

Prof. Tonino Pencarelli, dott. Marco Cioppi

Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

Via Saffi, 2, 61029 Urbino (PU)

Tel. 0722-305526

e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it

mcioppi@tin.it

La comunicazione di marketing nelle piccole e medie imprese: alcune evidenze empiriche

Summary

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

1. Finalità e metodologia della ricerca¹

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

¹L'articolo è frutto di discussione comune da parte degli Autori. In particolare Pencarelli ha scritto i §1, 2 e 5, Cioppi i § 3. e 4. Il gruppo di lavoro che ha condotto la ricerca sul campo è composto oltre che dagli autori del presente paper dal Prof. Giancarlo Ferrero, dal dott. Fulvio Fortezza e dalla dott.ssa Elisabetta Savelli, tutti della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

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

Sulla scia di questa preliminare considerazione ed avvalendosi di uno studio empirico, in questo paper si discute quale sia la percezione dei piccoli imprenditori in merito alla valenza (strategica o operativa) della comunicazione di marketing.

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 dei processi di comunicazione commerciale, a non dedicare a questi sufficiente attenzione in termini di risorse, politiche e strumenti, relegandoli ad attività sporadiche e improvvisate, con performance poco soddisfacenti ai fini della costruzione ed il sostegno della marca per difendere e migliorare il posizionamento competitivo.

Dall'altro lato, si cercherà di sollecitare possibili modelli teorici e soluzioni manageriali di marketing compatibili con la piccola dimensione aziendale.

Crediamo, infatti, che la ancora modesta diffusione della cultura di marketing e di comunicazione tra le PMI dipenda sia dalle scarse competenze manageriali delle aziende minori, 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.*

In relazione a questi aspetti, come già rilevato in un nostro precedente contributo (Pencarelli, Cioppi, 2006) e come messo bene in luce da vari altri studiosi (Cozzi, 1986 e 2006; Cozzi e Ferrero, 2000, Marchini, 2000, Guercini, 2005; Mattiacci e Ceccotti, 2005), riteniamo opportuno che il paradigma del marketing management applicato alle PMI debba 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 *marketing concept* 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, (Grandinetti, 1989) e di mettere a fuoco l'impatto strategico di decisioni (quali quelle inerenti la comunicazione commerciale o la gestione delle vendite) che il *mainstream* del marketing

tratta come “operative” e che, viceversa, nelle PMI non possono qualificarsi tali, data l’evidente criticità per la loro sopravvivenza e sviluppo³.

Obiettivo del paper è riflettere in merito agli aspetti sopra richiamati e fornire un contributo descrittivo ed interpretativo sulle problematiche della comunicazione di marketing nelle PMI, con particolare riferimento alla tipologia, all’articolazione ed alle modalità di utilizzo degli strumenti comunicazionali, sulla base di evidenze emerse in una indagine sul campo svolta nel biennio 2006-2007.

Inoltre, data l’ampia diffusione del sito web nell’ambito delle PMI, lo studio approfondisce le potenzialità ed il ruolo effettivamente giocato da internet nel ciclo della comunicazione commerciale con il mercato.

La ricerca sul campo è stata realizzata seguendo due fasi: la prima ha utilizzato un questionario di conoscenza generale delle caratteristiche aziendali e delle principali problematiche di marketing delle PMI; la seconda è stata condotta con interviste in profondità ai responsabili commerciali e di marketing delle aziende volte ad approfondire obiettivi, politiche e strumenti di comunicazione adottati dalle PMI.

La prima fase dello studio si è estesa nel biennio 2006-2007 ed ha avuto ad oggetto un gruppo di 43 imprese di minori dimensioni delle province di Modena, Reggio Emilia e Bologna appartenenti a vari comparti manifatturieri e dei servizi⁴ (tab 1).

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

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

Fonte: nostra elaborazione

La seconda fase è stata condotta nel periodo gennaio- luglio 2007 seguendo l’approccio dei casi studio e si riferisce a sette imprese dell’aggregato di riferimento (tab. 2).

Le evidenze qualitative e quantitative hanno messo in luce numerosi aspetti inerenti i processi e gli strumenti di comunicazione commerciale delle PMI; aspetti che, nella parte conclusiva del lavoro, vengono sintetizzati e ricondotti ad alcune prioritarie implicazioni teoriche e

³ Sul ruolo ed importanza delle vendite si veda anche Meunier e Piercy (2007).

⁴ Va precisato che le sette imprese analizzate in profondità appartengono al gruppo delle quarantatre.

pratiche, al fine di cogliere il forte intreccio tra le esigenze di ricerca e le sfide manageriali che attendono gli studiosi e le PMI nel campo della comunicazione commerciale e del marketing in genere.

Tab. 2 Profilo dei casi studio 2007

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

Fonte: nostra elaborazione

2. Marketing e comunicazione commerciale nelle PMI

La comunicazione di marketing, come la comunicazione in genere, non consiste solamente in un trasferimento unilaterale di informazioni per influenzare il pubblico di riferimento (clienti finali, intermediari commerciali, influenzatori, ecc.). Essa comporta, piuttosto, l'aprirsi all'ascolto ed all'interpretazione del mercato; significa *svolgere un'insieme di attività che alimentano relazioni biunivoche tra l'impresa e la domanda finale o intermedia*⁵. Queste attività relazionali costituiscono elementi critici di sopravvivenza e di crescita⁶ essendo necessarie per le PMI per sostenere l'immagine ed il marchio dell'impresa e dei suoi prodotti, per enfatizzare gli elementi di distintività della propria offerta e per avviare, sviluppare e consolidare relazioni personalizzate con i clienti attuali e potenziali⁷.

⁵ A questo proposito si rimanda a Pacitto e Julien (2006) i quali, attraverso una ricerca condotta su 376 PMI francesi, hanno evidenziato che le imprese minori, benché disdegnino certe pratiche di marketing, creano e valorizzano fortemente i legami con i loro clienti attraverso azioni commerciali e mostrano una certa consapevolezza circa le ricadute di tipo strategico delle azioni intraprese.

⁶ Cfr. Pastore, Vernuccio (2006). In termini di risultato la capacità dell'impresa di crescere può essere letta nella credibilità strategica e reddituale (Guatri L., 1991) nella fiducia (Corvi, 1985, pp. 17-23), nella legittimazione, nell'apprezzamento affettivo e nella migliore efficacia ed efficienza nel soddisfare le aspettative dei portatori di interesse (Corvi, Fiocca, 1996).

⁷ La struttura del brand prevede tre componenti che la qualificano:

1. *Identificativa*: cioè l'insieme di segni necessari a svolgere un ruolo di identificazione e distinzione della specifica offerta rispetto ai concorrenti definiti anche *brand identity*. Questa deve essere chiara, credibile e sostenibile nel tempo ed integrata nel sviluppo della strategia di comunicazione.
2. *Valutativa*: fa riferimento ai significati, alle associazioni mentali ed alle utilità che il consumatore attribuisce stabilmente al marchio cioè la *brand image*. Questa è il frutto dell'interpretazione e dell'elaborazione soggettiva dei clienti e sfugge al pieno governo dell'impresa al contrario della *brand equity*

L'indagine empirica suggerisce che gran parte (circa il 77%) delle PMI intervistate mostra consapevolezza della *rilevanza strategica delle attività di comunicazione di mercato*, considerate capaci d'incidere significativamente sul capitale di fiducia e di conoscenza aziendale connesso con le risorse immateriali e strategiche incorporate nel *corporate brand*. Per questo esse sono segnalate tra le principali priorità manageriali da affrontare, insieme con le altre forme di comunicazione, per capitalizzare il patrimonio di reputazione, per accrescere e migliorare l'immagine di marca aziendale e di prodotto⁸ e per evitare che questa si deteriori con il trascorrere del tempo e sia meno utilizzabile come fattore di successo⁹.

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

Gli intervistati comprendono che la valenza strategica della comunicazione è ancora più forte nelle PMI rispetto alle grandi imprese, in virtù della scarsa capacità di raggiungere e di controllare il mercato (specie i circuiti distributivi), e dell'impossibilità di sostenere il marchio solo mediante il passaparola spontaneo della clientela¹⁰. Molte PMI hanno risorse e competenze interne di pregio, esclusive e difficilmente imitabili, ma non riescono ad affermarsi sul mercato a causa della fragilità della comunicazione di marketing e delle politiche atte a sostenere il *brand*. La maggiore strategicità della comunicazione di marketing delle PMI è percepita anche per il fatto che spesso marchio aziendale e di prodotto coincidono e che l'impatto del corporate brand sui processi di acquisto della clientela è assai rilevante nei mercati di nicchia tipicamente presidiati dalle imprese minori.

Ulteriori questioni sulle quali merita riflettere a proposito di comunicazione di marketing nelle PMI attiene ai riflessi organizzativi, cercando di comprendere chi debba comunicare e con quali risorse, nonché quali legami concettuali e manageriali sussistano tra il marketing e la comunicazione commerciale.

3. *Fiduciaria*: cioè a fiducia che nel corso del tempo la marca è riuscita a conquistarsi dal consumatore ovvero la brand trust. La marca quindi non solo costituisce un mezzo di distinzione, ma costituisce anche un'importante risorsa relazionale per lo sviluppo del patrimonio fiduciario (Golinelli, 2004, p. 224). Sul tema del *brand* cfr. anche Keller, Busacca, Ostilio (2005).

⁸ In termini più generali il governo della comunicazione e dell'immagine aziendale sfugge agli stessi ambiti ristretti del marketing per entrare nelle competenze proprie della gestione strategica (Golinelli, 2004, p. 224).

⁹ Cfr. Morelli (2004). Nella teoria degli *invisible asset*, l'immagine costituisce una risorsa di grande valore ai fini della costruzione del vantaggio competitivo. (Hiroyuki, 1987).

¹⁰ Per un approfondimento sul ruolo del passaparola nella costruzione del vantaggio competitivo aziendale cfr. Mazzarol, Sweeney e Soutar (2007).

In relazione al primo aspetto, anche alla luce dei casi esaminati, merita sottolineare come, per le limitate risorse disponibili, le PMI tendono a svolgere attività di comunicazione mediante il *coinvolgimento diretto dell'imprenditore 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 (Marchini, 1987, pp. 67-68), con una formazione professionale e culturale che predilige i contenuti tecnici, rischia di compromettere l'efficacia delle attività di comunicazione al mercato.

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 problema è che nelle PMI, per la centralità del ruolo dell'imprenditore, il processo di comunicazione non sempre avviene secondo disegni unitari, preordinati e programmati, o comunque secondo una prospettiva di comunicazione integrata. Il che alimenta sovente incoerenze dell'agire comunicativo, che ne depotenzia e a volte ne vanifica l'efficacia¹¹.

Questo è anche conseguenza del fatto che all'interno dell'impresa minore *raramente si incontrano specialisti di comunicazione e di marketing*. 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 (Gummesson, 2002).

Solo un'impresa di quelle da noi esaminate in profondità ha una persona dedicata alla comunicazione di marketing, segnatamente al ruolo di coordinamento delle attività pubblicitarie ed all'organizzazione delle fiere e degli eventi aziendali (azienda D). Le altre si rivolgono a società esterne, anch'esse di piccola dimensione, specializzate nella realizzazione di singole attività di comunicazione (design, stampa *brochure*, cataloghi, manifesti, comunicati stampa, realizzazione annunci radiofonici, realizzazione video, *web agency*, ecc.).

¹¹ Per ulteriori approfondimenti sul concetto di comunicazione integrata cfr. Guidotti (1998, pp. 109-139)

Solo in un caso (azienda A) l'esternalizzazione delle azioni avviene rivolgendosi ad una società capace di offrire un'offerta integrata di soluzioni comunicative.

Merita segnalare, in tema di personale specializzato, che alcune PMI, consapevoli delle limitati mezzi finanziari, ma anche dell'importanza di possedere maggiori competenze interne di comunicazione e marketing, stanno perseguendo la strada dell'attivazione di *stages* con giovani provenienti da corsi di formazione universitaria o post diploma, avvalendosi del *networking* personale del gruppo imprenditoriale. I giovani vengono coinvolti in progetti ed attività che spesso le PMI non realizzano a causa della mancanza di personale e di tempo.

La comunicazione personale è presidiata, oltre che direttamente dall'imprenditore, anche dal personale di vendita e dal front office aziendale. Questi ultimi costituiscono i soggetti cui è affidata concretamente gran parte della gestione dei rapporti con la clientela, traducendo in azioni il paradigma del marketing relazionale, centrato sull'idea che le organizzazioni orientate al cliente non possono esimersi dall'applicare approcci interattivi e dallo sviluppare continue azioni di *Customer Relationship Management (CRM)*.

Nelle PMI i clienti sono conosciuti uno ad uno, trattati in modo differenziato in funzione dei loro valori ed esigenze, sono coinvolti continuamente in forme di dialogo, in cui l'ascolto è l'aspetto critico che conduce alla autentica personalizzazione dei rapporti ed allo sviluppo di forme di mutuo e continuo apprendimento interattivo, tipiche delle partnership e degli scambi a forte contenuto relazionale¹².

I venditori ed il personale di contatto rappresentano il principale veicolo di attuazione della *personalizzazione dei legami con il mercato*, in cui il segmento è formato da uno o pochi identificati acquirenti, ai quali si propone un'offerta su misura¹³. Essi sono, insieme al gruppo

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

¹³ I venditori sono gli attori chiave del *Customer Oriented Selling*, espressione che qualifica il grado in cui i venditori attuano il *marketing concept*, e la misura in cui essi cercano di aiutare i clienti ad effettuare scelte di acquisto capaci di soddisfare i bisogni dei clienti stessi", cit. in Guenzi (2002, p. 80). Anche Collese e Vescovi (1999, p. 14) sottolineano come il venditore del terzo millennio dovrà usare la sua capacità di persuasione per intrattenere e gestire rapporti di lungo termine con la clientela.

imprenditoriale (Pencarelli, 1992), gli attori più importanti per attuare le *politiche di comunicazione personale al mercato*: essi, nei contatti diretti e faccia a faccia con la clientela, rappresentano “gli ambasciatori” dell’impresa e contribuiscono a sviluppare le forme di comunicazione integrata, mediante l’atteggiamento, l’empatia, gli indumenti, la puntualità, la competenza, realizzando in concreto l’attività di comunicazione a due vie (Pastore e Vernuccio, 2006, p. 251), facilitando la costruzione dell’immagine e della notorietà aziendale¹⁴ e di prodotto.

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

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

Lo stanziamento del budget non è collegato a criteri economici predefiniti, salvo il caso di due imprese del settore informatico maggiormente strutturate sul piano organizzativo (aziende D e G), che definiscono il budget sulla base degli stanziamenti dell’anno precedente e delle esigenze e delle dinamiche di mercato. Le imprese indagate del settore informatico, inoltre, commisurano il budget in funzione della contribuzione di alcuni importanti brand fornitori applicando forme di co-marketing¹⁵.

Inoltre, anche quando gli stanziamenti sono preventivati, emergono approcci scarsamente pianificati nel tempo e nel mix comunicazionale, oltre che scarsamente formalizzati,

¹⁴ Silvestrelli e Gregori (1998, p. 204) sottolineano il fatto che i venditori rappresentino il più rilevante “front office” delle imprese. Nei mercati *business to business*, la competenza viene considerata un veicolo cruciale ai fini della comunicazione e della relazione customizzata fornitore-cliente secondo una prospettiva *competence-based communication* (Golfetto, 2003). L’attività della forza vendita rientra tra le forme di comunicazione esperienziale, che vanno oltre al mero racconto delle competenze da parte del fornitore e che mirano a coinvolgere interattivamente l’acquirente.

¹⁵ Per un approfondimento dell’applicazione del co-branding e delle modalità di incremento del valore tra marchi aziendali cfr. Busacca e Bertoli (2006, pag 74).

*emblematici della proverbiale flessibilità strategica ed operativa delle PMI, con tutti i pregi ma anche con evidenti limiti*¹⁶.

Quanto al *legame tra processi di comunicazione commerciale e marketing nelle PMI*, è necessario essere anzitutto consapevoli delle *specificità applicative del marketing management nei contesti di piccola impresa*, quali gli scarsi investimenti in risorse e competenze per affrontare il mercato, l'intuizione nella formulazione dei prezzi, la scarsa strutturazione funzionale, ecc. (Carson, 1985, Marchini, 2000; Cozzi e Ferrero, 2000).

Tuttavia, se si assume che l'essenza dell'orientamento al marketing consista nella capacità di stabilire e mantenere con la clientela buoni e redditizi rapporti, applicando i principi del marketing relazionale totale, secondo cui il marketing management è integrato con il *relationship marketing* in una prospettiva olistica, con il cliente al centro delle strategie relazionali delle imprese con i vari *stakeholders*, emerge come le PMI, caratterizzate da assetti organizzativi strutturati come piramidi piatte e rovesciate, siano spesso particolarmente idonee ad incarnare la filosofia *problem solving* e *customer centered* del marketing, facendo leva sulle competenze distintive delle risorse umane ed imprenditoriali aziendali.

Le PMI, in effetti, *pur senza reparti di marketing e senza essere dotate di specialisti, rappresentano spesso organizzazioni "naturalmente" orientate al mercato*¹⁷, 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*.

Occorre quindi evitare alle PMI di cadere prigioniere di "trappole concettuali ed organizzative", in cui ci si illude di poter accrescere l'orientamento al mercato dell'impresa limitandosi ad allestire un reparto marketing¹⁸. Risulta però anche importante che *le attività di marketing e comunicazione siano coordinate o dall'imprenditore in prima persona, secondo una prospettiva di marketing imprenditoriale* (Guercini, 2005; Mattiacci e Ceccotti, 2005),

¹⁶ Mentre la pianificazione formale della strategia è indispensabile al crescere delle dimensioni dell'impresa, questa può assumere caratteri e forme del tutto semplificate, sino all'informalità completa al decrescere delle dimensioni dell'impresa (Golinelli, 1992, p. 25). Nella piccola e media impresa, il processo è facilitato dal fatto che i soggetti coinvolti risultano numericamente pochi ed affiatati, tuttavia diventa lacunosa la comunicazione della strategia deliberata, in quanto si focalizza su azioni operative senza spiegare le premesse indispensabili per la comprensione delle motivazioni dei comportamenti richiesti.

¹⁷ Cfr. ad esempio la ricerca sul campo di Bocconcelli e Tunisini (2006, p. 215) su alcune medie imprese italiane ove si riscontra la centralità del cliente ed alla sua soddisfazione quale criterio guida delle condotte aziendali.

¹⁸ Se al reparto marketing non è consentito di guidare e coordinare la gestione quotidiana ed i rapporti con gli acquirenti secondo la prospettiva del cliente, esso finirebbe con il diventare, come accade in alcuni comparti di beni industriali, un semplice supporto alle attività di vendita, con ruoli di comunicazione e promozione, oppure un alibi organizzativo per il personale che, in conseguenza dell'attivazione di un reparto specialistico, giunge a vedere il cliente come un "affare di quelli del marketing", senza riuscire pertanto ad incidere sui valori di fondo e sull'agire di mercato dell'organizzazione.

*purché in possesso di una buona sensibilità al marketing, ovvero da un manager specialista di marketing*¹⁹.

Questo ragionamento vale anche in relazione alle attività di comunicazione commerciale, per le quali il ruolo *del coordinatore dei processi comunicazionali* deve essere svolto con sistematicità e professionalità, pena l'inefficacia degli sforzi comunicativi. Questo del resto emerge anche dall'indagine empirica, che mostra che quando i referenti della comunicazione sono persone sprovviste delle adeguate competenze, le PMI sono poco consapevoli dei legami tra marketing e comunicazione e tendono a far coincidere il significato di comunicazione commerciale con quello di marketing. Dai casi studio risulta anche che, a fronte del perseguimento di obiettivi strategici quali il sostegno delle vendite, l'affermazione e il sostegno del marchio aziendale e di prodotto e l'ingresso in nuovi mercati, gli sforzi comunicazionali sono poco sistematici e comunque non inquadrati in una consapevole e programmata azione di comunicazione integrata. Comunicazione integrata che dovrebbe concepire anche la comunicazione interna, quella economico-finanziaria e quella istituzionale come forme di comunicazione di marketing, atte a rafforzare l'immagine e la notorietà aziendale e di prodotto ed a perseguire obiettivi di creazione di valore aziendale e di mercato²⁰.

Non può sfuggire, in definitiva, che se per la sua spiccata vocazione strategica ed olistica, il paradigma del marketing relazionale totale risulta appropriato per le PMI, questo implica un approccio alla comunicazione altrettanto strategico ed olistico: in questo senso *la comunicazione di marketing non può che essere una comunicazione finalizzata a sviluppare relazioni con i vari attori sociali dell'impresa al fine di consolidare il valore della marca*²¹, *agendo sia sul mercato diretto (acquirenti effettivi e potenziali, finali ed intermedi) sia sui vari altri stakeholders (fornitori, banche, lavoratori, concorrenti, comunità locale, pubblica amministrazione, ecc.).*

¹⁹ Questo anche per evitare quanto emerge ad esempio nel settore del turismo (Pencarelli, 2001, Pencarelli, Forlani, Montella, Cerquetti, 2006), dove si riscontrano approcci di marketing relazionale da noi definiti "parziali", parafrasando la qualificazione di *total relationship marketing* di Gummesson (2002) ossia forme assai intense di gestione delle relazioni di clientela non accompagnate dalla conoscenza e dalla pratica dei principi del marketing management, quali l'analisi del mercato, la segmentazione della domanda, il posizionamento, l'uso integrato del marketing mix.

²⁰ L'obiettivo primario della comunicazione di marketing è quello economico. La comunicazione di marketing consente l'aumento delle vendite e conseguentemente dei profitti (Guatri, Vicari, Fiocca, 1999; Grandinetti, 2002), accrescendo il valore del *customer equity* e del *brand equity*, consentendo all'impresa di fidelizzare la clientela, di attirarne nuova, di differenziarsi dai concorrenti per essere meno vulnerabile a guerre di prezzo e di accrescere la forza contrattuale nel sistema del valore.

²¹ Nelle PMI, dotate di portafogli prodotti ristretti, la marca aziendale è spesso coincidente con quella di prodotto o comunque gioca un ruolo importante a livello identificativo e fiduciario per la clientela. Per approfondimenti sui livelli di *brand* e per una visione olistica della comunicazione cfr. Pratesi e Mattia (2006, capp.3 e 4). Cfr. inoltre Mazzei Gambetti (2006).

3 Tipologie e strumenti di comunicazione di marketing nelle PMI: alcune evidenze empiriche

In letteratura la comunicazione viene usualmente distinta in comunicazione *interna ed esterna* sulla base dei pubblici di riferimento cui si indirizza (Morelli, 2004, Corvi, 2007, pag. 21, Collesei, Ravà, 2004, pag. 53, Pastore, Vernuccio, 2006, pag. 21). La comunicazione interna²² è finalizzata a migliorare le relazioni con i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nella gestione dell'impresa, rendendo condivisibile la missione ed i valori di fondo dell'azienda, acquisendo consenso, adesione e motivazione²³.

La comunicazione esterna è ulteriormente distinta in comunicazione di marketing e comunicazione di relazioni pubbliche (Invernizzi, 2001) o in *comunicazione di marketing* (volta a stabilire e migliorare le relazioni con il mercato rendendo percepibile il valore dell'offerta aziendale); *comunicazione istituzionale* (rivolta a tutti i pubblici di interesse dell'impresa con obiettivo quello di ottenere un atteggiamento favorevole, la legittimazione ed il consenso nell'ambiente generale); *comunicazione economico-finanziaria* (indirizzata a migliorare i rapporti con i portatori delle risorse finanziarie, esplicitando gli aspetti patrimoniali, reddituali e finanziari dell'impresa e cercando di far percepire la capacità di sviluppo e di produrre stabilmente reddito)²⁴.

La comunicazione di marketing rappresenta una leva fondamentale per l'accrescimento del valore aziendale attraverso il suo ruolo di vettore informativo e simbolico nelle relazioni tra impresa e mercato²⁵.

²² Nell'attuale situazione competitiva le risorse umane costituiscono il più importante strumento per ottenere la soddisfazione dei pubblici di interesse dell'impresa. Su questo tema, alcuni studiosi (Nordström, Ridderstråle, 2001) hanno scritto: "la risorsa cruciale di un'azienda calza le scarpe ed esce dalla porta ogni giorno verso le 17:30". Avere del personale motivato infatti assicura una maggiore produttività, miglioramento della qualità, eliminazione dei livelli di rendimento scadenti ed una decisa riduzione dell'assenteismo e del turnover. Chiaramente questi effetti non tarderanno a farsi sentire sulla migliore soddisfazione del consumatore. La comunicazione interna rappresenta uno degli strumenti di marketing interno volto a valorizzare le relazioni con il personale dell'impresa.

²³ Pastore e Vernuccio (2006) affermano che con lo sfumare del confine tra ambiente interno ed esterno dell'impresa, il termine comunicazione interna diventa sempre più inadeguato. Secondo i due autori è più corretto parlare di comunicazione organizzativa con la quale si attribuisce alla comunicazione interna una valenza più ampia che supera i confini aziendali e abbraccia tutti i soggetti strategicamente rilevanti per l'impresa.

²⁴ Cfr Corvi e Fiocca, 1996 Pastore, Vernuccio, 2006, pag. 21, Collesei, Ravà, 2004, pag. 53. La classificazione proposta mette in evidenza l'ampiezza e la complessità dei flussi comunicativi che l'impresa deve attivare. La valenza competitiva della comunicazione dipende, in primo luogo, dalla capacità di sviluppare un crescente livello di integrazione fra le diverse componenti che tuttavia dovrà essere realizzato nel rispetto della necessità di specializzazione (Pastore, Vernuccio, 2006) su ciascuna area (Gayeski, Woodward, 1996).

²⁵ I destinatari della comunicazione commerciale possono essere i clienti finali in una logica pull, e gli intermediari seguendo una strategia di tipo push (Pastore A., Vernuccio M., 2006).

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

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

Inoltre risulta (tab. 3) che le imprese minori mostrano *una scarsa capacità di valorizzare e di comunicare al mercato gli elementi chiave della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti* (32 imprese su 43 pari al 75% circa) non riuscendo così a conseguire significativi traguardi di differenziazione competitiva. In molti casi ad esempio le PMI intervistate non comunicano adeguatamente gli attributi distintivi del *core product* (affidabilità, qualità, personalizzazione ecc.) e dei servizi accessori (rapidità di consegna, installazioni presso il cliente, assistenza post-vendita, capacità di rimedio dei disservizi, condizioni di pagamento ecc.).

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

Un ulteriore aspetto che emerge dall'analisi sul campo riguarda il *debole grado di integrazione fra i vari strumenti di comunicazione di marketing adottati dalle PMI* (che riguarda il 75% circa delle aziende, cfr tab. 3)²⁶.

²⁶ Il tema della integrazione delle attività di comunicazione è stato affrontato fra gli altri da Grandi e Miani (2006, pag. 409) i quali individuano quattro dimensioni dell'azione comunicativa che vanno integrate:

- dimensione linguistica semiotica (coerenza delle forme);
- dimensione contenutistica (coerenza della sostanza);
- dimensione strategica (coerenza della pianificazione);
- dimensione narrativa (coerenza dei percorsi di senso tra i diversi media).

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

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

Fonte: nostra elaborazione

Tutto questo discende, in primo luogo, dalla ridotta entità e dalla limitata qualificazione specialistica delle risorse destinate agli sforzi di marketing. In secondo luogo, conseguentemente, la modesta efficacia dell'azione comunicativa è dovuta alla limitata applicazione dei principi base del marketing management quali l'analisi di mercato, la segmentazione ed il posizionamento (Fortezza, 2006).

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

Nell'indagine risulta (tab. 4) che gli strumenti maggiormente diffusi nella pratica aziendale delle PMI sono in ordine di frequenza: il sito web, i cataloghi e brochures, la pubblicità su riviste specializzate, il mailing e la partecipazione a fiere di settore²⁷.

Scarsamente impiegati, invece, risultano essere la pubblicità su quotidiani, la pubblicità su emittenti radiotelevisive e la cartellonistica. La natura degli strumenti scelti viene spesso imputata alla scarsità delle risorse finanziarie; tuttavia, dall'analisi dei casi è risultato che il problema di fondo per le PMI non è tanto nella disponibilità di risorse, bensì nella capacità di loro coerente allocazione rispetto alle finalità; il che deriva dalla insufficiente cultura di marketing che alimenta spesso asimmetria informativa con il mercato di approvvigionamento della filiera comunicativa, rendendo difficile valutazioni comparate di costi benefici. In alcuni casi, ad esempio, la mancanza di informazione ha comportato spese per nulla commisurate

²⁷ Conclusioni analoghe si ritrovano in un'indagine empirica condotta da Nelli (1998, pag. 107) ove si rileva che nella PMI la pubblicità classica non rappresenta lo strumento maggiormente utilizzato, mentre fiere, cataloghi, e la comunicazione personale dei venditori sono le azioni più diffuse. Cfr anche Marchesnay (1988).

rispetto al valore di mercato dello strumento utilizzato ed alla sua efficacia in termini di contatti oppure la rinuncia a realizzare azioni erroneamente giudicate come eccessivamente costose (cfr. § 4). In altri casi le PMI hanno esternalizzato le azioni comunicative assumendo atteggiamenti estremi: o si fa ricorso esclusivamente ad attività operative oppure si delega completamente la strategia di comunicazione commerciale assumendo atteggiamenti fideistici verso le agenzie di comunicazione esterne senza tuttavia dedicare sufficiente attenzione all'attività di *briefing*.

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

Un ulteriore aspetto da rilevare è che *le azioni di comunicazione risultano spesso sporadiche ossia senza continuità nel tempo e non sempre il ciclo delle attività collegate alle singole iniziative di comunicazione trova completamento*. E' emblematico al riguardo il caso di un'azienda del settore elettromeccanico che, dopo aver acquisito centinaia di nominativi di potenziali acquirenti grazie alla partecipazione ad una fiera di settore, non ha provveduto a contattare il patrimonio di possibili clienti acquisito dall'evento. Altri esempi riguardano l'invio di mailing elettronico e cartaceo non seguito da successivi contatti.

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

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

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

Fonte: nostra elaborazione

4. La comunicazione elettronica di marketing

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

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

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

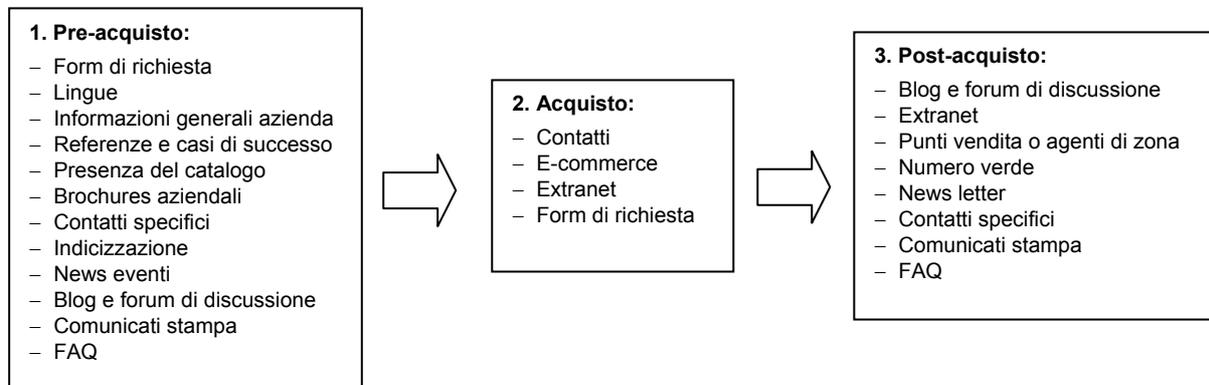
Il ruolo di internet nella comunicazione di marketing, infatti, è diverso a seconda della specifica fase in cui ci si trova all'interno del generale processo di acquisto e di consumo (Grönroos, 2002, pagg. 284-285)²⁸:

- *Pre- acquisto*, in questa fase obiettivo della comunicazione di marketing è quello di creare interesse per l'azienda e per il suo sistema di offerta in quanto il cliente non conosce l'impresa e le caratteristiche dei suoi prodotti e servizi;
- *Acquisto*, l'obiettivo della comunicazione è quello della vendita formulando promesse relative all'offerta che il cliente accetti come soluzione dei suoi problemi;

²⁸ Secondo Grönroos (2002) il processo di acquisto e di consumo è scomponibile in tre fasi: pre-acquisto, acquisto, consumo (dagli Autori adattata a post-vendita).

- *Post-vendita*, la comunicazione si concentra sulla creazione di una relazione stabile e duratura con il cliente, puntando sulla capacità di occuparsi dei suoi problemi nel lungo termine.

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



Fonte: nostra elaborazione

Muovendo da queste riflessioni, si sono individuati specifici elementi, relativi al sito web, che possono incidere sull'efficacia comunicazionale in ciascuna fase del processo di acquisto e di consumo, elementi riportati nella tabella 5²⁹.

In seguito si è proceduto ad analizzare i siti web delle 43 imprese attribuendo un punteggio (compreso tra 0 e 5) a ciascun fattore, in base alle modalità con cui questo si manifesta all'interno del sito web³⁰.

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

- il punteggio massimo ottenibile da ciascuna impresa grazie al massimo sfruttamento del potenziale comunicativo del sito in ciascuna fase del processo di acquisto e consumo³¹;
- il punteggio medio effettivamente raggiunto dal gruppo di PMI analizzate (sia in termini assoluti che percentuali sul valore massimo);

²⁹ Per approfondire approcci metodologici simili vi veda Frey e Scarabeo (2000, pp. 160-189, in Cafferata, a cura di).

³⁰ In particolare il punteggio 0 corrisponde a insufficiente e 5 a ottimo. Nel caso di variabili a risposta binaria (SI, NO) si è attribuito il valore 0 nel caso in cui l'elemento non si manifesta, 5 nel caso in cui si manifesta (ad esempio la variabile "presenza nel sito di contatti specifici" assume valore 0 nel caso in cui non vengano riportate le mail del ufficio commerciale, dell'ufficio tecnico, di quello amministrativo ecc.; 5 nel caso in cui tali contatti sono presenti).

³¹ Questo valore è ottenuto moltiplicando il numero degli elementi descrittivi di ciascuna fase per 5, punteggio massimo ottenibile da ciascun fattore.

- la distanza percentuale del punteggio medio riscontrato dal punteggio massimo ideale.

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

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

Fonte: nostra elaborazione

Si evince che le PMI sfruttano scarsamente il sito in tutte le fasi del processo di acquisto e di consumo (il 41% delle potenzialità nella fase di pre-acquisto, il 39% in quella di acquisto e solo il 19% nella fase post-acquisto). *Il sito, in particolare, è maggiormente sfruttato per le attività di comunicazione che riguardano il pre-acquisto e l'acquisto, seppur ancora elevato risulti il gap di potenziale ancora sfruttabile (rispettivamente il 59 e 61%).* Ciò dimostra che le aziende impiegano prevalentemente la comunicazione on-line come strumento di vendita³² e trascurano quasi completamente le potenzialità relazionali offerte dal web nella fase post-acquisto per fidelizzare il cliente e rendere il rapporto duraturo nel tempo³³. In questo modo, soprattutto nei settori più competitivi (ad esempio quello del software) le aziende devono moltiplicare gli sforzi per acquisire nuovi clienti al fine di compensare il forte *turnover* generato, fra l'altro, dall'inefficace azione relazionale realizzabile con l'aiuto del web³⁴.

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

³² Per un'analisi dell'impatto del sito web sul processo di vendita nelle PMI cfr. Pencarelli Cioppi (2006).

³³ Tra gli altri Cova e Jallat (2005) e Belvaux (2006) approfondiscono l'importanza di un approccio multicanale integrato *high-tech e high-touch* (fisico ed elettronico) per incentivare uno sviluppo più efficace sia delle strategie di vendita tramite internet sia di un'ottica relazionale inter-aziendale.

³⁴ Si pensi ad esempio anche ai processi di *cross selling* che potrebbero essere efficacemente favoriti tramite una sistematica informazione alla clientela attraverso l'impiego delle *newsletter*.

con gli acquirenti: questi, attraverso una password, possono venire a conoscenza in tempo reale della propria situazione contrattuale (prodotti acquistati, assistenza consumata ecc.) e possono usufruire di una assistenza telematica (via mail) sui prodotti acquistati³⁵.

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

Per gran parte delle PMI indagate emerge l'esigenza di sviluppare alcune azioni manageriali per accrescere la capacità comunicazionale del sito, sfruttando la forte riduzione subita negli ultimi anni dai costi delle applicazioni internet³⁶:

- individuare efficaci "parole-chiave" per conquistare una migliore collocazione del sito web nei principali motori di ricerca, definendo i più opportuni "meccanismi di indicizzazione", rivolgendosi, se necessario, ad agenzie specializzate in questo tipo di attività;
- realizzare contenuti chiari e completi, fornendo informazioni precise e aggiornate sull'attività aziendale e sulla sua offerta, evidenziando gli elementi di distintività su cui si basa il posizionamento competitivo, prevedendo *brochures*, video e documenti scaricabili, sviluppando versioni del sito in varie lingue, facendo attenzione a creare un'immagine coordinata (per colori, testi e loghi aziendali) con gli strumenti di comunicazione tradizionale;
- evidenziare, ove possibile, referenze (clienti più importanti) e casi di successo (*best practices*) per rafforzare l'azione di marketing nelle fasi di pre-acquisto e acquisto;
- sviluppare applicazioni (extranet, newsletter, blog, forum) e contenuti (contatti mail specifici, comunicati stampa) per gestire la fase post-vendita di relazione con il cliente in un'ottica di lungo termine.

Le PMI devono tuttavia agire parallelamente e, in molti casi anche prioritariamente, sul gap di competenze e sulla scarsa cultura di marketing che le caratterizza. La mancanza di competenze manageriali interne nella gestione dei rapporti con il mercato induce spesso le PMI ad assumere il pregiudizio che l'impiego del web e di *soluzioni tecnologiche avanzate comportino necessariamente costi elevati* e, soprattutto, a sottovalutare l'adozione di interventi organizzativi atti a rimuovere i fattori che condizionano negativamente le modalità di utilizzo e

³⁵ La maggiore facilità di accesso alle tecnologie dell'informazione permettono di migliorare le attese dei consumatori circa la ricerca di una relazione continua con l'azienda (cfr. Sheth e Shainesh, 2005, pp. 85-90). Gonzalez (2005, pp. 91-97) afferma che la relazione è favorita non solo dall'utilità funzionale delle tecnologie dell'informazione, ma anche da fattori edonistici riconducibili alla leggibilità ed alla stimolazione percepiti del sito.

³⁶ Si pensi ad esempio alle soluzioni *open-source*, completamente gratuite e scaricabili direttamente dal web.

di gestione del web. A questo proposito la ricerca indica che nelle PMI il sito web è spesso gestito da soggetti dispersi o da *web agencies* con insufficienti conoscenze di marketing che indeboliscono la capacità di sfruttare a pieno internet a fini comunicazionali e commerciali.

5. Considerazioni conclusive

In conclusione, la ricerca ha messo in evidenza una serie di problemi ed aspetti meritevoli di ulteriore approfondimento sia a livello teorico che sul piano empirico. I punti critici sono i seguenti:

1. Il tradizionale modello del marketing management in base al quale la comunicazione commerciale rappresenta una delle politiche operative delle imprese, non si presta alle PMI, ove la comunicazione di marketing svolge ruoli assai critici ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo aziendale;
2. Nelle PMI sussiste crescente consapevolezza circa la *strategicità delle politiche di comunicazione*; ad essa tuttavia non si accompagna una altrettanto attenta allocazione di risorse finanziarie ed organizzative, come mostra anzitutto il fatto che gli stanziamenti di fondi sono limitati, residuali, asistematici e non sempre ben correlati ai segmenti di mercato (la segmentazione è un'attività poco praticata e spesso sconosciuta). In secondo luogo, il personale dedicato è numericamente e professionalmente inadeguato, ciò che determina una frequente esternalizzazione della comunicazione di marketing, oltre che un approccio ad essa scarsamente integrato e professionale. Risulta, in particolare, che i contenuti ed i linguaggi della comunicazione di marketing sono spesso inadatti a mettere in luce le proposte di valore dell'offerta, segnatamente i benefici tangibili, intangibili, relazionali e simbolici di lungo termine per il potenziale cliente, limitandosi a descrivere aspetti tecnici dei prodotti senza cogliere le variabili critiche e differenziali rispetto ai concorrenti che possono favorevolmente influenzare gli acquirenti nei processi di acquisto;
3. Il forte orientamento al cliente si concreta in *pratiche di marketing imprenditoriale e relazionale* ove, nonostante si trascurino principi e metodologie manageriali, si cerca di perseguire obiettivi di creazione di valore per il mercato e per l'impresa sviluppando e fidelizzando le relazioni di clientela. Con altre parole, la scarsità di risorse inibisce l'attuazione di condotte e pratiche professionalizzate di marketing, ma non offusca l'approccio di fondo dell'impresa che per sopravvivere deve essere necessariamente ed autenticamente orientata al cliente: in questo senso può dirsi che le PMI adottano approcci di "*marketing relazionale parziale*", ben focalizzati sul cliente

finale, ma carenti sulle attività manageriali di segmentazione e posizionamento e sull'applicazione professionale e sistematica del marketing mix, in un contesto di strategie poco formalizzate e strutturate, tipiche delle PMI (Pencarelli, 2006);

4. alle PMI non servono ingenti risorse o reparti di marketing specializzati: si rende tuttavia necessario *almeno un coordinatore di mercato* (Gronroos, 2002) con competenze di marketing e di comunicazione capace di guidare e governare le molteplici e diffuse attività poste in essere all'interno dei confini organizzativi, oltre che lungo la *supply chain* a monte e a valle dell'impresa, per assicurare la soddisfazione delle esigenze della clientela e la gestione di relazioni durature con essa. Il marketing, oltre che come una filosofia, deve esprimersi anche come modo di organizzare efficacemente l'azienda, facendo sì che l'attitudine mentale al marketing sia ampiamente diffusa in tutta l'organizzazione e sia incorporata anche nelle tecnologie web al servizio del mercato. Per introdurre nell'organizzazione risorse umane professionalizzate, neutralizzando il vincolo delle limitate risorse finanziarie, molte PMI si stanno aprendo al mondo della dell'Alta Formazione, sviluppando relazioni con società di formazione e soprattutto con Istituzioni Universitarie finalizzate all'inserimento in azienda di giovani studenti e neo laureati in marketing e comunicazione ai quali vengono assegnati progetti ed attività da cui spesso scaturiscono idee e risultati originali a costi davvero modesti per le aziende;
5. La comunicazione di marketing, come il marketing in genere, è *un'attività diffusa*, che coinvolge il gruppo imprenditoriale, il personale di contatto, i prodotti, le strutture fisiche e la rete di vendita. I venditori rappresentano attori centrali della comunicazione interattiva e mediante la comunicazione personale e personalizzata contribuiscono in modo significativo alle performance competitive aziendali, implementando le politiche di gestione delle relazioni di clientela ed il marketing relazionale;
6. Oltre alla comunicazione personale del gruppo imprenditoriale e del *front office*, gli strumenti di comunicazione di marketing maggiormente utilizzati dalle PMI sono: il sito web, i cataloghi e le brochure, le inserzioni su riviste di settore, la partecipazione a fiere ed il marketing diretto; tuttavia, la scarsa cultura di marketing delle PMI fa sì che *il ricorso agli strumenti sia spesso episodico, non collegato a valutazioni circa il grado di ritorno delle azioni comunicative svolte e scarsamente consapevole dei reali costi e benefici delle varie opzioni disponibili sul mercato;*

7. Il *passaparola* è giudicato dalle PMI una fonte preziosa e determinante ai fini della costruzione dell'immagine e della notorietà; tuttavia si fa scarso uso attivo del passaparola, sia per timore di attirare concorrenti, sia per le deboli competenze interne di marketing che non consentono di coinvolgere la base dei clienti fedeli per finalità comunicazionali e commerciali e non suggeriscono di utilizzare casi di successo per veicolare e comunicare segnali di valore per il mercato;
8. Il crescente ruolo della *comunicazione on line* e del sito web e l'uso ancora incompleto e ingenuo di internet ai fini della valorizzazione dei processi di comunicazione;
9. Per colmare il gap di potenziale comunicativo non sfruttato del sito web occorre promuovere la *formazione di skill aziendali*, non tanto tecnologici (di programmazione ed informatica), quanto manageriali e di marketing, capaci di valorizzare le potenzialità del web in funzione dei fini della gestione commerciale d'impresa. Ciò permetterebbe anche di incrementare le capacità di relazione delle PMI nei confronti degli specialisti esterni (*software-house, web agencies..*) per indirizzare efficacemente lo sviluppo del sito in funzione degli obiettivi specifici delle aziende.

Sotto il profilo manageriale, lo studio suggerisce in definitiva che nelle PMI il talento imprenditoriale e la vocazione al mercato che molti piccoli imprenditori possiedono per svolgere attività di marketing spesso *non sono sufficienti* per affrontare con successo duraturo le sfide competitive facendo leva sull'immagine di marca realizzata grazie alla comunicazione commerciale: occorre un coordinatore di mercato con competenze specialistiche di marketing capace di presidiare con professionalità la comunicazione al mercato al fine di sostenere la competitività lungo tutto il ciclo di vita dell'impresa e non solo nelle fasi iniziali, in cui la risorsa imprenditoriale da sola, può essere sufficiente a garantire gli equilibri aziendali. Un'opportunità che le PMI italiane stanno iniziando a cogliere, e che tuttavia potrebbe essere ancora assai più diffusamente sfruttata, consiste nella *fruizione delle competenze dei tanti giovani laureati o laureandi in discipline manageriali e di marketing e comunicazione aziendale mediante l'attivazione di tirocini formativi o di contratti a progetto a tempo determinato finalizzati a razionalizzare e strutturare la comunicazione di marketing*. Sotto questo profilo, la sfida manageriale s'intreccia con quella accademica, imponendo una maggiore integrazione tra il mondo delle imprese con il mondo della ricerca e della formazione sul marketing e sulla comunicazione aziendale. I ricercatori sono chiamati a elaborare modelli di marketing management e di comunicazione più appropriati alle PMI ed a diffonderne i principi mediante forme didattiche innovative, in cui insegnamento ed apprendimento partono da problemi concreti, cercando di coinvolgere attivamente gli

imprenditori ed i manager delle PMI nell'analisi e nella soluzione degli stessi. Con altre parole, il ruolo del docente deve accostarsi per metodologia e competenze, a quello del consulente.

Con riferimento al tema trattato nel *paper*, dato che la comunicazione di marketing deve servire a valorizzare gli aspetti distintivi e differenzianti dell'offerta rispetto alla concorrenza al fine di trovare nuovi clienti e fidelizzare quelli acquisiti, la sfida per la ricerca e per la consulenza di marketing è *concepire la comunicazione commerciale in una prospettiva strategica di "comunicazione totale", attribuendo valenza di marketing anche alla comunicazione tradizionalmente considerata in modo separato (comunicazione economico-finanziaria, comunicazione organizzativa, comunicazione istituzionale)*: per costruire e sostenere un *brand* aziendale o di prodotto occorre infatti comunicare con tutti gli attori sociali e non confinare i messaggi al mercato finale, al fine di evitare miopie di marketing. Occorre sensibilizzare il management delle PMI a indirizzare l'attenzione, prima ancora che sull'uso più accorto ed estensivo degli strumenti, *sull'esigenza di modellare una cultura della comunicazione di marketing da considerare come piattaforma relazionale delle PMI in tutti i rapporti interni e con il network degli altri soggetti ed attori sociali dei distretti produttivi e distributivi*.

Bibliografia

- Belvaux B., 2006, "Du E-Commerce au Multi-Canal, les Differentes Implications d'Internet dans le processus d'Achat du Consommateur", *Revue Francaise du Marketing*, n. 209, 4/5, pag. 50.
- Bocconcetti R., Tunisini A. 2006, "Cambiamenti nel comportamento d'acquisto delle medie imprese industriali: un'indagine sul settore meccanico", in *Sinergie*, n. 70.
- Busacca B., Bertoli G., 2006, "Co-branding et valeur des interactions entre marques", *Revue Francaise du Marketing*, n. 207, 2/5, pag. 73.
- Carson D.J., 1985, "The evolution of marketing in small firms", *Marketing and small business (special issue)*, *European Journal of Marketing*, vol. 19, n. 5.
- Cioppi M., 2006, "Il sito web aziendale nelle PMI: potenzialità elevate e realtà moderate" *Piccola Impresa Small Business*, n. 1.
- Cioppi M., Savelli E., 2006, *ICT e PMI. L'impatto delle nuove tecnologie sulla gestione aziendale delle piccole imprese*, ASPI-INS –EDIT, Genova.
- Collesei U., Rava V., 2004, *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- Collesei U., Vescovi T., (1999) *Sales Management. Strategie e gestione delle attività di vendita*, Cedam, Padova.
- Corvi E., Fiocca R., 1996, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Egea, Milano.
- Corvi E., 2007, *Comunicazione aziendale: obiettivi, tecniche e strumenti*, Egea, Milano.

- Cova B., Jallat F., 2005, “ Evolution du Marketing Relationel Inter-Entreprises: des Places de Marchè Electroniques aux Approches Integratives”, *Revue Francaise du Marketing*, n. 202, 2/5, pag. 57.
- Cozzi G., 1986, “Il marketing nelle piccole e medie imprese, L'economia delle piccole e medie imprese”, Atti Seminario AIDEA, Clueb, Bologna.
- Cozzi G., 2006, Note in margine alla lezione di Isa Marchini sul marketing imprenditoriale nelle imprese minori, in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.
- Cozzi G., Ferrero G., 2000, *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.
- Fiocca R., 2002, “La comunicazione nei mercati business to business”, fascicolo 2, *Micro & Macro Marketing*, pp.233-248.
- Fortezza F., 2006, “Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI” paper presentato al terzo convegno annuale SIM, Parma, 25-25 Novembre.
- Frey M., Scarabeo M., 2000, “La valutazione dei siti internet: un’analisi delle imprese del nuovo mercato”, in Cafferata R. (a cura di), 2000, *Imprese italiane internet: la nuova economia e il nuovo mercato borsistico*, Franco Angeli, Milano.
- Gayeski D., Woodward E., 1996, *Integrated Communication: from the theory to performance*, OmniCom Associates.
- Golfetto F., 2003, “Business to business marketing e comunicazione: enfasi sulle competenze del fornitore”, *Finanza, marketing e produzione*, n.3
- Golinelli G.M., 1992, I problemi strategici delle imprese minori, *Sinergie*, 27, p.25.
- Golinelli G.M., 2004, “Ridefinire il valore della marca”, *Sinergie*, n.63, p.224.
- Golzalez C., 2005, “Satisfaction du consommateur suite à la visite du catalogue électronique: impact de la lisibilité perçue et de la stimulation perçue”, *Revue Francaise du Marketing*, n. 205, 5/5, pag. 91.
- Grandi R., Miani M., 2006, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, Isedi, Torino.
- Grandinetti R., 1989, “Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza”, *Economia e Politica Industriale*, n. 63.
- Grandinetti R., 2002, *Concetti e strumenti di marketing*, Etas, Milano.
- Grönroos C., 2002, *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino.
- Guatri L., 1991, *La teoria della creazione del valore: una via europea*, EGEA, Milano.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Guenzi P., 2002, *La vendita relazionale. La gestione dei processi commerciali nella prospettiva del relationship selling*, Etas, Milano, pp. 62-68.
- Guercini S., 2005, “Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa”, *Mercati e Competitività*, n. 1.
- Guidotti E., 1998, *Comunicazione integrata per l'impresa: un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, Franco Angeli, Milano, pp. 109-139.
- Gummesson, E., 2002, *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann/Elsevier, Oxford, UK (revised second edition).
- Hiroyuki I., 1987, *Mobilizing Invisible assets*, Harvard university press, Cambridge, Mass, (trad.it *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1989).
- Invernizzi E., 2001, *Relazioni Pubbliche. Le competenze le tecniche e i servizi di base*, McGraw Hill, Milano.
- Keller K.L., Busacca B., Ostilio M. C., 2005, *Gestione e sviluppo del brand*, Il Sole24 ore, Milano.
- Marchesnay M., 1988, “La mercatique de la petite entreprise”, in *Revue Internationale PME*, n. 3-4.

- Marchini I., 1987, "Attualità, specificità, strategie delle piccole e medie imprese", *Finanza, Marketing e produzione*, 1, pp.67-68.
- Marchini I., 2000, *Il governo della piccola impresa*, Vol. I, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Mattiacci A., Ceccotti F., 2005, Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa, in *Micro & Macro marketing*, n. 1
- Mazzarol T., Sweeney J. C., Soutar G. N., 2007, "Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 11, pag. 1475.
- Mazzei A., Gambetti R., 2006, "La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni", Convegno le tendenze del marketing, Venezia 20-21 Gennaio.
- Metallo G., Cuomo M.T., Festa G., 2004 "Brand e leadership nella comunicazione pubblicitaria, Esperienze d'impresa, n. 1.
- Meunier-FitzHugh K. L., Piercy N.F., 2007, "Exploring collaboration between sales and marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 7, pag. 939.
- Morelli M., 2004, *L'immagine dell'impresa. le leve strategiche della comunicazione nell'epoca del cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Nelli P.R., 1998, "La comunicazione nello sviluppo della piccola e media impresa: ruolo strategico e prospettive evolutive", *Problemi di gestione dell'impresa*, 24, pp.75-141.
- Nordström K., Ridderstråle J., 2000, *Funky Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 2001 (trad.it Funky business. Il talento fa ballare il capitale, Fazi Editore, Roma, 2000).
- Pacitto J. C., Julien P. A., 2006, "le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?", *Revue Francaise PME*, n° 3/4, pagg. 77- 110.
- Pastore A., Vernuccio M., 2006, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.
- Pencarelli T., 1992, "Profili dell'imprenditorialità nella piccola impresa: imprenditori singoli e gruppi imprenditoriali", in G. Ferrero (a cura di) *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, LINT Trieste.
- Pencarelli T., 2001, *Marketing e performance nell'industria turistica*, edizioni Quattroventi, Urbino.
- Pencarelli T., 2006, "Le finalità nel processo di formazione delle strategie delle imprese minori", in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.
- Pencarelli T., Cioppi M., 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.
- Pencarelli T., Forlani F., Montella M., Cerquetti M., 2007, "I sistemi turistici locali nella provincia di Pesaro e Urbino", in S. Sciarelli (a cura di), *Management e sistemi turistici locali*, Giappichelli, Torino.
- Pratesi C.A., Mattia G., 2006, *Branding, strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, McGraw Hill, Milano.
- Siano A., 2001, *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Sheth J. N., Shainesh G., 2005, "Gestion de la relation client: les impératifs stratégiques", *Revue Francaise du Marketing*, n. 202, 2/5, pag. 85.
- Silvestrelli S., Gregori G., 1998, Un nuovo ruolo dell'agente di commercio nei moderni canali di distribuzione, *Sinergie*, n. 47
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., 2006, "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", paper presentato al Congresso Internazionale sulle "Tendenze del Marketing", 20-21 Gennaio.
- Vicari S., 1995, *Brand Equity*, Egea, Milano.