

I rapporti con il mercato delle medie imprese italiane: risultati di una case study research

Riccardo Varaldo, professor of Management, Scuola Sant'Anna di Pisa, varaldo@sssup.it

Daniele Dalli, professor of Marketing, Università di Pisa, dalli.ec@unipi.it

Riccardo Resciniti, professor of Management, Università del Sannio, resciniti@unisannio.it

Annalisa Tunisini, professor of Business Management, Università di Urbino,
tunisini@uniurb.it

I rapporti con il mercato delle medie imprese italiane: risultati di una case study research

Abstract

Il paper esamina i processi di sviluppo delle medie imprese italiane con particolare attenzione sulle strategie di marketing. Queste hanno acquisito grande importanza nei settori del made in Italy, nei quali le medie imprese devono fronteggiare la price competition proveniente dai Paesi dell'Est. Inoltre, il marketing ha un importante ruolo nell'integrare le competenze di progettazione e di produzione. Le medie imprese sviluppano propri modelli di strategie di marketing che possono differire in maniera significativa da quelle implementate dalle piccole e dalle grandi, riuscendo a conseguire buoni risultati in termini competitivi e finanziari.

Il paper presenta i risultati di un'ampia ricerca empirica: 30 case studies sono stati svolti da un gruppo di ricerca composto da accademici di molti atenei. Le imprese appartengono a settori diversi, dal tessile al meccanico, dalla fornitura auto all'alimentare, ecc., e sono localizzate in varie regioni del Nord, del Centro e del Sud dell'Italia. I casi sono stati analizzati con la tecnica multiple-case.

I risultati evidenziano che le imprese attuano due principali modelli di marketing, uno basato su brand, comunicazione e distribuzione, l'altro, sulla personalizzazione del prodotto ed il rapporto con il cliente intermedio, dei quali modelli il paper specifica caratteristiche e condizioni.

The paper deals with medium sized growth processes, with a special emphasis on marketing strategies. Marketing gained significant importance in medium sized companies in traditional industries in which Italian companies are faced with price competition arising from Eastern countries. And it proved to be effective in integrating manufacturing and design capabilities. Medium sized companies develop peculiar models of marketing strategies that significantly can differ from those implemented by small and large companies, still obtaining good financial and competitive performances. The paper reports results from an extensive empirical research: 30 case studies have been elaborated by a heterogeneous research team composed by academics from several universities. Companies belong to textiles and apparel, furniture, machinery, food, etc. and they are located in various regions in northern, center,

and southern Italy. Cases have been analyzed by the multiple-case study technique. Empirical evidence suggests that companies pursue two main marketing models, one based on brand-communication-distribution and the other one on adaptation-to-customers-expectations-and-partnership. The paper discusses in detail the characteristics and the conditions of each model.

Parole chiave: marketing, medie imprese, intangibles

Key words: marketing, medium-sized firms, intangibles

1. Introduzione

Negli attuali contesti a competizione internazionale, soprattutto nei settori maturi dove è più forte la minaccia dei grandi paesi emergenti, il marketing sembra trovare una inedita e potenziata rilevanza. Il tema appare addirittura fondamentale in relazione alle medie imprese italiane che sono da più parti considerate l'asse portante del sistema industriale del paese, ma che sono chiamate ad affrontare nei mercati internazionali una sfida spesso impari, da un lato, contro il potere delle grandi corporation, dall'altro, contro i vantaggi di costo dei paesi asiatici.

Per fronteggiare la nuova concorrenza le imprese devono ridisegnare la propria catena del valore, facendo leva sulle sue fasi a monte (ricerca e sviluppo) ed a valle (marketing) (Varaldo, 2006). In altri termini, la sfida si può vincere coniugando capacità manifatturiere con capacità di innovazione continua e di gestione dei processi di mercato e dando ampio spazio alla valorizzazione degli "intangibles".

Gli investimenti necessari in innovazione e in marketing, tuttavia, sono ingenti e richiedono dimensioni aziendali elevate. Ciò si scontra con la struttura del nostro sistema industriale, composto di poche imprese grandi e tante di ridotta dimensione. Tra queste ultime, poi, bisogna distinguere la situazione delle piccole, per le quali i rischi di mortalità sono sempre maggiori, dalla situazione delle medie, che presentano potenzialità evidentemente maggiori.

Benché negli ultimi anni le loro rilevanti performance siano registrate dai report di ricerca (Banca d'Italia, Mediobanca, Confindustria), non sono ancora sufficientemente indagate le problematiche di tipo strategico e manageriale, in particolare quelle relative alla gestione del rapporto con il mercato, delle quali si occupa questo paper.

Le nostre piccole e medie imprese, soprattutto quelle distrettuali, si sono spesso distinte per la qualità o l'eccellenza manifatturiera. Tuttavia il marketing si è caratterizzato soprattutto per

uno spiccato orientamento al prodotto (“marketing factory-based”), ed è stato praticato dalle imprese senza strutture e risorse umane dedicate, senza investimenti in branding e comunicazione, analisi di mercato e, in generale, in “cultura di marketing”. Questo tipo di “marketing–non-marketing”, fondato soprattutto su processi e relazioni informali, però, non è più sufficiente (Varaldo, Dalli, Resciniti, 2006).

Obiettivo del paper, pertanto, è analizzare le principali tendenze nella gestione del rapporto con il mercato delle medie imprese italiane e identificare i modelli gestionali prevalenti.

La tesi di fondo è che il successo delle imprese dipende dalla capacità di reagire ad un nuovo contesto competitivo in cui non ci si può limitare alla difesa ad oltranza solo del “made in Italy” inteso esclusivamente come qualità manifatturiera. Per le nostre imprese industriali è necessario comprendere tempestivamente che gran parte del valore prodotto è oltre l’attività di produzione in senso stretto e che occorre integrare la propria offerta con altri elementi intangibili che permettano adeguati *premium price*. In questa prospettiva assumono grande rilevanza il marketing, ed al suo interno, gli aspetti immateriali connessi alle sue leve principali (marca, comunicazione, relazioni con il cliente, personalizzazione del prodotto e servizi aggiuntivi, negozi e corner dedicati). Preme sottolineare che in questa sede si considerano nella categoria concettuale del marketing anche elementi che hanno a che fare con il profilo imprenditoriale, la strategia competitiva, l’organizzazione e i rapporti tra imprese. In altri termini, le medie imprese devono attrezzarsi sviluppando una specifica identità attorno ad una offerta che coniughi la qualità del prodotto unitamente con una pluralità di attributi intangibili e di presidio del mercato.

Il cambiamento delle condizioni di contesto a livello globale, e in particolare il cambiamento tecnologico, le diverse basi su cui il consumatore forma la propria sensibilità all’offerta, l’accresciuta concorrenza internazionale, hanno imposto un cambiamento di prospettiva che ha portato a profondi cambiamenti in molte nostre aree economico-produttive: l’emergere di imprese guida nei distretti (Varaldo, Ferrucci, 1997; Zagnoli, 2001) , lo sviluppo di molte piccole imprese verso la media dimensione (Corbetta, 2000), l’affermarsi a livello internazionale di veri e propri “campioni nascosti” (Simon, Zatta, 2007), hanno rivelato degli attori capaci di capire i cambiamenti di contesto e di sviluppare specifiche capacità di porsi sul mercato. Questo è ciò che accomuna le imprese che hanno ispirato il presente lavoro e che sono stato oggetto di indagine nella ricerca di cui esso presenta alcuni risultati.

2. I presupposti teorici e metodologici

Da alcuni anni i principali report di ricerca e gli studi di settore evidenziano l'importanza delle medie imprese nel sistema industriale italiano in termini di capacità competitiva, bene al di là della loro consistenza quantitativa.

Facendo riferimento alle soglie dimensionali (50-499 addetti, 13-290 milioni di euro di fatturato) fissate nell'indagine svolta da Mediobanca e Unioncamere, infatti, la quota delle medie imprese sul totale è inferiore all'1%. Le loro prestazioni, invece, le pongono quali protagonisti del nostro sviluppo industriale nei mercati internazionali.

La recente indagine Mediobanca-Unioncamere (2008), in relazione all'universo di 3.984 medie imprese industriali operanti in Italia nel 2005, rileva che tra il 1996 e il 2005 si è registrato un incremento del 58% del fatturato, del 74,4% delle esportazioni (contro il 47,2% delle grandi), del 50,4% delle vendite in Italia (contro il 31,5 delle grandi) e del 41,6% del valore aggiunto (contro il 17,3% delle grandi). La loro competitività è testimoniata dalla capacità di creare ricchezza, generando quasi il 14% del valore aggiunto dell'industria manifatturiera italiana, percentuale che sale a quasi il 22% considerando l'indotto. Le medie imprese registrano margini sul fatturato superiori a quelli delle grandi imprese e sono dotate di elevata solidità finanziaria (il patrimonio netto e il passivo a media e lunga scadenza coprono più di due terzi del capitale investito tangibile). Il rapporto evidenzia, inoltre, come il mercato delle medie imprese sia sempre più internazionale, avendo nel 2005 quasi un quinto dei clienti fuori dei confini domestici, e soprattutto una quota di export sul fatturato pari al 34,5%.

Questi risultati hanno attirato anche l'attenzione degli studiosi di varie discipline che hanno dato vita ad almeno tre filoni d'indagine mossi da diverse motivazioni ed ambizioni. Due di essi sono focalizzati, da diversa prospettiva, sulle problematiche economico-industriali che il nostro Paese sta affrontando; il terzo mira più specificamente all'analisi ed alla concettualizzazione teorica dei cambiamenti in atto nella natura delle imprese del nostro sistema economico.

Il primo filone di studi annovera gli studiosi che vedono le medie imprese come possibili protagonisti dello sviluppo manifatturiero italiano, data la progressiva scomparsa delle grandi imprese (Gallino, 2003) e l'inadeguatezza evidente di quelle piccole e piccolissime, che costituiscono la struttura della nostra industria. Di fronte alla concorrenza dei Paesi emergenti che mette inesorabilmente in crisi i tradizionali fattori di successo (flessibilità e la velocità operativa, la snellezza dimensionale e organizzativa, la prevalenza delle componenti tangibili

su quelle intangibili, l'autonomia produttiva, il legame con il territorio), pare che la media impresa possa rappresentare una componente nuova, importante e distintiva del sistema industriale italiano (Balconi et al., 1998; Balloni, Iacobucci, 2001; Fortis, 2004). In considerazione di tali aspetti, la media impresa viene identificata quale soggetto del "quarto capitalismo" (Colli, 2005) ed asse portante di una metamorfosi storica del nostro sistema produttivo (Berta, 2004), che non necessariamente è condannato al declino (Varaldo, 2004).

Il secondo filone di studi si collega direttamente al dibattito sulle trasformazioni in atto nei nostri distretti industriali e delle aree di specializzazione produttiva, per effetto della globalizzazione dei mercati e dell'economia (Varaldo, 2006a). Gli studiosi rilevano l'emergere della media impresa localizzata e radicata nel distretto quale soggetto imprenditoriale trainante del tessuto industriale e locale (Varaldo, Ferrucci, 1997; Micelli 2007) e "guida" di una rete di piccole e medie imprese co-localizzate (Lorenzoni, 1996; Corò, Grandinetti, 1999; Caroli, Lipparini, 2001; Zagnoli, 2001;). Rilevano quindi come le nuove tecnologie (Micelli, Di Maria, 2000) e, più in generale, gli "intangibles" e le capacità di relazione (Rullani, 2006; Varaldo, 2006b), possano essere un importante fattore di sviluppo anche a livello internazionale.

Il terzo filone di studi, più squisitamente di matrice teorico-concettuale, si fonda sul fatto che gli attuali scenari competitivi mettono in discussione i principali modelli teorici sulla natura delle imprese, sul loro percorso di sviluppo, sui loro modelli di business, i quali sono stati elaborati principalmente avendo riguardo alle grandi imprese americane. Da oltre un decennio la letteratura dibatte sulla crisi del modello della grande impresa manageriale (Vaccà, 1991) senza pervenire a delineare modelli strategico-organizzativi alternativi. Date le peculiarità dell'industria italiana nell'economia integrata internazionale (Varaldo, 1998), la media impresa può quindi rappresentare un terreno fertile di indagine, cui riconoscere una propria identità (Corbetta, 2000; Morelli, Monarca, 2005; Tunisini, 2006) come modello originale che può coniugare i vantaggi della piccola e della grande dimensione (Butera, 1998; Alzona, Iacobucci, 2005; Alzona, 2007; Tunisini, Dalli, 2007).

La ricerca, di cui questo paper presenta alcuni risultati in tema di gestione del rapporto con il mercato, è volta ad analizzare i percorsi di sviluppo delle medie imprese industriali italiane, in relazione a tre principali dimensioni: imprenditorialità, competitività, organizzazione/relazioni.

La ricerca si avvale dell'analisi di 30 casi di studio di imprese con performance superiori alle medie dei rispettivi settori (alimentari, prodotti per la persona, prodotti per la casa, meccanica

leggera, cantieristica). I casi sono stati sviluppati, sulla base di finalità e metodologie condivise, da 29 gruppi di ricerca di 21 atenei diversi (tabella 1).

3. I risultati

Le imprese del made in Italy hanno sempre fatto leva sulle antiche tradizioni artigianali e stilistiche italiane, puntando sulla creatività, l'estetica, la differenziazione, piuttosto che sulle economie di scala (sebbene si siano avvantaggiate di una manodopera relativamente economica in ambito occidentale e, nelle esportazioni, di un cambio monetario favorevole).

Di fronte, però, all'incontrastabile concorrenza dei grandi Paesi emergenti, le nostre imprese stanno ulteriormente spingendo sulla differenziazione. Anche quelle di media dimensione, di origine distrettuale o meno, benché siano sempre attente al prodotto nei suoi aspetti manifatturieri, stanno sensibilmente sviluppando e valorizzando la componente intangibile del proprio business.

Alle competenze strettamente produttive si aggiungono in misura spesso prevalente quelle connesse alle fasi a monte (progettazione) ed a valle (marketing) della catena del valore, interessando anche altri partner di filiera. In altri termini, le strategie delle imprese mirano a creare valore tramite investimenti – oltre che nella ricerca, nel design e nell'innovazione, per aumentare creatività, originalità, qualità tecnica e prestazioni dei propri prodotti – anche nelle leve di marketing, quali branding, comunicazione e distribuzione, per assicurare e promuovere l'identificazione, la valorizzazione e la difesa attiva dei prodotti.

Nel rapporto con il mercato i fattori intangibili – innovazione di prodotto, qualità, brand, immagine, relazioni con i clienti – sono ormai la principale fonte di vantaggio competitivo delle imprese di successo. Anche le componenti più “fisiche” del marketing mix, quali il prodotto o il punto vendita, acquistano rilevanza soprattutto nei loro attributi simbolici e comunicazionali. Gli investimenti in branding e nelle altre leve che “avvicinano il mercato” secondo logiche di tipo “pull” rappresentano ormai un segno distintivo delle medie imprese di successo. In molti casi la de-materializzazione dell'offerta e le relazioni con il mercato danno vita a vere e proprie applicazioni dei principi e delle tecniche del marketing esperienziale.

Tabella 1: I casi di studio

<i>Azienda</i>	<i>Gruppo di ricerca</i>
Cesare Paciotti	Gianluca Gregori, Silvio Cardinali (Università Politecnica delle Marche)
Nuova Simonelli	Sergio Silvestrelli, Federica Pascucci (Università Politecnica delle Marche)
Iseo Serrature	Giuseppe Bertoli, Anna Codini (Università di Brescia)
Patrizia Pepe Firenze	Simone Guercini, Andrea Runfola (Università di Firenze)
Cantieri Navali Baglietto	Nicoletta Buratti, Alberto Quagli, Roberta Scarsi (Università di Genova)
Esaote	Gianni Cozzi, Cinzia Panero (Università di Genova)
Manas	Elena Cedrola, Chiara Cantù (Università di Macerata)
Cobra Automotive Technologies	Renato Fiocca, Loretta Battaglia (Università Cattolica di Milano)
Robur	Roberta Sebastiani, Francesca Montanini (Università Cattolica di Milano)
Lacote	Veronica Gabrielli, Marina Vignola, Iliaria Baghi, Patrizia Vecchi (Università di Modena e Reggio Emilia)
Harmont & Blaine	Cristina Mele, Maria Colurcio (Università di Napoli Federico II)
Kuvera (Carpisa)	Alessandra De Chiara, Tiziana Russo Spena (Università di Napoli L'Orientale)
Modellato & Sector	Romano Cappellari, Roberto Grandinetti (Università di Padova)
Margaritelli (Listone Giordano)	Luca Ferrucci, Antonio Picciotti (Università di Perugia)
El.En.	Giuseppe Turchetti, Iliaria Palla, Andrea Piccaluga, Amedeo Primiceri (Scuola Superiore Sant'Anna)
Technotiles (Luce di Carrara)	Riccardo Lanzara, Antonella Angelici (Università di Pisa)
Gruppo Bolici	Matteo G. Caroli, Enzo Peruffo (Luiss Guido Carli)
F.lli Pinna Industria Casearia	Simona Romani, Daniele Porcheddu (Università di Sassari)
Art Ceram	Alberto Mattiacci, Barbara Aquilani (Università di Siena)
Miniconf e Monnalisa	Lorenzo Zanni, Christian Simoni (Università di Siena, Università di Firenze)
Calligaris	Giovanna Pegan, Claudio Sembri (Università di Trieste)
Modiano	Patrizia de Luca (Università di Trieste)
Gruppo Principe	Vladimir Nanut, Donata Vianelli (Università di Trieste)
Snaidero	Maria Chiarvesio, Raffaella Tabacco (Università di Udine)
Pershing	Giorgia Arteconi, Giancarlo Ferrero, Fulvio Fortezza (Università di Urbino)
Sorbini	Annalisa Tunisini, Alessandro Pagano (Università di Urbino)
Altana	Leonardo Buzzavo, Andrea Sponza (Università Ca' Foscari di Venezia)
Inglass	Andrea Stocchetti, Giuseppe Volpato (Università Ca' Foscari di Venezia)
Gruppo Italiano Vini	Paola Signori, Barbara Gaudenzi, Ivan Russo (Università di Verona)

È possibile identificare due principali modelli gestionali utilizzati dalle medie imprese analizzate per valorizzare sul mercato i prodotti e le competenze di design e creatività, dei quali il primo punta sul valore simbolico e, talvolta, esperienziale della marca, il secondo, sulla personalizzazione del prodotto e sulla relazione con il cliente. Ciascuno dei due modelli gestionali può essere distinto a sua volta in due declinazioni.

Tabella 2 - I modelli di gestione del mercato

-
- *Il modello marca-comunicazione-puntovendita*
 - A. Trading up, differenziazione, premium price
 - B. Differenziazione e convenienza
 - *Il modello prodotto-clienti*
 - A. Adattamento del prodotto alle caratteristiche del cliente (B-to-B)
 - B. Partnership con gli intermediari (B-to-C)
-

3.1 Il modello marca-comunicazione-puntovendita: due declinazioni

Il primo modello si fonda su forti investimenti in marca, comunicazione e punti di vendita (soprattutto negozi monomarca diretti, negozi in franchising, corner e shop-in-shop). È sempre più diffuso nel settore della moda, tanto da poterne essere ormai considerato come tipico, sia nei processi di espansione domestica che internazionale. Trova, inoltre, applicazione anche in altri settori, come quello dell'arredamento, là dove i prodotti sono proposti al cliente quali oggetti di design ricchi di valori simbolici.

Le tre leve si potenziano reciprocamente costituendo il trinomio su cui si fondano le strategie di differenziazione e trading-up del made in Italy in risposta alla concorrenza dal basso portata dalle produzioni orientali. Il branding è potenziato sia dal canale breve e dai punti di vendita, che assolvono la duplice funzione di sensori informativi e di veicoli di comunicazione dell'immagine aziendale o del concept di prodotto; sia dagli investimenti in comunicazione per realizzare campagne di tipo istituzionale o più mirate a specifici obiettivi di marketing. Non mancano iniziative evolute volte al rafforzamento della *brand experience* basate sulla relazione tra moda, arte e cultura (eventi, mostre, convegni, pubblicazioni, concept store, concorsi d'arte, scuole per artisti).

Questo modello può essere distinto in due declinazioni, secondo che la differenziazione sia realizzata in segmenti di mercato medio-alti o medio-bassi.

Nel primo caso rientrano imprese nel settore delle calzature, come Cesare Paciotti e Manas; dell'abbigliamento e accessori, come Harmont & Blaine, Tessilform, Monnalisa e Morellato & Sector; dell'arredamento, come Margaritelli e Snaidero. Diverso ma interessante in questa analisi, poi, è il caso di Altana, che pur occupando un segmento alto del mercato dell'abbigliamento per bambini lo fa con marchi non propri.

Nel settore delle calzature, dove le quote di mercato dell'industria italiana decrescono in quantità e crescono in valore, grazie ad un riposizionamento dei prodotti nelle fasce di mercato alte e medio-alte, Cesare Paciotti, che ha un fatturato di 75 milioni di euro e più di 200 addetti, centra la sua strategia competitiva sul brand (oltre a quello istituzionale, anche "CesareP" e Cesare Paciotti 4us") e la comunicazione (anche rinunciando agli utili da reinvestire). Gli investimenti in marketing fanno sì che oggi l'impresa sia in grado di concedere l'utilizzo del marchio su licenza, secondo un comportamento opposto rispetto a quello delle imprese distrettuali. Queste, infatti, anziché investire nel branding, in genere acquistano licenze di marchio altrui come soluzione meno rischiosa ed onerosa per conseguire maggiore forza commerciale grazie alla reputazione del marchio acquisito. Per Paciotti, inoltre, il potenziamento del brand e la sua concessione in licenza sono il presupposto di una politica di brand extension nel comparto degli accessori (gioielli, orologi, occhiali). Collegata alla brand strategy, è la politica distributiva diretta attraverso l'apertura di negozi monomarca (flagship store) in Italia e all'estero, showroom e vendita diretta ai negozi al dettaglio.

Analoghe scelte volte a creare una brand identity sono poste in essere da Manas, altra impresa marchigiana che vanta circa 70 milioni di fatturato, con la creazione del marchio "Lea Foscati", sostenuto da specifici investimenti in comunicazione (come la sponsorizzazione di Miss Italia) e dall'apertura di numerosi punti di vendita monomarca propri e in franchising.

Nel settore dell'abbigliamento, Harmont & Blaine, impresa napoletana in rapida crescita nel comparto del tempo libero con un fatturato di quasi 30 milioni e circa 90 addetti, rappresenta un altro esempio dello sviluppo di logiche incentrate sugli "intangibles" anche nel made in Italy tradizionale attraverso il modello brand/comunicazione/punti di vendita. L'impresa ha scelto di esternalizzare la produzione, concentrandosi su design, progettazione, qualità, marca, comunicazione e distribuzione. Il prodotto vuole caratterizzarsi, all'interno di un posizionamento alto nel mercato casual, soprattutto per gli attributi estetici, per i benefici emozionali, il valore simbolico di un lifestyle improntato al gusto, all'edonismo, al successo. Ad esso corrisponde un brand, che si identifica con il nome stesso dell'impresa, sostenuto con investimenti pari a circa il 9% del fatturato in attività di comunicazione istituzionale (pubbliche relazioni, sponsorizzazioni, pubblicità, testimonial famosi) e mirate (nuove

collezioni, aperture punti di vendita, eventi). Le relazioni con il mercato sono rafforzate da una politica di distribuzione che privilegia il canale monomarca (27 boutique in Italia tra proprietà e franchising), ma anche corner e shop in shop (soprattutto all'estero, negli Stati Uniti e nei paesi in maggiore crescita come Cina, Russia, Emirati Arabi).

Scelte simili, hanno caratterizzato Tessilform, impresa fiorentina con fatturato di 120 milioni di euro e circa 200 addetti, presente nel comparto donna con il marchio Patrizia Pepe Firenze, sia pure con un peso minore della comunicazione, e Monnalisa, altra impresa fiorentina operante nel comparto "bambino" con 20 milioni di euro di fatturato e 55 addetti, sebbene per questa ultima il modello competitivo descritto sia ancora nella fase iniziale anche per le più ridotte dimensioni aziendali.

Nel mercato del gioiello e dell'orologio moda, il gruppo Morellato & Sector, che raggiunge complessivamente i 270 milioni di euro di fatturato, sviluppa sinergie tra il ricco portafoglio di marchi di proprietà e in licenza e l'articolata presenza nel *retail* in Italia e all'estero mediante *flagship store* in proprietà esclusiva, punti vendita in proprietà condivisa, esercizi in franchising, negozi dedicati all'interno di più ampie superfici di vendita. Gli oltre trecento negozi consentono di interfacciare direttamente il consumatore, fungendo da "sensori di mercato", da luoghi di sperimentazione di innovazioni di prodotto o commerciali e da strumenti evoluti di comunicazione. Il gruppo, inoltre, arriva ad investire oltre il 20% del fatturato in pubblicità, rappresentando il maggiore investor del settore.

Nei prodotti per la casa Margaritelli, che vanta un fatturato di 178 milioni di euro e 950 addetti, ha innovato le dinamiche competitive con investimenti di marketing sul brand "Listone Giordano". Il parquet diventa un prodotto di design che aggiunge valore all'arredamento della casa, non più destinato prevalentemente agli operatori del settore edile, ma indirizzato al mercato finale dei consumatori. In questa logica si inseriscono la creazione della prima catena di franchising nel settore dei pavimenti in legno (in pochi anni oltre 500 punti di vendita in più di 30 Paesi), e le politiche di comunicazione per accrescere visibilità e riconoscibilità del brand con un linguaggio vicino a quello della moda e del design. Tra le iniziative più evolute, quelle portate avanti nel mondo della cultura e dell'arte attraverso la Fondazione Guglielmo Giordano, che promuove studi sul legno e sulle sue diverse applicazioni ed opera attraverso corsi di formazione, seminari, convegni, esposizioni, scambi interdisciplinari e pubblicazioni.

Anche Snaidero mira ad accrescere gli attributi valoriali della cucina quale simbolo di un determinato stile di vita. Il gruppo, che gestisce 8 marchi differenziati, ricercando sinergie di processo nella produzione, ma non nel prodotto, ha 260 negozi in franchising in sei paesi,

nell'ambito di una presenza di circa 2000 punti di vendita in 80 paesi. Sta inoltre realizzando diversi concept store per trasmettere i valori dell'azienda e dei suoi prodotti ed attraverso la Rino Snaidero Foundation mira a sviluppare la ricerca e rafforzare la sua immagine.

Nella ricerca svolta rappresenta un'interessante eccezione il caso di Altana (circa 47 milioni di fatturato, 470 addetti), la cui forte crescita deriva dalla capacità di gestione di marchi in licenza nell'abbigliamento per bambini. L'impresa, infatti, opera nell'abbigliamento per bambini attraverso la gestione di marchi in licenza (quali Moncler, Trudi, Jeckerson, Liu-Jo, Pinko). In questo caso la definizione del segmento di riferimento dipende dalla combinazione del prodotto/mercato con il tipo di attività ("gestire grandi marchi in licenza"). Ne deriva un modello di business particolare, il cui successo dipende proprio dalla capacità dell'impresa di sapersi adeguare alle politiche di marca delle aziende partner nel rispetto di un set di criteri per gestire un marchio in licenza (marchio leader con ampie possibilità di crescita, acquisizione della licenza da 0 a 16 anni, licenza su scala internazionale). È interessante sottolineare, come in questo caso l'impresa cresca all'interno del segmento scelto attraverso l'ampliamento del numero dei marchi in gestione. La loro complementarità, infatti, consente di rivolgersi allo stesso target di acquirenti mediante lo stesso canale (l'80% dei negozi clienti ha in distribuzione tutti i marchi gestiti da Altana. Tranne, che per un solo marchio di proprietà (Amore), l'impresa segna un orientamento volto al rapporto con le aziende partner piuttosto che con il mercato finale. Anche se a distanza da questo ultimo, e quindi senza utilizzare alcuni elementi del modello, tuttavia, questa impresa fa grandi investimenti proprio sulla capacità di valorizzare gli intangibles, anche se di altre imprese: è quasi un'impresa di servizi che trasferisce da un marchio all'altro la propria capacità di valorizzare gli elementi intangibili e simbolici del prodotto.

Se è vero che il modello descritto serve a consolidare un posizionamento alto, utile a svincolare il prezzo di vendita dai costi operativi sostenuti, va segnalata anche la tendenza a fare leva sul trinomio brand/comunicazione/punti di vendita nei segmenti più bassi del mercato. In altri termini, esiste una seconda declinazione del modello – ed è questa una novità – che si coniuga con strategie dove il prezzo è un determinante fattore di competizione. Sono rappresentativi in merito i casi di Kuvera, Miniconf e Calligaris.

Kuvera, ad esempio, che ha un fatturato di 66 milioni di euro e circa 90 addetti, gestisce a livello centrale il marketing per competere in un segmento occupato per la maggior parte da prodotti unbranded di portata regionale: investe nel marchio Carpisa e nella diffusione di negozi monomarca diretti ed in franchising (quasi 400, di cui 14 all'estero), che garantiscono il controllo dell'immagine e del servizio, sostenuti sin dall'inizio del progetto da un mix di

comunicazione nel punto vendita e mediante media, sponsorizzazioni ed affissioni (per un budget annuo tra l'8% e il 10% del fatturato, che supera anche quelli di imprese di fascia più alta come The Bridge, Prada e Versace).

Miniconf, nel segmento medio-basso dell'abbigliamento per bambini, invece è un'impresa multibrand e multicanale che ha circa 60 milioni di euro di fatturato e 215 addetti. L'impresa segue una strategia di gestione del portafoglio marchi e di sviluppo della brand equity creando coppie di marchi aggregati prevalentemente per tipo di canale, sviluppati e selezionati anche attraverso un attento processo di naming. Marchi diversi sono utilizzati per collezioni rivolte a bambini di fasce d'età diverse, investendo nella creazione di brand identity distinte per limitare sovrapposizioni di posizionamento. La multicanalità (grossisti, distributori per alcuni mercati esteri, negozi indipendenti multimarca al dettaglio con l'intermediazione di una rete di agenti, negozi affiliati in franchising, negozi diretti), permette di ridurre la dipendenza dai grossisti e di sfruttare opportunità di business differenti. In tale ambito un ruolo importante nel rafforzare i legami con il retail lo hanno gli agenti che, sebbene giuridicamente esterni all'impresa, di fatto operano come monomandatari che condividono obiettivi di fatturato, di turnover del portafoglio clienti, di credito, di analisi della domanda, di supporto all'immagine aziendale.

Il peso crescente delle risorse intangibili nel rapporto con il mercato anche nei segmenti di prezzo più contenuto, è evidente, inoltre, nel caso di Calligaris, gruppo friulano di 166 milioni di euro di fatturato e 750 addetti, che agli investimenti in trade marketing sta aggiungendo in misura crescente quelli in consumer marketing. Dopo la crisi degli anni '80 nel distretto della sedia, infatti, l'impresa ha deciso di costruirsi un'identità di brand e di investire nel presidio dei canali per avvicinarsi al mercato finale attraverso più stretti rapporti con i rivenditori e lo sviluppo di corner espositivi e spazi dedicati al marchio Calligaris.

3.2 Il modello prodotto-clienti: due declinazioni

Questo secondo modello, più vicino alla nostra tradizione industriale distrettuale, si associa al posizionamento di nicchia con prodotti di qualità e ad alte prestazioni, specialmente nei mercati business (industria o trade). È praticato soprattutto da imprese che per caratteristiche rientrano nella categoria dei "campioni nascosti" (secondo la terminologia di Simon e Zatta, 2007), ma l'elemento innovativo è la ricerca di una maggiore vicinanza con il mercato finale e la stretta interazione con il cliente (utilizzatore finale o intermediario). In altri termini, all'orientamento al prodotto si affianca e si va sostituendo l'orientamento al cliente intermedio e finale.

Nella tradizione industriale italiana, in effetti, la dimensione relazionale è connessa all'assenza di un effettivo potere di mercato (e di marca) che induce le imprese a confrontarsi sui mercati intermedi della distribuzione, anziché su quelli finali del consumo. La scelta di affidarsi a relazioni con partner privilegiati, però, si trasformava spesso in dipendenza dagli intermediari data la stessa ridotta forza delle imprese industriali. Peraltro in questi casi non era possibile ravvisare nemmeno esempi di marketing relazionale in senso proprio, in quanto l'assenza di un *brand* e l'approccio imprenditoriale più che manageriale, consentivano un'applicazione assolutamente limitata dell'approccio consacrato in letteratura¹. Infatti, prevaleva essenzialmente la dimensione personale delle relazioni rafforzata dai meccanismi di tipo sociale e territoriale del distretto di appartenenza, piuttosto che quella degli investimenti per l'integrazione dei processi.

Oggi, invece, le medie imprese di successo sembrano comprendere come non sia più possibile prescindere da una politica di marketing che rafforzi anche il rapporto con il mercato finale. Esse rivedono le proprie politiche distributive rafforzando ulteriormente i legami con i clienti industriali, ma anche aggiungendo nuovi canali diretti con il mercato di sbocco. Nei casi di studio, inoltre, si è riscontrata una maggiore attenzione, spesso ancora allo stadio iniziale, al branding per aumentare la visibilità e avvicinarsi al mercato secondo logiche "pull".

Anche per il modello prodotto-cliente è possibile identificare due specifiche declinazioni: la prima relativa alle imprese operanti nei mercati business-to-business in senso stretto, quali El EN, Esaote Inglass, Cobra Automotive Technologies, Sorbini, Gruppo Bolici, dove vi è un forte investimento nell'innovazione continua e nell'adattamento del prodotto ai clienti attraverso il loro stesso coinvolgimento; la seconda, relativa alle imprese, quali Modiano, Pershing, Nuova Simonelli, Principe e Gruppo Italiano Vini che realizzano prodotti per mercati consumer ma vedono il proprio fatturato dipendere in buona misura da intermediari al punto da gestire questi ultimi come clienti.

Per il primo tipo di imprese che si rivolgono a mercati business l'innovazione continua e l'adattamento del prodotto alle esigenze specifiche del cliente/mercato sono la principale

¹ Rispetto ai principi del marketing relazionale prevale la fiducia in fattori quali: a) le economie esterne di cui le imprese beneficiavano nei distretti (costi inferiori per risorse, lavoro e servizi), b) la capacità spontanea dell'organizzazione distrettuale di evolversi e selezionare strutture d'impresa efficienti, c) l'effetto *country of origin* connesso ad una troppa ottimistica visione dell'ombrello protettivo del made in Italy (Varaldo, Dalli, Resciniti, 2006).

strategia su cui fare leva, come evolvendosi la tradizionale capacità relazionale delle nostre imprese distrettuali, è una strategia fondamentale su cui fare leva.

El-En opera, con 733 addetti e circa 150 milioni di euro di fatturato, nel settore optoelettronico e produce con tecnologia propria e know-how multidisciplinare sorgenti laser e sistemi laser innovativi per applicazioni medicali (in campo dermatologico, estetico, odontoiatrici e altro) ed industriali (per applicazioni quali ad esempio taglio, saldatura metalli, plastiche, pelli). La società ha investito molto nella tecnologia, sviluppando un modello di business aperto all'innovazione attraverso l'interazione con una pluralità di attori operanti in campo sia scientifico che applicativo. La tecnologia "generica", quale quella delle sorgenti laser, è stata quindi adattata a diversi ambiti applicativi, anche "distanti" tra loro e facenti riferimento a diversi mercati, con il risultato che l'azienda sviluppa diverse strategie di nicchia facendo leva sull'adattabilità della propria tecnologia.

Analogamente Esaote (260 milioni di fatturato), opera nel settore delle apparecchiature diagnostiche biomedicali, ad ultrasuoni e a risonanza magnetica, scegliendo una strategia di nicchia sul mercato internazionale di media dimensione. Essa investe significativamente nella R&S per tenere il passo con una tecnologia sofisticata ma meno "generica" rispetto a quella di El-En (la quale è anche fornitore di Esaote). La società vede la propria sopravvivenza ed il proprio consolidamento sul mercato internazionale rigorosamente connesso al livello tecnologico-innovativo del prodotto.

L'eccellenza nella qualità e nel livello di innovazione del prodotto, dunque, appare essere la condizione necessaria per operare sui mercati business; essa tuttavia è condizione non sufficiente se manca una forte integrazione con il cliente e l'adattamento alle sue esigenze specifiche.

Tra le imprese che operano come original equipment supplier (OES), è significativo il caso di Inglass, con un fatturato di circa 40 milioni di fatturato, che fornisce le apparecchiature mediante le quali gli stampatori (OCS, Original Component Supplier) producono i componenti per le case automobilistiche (OEM, Original Equipment Manufacturer). Per lo più gli OCS operano su commessa degli OEM, dai quali ricevono le specifiche di prodotto da rispettare (forma, struttura, materiale) ed ai quali consegnano il componente da assemblare nell'autoveicolo². La filosofia gestionale della Inglass è improntata a paradigmi competitivi "post-fordisti", in cui la leva competitiva non è la standardizzazione, ma la capacità di

² Pertanto gli OEM hanno un ruolo determinante sia per i fornitori di primo che di secondo livello, non solo per il loro potere contrattuale, ma anche per la definizione dei volumi da produrre e delle normative da rispettare.

realizzare beni industriali e servizi ad essi collegati fortemente personalizzati secondo le richieste dei clienti. Ad essi l'impresa offre, oltre alle interazioni nelle fasi di progettazione e produzione delle apparecchiature, importanti servizi aggiuntivi. In particolare, la Inglass si è dotata di un proprio sistema di stampaggio per effettuare test sugli stampi e sulle camere calde: i clienti, quindi, prima di deliberare la ricezione definitiva delle commesse, sono messi in condizione di fare ogni verifica della idoneità delle attrezzature per ridurre al minimo i rischi di intervento sulle stesse (per correggere anomalie o procedere a nuova taratura) ed evitare di interrompere il normale funzionamento di una stazione di stampaggio³. Inoltre, Inglass basa la propria capacità di anticipare la concorrenza anche interfacciandosi anche con le case automobilistiche.

Sempre nel settore dell'automobile, Cobra Automotive Technologies, che fattura circa 90 milioni di euro con 425 addetti, produce "soluzioni di sicurezza" (prodotti e servizi collegati) da integrare a bordo durante la produzione di autoveicoli (logiche OEM), personalizzate secondo le esigenze delle grandi case automobilistiche. Ma mentre di solito le imprese industriali considerano la domanda derivata di sistemi di antifurto in modo sequenziale (filtrata dalle case automobilistiche), Cobra fa sì che la domanda finale generi e supporti quella intermedia e viceversa. Il cliente (impresa automobilistica) propone ai suoi clienti (consumatori) nuove formule di protezione dell'auto e, parallelamente, il consumatore apprezza e suggerisce modi di utilizzo dell'"antifurto", che siano in sintonia con le sue esigenze. La simbiosi tra le esigenze del consumatore e del cliente produce energia innovativa, velocità di adozione (con i relativi benefici economici, finanziari e di mercato), maggiore facilità di penetrazione nei mercati e, certamente non ultimo, conferisce alle case automobilistiche clienti un vantaggio competitivo non indifferente, generatore di risultati economici importanti per loro e di riflesso per Cobra. Questa serie positiva di indicazioni provenienti dal mercato è, a sua volta, alla base di una progressiva fiducia relazionale, un "intangibile" in grado di generare ulteriore valore economico per l'impresa.

Nella stessa logica di differenziazione spinta Sorbini (16 milioni di euro di fatturato, 60 addetti), che produce macchinari per la verniciatura del legno, offre ai clienti (produttori di mobili e parquet) la possibilità di personalizzare le apparecchiature secondo le proprie specifiche, con il supporto del personale di vendita. L'impresa, infatti, si avvale di un'architettura modulare per realizzare i suoi prodotti che offre la possibilità ai clienti, a costi

³ Si pensi che, dati i valori della produzione, l'interruzione per un giorno della operatività a causa di attrezzature inadeguate può comportare perdite per oltre 30 milioni di euro.

contenuti, di scegliere la configurazione di macchinario più confacente alle sue esigenze. Inoltre, a differenza dei suoi competitor di fascia medio-alta, Sorbini supporta la penetrazione commerciale con una propria rete molto estesa, che risulta fondamentale nella fase post-vendita, in quanto generalmente i clienti preferiscono effettuare riparazioni e sfruttare al massimo il macchinario prima di sostituirlo.

Anche nella filiera della cantieristica non mancano esempi di tale modello. Il Gruppo Bolici, che fattura circa 70 milioni con circa 500 addetti nel comparto degli allestimenti navali, ha modificato il suo posizionamento nella filiera, passando da subcontractor a partner. Grazie alle maggiori economie di dimensione e di esperienza, l'impresa ha potuto acquisire commesse in maniera diretta a livello internazionale, senza l'intermediazione dei grandi contractor nazionali. In tal senso determinanti sono stati la reputazione del "marchio" ed il patrimonio di relazioni del gruppo imprenditoriale.

Per quanto attiene alle imprese del secondo gruppo, ossia quelle che vedono il proprio fatturato dipendere in buona misura da intermediari al punto da gestire questi ultimi come clienti, particolare è il caso della Nuova Simonelli (27 milioni di fatturato, 54 addetti), che produce macchine professionali per caffè espresso e le vende con un approccio multicanale. A seguito dell'evoluzione del settore, i torrefattori e le grandi catene sono diventati i principali clienti dell'impresa. Questi, infatti, acquistano le macchine professionali da caffè per darle in comodato d'uso gratuito ai propri clienti (ho.re.ca, retail e distributori automatici) quale benefit associato all'acquisto di caffè al fine di accrescerne la fedeltà. Ne deriva la necessità per la Nuova Simonelli di fare leva della personalizzazione per differenziare il proprio prodotto nel rapporto con clienti business competenti (i torrefattori), con i quali occorrono soluzioni specifiche, se non "uniche" in termini tecnici, commerciali, finanziari. Il sistema multicanale, rivolto non solo ai distributori, ma anche ai torrefattori ed alle catene, utilizzatori finali del bene, quindi, consente benefici quali la minore dipendenza di canale, la più estesa copertura del mercato, maggiore visibilità del brand aziendale.

Il potenziamento delle relazioni con il mercato finale, attraverso la riprogettazione delle politiche di canale, però, coinvolge anche imprese che operano sui mercati consumer attraverso clienti intermediari.

La maggiore rilevanza assunta dai distributori in diversi settori, soprattutto nei processi di espansione internazionale, fa sì che il produttore debba adeguarsi alle loro condizioni. Esempi ne sono: il Gruppo Principe (120 milioni di fatturati), nel comparto dei salumi, che è in grado di offrire prodotti ad hoc per un singolo distributore "personalizzando il formato, il packaging e/o l'espositore"; e il Gruppo Italiano Vini (257 milioni di fatturato, 470 addetti), che adatta la

propria offerta alle esigenze dei diversi segmenti del mercato, soprattutto in relazione alle richieste dei distributori di grandi dimensioni, esteri in particolare. In entrambi i casi il fine è accedere a mercati stranieri assecondando la domanda espressa dal territorio. Le modalità per conoscere le esigenze della domanda sono diverse. Il Gruppo Principe si avvale di una presenza diretta, mediante partnership con produttori esteri che completano il portafoglio con i suoi prodotti (come avviene in Germania) o con una propria filiale (come avviene negli Usa) Il GIV si serve di aziende distributive e di importazione che gestiscono esclusivamente i brand del gruppo.

Per Modiano, impresa produttrice di carte da gioco con 12 milioni di euro di fatturato e 85 addetti, la personalizzazione del prodotto rispetto alle esigenze del cliente-distributore, con i quali mira sempre ad instaurare relazioni di lungo periodo, è un elemento chiave della propria strategia competitiva. Basti pensare che il 50% del fatturato deriva da clienti acquisiti da oltre dieci anni. Tali relazioni, infatti, portano a dare grande attenzione alle esigenze particolari dai clienti intermedi e finali.

Pershing, infine, con 151 milioni di fatturato e 295 addetti, valorizza l'eccellenza artigianale del prodotto con investimenti nei confronti del cliente diretto e di quello finale. I dealer sono considerati non solo come i primi clienti, ma anche come "sensori di mercato" e partner nei processi di creazione del valore attraverso l'erogazione di servizi vari. È interessante, inoltre, il modo in cui Pershing cerchi di consolidare l'immagine del proprio brand e di potenziarne la notorietà, in un mercato (nautica da diporto di fascia alta) dove la gestione di queste leve deve essere particolarmente attenta. Da questo punto di vista l'azienda punta molto, in primis, sull'interiorizzazione dei valori del brand all'interno della propria organizzazione e nell'ambito della propria rete (esterna) di interlocutori privilegiati. Quindi su iniziative (prevalentemente improntate all'event marketing, quali il "Sea Show", un tour itinerante dove la presentazione di un nuovo modello si è combinata con momenti di vario intrattenimento) che nel contempo diano "prossimità al mercato" e che permettano di differenziarsi rispetto ai concorrenti ed agli schemi consolidati nel comparto.

3.3 Le criticità gestionali

I modelli descritti offrono una possibile tassonomia dei modelli di business di successo delle medie imprese nel rapporto con il mercato. Ma le strategie sottostanti sono sostenibili nel periodo medio-lungo con le attuali soglie dimensionali? E l'attuale capacità competitiva è preservabile anche con la crescita delle imprese e dei loro mercati di riferimento? In altri

termini, sono soluzioni vincenti transitorie, date certe condizioni di contesto, o consentono un vantaggio competitivo duraturo?

Il problema può essere, soprattutto per le imprese che seguono il primo modello, che queste partono con un'identità di prodotto su cui costruiscono un'identità di impresa e di brand. Quando si estende troppo il campo del brand, si corrono due principali pericoli. Il primo è che il passaggio dal prodotto al brand, e ancora di più le politiche di brand extension, chiedono forti investimenti in "sunk cost" (distribuzione e comunicazione), inducendo l'impresa a ricercare economie di costo con la diversificazione, che risulta invece difficile da gestire in termini produttivi e di mercato. Sul piano delle strategie, infatti, si palesa la necessità di un passaggio dalla focalizzazione su nicchie specifiche, più o meno difendibili, alla moltiplicazione dei segmenti serviti, e finanche dei settori in cui si opera.

Il secondo pericolo è che, con la moltiplicazione dei brand e dei mercati di riferimento, l'impresa rischia di non riuscire a mantenere l'identità sulla quale ha costruito il proprio successo. In definitiva, si possono intaccare i margini di redditività mettendo a repentaglio, con la forte immagine originaria, lo stesso equilibrio finanziario e strategico dell'impresa.

Una via possibile può essere lo sviluppo internazionale dei mercati serviti, a patto che la capacità di posizionamento e di differenziazione della media impresa riesca a sopperire ai deficit di dimensione, ovvero che si riescano a creare delle aggregazioni interaziendali sufficienti in termini di scala.

Per quanto concerne specificamente le imprese del secondo modello, per quelle che hanno rapporti con clienti industriali il problema è riuscire a tenere il passo con i processi innovativi e di qualità prestazionale del prodotto, affermando la propria corporate identity a livello internazionale. Inoltre, esse devono essere capaci di presidiare il cliente per potere intergire con esso con strutture e competenze adeguate. Ciò richiede investimenti e disponibilità finanziarie che possono comportare il pericolo di cedere alla pressione di imprese più grandi, magari i loro stessi clienti, e dunque al rischio di venire da queste acquisite.

Per quelle imprese del secondo modello che hanno rapporti con intermediari che incidono in modo significativo sul loro fatturato, il problema è riuscire a presidiare la propria posizione di nicchia valorizzando i rapporti con i canali commerciali. Il rischio principale è che il canale commerciale prenda il sopravvento nelle relazioni tra le parti; di qui la necessità di investire in strette interazioni con lo stesso, avviando processi di adattamento dell'offerta di prodotto e di avviare strategie congiunte di marketing (co-marketing) verso i clienti finali.

4. Conclusioni e prossime direzioni di ricerca

I due modelli descritti presentano quindi variabili chiave, in termini di leve, approcci strategici ed elementi di criticità (tabella 3).

Tabella 3 - Le variabili chiave dei modelli di gestione del mercato

<i>Variabili</i>	<i>modello brand-comunicazione- retail</i>	<i>modello prodotto-cliente</i>
elemento core	brand	relazione con il cliente diretto
leve di supporto	comunicazione retail	prodotto (adattamento)
prospettive di sviluppo	dalla brand identity alla brand extension	dal prodotto alla corporate identity
orientamenti e tecniche di marketing	marketing esperienziale, marketing di nicchia	marketing relazionale, trade marketing
criticità	capacità di investimento in sunk cost	capacità di gestire relazioni complesse con i clienti
rischi	perdita d'identità	dipendenza da o conflitto con i clienti

Al fine di riportare ad una visione di sintesi le strategie descritte, cogliendo elementi comuni ai diversi modelli nelle loro ulteriori declinazioni (tabella 3), sembra possibile affermare che, per le imprese del made in Italy, il rapporto tra prodotto e mercato stia profondamente cambiando. È possibile evincere alcune importanti tendenze, tutte ascrivibili ad una generale de-materializzazione dell'offerta, per cui sono gli intangibles ad assumere sempre maggiore rilevanza:

1. le imprese mostrano una forte tendenza ad avvicinarsi al mercato finale, che denota la grande rilevanza riconosciuta alle risorse di conoscenza e di fiducia nei confronti della domanda. Questo è eclatante nei mercati consumer, che vedono la crescita esponenziale degli investimenti negli intangibles del marketing (brand, comunicazione, controllo dei canali); ma è anche molto interessante nei settori business, dove si registrano importanti sforzi delle medie imprese di creare nuovi canali di interazione con il mondo del consumo, ridisegnando e talvolta costruendo nuove reti di relazioni;
2. nel rapporto tra prodotto e mercato, contrariamente al passato, è il secondo a prevalere. Le relazioni con i clienti, diretti o finali, sembrano acquisire maggiore rilevanza, come dimostrano gli investimenti nella comunicazione e nel retail, l'evoluzione delle politiche di canale e dei rapporti con i distributori, la continua ricerca di nuovi segmenti. Le

imprese perseguono ogni possibile via per avvicinarsi al mercato e coinvolgere i clienti nei propri processi operativi, fino alla progettazione stessa dell'offerta. L'eccellenza nella qualità e nel livello di innovazione del prodotto, dunque, appare essere la condizione necessaria per operare sui mercati business, ma non è sufficiente se manca una forte integrazione con il cliente e l'adattamento alle sue esigenze specifiche;

3. con riferimento al prodotto, cresce la rilevanza della sua componente intangibile, come dimostrano gli investimenti sempre maggiori in brand identity, le politiche di brand extension, lo sviluppo di concept store e di altre tecniche "esperienziali" che ne esaltano i valori simbolici. In definitiva si assiste ad una diversa concettualizzazione del prodotto che va oltre i contributi anche recenti sul prodotto "allargato" o "ampliato" e trascina dentro il concetto di prodotto gli elementi che consentono al consumatore di apprezzare effettivamente le sue caratteristiche (ambiente d'acquisto, contesto di fruizione, relazioni inter-personali, ecc.).

Tali tendenze sono alla base della stessa conclamata necessità di crescita delle nostre imprese minori verso una più consolidata "media dimensione", in quanto lo sviluppo delle risorse immateriali e degli intangibles di marketing richiedono forti investimenti finanziari ed organizzativi.

Al momento il successo delle tendenze strategiche descritte sembra sancire la loro validità; inoltre, sembra giustificare anche la diffusa tesi di coloro che vedono nelle medie imprese il pilastro del nostro sistema industriale. Tuttavia nel paper sono state descritte anche le principali criticità, al fine di evidenziare le aree di pericolo cui le imprese devono rivolgere massima attenzione, con la consapevolezza che solo il tempo potrà decretare le effettive possibilità di successo, in un contesto come quello aziendale in cui ogni previsione è sempre più difficile.

La ricerca, di cui questo paper presenta un primo output, vuole pertanto continuare ad approfondire le condizioni, aziendali e di contesto, del successo delle medie imprese, e quelle che ne possono minare le prospettive di sviluppo. In particolare, le prossime fasi, da condurre anche in collaborazione con altri gruppi di ricerca e con il confronto incessante con il mondo imprenditoriale, possono essere così distinte secondo le rispettive finalità. Innanzitutto, si pubblicheranno il report con i risultati conseguiti in relazione alle varie tematiche d'indagine (scelte imprenditoriali, strategie competitive, modelli organizzativo/relazionali); nonché tutti i casi di studio realizzati; quindi si approfondiranno specifiche sezioni del report di ricerca; infine, si valuterà con adeguati allargamenti della base di analisi e del campione, qual è la trasferibilità dei modelli di successo individuati ad altri tipi di impresa e di dimensione, in

modo da cercare di identificare possibili paradigmi di portata generale ai quali possono ispirarsi anche altre imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Alzona G. (2007), *Le medie imprese: nuovi spunti di riflessione*, L'industria, n. 4.
- Alzona G., Iacobucci D. (2005), "Le medie imprese fra controllo familiare e network globali", L'Industria n°2- aprile-giugno
- Balconi M., Moisello A., Mulinelli (1998), *La fine della polarizzazione: le caratteristiche e la crescita dei gruppi medi italiani*, Economia e politica industriale, n. 97.
- Balloni V., Iacobucci D. (2001), *I nuovi protagonisti dell'industria italiana*, L'industria, vol. 22, n. 4.
- Berta G. (2004), *Metamorfosi: l'industria italiana fra declino e trasformazione*, Università Bocconi, Milano.
- Butera F. (a cura di), *La media impresa costruita per durare*, Franco Angeli: Milano
- Caroli M., Lipparini A. (2001), *Piccole imprese oltre confine*, Carocci, Roma.
- Colli A. (2005), "Il quarto capitalismo", L'Industria n°2-aprile-giugno
- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, EGEA: Milano
- Corò G., Grandinetti R. (1999), "Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani", L'industria n° 4, pp. 897-924
- Corò G., Grandinetti R. (2008), *Le strategie di crescita delle medie imprese*, Il Sole 24 ore: Milano
- Fortis M. (2004), "Pilastri, colonne, distretti: una tassonomia delle principali imprese italiane", Economia e politica industriale n° 121
- Guerci C.M. (1998), *Alle origini del successo. I campioni della media impresa industriale italiana*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Lorenzoni G. (1996), "Lo sviluppo delle piccole e medie imprese", XIX Convegno Annuale AIDEA, Piacenza 19-20 settembre
- Mediobanca, Unioncamere (2008), *Le medie imprese industriali italiane*.
- Micelli S. (2007), *Le nuove medie imprese dei distretti industriali italiani*, Mercati e competitività, n. 2.
- Micelli S., De Maria E. (2000), "Distretti industriali e tecnologie di rete. Progettare la convergenza", Franco Angeli.

Morelli G., Monarca U. (2005), Regole, governance e struttura finanziaria della media impresa, *Economia e politica industriale*, n. 2.

Rullani E. (2006), L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive, *Sinergie*, n. 69.

Simon H., Zatta D., Campioni nascosti. Come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo, *Il Sole 24 Ore*, Milano, 2007.

Tunisini A. (2006), Riflessioni in tema di media impresa industriale, *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.

Tunisini A., Dalli D., Processi e competenze di marketing delle medie imprese industriali italiane: opportunità e limiti per la crescita, *Mercati e competitività*, n. 2, 2007.

Vaccà S., (1991), La grande impresa in transizione, *Economia e politica industriale* n° 71.

Varaldo R. (1998), Le diversità dell'industria italiana nella nuova integrazione economica internazionale, *Economia e politica industriale*, n. 100.

Varaldo R (2004). "Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle modalità per contrastarlo", *Economia e politica industriale* n° 121.

Varaldo R. (2006a), "Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale* n°1.

Varaldo R. (2006b), "Il distretto industriale oltre la fabbrica", in B. Quintieri (a cura di), *I distretti industriali italiani dal Locale al Globale*, Rubbettino Editore.

Varaldo R., Ferrucci L. (eds) (1997), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli: Milano.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006), "Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive", in Collese U., Andreani J.C. (a cura di), *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends*, Venezia, 20-21 Gennaio 2006.

Zagnoli P. (2001), "La media impresa distrettuale fra tradizione e innovazione", in Becattini, G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale*, Rosenberg e Sellier: Torino