab. 2.48).

Tab. 2.48: Cluster e tipologia di target

		Cluster			Totale
		proattivi	reattivi	scettici	
Tipo target	B to B	52,5%	15,0%	32,5%	100,0%
	B to C	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Totale		52,1%	16,7%	31,3%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

Le imprese proattive hanno una propensione alla consulenza esterna piuttosto ampia, al contrario le imprese reattive e scettiche ricorrono in maniera limitata all'esterno per le attività di comunicazione (tab. 2.49).

Tab. 2.49: Cluster e consulenza esterna

		Cluster			Totale
		proattivi	reattivi	scettici	
Propensione alla consulenza esterna per attività di comunicazione	ristretta	32,7%	16,4%	50,9%	100,0%
	ampia	71,9%	15,6%	12,5%	100,0%
Totale		47,1%	16,1%	36,8%	100,0%

Fonte: ns elaborazione

La raccolta e l'analisi dei 100 questionari ha permesso di investigare le piccole e medie imprese soprattutto dal punto di vista del loro comportamento nei confronti del marketing e della comunicazione e ha permesso di stendere dei veri e propri profili aziendali relativi all'impresa proattiva, all'impresa moderata ed infine all'impresa scettica. Le caratteristiche e peculiarità delle imprese individuate sono state utili a delineare i profili, che analizzeremo nel dettaglio, nel prosieguo della esposizione.

Il profilo dell'impresa proattiva sintetizza le peculiarità strutturali di questa tipologia di impresa.

Tab. 2.50: Profilo dell'impresa proattiva

Caratteristiche	Dati
Profilo aziendale	Fatturato da 10 milioni a 50 milioni N° dipendenti: da 50 a 250 Media impresa
Settore	Settore prevalente: (ICT)
Nazionalità	Italiana
Atteggiamento	Atteggiamento verso il marketing e la comunicazione caldo
Investimenti	Alta propensione all'investimento in attività di marketing e comunicazione
Attività	Alta intensità d'uso relativa all'adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione
Motivazioni	Le motivazioni che spingono queste imprese ad adottare un approccio al marketing proattivo sono così riassumibili: <ul style="list-style-type: none"> - la soddisfazione delle richieste di clienti allo scopo di promuovere la fedeltà; - l'aumento delle vendite e dei propri profitti; - l'opportunità di entrare in nuovi mercati; - il miglioramento dell'immagine aziendale; - lo sviluppo della reputazione.
Comportamento e modalità operative	L'impresa adotta molte attività di marketing e comunicazione, mostrando un comportamento ottimista al riguardo L'impresa adotta specifiche modalità operative avendo bene in mente le 4 leve del marketing mix: <ul style="list-style-type: none"> - prodotto: le decisioni relative allo sviluppo del prodotto sono molto importanti e sono sviluppate attraverso specifiche attività; - prezzo: è una leva di fondamentale rilevanza che influenza la strategia aziendale avendo un peso di impressionante portata; - comunicazione: le decisioni relative alla comunicazione d'impresa rivestono un ruolo di grande rilievo, per cui l'impresa adotta specifiche forme, mezzi e veicoli di comunicazione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati; - distribuzione: le scelte relative alla distribuzione sono mirate e studiate per raggiungere il proprio mercato obiettivo.
Risultati	Tra i benefici riscontrabili: <ul style="list-style-type: none"> - l'acquisizione di nuovi clienti; - l'incremento dei profitti; - il miglioramento dell'immagine dell'impresa; - l'aumento delle dimensioni aziendali.

Fonte: ns elaborazione

Si tratta di un'impresa di media dimensione con un numero di dipendenti che va da 50 a 250 e un fatturato da 10 a 50 milioni. È un'impresa che mostra un'alta propensione agli investimenti in marketing e comunicazione (tab. 2.50).

Il profilo dell'impresa moderata è servito a delineare le caratteristiche di un'impresa ancora di media dimensione che mostra una moderata propensione agli investimenti in marketing e comunicazione (tab. 2.51).

Tab. 2.51 : Profilo dell'impresa moderata

Caratteristiche	Dati
<i>Profilo aziendale</i>	Fatturato da 10 milioni a 50 milioni N° dipendenti: da 50 a 250 Media impresa
<i>Settore</i>	Settore prevalente: tessile e chimico
<i>Nazionalità</i>	Italiana ed inglese
<i>Atteggiamento</i>	Atteggiamento verso il marketing e la comunicazione caldo
<i>Investimenti</i>	Moderata propensione all'investimento in attività di marketing e comunicazione
<i>Attività</i>	Adozione di poche attività di marketing e comunicazione
<i>Motivazioni</i>	I motivi relativi al moderato atteggiamento nei confronti del marketing e della comunicazione sono così riassumibili: <ul style="list-style-type: none"> - carenze informative; - mancanza di risorse umane specializzate; - inadeguatezza della struttura organizzativa e commerciale.
<i>Comportamento e modalità operative</i>	L'impresa adotta poche attività di marketing e comunicazione, mostrando un comportamento reattivo e non proattivo.
<i>Risultati</i>	Scarsi risultati

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2.52 : Profilo dell'impresa scettica

Caratteristiche	Dati
<i>Profilo aziendale</i>	Fatturato: fino a due milioni N° dipendenti: fino a 10 dipendenti Micro impresa
<i>Settore</i>	Il settore prevalente è quello dei servizi
<i>Nazionalità</i>	Inglese
<i>Atteggiamento</i>	Atteggiamento verso il marketing e la comunicazione freddo
<i>Investimenti</i>	Moderata propensione all'investimento
<i>Attività</i>	Adozione di pochissime o nessuna attività di marketing e comunicazione
<i>Motivazioni</i>	I motivi relativi allo scettico atteggiamento nei confronti del marketing e della comunicazione sono così riassumibili: <ul style="list-style-type: none"> - carenze informative; - mancanza di risorse umane specializzate; - inadeguatezza della struttura organizzativa e commerciale.
<i>Comportamento e modalità operative</i>	L'impresa non adotta attività di marketing e comunicazione, mostrando un comportamento scettico al riguardo.
<i>Risultati</i>	Scarsi risultati.

Fonte: ns elaborazion

Si può notare come il profilo di dette imprese “scettiche” delinei una micro impresa, che, in linea con questo suo limite dimensionale fatica a intraprendere un percorso che porti allo sviluppo di una cultura di marketing che consenta di intraprendere specifiche attività di marketing e comunicazione (tab. 2.52).

I profili delineati sono serviti a fornire delle sintetizzazioni delle imprese studiate allo scopo di fornire un quadro di sintesi esaustivo delle stesse, che a

seconda delle proprie caratteristiche e peculiarità adottano specifici comportamenti di marketing.

2.10 Un'intervista a due manager delle Pmi

A sostegno dei risultati ottenuti, è stata prevista nel corso di questa ricerca, una fase di analisi qualitativa utile a irrobustire i risultati scaturiti dall'indagine quantitativa.

L'analisi qualitativa affonda le sue radici nelle scienze sociali contemporanee (fenomenologia, interazionismo simbolico, sociologia cognitiva, ecc) che si affermano in opposizione agli indirizzi oggettivistici e normativi prevalenti nella sociologia accademica. Emerge la rilevanza dell'interazione, cioè dello scambio comunicativo nelle sue molteplici manifestazioni, come oggetto specifico dell'analisi qualitativa. Si studiano le modalità concrete dell'interazione tra gli attori di un contesto e si descrivono gli eventi nella loro globalità, con l'intento primario di comprenderli. I dati vengono raccolti sul campo attraverso una serie variegata di tecniche, e successivamente interpretati cercando di giungere a comprendere i significati, sia dei comportamenti, sia del contesto socio-culturale dell'interazione sociale. Gli strumenti più usati nei metodi qualitativi sono: l'osservazione partecipante, l'intervista, i racconti delle storie di vita, le tecniche proiettive.

La suddetta ricerca si è avvalsa di un'intervista strutturata, a cui sono stati sottoposti due manager di due piccole e medie imprese. Anche in questo caso è stato utilizzato il *web* e gli intervistati hanno avuto modo di interagire con una piattaforma di facile ed immediato utilizzo.

Ai manager delle due imprese sono state proposte delle domande allo scopo di comprendere il loro punto di vista circa la situazione attuale relativa all'adozione di attività di marketing e comunicazione nelle piccole e medie imprese. Entrambe i manager intervistati ritengono che l'attività di marketing e comunicazione, nella maggior parte dei casi, è svolta solo di riflesso nelle Pmi, perché mancano i presupposti e le condizioni per poter adottare un approccio proattivo. Inoltre, si ritiene che le piccole e medie imprese si interfacciano al marketing soltanto in alcuni casi. La scelta di adottare o meno specifiche attività è dettata dal settore, dal contesto di appartenenza e dalla situazione in cui versa l'azienda. Si ritiene, perciò, che ogni Pmi sia un'impresa a sé stante con caratteristiche e peculiarità del tutto particolari, che fanno sì che ogni impresa adotti un comportamento specifico.

In molti casi non ci sono strutture e uffici predisposti alla gestione delle attività di marketing e comunicazione, mancano gli specialisti e le figure

professionali competenti in questo ambito. La carenza di personale predisposto e la mancanza di strutture competenti è un tema molto controverso, assai dibattuto anche in letteratura, che si conferma uno dei motivi per cui le imprese di più piccola dimensione non riescono ad interfacciarsi al marketing con il giusto approccio.

Sono riportati i due casi aziendali che serviranno a comprendere il punto di vista dei manager circa gli attuali atteggiamenti delle piccole e medie imprese nei confronti del marketing e della comunicazione (tab. 2.53).

Tab. 2.53: Unifor e Salvati: due imprese a confronto

Unifor
<p>Nel 1973 la Molteni & C. allarga il proprio campo d'interesse dai mobili per la casa agli ambienti di lavoro, nasce Unifor, divisione che sviluppa e realizza progetti per lo spazio ufficio contemporaneo. Struttura autonoma, che opera in maniera integrata con le altre aziende del gruppo, con le quali condivide risorse, organizzazione di base e un sistema di servizi collegati. Ricerca, innovazione e grande flessibilità produttiva, convivono con il sapere artigianale e la capacità di adattamento alle esigenze del committente. Servizi integrati di progettazione, assistenza, montaggio, realizzazione integrale. Costi competitivi e posizionamento stabile nel mercato. Presenza prevalente a livello internazionale e specializzazione nell'ambito dei grandi interventi.</p>
<ul style="list-style-type: none">– Anno di fondazione: 1973;– settore di appartenenza: industria manifatturiera legno arredo;– numero di dipendenti: 200;– fatturato: da 10.000.000,00 a 50.000.000,00;– sede legale: Turate (Co).
<p style="text-align: center;">Tematiche investigate con l'uso dell'intervista</p>
<p>Le tematiche investigate con l'uso dell'intervista sono servite ad approfondire il comportamento della Pmi nei riguardi dell'adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione. Inoltre sono state indagate le difficoltà e le opportunità di sviluppo futuro previste dall'intervistato.</p>
<p style="text-align: center;">Lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione</p>
<p>La situazione attuale di molte piccole e medie imprese riguardo l'implementazione di specifiche attività di marketing e comunicazione, appare a parere dell'intervistato ancora piuttosto lontana da un'impostazione totalizzante del processo di <i>marketing management</i>. Infatti, il manager sostiene che "il marketing è gestito in maniera improvvisata, raramente da strutture competenti e spesso da dilettanti di livello mediocre". Il giudizio è piuttosto critico e si ritiene che non ci siano presidi organizzativi deputati allo sviluppo e alla gestione delle attività di comunicazione. In alcuni casi non si riesce a gestire in maniera adeguata la pubblicità o qualsiasi altra forma di comunicazione, proprio perché risultano carenti e addirittura mancano figure professionali adeguate e competenti nel settore. Secondo il manager la situazione cambia in riferimento al settore di appartenenza dell'impresa o organizzazione. Infatti, secondo l'intervistato, ci sono settori che richiedono degli investimenti maggiori per raggiungere i propri clienti, come quello del tessile e quello alimentare. "Altri settori, come quello metalmeccanico, farmaceutico, l'industria manifatturiera e dei servizi, hanno strategie di marketing più semplici, a volte, avendo pochi clienti selezionati". Il ruolo che si attribuisce al settore di appartenenza è molto forte e sembra uno dei motivi dell'attuazione o meno di specifiche attività di marketing e comunicazione. Inoltre si ritiene che le Pmi hanno caratteristiche di unicità che le differenziano da quelle delle grandi organizzazioni, e che per questo motivo la funzione marketing</p>

dovrebbe, tenendo conto delle peculiarità di questo tipo di imprese, adattarsi alle specifiche esigenze di queste ultime. Il manager della Unifor è d'accordo con l'affermazione: "il marketing delle piccole e medie imprese è sviluppato ad un livello generale di concetti, approcci e teorie; fino al momento in cui si muoverà a questo livello e non riuscirà ad adattarsi alle situazioni specifiche in cui l'impresa si troverà ad operare, sarà un marketing inadeguato che non produrrà alcun tipo di miglioramento. Per tutti questi motivi è necessario ridefinire il marketing, da un approccio generale ad uno più specifico".

I limiti che impediscono la diffusione nelle Pmi di un approccio al marketing proattivo

Molti studiosi si sono interrogati sul perché, nonostante il ruolo fondamentale del marketing per la creazione del vantaggio competitivo, non si sia ancora diffusa nelle PMI una vera e propria cultura di marketing: ci sono infatti molte piccole e medie imprese indipendenti dal marketing che svolgono tutte le loro attività prescindendo da esso. Secondo il manager della Unifor il motivo di tale *gap* è da rintracciare nel mercato della comunicazione, "in cui imperversano troppi dilettanti, a vendere servizi mediocri a buon prezzo". Alcuni studiosi osservano una generale debolezza nel marketing delle piccole e medie imprese e suggeriscono che questa mancanza sia attribuibile alla difficoltà di reperire personale esperto qualificato. Questa debolezza secondo il manager della Unifor, non è riscontrabile nell'impresa all'interno della quale opera. Un grosso limite è invece rappresentato dalla mancata utilizzazione in molte PMI di modalità di analisi e pianificazione strategica. Attraverso la pianificazione strategica, un'impresa anche di piccole e medie dimensioni stabilisce gli obiettivi da perseguire, le risorse da porre in essere per il raggiungimento degli stessi. Secondo l'intervistato, la pianificazione oltre ad essere utile è assolutamente necessaria all'impresa che intende perseguire un vantaggio competitivo duraturo.

Opportunità e sviluppi futuri

Lo sviluppo è necessario all'interno delle piccole e medie imprese e perché ciò avvenga è fondamentale un nuovo approccio al marketing. Secondo il manager, gli sviluppi ci saranno ma molto dipenderà dalle imprese di marketing e comunicazione.

La **SALVATI MARIO & C. S.p.A.** è una azienda italiana che nel corso degli anni, spinta da una forte mentalità imprenditoriale e coadiuvata da tecnologie sempre all'avanguardia, ha saputo affermarsi nel mercato delle conserve alimentari, occupando oggi un ruolo di punta sia sul mercato italiano che su quello estero. Nel corso del tempo la linea produttiva si è fortemente ampliata rispetto alla tradizionale lavorazione del pomodoro e derivati, comprendendo oggi anche una vasta scelta di legumi e frutta sciroppata. All'interno dell'azienda tuttora si rispettano e si coltivano i grandi valori di un tempo: la qualità, la genuinità, l'impegno produttivo e l'affidabilità del prodotto.

- Anno di fondazione: 1957;
- settore di appartenenza: agroalimentare
- numero di dipendenti: 16;
- fatturato: 6.000.000,00;
- sede legale: Mercato san Severino (Sa).

Tematiche investigate con l'uso dell'intervista

Le tematiche investigate con l'uso dell'intervista sono servite a comprendere l'atteggiamento che l'impresa adotta nei riguardi del marketing e della comunicazione.

Lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione

"Il discorso sul marketing secondo me viene fatto solo di riflesso, ovvero viene considerato e affrontato seriamente solo se ci sono i presupposti e quindi se l'andamento del settore di appartenenza alla categoria risulta positivo". Le parole del manager della Salvati, sono utili a farci intendere che le imprese di piccola e media dimensione, si interfacciano al marketing poco e male e molto dipende dal settore di appartenenza. Si

ritiene, infatti, che se il *trend* del settore è positivo anche le condizioni di applicazione dei concetti di marketing sono migliori. Generalmente il marketing nelle Pmi si contraddistingue da quello delle grandi imprese perché risulta essere azzardato, spontaneo, non strutturato e privo di qualsiasi forma di pianificazione strategica. A riguardo l'intervistato sostiene che, "molte delle iniziative di marketing delle Pmi sono azzardate e rischiose, ma anche imprevedibili, perché si parla, in termini di *budget*, di somme investite nettamente inferiori a quelle della grande impresa, e quindi anche questo aspetto va considerato tanto". I principi di marketing trovano, a parere del manager, declinazioni del tutto particolari in termini sia strategici che operativi rispetto alle più grandi imprese ed organizzazioni. "In effetti la Pmi è più dinamica e flessibile e quindi maggiormente predisposta ad iniziative ed operazioni di marketing "particolari", ma come già detto, la dimensione riveste un ruolo importante. Le grandi imprese hanno però problemi che le piccole imprese neanche considerano come tali".

I limiti che impediscono la diffusione nelle Pmi di un approccio al marketing proattivo

La dimensione relativamente piccola delle Pmi limita l'adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione. "Nelle piccole imprese intraprendere iniziative di marketing attraverso la televisione sarebbe per esempio improponibile perché solitamente la piccola impresa ha dei *budget* limitati e molto più bassi di una grande organizzazione". La mancanza di figure professionali adeguate e la capacità delle aziende di rimodulare la vita imprenditoriale secondo uno stile più consono rappresentano ulteriori limiti che impediscono la diffusione nelle Pmi di un approccio al marketing proattivo. Il marketing praticato dalle Pmi discende dal sapere tacito dell'imprenditore. In sostanza, le Pmi svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato. "In realtà le piccole imprese si reggono soprattutto sulle esperienze quotidiane di chi le governa". La mancanza di approcci destinati alla pianificazione strategica contribuisce a limitare l'attività di marketing e comunicazione di molte imprese.

Opportunità e sviluppi futuri

"Secondo me ci sarà un'evoluzione ed un cambiamento, già in atto per alcuni aspetti, nel modo di fare marketing, di pianificare, di fare impresa. I clienti ai quali ci rivolgiamo vorranno percepire cose diverse e l'informazione ai consumatori giocherà un ruolo fondamentale".

Fonte: ns elaborazione

Lo studio della letteratura accademica ha evidenziato le profonde differenze che le piccole e medie imprese presentano rispetto alle più grandi imprese ed organizzazioni circa l'orientamento al marketing. Per questo motivo è stato chiesto ai due manager cosa pensavano al riguardo.

Molte delle iniziative di marketing della Pmi sono azzardate e rischiose, ma anche imprevedibili, è ovvio che stiamo parlando, in termini di budget, di somme investite nelle iniziative nettamente inferiori a quelle che potrebbe investire una grande impresa, quindi anche questo aspetto va considerato tanto. In effetti la Pmi è più dinamica e flessibile e quindi maggiormente predisposta ad iniziative ed operazioni di marketing "particolari", ma come già detto in precedenza, la dimensione riveste un ruolo importante. [...] ma le grandi imprese hanno problemi che le piccole imprese neanche considerano come tali. Nelle piccole imprese intraprendere iniziative di marketing attraverso la televisione sarebbe per esempio improponibile perché solitamente la piccola impresa è forte

nel mercato soprattutto al livello locale, per cui ci sono situazioni favorevoli e situazioni meno favorevoli, ma le ripeto il confronto si può proprio fare per via della differenza delle dimensioni” (Salvati).

“In qualche caso è una occasione persa per aziende valide, in altri si pubblicizza un prodotto/servizio non all'altezza delle aspettative. La situazione cambia non con la dimensione dell'azienda ma con il settore produttivo di appartenenza”(Unifor).

Secondo gli intervistati, dunque, esistono delle differenze sostanziali tra le piccole e medie imprese e le più grandi organizzazioni. La dimensione aziendale risulta essere motivo di difficoltà per le Pmi, che non riescono al pari delle imprese di più grandi dimensioni a gestire le attività di marketing e comunicazione. Allo stesso modo però, i manager ritengono che le Pmi a differenza delle grandi imprese, possano sfruttare la maggiore dinamicità e flessibilità del loro essere di più piccola dimensione, riuscendo in alcuni casi ad adattarsi con più efficacia a determinate situazioni di cambiamento.

Molti studiosi si sono interrogati sul perché, nonostante il ruolo fondamentale del marketing per la creazione del vantaggio competitivo, non si sia ancora diffusa nelle Pmi una vera e propria cultura di marketing: ci sono, infatti, molte piccole e medie imprese che svolgono tutte le loro attività prescindendo da esso.

I manager sottolineano come uno dei motivi di questo mancato incontro tra Pmi e marketing, sia attribuibile alla mancanza di figure professionali competenti in grado di gestire la funzione dell'impresa in cui operano. Inoltre, il ruolo preponderante dell'imprenditore che gestisce in maniera informale anche tutte le attività concernenti il marketing e la comunicazione, è un altro limite allo sviluppo di molte Pmi. Infine, la mancanza di una pianificazione strategica a monte di qualsiasi decisione di marketing è il motivo del mancato raggiungimento di un vantaggio competitivo all'interno dell'impresa.

Il cambiamento è possibile e praticabile secondo gli intervistati e già molte Pmi si stanno muovendo in questa direzione. Sono sempre più numerose le imprese che adottano un atteggiamento proattivo e non solo reattivo nei confronti del marketing e della comunicazione, come è emerso nei risultati della ricerca quantitativa.

A conclusione del paragrafo si riporta una tabella riassuntiva in cui si offre un quadro di sintesi delle tematiche affrontate nel corso dell'intervista (tab. 2.54).

Capitolo II - Un'analisi comparativa tra Pmi italiane e SMEs inglesi dal punto di vista delle attività di marketing e comunicazione di un'indagine sul campo

Tab. 2.54: Unifor e Salvati: tematiche a confronto

Tematica investigata	Unifor	Salvati SpA
Stato dell'arte del marketing e della comunicazione	“Generalmente gestito in modo improvvisato, raramente da strutture competenti spesso da dilettanti di livello mediocre. In qualche caso è una occasione persa per aziende valide, in altri si pubblicizza un prodotto e/o servizio non all'altezza delle aspettative. La situazione cambia non con la dimensione dell'azienda ma con il settore produttivo a cui appartiene”.	“Il discorso sul marketing viene fatto solo di riflesso, ovvero viene considerato e affrontato seriamente solo se ci sono i presupposti e quindi se l'andamento del settore di appartenenza alla categoria risulti positivo. Molte delle iniziative di marketing della Pmi sono azzardate e rischiose, ma anche imprevedibili, è ovvio che stiamo parlando, in termini di <i>budget</i> , di somme investite nelle iniziative nettamente inferiori a quelle che potrebbe investire una grande impresa, quindi anche questo aspetto va considerato tanto”.
Caratteristiche e peculiarità delle Pmi	“Le PMI sono in balia di un mercato della comunicazione con troppi dilettanti, a vendere servizi mediocri a buon prezzo.	“La Pmi è più dinamica e flessibile e quindi maggiormente predisposta ad iniziative ed operazioni di marketing “particolari”, ma la dimensione riveste un ruolo importante. La mancanza di figure professionali adeguate a far fare il salto di qualità e la capacità delle aziende di rimodulare la vita imprenditoriale secondo uno stile più consono e professionale impediscono alle Pmi di sviluppare una vera e propria cultura di marketing. In realtà le piccole imprese si reggono soprattutto sulle esperienze quotidiane di chi le governa”.
Il ruolo della pianificazione	“La pianificazione è inutile e necessaria. Serve intuito, le formule non funzionano sempre”.	“La pianificazione strategica viene fatta attraverso l'analisi statistica di una serie di parametri e quindi è uno strumento utilizzato in azienda, anche se da pochi anni”.
Sviluppi futuri	“Dipende dallo sviluppo che ci sarà, nei prossimi anni nelle imprese di marketing e comunicazione”.	“Ci sarà una evoluzione ed un cambiamento, già in atto per alcuni aspetti, nel modo di fare marketing, di pianificare, di fare impresa, i clienti ai quali ci rivolgiamo dal messaggio di marketing vorranno "percepire cose diverse e l'informazione ai consumatori giocherà un ruolo fondamentale”.

Fonte: ns elaborazione

L'analisi empirica qualitativa ha confermato i risultati ottenuti con l'analisi quantitativa. Significativa è la considerazione che le imprese non possono proporsi sui mercati in modo indifferenziato, senza un approccio al marketing e alla comunicazione. È necessario che le imprese imparino a gestire le loro caratteristiche e peculiarità specifiche in modo da trasformarle in punti di forza e non in ostacoli al processo di sviluppo della propria strategia aziendale.

2.11 Considerazioni finali

Nell'attuale scenario competitivo, la comunicazione e il marketing sono al centro dell'attenzione sia da parte della dottrina aziendale che da parte delle

imprese che hanno riconosciuto l'idea che il *know-how* comunicativo deve costituire una competenza diffusa in tutta l'organizzazione. In questo contesto anche le piccole e medie imprese iniziano a riconoscere l'importanza del marketing e della comunicazione ricorrendo ad una massiccia utilizzazione delle attività ad esse connesse. Gli investimenti in marketing e comunicazione vengono infatti considerati come un fattore determinante nel creare e mantenere una differenziazione ed un vantaggio d'immagine presso la clientela.

L'analisi empirica condotta ha confermato che fino a quando il marketing delle piccole e medie imprese è sviluppato ad un livello generale di concetti, approcci e teorie e non riuscirà ad adattarsi alle situazioni specifiche in cui l'impresa si troverà ad operare, sarà un marketing inadeguato che non produrrà alcun tipo di miglioramento. Per tutti questi motivi è necessario ridefinire il marketing, da un approccio generale ad uno più specifico.

Il presente lavoro di tesi, mediante la revisione dei principali contributi della letteratura, ma soprattutto attraverso le due fasi di ricerca empirica, ha cercato di contestualizzare, nel moderno scenario economico, le caratteristiche e il profilo delle piccole e medie imprese italiane ed inglesi circa il loro comportamento e atteggiamento nei confronti del marketing e della comunicazione.

Si è cercato, quindi, di dare risposta a tre quesiti riguardanti il comportamento, le modalità e le strategie marketing e comunicazione delle imprese considerate, l'identificazione delle difficoltà riscontrate e le politiche da adottare da tali imprese al fine di tracciare un quadro di sintesi della situazione attuale in Italia e in Inghilterra. Ogni singolo capitolo, infatti, rappresenta una fase di uno sviluppo a stadi le cui considerazioni conclusive hanno permesso l'avanzamento e la strutturazione della fase successiva di indagine verso gli obiettivi che ci si era prefissati. Per quanto riguarda le imprese analizzate, confrontando i risultati ottenuti con le ipotesi della ricerca formulate nel capitolo primo è possibile tracciare delle possibili risposte alle domande che ci si era posti come guida per lo sviluppo del presente lavoro. Nel dettaglio, si è cercato di verificare le ipotesi di partenza relativamente alla prima domanda riguardante lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione nelle Pmi (2.55). Successivamente, si è proceduto a verificare le ipotesi di partenza relativamente alla seconda domanda riguardante le difficoltà che le piccole e medie imprese italiane ed inglesi devono affrontare per adottare un approccio al marketing e alla comunicazione proattivo (tab. 2.56).

Tab. 2.55: Verifica della prima domanda di ricerca

1. Qual è lo stato dell'arte delle piccole e medie imprese italiane ed inglesi circa l'adozione di attività di marketing e comunicazione?			
Ipotesi di ricerca			Parametri di valutazione
H1.1a	Le Pmi hanno un comportamento reattivo anziché proattivo nei confronti del marketing e della comunicazione.	X	<ul style="list-style-type: none"> - attività di marketing adottate - attività di comunicazione adottate; - osservazione del comportamento della Pmi riguardo al marketing e alla comunicazione: - tipologia di investimenti effettuati.
H1.2a	Le SMEs hanno un comportamento reattivo anziché proattivo nei confronti del marketing e della comunicazione.	✓	
H1b	Le Pmi e/o SMEs a seconda del livello di evoluzione della funzione marketing e comunicazione adottano un comportamento diverso.	✓	<ul style="list-style-type: none"> - n° dipendenti impiegati nella funzione marketing e comunicazione; - i ruoli ricoperti all'interno della funzione marketing/comunicazione.
H1.1c	Le Pmi hanno un atteggiamento generale "freddo" nei riguardi del marketing	X	<ul style="list-style-type: none"> - osservazione del comportamento della Pmi riguardo al marketing e alla comunicazione; - modalità di predisposizione nei confronti delle attività di marketing e comunicazione. - investimenti effettuati.
H1.2c	Le SMEs hanno un atteggiamento generale "freddo" nei riguardi del marketing	✓	

Fonte: ns elaborazione

Tab. 2.56: Verifica della seconda domanda di ricerca

2. Quali difficoltà le piccole e medie imprese italiane ed inglesi devono affrontare per adottare un approccio al marketing e alla comunicazione proattivo?			
Ipotesi di ricerca			Parametri di valutazione
H2a	Il ruolo dell'imprenditore-manager influenza il modo di fare marketing e comunicazione nelle Pmi e/o SMEs.	✓	<ul style="list-style-type: none"> - Attività strategiche ed operative poste in essere dall'imprenditore-manager nei confronti del marketing e della comunicazione; - tipologia di attività di marketing adottate; - tipologia di attività di comunicazione adottate.
H2b	La mancanza di figure professionali specialistiche è un limite allo sviluppo delle attività di marketing e comunicazione.	✓	<ul style="list-style-type: none"> - ruoli ricoperti nella funzione marketing/comunicazione; - n° e tipologie di consulenti nella funzione marketing e comunicazione; - interesse/intenzione ad attivare consulenze in futuro.
H2c	Le risorse limitate (finanziarie, umane, informative, ecc) non consentono di adottare un approccio proattivo al marketing.	✓	<ul style="list-style-type: none"> - n° di risorse impiegate per l'adozione di un approccio reattivo al marketing. - tipologia di risorse impiegate; - predisposizione a futuri investimenti.

Fonte: ns elaborazione

Come si può notare dai risultati sinteticamente riportati in tabella per quanto riguarda il comportamento delle imprese è possibile dedurre che, contrariamente a quanto sottolineato dalla revisione della letteratura, le piccole e medie imprese italiane del campione presentano un comportamento tendenzialmente attivo e non reattivo (H1.1a – non verificata) vedendo le imprese impegnate nell'adottare specifiche attività di marketing e comunicazione. Al contrario viene confermata l'ipotesi che le piccole e medie imprese inglesi si interfacciano al marketing adottando un comportamento reattivo anziché proattivo limitando l'uso delle attività di marketing e comunicazione (H1.2a – verificata). In sostanza, le Pmi inglesi svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato.

A sostegno di questo primo risultato, le piccole e medie imprese italiane confermano di avere un atteggiamento generale positivo nei riguardi del marketing e della comunicazione (H1.1c – non verificata). Al contrario nel campione delle piccole e medie imprese inglesi non ne viene percepita l'importanza, manifestano, invece, una certa ritrosia, un atteggiamento di diffidenza e di sfiducia nei riguardi del marketing e della comunicazione (H1.2c – verificata). Ciononostante le piccole e medie imprese sia italiane che inglesi mostrano a seconda del livello di evoluzione della funzione marketing e comunicazione uno specifico comportamento (H1b – verificata).

Le opportunità di sviluppo futuro risiedono nella possibilità di innovare resa possibile dalle caratteristiche intrinseche della piccola e media impresa che è dinamica e flessibile e il cambiamento prospettato è plausibile e possibile.

Il fabbisogno di marketing e comunicazione non è uguale per tutte le imprese, sia che si faccia riferimento al fabbisogno globale di comunicazione (inteso come sommatoria delle singole aree in cui si articola la comunicazione d'impresa) sia che si consideri la singola area della comunicazione commerciale.

Com'è noto infatti, le differenti esigenze di marketing e comunicazione derivano da due insiemi di elementi:

- le caratteristiche strutturali e organizzative dell'impresa;
- le caratteristiche dell'ambiente esterno, in particolare le condizioni strutturali e concorrenziali del settore.

Ogni decisione in tema di adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione deve essere coerente con le caratteristiche dell'impresa, sia a livello degli elementi strutturali (dimensione, tecnologie utilizzate, mercati di riferimento ecc.) sia a livello di processi che governano l'azienda (strategie, obiettivi, sistemi operativi ecc.) e con il settore in cui essa opera.

Come si può notare dai risultati sinteticamente riportati in tab. 2.57 per quanto riguarda le difficoltà che le piccole e medie imprese incontrano nell'adottare strategie e politiche di marketing e comunicazione imprese, è evidente che il marketing praticato dalle Pmi discende dal sapere tacito dell'imprenditore. Il ruolo dell'imprenditore/manager della Pmi è responsabile della mancata adozione di approcci *marketing oriented*. L'imprenditore determina sia la strategia che l'operatività della Pmi in cui opera. L'imprenditore/manager della Pmi utilizza in maniera azzardata e senza alcun tipo di coordinamento alcune leve del *marketing mix*. L'imprenditore si trova ad agire entro un sistema cognitivo in grado di influenzare in maniera forte le decisioni chiave della Pmi che gestisce (H2a –verificata). Inoltre, la mancanza di figure professionali specialistiche e le scarse risorse (finanziarie, umane, informative, ess) rappresentano dei limiti allo sviluppo delle attività di marketing e comunicazione non consentendo in molti casi di adottare un approccio proattivo al marketing (H2b e H2c –verificate).

Tab. 2.57: Risultati di sintesi della comparazione tra Pmi italiane ed inglesi

Stato dell'arte del marketing e della comunicazione	Imprese Italiane	Imprese inglesi
Obiettivi di marketing e comunicazione	Aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato (77%); migliorare l'immagine aziendale (60%).	Aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato (92,3%); sviluppare la reputazione (57,7%).
Attività di marketing e comunicazione svolte	In maniera frequente: posizionamento (40,3%), decisioni di comunicazione (39,7%) e di distribuzione (32,4%). In maniera continuativa: sviluppo nuovi prodotti (37%), decisioni di prezzo (32,4%).	In maniera frequente: targeting (38,5) e CRM (38,5%). In maniera continuativa: decisioni di comunicazione (34,6%) e decisioni di prezzo (30,8%).
Forme e mezzi di comunicazione utilizzati	In maniera frequente: pubbliche relazioni off line (30,3%); ed e-advertising (28%); eventi. In maniera continuativa: il passaparola (30,4%); internet e i new media (44,6%).	In maniera frequente: eventi (42,3%). In maniera continuativa: il passaparola (52%) e la vendita personale (44%); internet e i new media (60%).
Gli investimenti rispetto a 2-3 anni prima	Più o meno come prima (45,5%). Più di prima (37,7%).	Più di prima (38,5%). Più o meno come prima (30,8%).
Le attività che registreranno un aumento degli investimenti	Internet e i <i>new media</i> (72,5%); sviluppo prodotti (61,1%); <i>customer care</i> (45,1%); CRM (44,3%);	Internet e i <i>new media</i> (56,5%); CRM (41,7%); sviluppo prodotti (41,7%); eventi (34,8%).
La tipologia di consulenti a cui si ricorre	Agenzie di pubblicità (58,4%); agenzie per la creazione di siti web (48,1%).	Agenzie per la creazione di siti web (26,9%).
Le attività gestite dai consulenti esterni	In maniera frequente: decisioni di <i>packaging</i> (21,9%); ricerche di mercato (20,6%); pubblicità (30%); internet e <i>new media</i> (30,8%); <i>e-advertising</i> (20,3%).	In maniera frequente: ricerche di mercato (29,4%); pubbliche relazioni (29,4%); internet e i <i>new media</i> (29,4%); promozione delle vendite e <i>direct marketing</i> (22,2%).

Fonte: ns elaborazione

A conclusione del lavoro di ricerca è stata creata una tabella comparativa utile a riassumere i risultati ottenuti in fase di analisi per evidenziare le similitudini e le differenze tra le piccole e medie imprese italiane ed inglesi circa lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione (tab. 2.58).

Riferimenti bibliografici

ACHROL R.S. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of Marketing*, Vol. 25, No.1, pp 56-71.

CAVES R.E., PORTER M.E. (1977), "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, No. 91, pp. 241-261.

GRONROOS C. (1994), *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino.

LAMBIN J.J. (2000), *Marketing strategico ed operativo*, Mc Graw Hill, Milano.

PASTORE A., VERNUCCIO M. (2006), *Impresa e Comunicazione*, Apogeo, Milano.

WEBSTER F.E. (1997), "The Future Role of Marketing in the Organization", In LEHMANN D.R., JOCZ K.E.(1997), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge MA.

Considerazioni conclusive

Le considerazioni di sintesi del presente lavoro di ricerca, derivanti dalla revisione della letteratura e dai risultati della ricerca empirica effettuata sul campo, hanno portato a delle importanti conclusioni utili a fare il punto della situazione sullo stato dell'arte del marketing e della comunicazione nelle Pmi.

In *primis*, lo studio della letteratura accademica italiana ed internazionale evidenzia una scarsa attenzione ai temi del marketing e della comunicazione collegati alla piccola e media impresa. Realtà che, viceversa, rappresenta il tessuto connettivo delle strutture produttive di gran parte dei sistemi economici mondiali e che pertanto merita un'analisi capace di mettere in luce specificità e condizioni di applicabilità dei paradigmi manageriali concepiti e riferiti prevalentemente a contesti di dimensioni maggiori.

La revisione della letteratura ha, inoltre, messo in luce come il paradigma del *marketing management* applicato alle piccole e medie imprese debba essere oggetto di un adeguato "adattamento"¹. In questo senso, la tradizionale distinzione del marketing in "strategico" ed "operativo" necessita di essere rivista per adeguarsi alle peculiarità strutturali e funzionali delle Pmi. Sotto questo profilo, il marketing è appropriato per le Pmi quando è capace di allontanarsi da un'impostazione meramente funzionale, tipica della grande impresa, e riesce ad adattarsi alle caratteristiche intrinseche della piccola e media impresa.

Passando in disamina i risultati della ricerca empirica è evidente come complessivamente la situazione, rispetto al passato, appaia molto più consolidata nella gestione delle attività di comunicazione e di marketing da parte delle piccole e medie imprese. Sembra, infatti, che le diverse attività siano entrate nella *routine* aziendale, con una predisposizione all'aumento degli investimenti molto forte nei riguardi dei *new media* e di internet.

Il risultato complessivo dell'analisi empirica è servito a delineare un quadro di sintesi relativamente al comportamento delle imprese nei riguardi dell'adozione o meno di specifiche attività di marketing e comunicazione. In particolare, è emerso che il paradigma della dimensione è tuttora valido, per cui le

¹ Si veda al riguardo: PENCARELLI T., CIOPPI M. (2006), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", Paper presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, Novembre 2006, pp.1- 30; MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa, in *Micro & Macro marketing*, No. 1; COZZI G. (1986), "Il marketing nelle piccole e medie imprese, L'economia delle piccole e medie imprese", *Atti Seminario AIDEA*, Clueb, Bologna; MARCHINI I. (1987), "Attualità, specificità, strategie delle piccole e medie imprese", *Finanza, Marketing e produzione*, No.1, pp.67-68; GUERCINI S. (2005), "Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa", *Mercati e Competitività*, No. 1.

imprese più grandi (medie imprese) generalmente tendono ad utilizzare un spettro di attività di marketing e comunicazione più ampio e completo, ricorrendo stabilmente all'esterno, alla ricerca di servizi specialistici, per affrontare l'evolversi dei mercati. Le imprese più piccole (micro imprese), non avendo a disposizione risorse informative ed umane sufficienti, non dedicano al marketing e alla comunicazione sufficiente attenzione in termini di risorse, politiche e strumenti, relegandole ad attività sporadiche ed improvvisate, con *performance* poco soddisfacenti ai fini della costruzione e del sostegno del proprio posizionamento competitivo.

In sintesi, le principali tendenze si possono così riassumere:

- emerge una significativa crescita di importanza nei confronti dei nuovi mezzi di comunicazione. La presenza dei *new media*, è diffusa in ogni organizzazione con una previsione generalizzata di aumento degli investimenti;
- le attività di *customer care* e di CRM sono in forte aumento e si prevedono ulteriori investimenti nel prossimo futuro, all'interno di un panorama dove tutti gli altri strumenti di marketing sono in forte stabilità e per cui non si prevedono sviluppi futuri;
- la pubblicità rimane lo strumento principe, anche se a questa si affiancano con maggiore vigore l'adozione delle relazioni pubbliche, soprattutto nelle imprese inglesi.

Da una visione d'insieme pare emergere, comunque, un distinguo tra il campione italiano e quello inglese. Le Pmi italiane mostrano una propensione all'adozione di specifiche attività di marketing e comunicazione maggiore e più consapevole rispetto alle imprese inglesi, che al riguardo sono molto scettiche.

In definitiva, l'indagine svolta ha fornito una dimostrazione completa, specifica e minuziosa del rapporto che le Pmi intrecciano con il marketing e la comunicazione, mostrando alcune debolezze insite nelle caratteristiche strutturali delle stesse e fornendo degli spunti di approfondimento e di riflessione interessanti per il miglioramento di questo rapporto per futuri lavori di ricerca.

Integrare all'interno delle strategie d'impresa, il marketing e la comunicazione rappresenta la strada più innovativa per conferire competenze avanzate alle piccole e medie imprese che potrebbero in questo modo ripensare il loro modo di condurre il *business* aziendale ottenendo un vantaggio competitivo maggiore.

Riferimenti bibliografici

COZZI G. (1986), "Il marketing nelle piccole e medie imprese, L'economia delle piccole e medie imprese", *Atti Seminario AIDEA*, Clueb, Bologna.

GUERCINI S. (2005), "Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa", *Mercati e Competitività*, No. 1.

MARCHINI I. (1987), "Attualità, specificità, strategie delle piccole e medie imprese", *Finanza, Marketing e produzione*, No.1, pp.67-68.

MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2005), Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa, in *Micro & Macro marketing*, No. 1.

PENCARELLI T., CIOPPI M. (2006), "I processi di vendita e il marketing nelle PMI", Paper presentato al Convegno di Parma della Società Italiana di Marketing, Novembre 2006, pp.1- 30.

1. Il marketing e la comunicazione d'impresa nelle piccole e medie imprese ita...

L'obiettivo della ricerca è quello di comprendere qual è il livello e lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione nelle piccole e medie imprese italiane, prevedendo una comparazione con le small and medium enterprises inglesi (SMEs), evidenziando i possibili tratti comuni e le differenze.



1. Anagrafica aziendale

Ragione sociale	<input type="text"/>
anno di fondazione	<input type="text"/>
settore d'appartenenza	<input type="text"/>
numero di dipendenti	<input type="text"/>
tipo di prodotto o servizio reso	<input type="text"/>
target aziendale	<input type="text"/>
fatturato	<input type="text"/>
sede legale	<input type="text"/>
referente aziendale (nome e cognome)	<input type="text"/>
funzione o qualifica aziendale del referente	<input type="text"/>

* 2. Qual è il numero di dipendenti impiegati nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione?

(indicare il numero)

1	<input type="text"/>
---	----------------------

3. Quali sono i ruoli ricoperti nell'unità organizzativa dedicata alla gestione del marketing e della comunicazione?

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

4. Quali sono i principali obiettivi svolti dal marketing e dalla comunicazione nella vostra impresa? (massimo tre risposte)

- aumentare le vendite e migliorare la quota di mercato
- soddisfare i clienti e promuovere la fedeltà
- valutare l'opportunità di entrare in nuovi mercati
- migliorare l'immagine aziendale (visibilità e notorietà dell'azienda nell'immediato)
- sviluppare la reputazione (essere giudicati positivamente dai diversi pubblici)
- promuovere legittimazione e consenso aziendale (farsi conoscere e accettare dalla comunità locale)
- promuovere la coesione interna e il senso di appartenenza del personale
- selezionare personale qualificato
- nessun contributo
- non so
- Altro (specificare)

Le sottoporro una serie di aggettivi contrapposti su una scala da 1 a 7. Questi aggettivi servono a descrivere la funzione marketing/comunicazione. Tra i 2 aggettivi ci sono 7 caselle. Se sceglie la 4, lei ci dice che è neutrale rispetto ai due aggettivi. Più si muove a sinistra (o a destra), più è d'accordo con l'aggettivo relativo.

5. Ritieni che la funzione marketing/comunicazione sia:

	indispensabile							superflua	non so
1	<input type="radio"/>								

6. Ritieni che la funzione marketing/comunicazione sia:

	vantaggiosa							obbligatoria	non so
2	<input type="radio"/>								

7. Ritieni che la funzione marketing/comunicazione sia:

	utile							costosa	non so
3	<input type="radio"/>								

***8. Quali attività di marketing e comunicazione svolge la vostra azienda, e in che misura?**

	non svolta	saltuaria	frequente	continuativa
segmentazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
targeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
posizionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sviluppo nuovi prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
decisioni di packaging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
decisioni di distribuzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
decisioni di comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
operazioni di branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM (customer relationship management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ricerche di mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trade marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
non so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

9. Quali forme di comunicazione utilizza la sua impresa, e in che misura?

	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
pubblicità (advertising)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e-advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sponsorizzazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pubbliche relazioni on line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pubbliche relazioni off line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
promozione vendite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vendita personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
passaparola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
non so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

*** 10. Quali mezzi di comunicazione utilizza la sua impresa, e in che misura?**

	non utilizza	saltuaria	frequente	continuativa
stampa e redazionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cartellonistica e affissioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eventi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
televisione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
internet/new media (sito web, portale, social network)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
non so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

11. Quali sono i pubblici destinatari delle sue attività di marketing/comunicazione? (max 2 risposte)

- clienti consumatori
- collaboratori interni
- collaboratori esterni
- azionisti
- agenti di commercio

altri stakeholders (indicare quali)

*** 12. Ricorrete a consulenti esterni per lo svolgimento di attività di marketing/comunicazione?**

- no
- si

*** 13. Se SI, a quale tipo di consulente esterno la sua azienda ricorre per le sue attività di marketing/comunicazione?**

- agenzie di pubblicità
- agenzie per la creazione siti web
- consulenti di marketing
- altre agenzie
- non so

Altro (specificare)

*** 14. Se la sua azienda ricorre a consulenti esterni, lo fa per quale attività di marketing e con quale frequenza?**

	non ricorriamo	ricorriamo raramente	ricorriamo spesso	ricorriamo sempre
segmentazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
targeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
posizionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sviluppo nuovi prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
decisioni di packaging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
decisioni di prezzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
decisioni di distribuzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ricerche di mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trade marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
customer care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
non so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

*** 15. Se la sua azienda ricorre a consulenti esterni, lo fa per quale attività di comunicazione e con quale frequenza?**

	non ricorriamo	raramente	spesso	sempre
pubblicità (advertising)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e-advertising (pubblicità web, banner pubblicitari, social network)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sponsorizzazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pubbliche relazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
direct marketing (telemarketing, mailing, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
promozione vendite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vendita personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
passaparola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stampa e redazionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cartellonistica e affissioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eventi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
televisione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sito web (portale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
non so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

*** 16. La vostra impresa dispone di un budget destinato alle attività di marketing e comunicazione?**

- no
- si

*** 17. Se SI in che modo viene calcolato il budget destinato alle attività di marketing e comunicazione?**

- stabiliamo una cifra fissa, indipendentemente dal fatturato
- percentuale variabile a seconda dei casi
- percentuale fissa del fatturato
- lo aggiorniamo rispetto a quello dell'anno precedente
- lo stabiliamo in relazione al piano di marketing
- conformandoci alle tendenze dei competitors
- non so

altre modalità (specificare)

*** 18. Rispetto a 2-3 anni fa la sua azienda investe in marketing e comunicazione più o meno di prima?**

- molto meno di prima
- meno di prima
- più o meno come prima
- più di prima
- molto più di prima

19. Le presentiamo una serie di attività di marketing/comunicazione. Considerando le previsioni di budget della vostra azienda nei prossimi 3 anni, lei dovrà dirci per ogni attività, se l'investimento della sua azienda diminuirà, aumenterà o rimarrà uguale.

	diminuirà	uguale	aumenterà
ricerche di mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sviluppo prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analisi distribuzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trade marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analisi prezzi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
customer care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stampa e redazionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cartellonistica e affissioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eventi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
televisione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mezzi pubblici (pubblicità dinamica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sito web (portale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
non so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

***20. Quali sono gli strumenti attraverso cui la vostra azienda monitora le attività di marketing e comunicazione?**

- attraverso ricerche di marketing
- incremento di fatturato a seguito delle attività di marketing/comunicazione
- incremento della riconoscibilità del marchio/azienda
- incremento della reputazione aziendale presso i pubblici di riferimento
- non facciamo questo tipo di valutazione
- non so

altre modalità (specificare)

***21. Le presentiamo una serie di affermazioni fatte da alcuni manager delle grandi e piccole imprese.**

Può indicare, utilizzando la scala prevista, il grado di accordo/disaccordo che attribuisce a ciascuna delle seguenti espressioni.

	molto d'accordo	abbastanza d'accordo	incerto	poco d'accordo	per nulla d'accordo
La pianificazione di marketing è fondamentale per la PMI	<input type="radio"/>				
Soltanto le grandi imprese possono ricorrere al marketing e alla comunicazione	<input type="radio"/>				
La pianificazione strategica è un'attività sofisticata, che può essere svolta esclusivamente dagli specialisti	<input type="radio"/>				
L'impresa che vuole gestire il cambiamento deve fare leva sulla comunicazione d'impresa	<input type="radio"/>				
Il marketing è superfluo alla crescita e alla sopravvivenza dell'impresa	<input type="radio"/>				

Il questionario è terminato. La ringraziamo della collaborazione e della sua disponibilità anche a nome dell'Università degli Studi di Salerno.

Tutte le informazioni personali che l'intervistato ci ha fornito verranno trattate, con mezzi automatizzati o meno, in forma assolutamente anonima e verranno impiegate soltanto ai fini della presente ricerca.

Responsabile del trattamento dei dati che La riguardano è la Dott.ssa Carmela Tuccillo.

L'intervistato gode dei diritti che il DLG n.196/2003 Art.8. gli riconosce fra cui:

- ottenere la conferma dell'eventuale esistenza in Istituto dei dati personali che La riguardano e riceverne comunicazione in forma intelligibile;
- ottenere conoscenza della loro origine e delle finalità alle quali è rivolto il loro trattamento;
- ottenere la cancellazione, la trasformazione in forma anonima, il blocco, l'aggiornamento, la rettifica o l'integrazione delle informazioni personali che La riguardano;
- opporsi al trattamento delle informazioni personali che la riguardano.

Scrivendo a ctuccillo@unisa.it

Lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione d'impresa nelle PMI

Il mio progetto di ricerca inerente le criticità e le modalità di sviluppo del marketing e della comunicazione delle PMI (piccole e medie imprese), partendo dallo studio delle tematiche in questione si propone di mettere a confronto le piccole e medie imprese italiane e quelle inglesi sottolineando il peso che negli ultimi anni il marketing e la comunicazione rivestono per il successo dell'impresa che vuole raggiungere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Università degli Studi di Salerno



1. Secondo lei qual è lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione d'impresa nelle PMI italiane?

2. Generalmente il marketing nelle Pmi si contraddistingue da quello delle grandi imprese perché risulta essere azzardato, spontaneo, non strutturato e privo di qualsiasi forma di pianificazione strategica, Lei cosa può dirci a riguardo?

3. I principi di marketing trovano, a suo avviso nelle PMI declinazioni del tutto particolari in termini sia strategici che operativi rispetto alle più grandi imprese ed organizzazioni? Motivi la risposta

4. Riconosce che le Pmi hanno caratteristiche di unicità che le differenziano da quelle delle grandi organizzazioni, e che per questo motivo la funzione marketing dovrebbe, tenendo conto delle peculiarità di questo tipo di imprese, adattarsi alle specifiche esigenze di queste ultime. Cosa può dire a riguardo?

5. Quali sono le caratteristiche specifiche o peculiarità che a suo avviso limiterebbero l'attività di marketing e comunicazione nelle piccole e medie imprese?

6. Molti studiosi si sono interrogati sul perché, nonostante il ruolo fondamentale del marketing per la creazione del vantaggio competitivo, non si sia ancora diffusa nelle PMI una vera e propria cultura di marketing: ci sono infatti molte piccole e medie imprese indipendenti dal marketing che svolgono tutte le loro attività prescindendo da esso. Secondo lei quali sono i motivi di questo gap?

7. Alcuni studiosi osservano una generale debolezza nel marketing delle piccole e medie imprese e suggeriscono che questa mancanza sia attribuibile alla difficoltà di reperire personale esperto qualificato. Questa debolezza è riscontrabile nell'impresa nella quale opera? Se SI, motivi la risposta.

8. È d'accordo con questa affermazione: Il marketing praticato dalle Pmi discende dal sapere tacito dell'imprenditore. In sostanza, le Pmi svolgono attività di marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo, piuttosto che strutturato. Cosa può dirci a riguardo.

9. È d'accordo con questa affermazione: il marketing delle piccole e medie imprese è sviluppato ad un livello generale di concetti, approcci e teorie; fino al momento in cui si muoverà a questo livello e non riuscirà ad adattarsi alle situazioni specifiche in cui l'impresa si troverà ad operare, sarà un marketing inadeguato che non produrrà alcun tipo di miglioramento. Per tutti questi motivi è necessario ridefinire il marketing, da un approccio generale ad uno più specifico.

10. Le PMI si caratterizzano per un mancato utilizzo di modalità di analisi e pianificazione strategica. La pianificazione strategica è quel processo attraverso cui un'impresa anche di piccole e medie dimensioni stabilisce gli obiettivi da perseguire, le risorse da porre in essere per il raggiungimento degli stessi. Qual è l'atteggiamento che la sua azienda adotta nei confronti della pianificazione strategica?

11. Nelle piccole e medie imprese, spesso i manager considerano la pianificazione come un'attività sofisticata, di tipo elitario, svolta esclusivamente dagli specialisti o dal senior management. Cosa pensa al riguardo?

12. Quali sono gli obiettivi che la sua impresa intende perseguire attraverso la comunicazione d'impresa?

13. Secondo lei qual è lo stato dell'arte del marketing e della comunicazione d'impresa nella azienda in cui opera?

14. Secondo lei quali sviluppi ci saranno nei prossimi anni nelle piccole e medie imprese riguardo al marketing e alla comunicazione?

15. Inserisca il suo nome, cognome, indirizzo email, numero di telefono

Nome:

Indirizzo e-mail:

Numero di telefono:

Il questionario è terminato. La ringraziamo della collaborazione e della sua disponibilità anche a nome dell'Università degli Studi di Salerno.

Tutte le informazioni personali che l'intervistato ci ha fornito verranno trattate, con mezzi automatizzati o meno, in forma assolutamente anonima e verranno impiegate soltanto ai fini della presente ricerca.

Responsabile del trattamento dei dati che La riguardano è la Dott.ssa Carmela Tuccillo.

L'intervistato gode dei diritti che il DLG n.196/2003 Art.8. gli riconosce fra cui:

- a) Ottenere la conferma dell'eventuale esistenza in Istituto dei dati personali che La riguardano e riceverne comunicazione in forma intelligibile;
- b) Ottenere conoscenza della loro origine e delle finalità alle quali è rivolto il loro trattamento;
- c) Ottenere la cancellazione, la trasformazione in forma anonima, il blocco, l'aggiornamento, la rettifica o l'integrazione delle informazioni personali che La riguardano;
- d) Opporsi al trattamento delle informazioni personali che la riguardano.

Scrivendo a ctuccillo@unisa.it

Lista delle Pmi contattate per la ricerca

Acetum

Actelios

Agostino Ferrari

Albor

Alcar uno

AL.CHI.MI.A Srl

Aldebra Spa

Alessi Domenico

Alival Alimentaria Valdinievole

ALL.CO

Allegri

Almag

Alnor alluminio nord

Alphabet Italia

Altana

Alviero martini

Anderson House Srl

Angelo Po grandi cucine

Antonio Amato

Antonio Carraro

Antonio Petti fu pasquale industria conserve alimentare

A.P.E Research Srl

Aquafil engineering plastic

Arcelormittal distribution solutions Italia

Arcola petrolifera

Arconvert

Arena

Ariete

Arinox

Aristea S.p.A

Art Ceram

Arteventi Società Cooperativa

Artes Ingegneria Spa

Arti Grafiche Boccia Spa

Arti Grafiche Cecom Srl

Asfo

Askoll

Assegnatari Associati Arborea

Atena azienda territoriale energia ambiente Vercelli

Aurubis Italia

Autocamionale della Cisa
Bag
Baosteel Italia distribution center
Barry Callebaut Manufacturing Italia
Basell Brindisi
Beckman Coulter
Becton Dickinson Italia
Bel Italia
Beltrame
Bertana
Bertronic Srl
Beta cavi s.r.l.
BG Italia Power
Biancaffè Srl
Bic Italia
Bimo Italia
Bioera
Biogen dompè
Biomerieux Italia
Bioplast srl
Bipan
Bisazza
Blue Engineering Srl
Blue fashion group
Bnetwork srl
Bodega
Bonfiglioli Riduttori
Bottega veneta
Bouty Healthcare
BP Italia
Brandstorming srl
Brazzale
Brendolan prosciutti
Brothers srl Giannattasio
Burgo distribuzione
C & C Gestioni srl
Cabot Italia
Cafar
Cafè do Brasil
Caleffi
Calligaris
Calzificio M. Bresciani Srl

Calme calce meridionale
Calpeda
Cam il mondo del bambino
Campagnolo
Campari Italia
Canclini
Cantieri Navali Baglietto
Cantina sociale cooperativa di soave
Carlo gavazzi impianti
Carlo Nobili Rubinetterie
Carlsberg Italia
Cartesar Spa
Casa Olearia Italiana
Casa vinicola botter carlo&c.
Casa Vinicola Sartori
Casa vinicola zonin
Casoni Fabbricazione liquori
CAVAMARKET SpA
Cavino distillerie
Cavit cantina viticoltori
CBT Cosmic Blue Team Spa
CEAM
Ceccato aria compressa
Cedof- centro distribuzione ortofrutta
Cefla S.C.
Cellografica Gerosa
Cemat
Cemental Ital cementi
Cementerie aldo barbetti
Cementizillo
Centrale del latte di Firenze, Pistoia, Livorno
Centrale del latte di Salerno Spa
Centro Studi Hemera
Ceramiche Marca corona
Ceramiche Refin
Cesare paciotti
Chateau d'ax
Chemtura Italy
Chep Italia
Chimec
Chimica ponponesco
Chloride

Cianciullo Marmi srl

Ciba Vision

Cifa Compagnia Italiana forme acciaio

Cipea- Consorzio fra imprese di produzione edilizia ed affini

Clariant Distribuzione Italia

CNS consorzio nazionale servizi

Cobra Automotive

Codap (cola dairy products)

Coeclerici coal and fuels

Cofely Energia

Cogei costruzioni

Cognis

Collini lavori

Colombo Costruzioni

Colombo Filippetti

Colorificio San Marco

Co.mac Srl

Comet

Commerciale Export srl

Compagnia generale telemar

Composad

Conceria Pasubio

Conqord oil

Consorzio agrario di ravenna

Consorzio casalasco del pomodoro

Consorzio Granterre- caseifici e allevamenti

Consorzio Latterie Virgilio

Conswell

Conter

Coopbox group

COPPOLA Spa

Coprob- cooperative produttori bieticoli

Corà Domenico e figli

Cordifin

Cosberg Spa

Cosmic blue team

Coswell

Cotto Rufoli S.N.C

Csapo

Csl Behring

Cuoia

Cuomo srl

Cytec italy
D&C
Dada di Elena Perelli
Danese
DE IULIIS MACCHINE SpA
DIANGAS SRL
Digital bros
Dompè
Dompè Biotec
Dott. A.Giufreè editore
Dow Italia (divisione commerciale)
Du Pont de Nemours Italiana
Durst
E- work
Easy Rider Viaggi srl
Eco fox
Edizioni Centro Studi Erickson Spa
Effigi Style
Egenmann & Veronelli
El.En.
Elettra produzione
Electric 80
Elv
Emmeflex SAS
Eni Fuel Nord
Equipolymers
Erregierre
Esaote
Est Energy
Europol Srl
Euro Sfir Italia
Eurofood
EuroItalia
Eurojersey
Europam
Evraz Palini e Bertoli
F.Ili Basile
F.Ili Gancia
F.Ili Pinna Industria Casearia
Fagel Srl
Federlegno arredo
Feger di G. Ferraioli s.p.a.

Ferrari Giovanni Industria Casearia

Ferrero mangimi

Festo

Fiamm

Fila lapis e affini

Filanto

Fileni Simar

Fin Go& Fuel

Fin.A.Srl Italia2TV

Fini

Finpat di Agostino patti e c

Fluorsid

Fonti di Vinadio

Fratelli Aversa

Fratelli Martini secondo Luigi

Fratelli Pinna Industria casearia

Fratelli Polli

Fratelli Saclà

Galdabini

Gallerie commerciali Italia

Gambardella Inox S.r.L

Gambro

Gamma due

Garboli

Gaudenzi Srl

Gdm costruzioni

GDM holding

Gea Technofrigo

Gefran

Geodis logistics

Gesta

Giaguaro

Giannattasio &Brothers Srl

Giannino distribuzione

Giemme

Gipac

Giuliani

Giulio Einaudi Editore

Giunti Editore

Giusmini S. Lanificio Feltrificio Srl

Globalform srl

Grafiche Mazzucchelli

Grafiche Mercurio srl
Grandi Molini Italiani
Granlatte società cooperativa agricola
GRAPHIC'ARTE
Grundfos pompe Italia
Harmont & Blaine
Healthware Group S.p.A.
Helena Rubinstein Italia
Hendrix
Hera trading
Holiday Net srl
Hospal
Hydro alluminio atessa
ICAM
Ideal standard Italia
Iges
Igor
Ilcat
Illva Saronno
Ima flavour
IMA srl
IMEF Sud srl
Imepa s.r.l
Iml
Imola legno
Impresa costruzioni Rosso
Incam fabbrica barattoli
INCI.FLEX SRL
Index
Infineum Italia
Ingersoll rand Italiana
Inglass
Iro industrie riunite odolesi
I.R.S Srl
Iseo Serrature
Isopan
Istituto della enciclopedia italiana
Istituto delle vitamine
Ital Bi-Oil
Ital Green Energy
Italcarni
Italcontainers Meridionale Srl

Italcost
ITALCROM SRL
Italdenim
Italia zuccheri
Italiana Alimenti
Italiana membrane
Italpreziosi
Italscania
ITT waste water Italia
Itwat
ITWAY
Jacuzzi
Kartell
Kbs Italia
Kelemata
Kilco Chemicals
Knauf
Knorr bremse sistemi per autoveicoli commerciali
KRLS SRL
Kuoni Italia
Kuvera (Carpisa)
La Bolognese
La Sportiva
LA TRAMONTINA srl
Lacote
Lameri
Lampare
Lario reti holding
Lattebusche latteria della vallata feltrina
Latteria Montello
Lavorwash
Leggiuno
Leitnergrouop
Leoni wiring system italy
Les copains holding
Levante
Linea più
Lng shipping (eni)
Lodato Gennaro & C Spa
Logistica Villano sas
Lomellina energia
Lonati

Lord Società consortile per azioni
Lusima gestioni
M&G Polimeri Italia
Macchingraf macchine e accessori per l'industria grafica
Macplast
Magaldi Power Spa
Magneti Marelli
Maltauro
Mamè group
Manas
Mangiarotti
Manifatture Tessili Vittoria & C SAS
Marchesini Group
Marcora
Margaritelli (Listone Giodano)
Marposs
Martelli F.lli
Martin Electronics
Materiali Resistenti Group SS (Sannio Film Festival
Mattioli
Mauli
Mc-carni
M-Dis distribuzione media
Mediagraf
MEDIASAIL SRL organizzazione & comunicazione
Melchioni
Melegatti
Mellin
Menù
Metal Iannone srl
Metalservice
Mexall Progress spa
Mexoil
Mezzacorona
Michela Elite s.r.l.
Miele Italia
Mignini&Petrini
Miles
Mind the Lab Snc
Miniconf e Monnalisa
Mirò di M.Rosco e C. sas
Mo.MA srl

MO.MAR. srl

Modellato & Sector

Modiano

Molinari Italia

Molini tandoi pellegrino

Monfer

Monini

Montanari Giulio & C.

Monteferro

Morato pane

Morellato

Morris Profumi

MUTTI

Mythen

Negri Bossi

Neopharmed

Nextiraone Italia

Nice

Nichel leghe

Noberasco

Nolauto Genova system

Nordica

Notarbartolo & Gervasi Spa

Nu air compressors

Nuova Simonelli

Officine Ambrogio Melesi e C.

Officine Luigi Resta

Officine Maccaferri

Oleificio Zucchi

Olidata

Olitalia

OMB Valves Spa

Olmo Giuseppe

OMPM

Ondulati giusti

Orizzonte sistemi navali

Orogel

Orsa foam

Ovattificio Fortunato s.r.l

Oxon Italia

Paciotti

Padania alimenti

Panini
Pastificio Lucio Garofalo
Patrizia Pepe Firenze
Paul Wurth Italia
Pearson Italia
Perini navi
Pernigotti
Pershing
Pibiviesse
PMG Spa
Polti
Polyglass (mapei)
Postelprint
Pramac
Prealpi industria casearia
Prefabbricati cividini
Premuda
Principe di San Daniele
Prinoth
Profilmec
Prominent
Pulitalia
Quarella
Radici novacips
Raffineria metalli capra
Raisat
Ratti
Ravaglioli
Reagens
Real Edil spa
Redaelli tecna
RedturtleTechnology Srl
REM
Renée Blanche srl
Reply
Rete Italia TV
Ricerca Tecnologica e Sviluppo S.r.L
Riello
Riso gallo
Riso Scotti
Ristochef
Ritel

Rodolfi Mansueto
Roefix
Romana chimici
Rosen Rosigliano Energia
Ruffino
S. & T. Service snc
S. polo lamiere
Sabaf
Sacal società alluminio carisio
Sadepan chimica
Sadi servizi industriali
Saes Getters
Saint- gobain pam italia
Salernotravel
Salov società per azioni lucchese olii e vini
Salvati Mario &C. Spa
Sama
Samsonite
San Paolina Srl
Santangiolina latte fattorie lombarde
Sardegna Resorts
Sarinox Metalli
Sassi F.lli
SCAI Comunicazione
Scame Parre
Scapa Italia
Scat punti vendite
Schaffler Italia
Screen service broadcasting technologies
Seci Energia
Selefor srl
Sfir socieà fondiaria industriale romagnola
Sgl carbon
Sgr Servizi
Sia
Siat società italiana acciai trafilati
Siderurgica Fiorentina
Sierra Europe
Sika Italia
Sima società ingrosso medicinali e affini
Simar società metalli marghera
Simesa

SIPCAM
Sisal slot
Sit
Sivam società italiana veterinaria agricola Milano
Sms Innse
Snaidero
Società Athesis
Sodalco
Soft Line
Sogeco società generale conserve
Solar Power srl
Solbiati
Sorbini
Stampa democratica 95
STARPUR
Stf Salvatore Trifone e figli
Suincom Spa
Taborelli
TCA trattamenti ceneri auroargentifere
Tech data Italia
Technogym
Technologies Robur
Technotiles (Luce di Carrara)
Tecnica
Teksid
Tele System Electronics
Termica celano
Termokimik
Tessilquattro
Teva Pharmaceutial fine chemicals
Tillmanns
Tmp termomeccanica pompe
Tomasoni Topsail
Torggler
Trancerei emiliane
TRANS ITALIA SRL
Trend
Ultragas CM
Unifor
Univar
Uteco converting
Vaillant Sauneir Duval Italia

Valeo service Italia

Valflex Srl

Valli Zabban

Valsoia

Veidani Carlo Metalli

Venere Centro Viaggi

Veneta nastri

Veratour

Vesuvius Italia

Vianini Lavori

Vibram

Vicidomini Aniello S.r.L

Villa Massa

Villani

Vitalaire italia

VM Motori

Voloalto

Zamperla

Zetesis sas di Elena Argenziano e C.

Lista delle SMEs contattate per la ricerca

Absolute Software Ltd	Software Services
ACS Office Solutions	Office solutions
Alara	Food manufacturing
ANS Group	IT and communications
Asdan	Social enterprise charity
Antonelli Bros Ltd	Food
Avanta	Serviced offices
Bauder	Roofing materials
Biocompatibles UK	Medical technology
Bite Communications	Public relations
Black Sun	Communications agency
Blue Rubicon	Public relations
Brand Learning	Marketing consultancy
Brands2Life	Public relations
Breast Cancer Campaign	Medical research charity
Broadway Homelessness and Support	Homelessness charity
Brooks Macdonald	Financial services
Chandler Chicco Companies	Communications consultancy
Chartwell	Prestige vehicle repair
Chess Telecom	Telecoms reseller
CHL Mortgages	Financial services
Christians Against Poverty	Debt counselling charity
Churchill Retirement Living	Retirement homes construction
Clinton Devon Estates	Property management
Clive Hutchinson	Engineering
Community Links	Mental health charity
Computerlinks (UK)	IT services
ControlCircle	IT services
Cougar Automation	Control systems
CRD	
Dan Parker	SMS Marketing
DDO limited	Pharmaceutical Consultancy
Dorset Cereals	Food & Drink
DRP Group	Communications consultancy
Econotherm Ltd	Manufacturing
Elvis	Marketing communications agency
Fairbairn Private Bank	Financial services
Fast Track Sales	Sports marketing agency
FreshMinds	Business consultancy
GCS	Recruitment consultancy
General Mills UK	Food manufacturer
Glue London	Digital communications agency
Great Elm Management Services	Accountancy & Business Planning
Haygarth	Marketing communications agency
Impact International	Business consultancy

Innovate Foods Ltd	Food manufacture
Instant Offices	Serviced offices
Instarmac Group	Highway materials
Intrinsic Technology	Communications specialist
IPU Group	Power management products
IT Lab	IT support
Jack Morton Worldwide	Marketing agency
JBW Group	Debt management/enforcement
JC Crissey	Media
JMC IT	IT reseller
John Rowan and Partners	Construction consultancy
Julian Housing Support	Supported housing
Julia's House	Children's hospice charity
Keep Wales Tidy	Environmental charity
Kitcatt Nohr Alexander Shaw	Marketing agency
Lane4	Professional services
Lexis Public Relations	Public relations
Lifeskills Solutions	Education and training
Loreburn Housing Association	Housing association
Manning Stainton	Estate agency
Market Makers	Marketing agency
Medicare First	Recruitment consultancy
Meteorite Marketing	Marketing agency
Mount Anvil	Property developer/contractor
Mo Zafir	Fairtrade food & drink
Muir Group Housing Association	Housing association
Mum is the word	Coaching and consultancy
Nelson Bostock Communications	Public relations
Newhall Publications	Magazine publisher
New solutions ltd	Business /marketing consultancy
Nova IT Solutions Ltd	Information Technology
OPM	Management consultancy
Origin HR Consulting	Recruitment consultancy
Penta Consulting	Recruitment consultancy
Poole Housing Partnership	Housing management
Portfolio Payroll	Recruitment consultancy
Practice Plan	Support services
Practicus	Recruitment consultancy
Project One	Management consultancy
Prosource.it	IT services
Qedis	Management consultancy
Rachel's Dairy	Food Dairy
Rapita Systems	Embedded Software Tools
Red Commerce	Recruitment consultancy
Red Gate Software	Software development
Rich Visions	PR & Diveristy
RHS (Europe) ltd	Consultancy

RPM	Marketing agency
Saco	Serviced apartments
Savile Group	Human resources consultancy
Shine Communications	Public relations
ShP Solutions	Electronic recycling
Six Physio	Physiotherapy services
Softcat	IT solutions
SolutionsPT	Industrial automation
Space	Multi-specialist consultancy
SRK Consulting (UK)	Engineering/science consultancy
St David's Foundation Hospice Care	Hospice care at home
St Giles Trust	Social exclusion charity
Taskmaster Resources	Recruitment consultancy
Text 100	Public relations
The Adolescent & Children's Trust	Fostering and adoption charity
The Cavendish London	Hotel
The Children's Centre	Children and families charity
The Futures Company	Research consultancy
The Nichols Group	Management consultancy
The Pertinax Partnership	Business Development & Marketing Consulting
The Red Consultancy	Public relations
Thomas Carroll Group	Financial services
TPP	Healthcare software
UKFast	Internet hosting
UKRD Group	Commercial radio broadcaster
VOSS Solutions	Independent software vendor
WaterAid	Charity
Whale Water Systems	Water systems manufacturer