Introduzione: PMI e marketing

La Raccomandazione della Commissione Europea del 2003 stabilisce quattro criteri per identificare le piccole e medie imprese (PMI): numero di dipendenti, fatturato, totale di bilancio e indipendenza. Secondo questa Raccomandazione, la categoria delle micro, piccole e medie imprese è costituita da imprese con meno di 250 addetti, con un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro oppure con un totale di bilancio annuo inferiore a 43 milioni di euro, e indipendenti, ovvero non collegate né associate[1]. Poiché «Nove imprese su dieci sono una PMI e le PMI creano 2 posti di lavoro su 3» (p. 3), esse costituiscono il motore dell'economia europea; il loro ruolo va pertanto salvaguardato e anzi potenziato istituendo un contesto normativo che stimoli l'iniziativa imprenditoriale attraverso la messa a disposizione di risorse adeguate. Questo è l'intendimento principale della delimitazione della categoria delle PMI, ovvero quello di consentire loro l'accesso a risorse specifiche da impiegare per la crescita e lo sviluppo. Le PMI sono quindi meno dotate di risorse per affrontare il mercato e la concorrenza, e «necessitano di un'assistenza di cui le altre imprese non hanno bisogno» (p. 5), tanto è vero che «Se un'impresa ha accesso a ulteriori risorse significative potrebbe non essere ammissibile alla qualifica di PMI» (p. 4)[2].

---

[1] Il riferimento per determinare le condizioni relative alla qualifica di PMI è la Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea (L. 124 del 20 maggio 2003, p. 36). Le soglie stabilite dalla Commissione Europea non sono le uniche vigenti (per esempio la Banca d'Italia nella Circolare n. 263 del 2006 fissa un fatturato massimo di 5 milioni di euro), e d'altro canto i quattordici anni trascorsi dal 2003 a oggi non possono avere lasciato immutata la situazione.

[2] I passi riportati sono ripresi da Commissione Europea (2015), *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea (www.ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15582/attachments/1/translations/it/.../native).

In Italia le imprese con meno di 250 occupati sono addirittura il 99,9%. Sono sufficienti pochi numeri per avere una dimensione del fenomeno della pervasività delle PMI nel sistema economico italiano, pervasività che non accenna a diminuire. Su 4.425.950 imprese censite da ISTAT nel 2011, quelle con dipendenti sono 1.354.220, ovvero il 30%; le rimanenti sono per lo più imprese con 0, 1 o 2 occupati ma non dipendenti. Quindi oltre 3 milioni di imprese non hanno alcun dipendente. Tra le imprese con dipendenti, le società di capitali (SRL e SPA) sono 466.435, cioè il 34%. Infine, tra le società di capitali quelle con meno di 250 occupati sono 463.424 (99,35%).

Il numero delle imprese in Italia cresce ogni anno, anche se a tassi molto variabili. Dal 2011 al 2015 il saldo tra iscrizioni e cancellazioni al Registro delle Imprese delle Camere di Commercio è sempre positivo, con un numero di nuove imprese ogni anno variabile tra 13.000 e 50.000[3]. Le circa 500.000 imprese con dipendenti e strutturate come società di capitali attive nel 2015 potrebbero essere considerate le destinatarie o le protagoniste ideali di un libro sul marketing a misura di PMI.

L'orientamento al marketing (Kohli e Jaworski 1990) richiede un minimo di struttura e di apparato per poter essere effettivamente realizzato (Ruekert 1992), soprattutto con riferimento allo sforzo di coordinamento che esso richiede («coordinated marketing»), quindi è difficile anche se non impossibile che imprese piccolissime e non organizzate riescano a far propri la cultura e l'approccio di marketing. La marketing orientation è inoltre una prospettiva intrinsecamente indirizzata alla creazione di un customer value superiore (Guenzi e Troilo 2007), quindi alla crescita e allo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo. Da qui l'importanza e la criticità delle risorse e delle capacità di cui la PMI deve dotarsi per crescere nel tempo.

La resource-based view (Wernerfelt 1984) e la successiva competence-based view (Freiling 2004) costituiscono probabilmente le «teorie»[4] che meglio interpretano la natura del vantaggio competitivo delle PMI. Secondo questa visione, il vantaggio competitivo di un'impresa diventa sostenibile quando le sue risorse oltre a essere di valore sono scarse, inimitabili, non sostituibili. Le risorse devono però anche essere or-

---

[3] Cfr. Centro Studi Unioncamere (2015), *Rapporto Unioncamere 2015*, www.unioncamere.gov.it.

[4] Anche se ricorre l'espressione «resource based view theory», gran parte della letteratura definisce la RBV una «view», una prospettiva, una teoria potenziale, perché manca di una rigorosa formalizzazione. Cfr. Priem e Butler 2001.

ganizzate, e qui entrano in gioco le competenze, intese come capacità acquisite in base all'esperienza di sfruttare in modo coordinato il patrimonio di risorse sviluppato negli anni per raggiungere gli obiettivi desiderati. Di queste caratteristiche, la più rara sembra essere l'ultima: l'organizzazione e la disciplina non ricorrono nei tratti genetici della PMI, o comunque rimangono confinate ad alcuni settori dell'impresa e non all'impresa nel suo complesso. Così il vantaggio competitivo rimane sopito e non viene realizzato compiutamente. Organizzare e disciplinare le risorse implica riflessione, consapevolezza critica dei propri punti di forza e di debolezza, definizione realistica di obiettivi, selezione intelligente di una strategia efficace e coerente con le competenze disponibili, controllo costante dei risultati raggiunti. La disciplina si estende anche alle politiche, ai comportamenti e alle attività di routine; l'attenzione ai tanti e numerosi dettagli in cui si esprime il comportamento di un'azienda non di rado è una componente chiave del vantaggio competitivo. Molte PMI riescono a produrre prodotti eccellenti e quasi impossibili da copiare, ma le altre 3 P del marketing mix (promozione, place e prezzo) rimangono in ombra quasi il prodotto dovesse farsi strada da solo per trovare il cliente. Se solo si riflette sul valore economico di un prodotto, ovvero sul prezzo finale che il cliente potrebbe essere disposto a pagare al momento dell'acquisto, ci si rende conto che gran parte di questo valore è determinato da tutto ciò che ruota intorno al prodotto, e il marketing può fare la differenza.

Se il marketing viene inteso *à la* Kotler nella sua accezione di marketing management, ovvero come un processo di analisi, pianificazione degli obiettivi, realizzazione delle strategie, controllo dei risultati (analysis, planning, implementation and control recitava il sottotitolo dei manuali di Kotler), esso sarà presente soltanto nelle PMI che ne hanno la necessità; ma se viene inteso come apertura dell'impresa verso l'esterno, come cultura del cliente, come consapevolezza del valore della reputazione dell'azienda e dei suoi marchi, allora il marketing è per tutte le PMI. Le PMI affrontano ogni giorno piccoli e grandi problemi di marketing: dalle grandi scelte strategiche alla segmentazione dei clienti per settore di attività alla definizione delle caratteristiche di una brochure. I problemi sono affrontati in modo spesso informale e inconsapevole, talvolta con esiti eccezionalmente positivi; è un peccato che di tanta conoscenza non rimanga traccia se non nella memoria di coloro che l'hanno messa in pratica, in primis dell'imprenditore.

Obiettivo di questo libro è sensibilizzare gli imprenditori e i manager che lavorano nelle PMI sull'importanza di formalizzare i processi chiave del marketing: così si possono interpretare e ricondurre a schemi

teorici; si possono condividere, discutere e modificare; si possono adattare a contesti differenti. Nel libro tratteremo delle strategie e delle politiche di mercato delle PMI cercando di coniugare tre dimensioni: una adeguata impostazione teorica che aiuti ad avere un quadro generale di riferimento del problema affrontato, la proposta di strumenti manageriali da impiegare per affrontare decisioni critiche, l'operatività pratica.

Muovendo dall'ampia questione del posizionamento o riposizionamento strategico, un efficace punto di partenza per impostare il marketing, il libro affronta i temi che da esso si snodano seguendo un percorso che va dal generale al particolare, dalle decisioni di portata strategica alle iniziative e agli strumenti di comunicazione. Ciascun argomento è documentato attraverso l'esperienza di un'azienda reale che lo ha vissuto in prima persona, cercando sempre di ricondurre le scelte e le decisioni a schemi teorici che aiutino a interpretarle e che quindi consentano a chi legge di applicarli in contesti e situazioni diverse.

Le aziende selezionate per i casi sono di varie dimensioni e si sono trovate negli anni più recenti ad affrontare la situazione rappresentata dedicandovi tempo, risorse, energie. I risultati sempre incoraggianti dimostrano che il percorso iniziato è corretto, ma da ciò non si deve dedurre la validità assoluta di certe scelte. Il metodo dei casi è efficace per verificare la validità di teorie note e per raccogliere utili indicazioni da sperimentare, adattandole, in altre situazioni. Le sette aziende protagoniste non appartengono tutte rigorosamente al tipo delle PMI visto sopra. Qualcuna, rimasta dalla prima edizione del libro nel 2011, è cresciuta sforando il tetto dei 250 occupati e i 50 milioni di fatturato, segno che le sue strategie – anche di marketing – sono state vincenti. D'altro canto essendo trascorsi quattordici anni dal 2003, le soglie fissate dalla Commissione Europea possono essere considerate con un certo margine di flessibilità. In secondo luogo, non sempre è rispettata la condizione dell'indipendenza, poiché il collegamento con un gruppo di dimensioni superiori può mettere a disposizione dell'impresa proprio quelle risorse, capacità, soluzioni organizzative e disciplina di cui la PMI è poco dotata.

La Figura 1 illustra il percorso seguito con i casi che illustrano gli specifici argomenti.

Il percorso si snoda lungo tre macroargomenti: il processo di marketing e le scelte di sviluppo, il customer value management e il customer relationship management, e le strategie di vendita e di comunicazione. Il primo argomento, a sua volta, è articolato in quattro temi: il posizionamento strategico, la scelta tra marchio proprio e conto terzi, le strategie di creazione e gestione della marca (branding) e le strategie

Figura 1 Il marketing nelle PMI – Struttura del libro

di go-to-market. Cominceremo dalle grandi scelte di riposizionamento strategico dell'azienda, la cui necessità è determinata dalla crescente concorrenza dei Paesi emergenti, dalla crisi economica mondiale della fine del secondo millennio, dall'evoluzione delle esigenze dei clienti. Protagonista è la OMET, un'impresa produttrice di cuscinetti a sfera e di sistemi di movimentazione.

Rimanendo nell'ambito delle grandi scelte, il secondo argomento è la gestione integrata ed equilibrata tra marchi propri e conto terzi. Molte PMI nascono come spin-off di grandi imprese, per le quali producono specifiche componenti o anche prodotti finiti che in precedenza erano fabbricati all'interno. Il contoterzismo puro, però, se da un lato consente alla piccola impresa di crescere, nasconde insidie che manifestano la loro gravità quando l'azienda perde uno o due clienti principali o quando cambiano i mercati a valle. Il totale asservimento a pochissimi grandi clienti (talvolta a un solo cliente) oscura l'orizzonte strategico della PMI perché la tranquillità con cui si ottengono i risultati non stimola ad allargare la visuale a tutto il sistema di valore, dai produttori delle materie prime ai venditori dell'ultimo prodotto finito. Se produrre per conto terzi può essere una scelta strategica intelligente all'inizio della vita di una PMI, il lancio di uno o più marchi propri può essere una decisione lungimirante, che obbliga la PMI a guardare il mercato senza i filtri dei clienti del conto terzi. Il problema diventa quello di integrare nel mondo più efficace ed efficiente il business per conto terzi con quello generato dai marchi propri. Protagonista è O-PAC, una piccola impresa produttrice di salviettine umidificate.

Il terzo argomento, strettamente connesso al precedente, è il branding, la costruzione della marca. Illustreremo questo processo attraverso il caso di un artigiano-retailer. Princi è un panettiere che, dopo avere costruito la sua eccellenza a Milano con quattro negozi, ha aperto il

quinto a Londra facendo fare un grande salto strategico alla sua marca. Il 2017 si annuncia come un anno eccezionale per la marca Princi, entrata in una joint venture con il colosso statunitense Starbucks.

Il quarto tema delle strategie di sviluppo riguarda la selezione dei canali distributivi e delle strategie di go-to-market. Se è vero che solitamente la scelta del place, e quindi dei canali di vendita, è classificata come una delle 4P del marketing mix, è altrettanto vero che si tratta di scelte di portata strategica, fonte di un vantaggio competitivo sostenibile. Il caso del Colorificio San Marco è un chiaro esempio della rilevanza delle decisioni distributive per la crescita e lo sviluppo dell'azienda.

Ci sposteremo quindi al tema delle relazioni con i clienti e del customer relationship management (CRM), che costituiscono il patrimonio che determina il valore dell'impresa e la sua esistenza futura. Il caso Cometa aiuterà a capire come si imposta il customer database e come si attiva un sistema di CRM.

La gestione del portafoglio clienti rimanda immediatamente al settore commerciale dell'azienda, responsabile del controllo della forza di vendita. Affronteremo questi aspetti con il caso MiZeit, un'azienda di cui abbiamo modificato il nome che opera nel mercato degli orologi da polso.

Chiuderemo il libro con le strategie di comunicazione, esemplificate dal caso della Caribe, un'impresa produttrice di proiettori industriali per illuminazione. L'ottima performance di questa azienda, la sua forte apertura internazionale e la complessità del suo sistema di stakeholder danno un'idea chiara della complessità e articolazione delle strategie e politiche di comunicazione di una PMI.