

EDITORIALE

LE MEDIE IMPRESE ALLA SCOPERTA DEL MARKETING CREATIVO

Riccardo Varaldo *, *Riccardo Resciniti* **, *Annalisa Tunisini* ***

L'emergere delle medie imprese è un elemento distintivo dell'evoluzione strutturale del nostro sistema industriale. L'evoluzione della concorrenza internazionale ha messo in crisi il modello dei distretti industriali, tutti centrati sulle piccole imprese, al quale si è sempre fatto riferimento per spiegare il successo del *Made in Italy*. Oggi ciò che conta non è più tanto la quantità di piccole imprese locali ma la loro qualità e il fatto che siano capaci di essere fornitrici eccellenti di medie imprese.

Le medie imprese sono unità più strutturate che, partendo da piccole dimensioni, sono cresciute grazie a percorsi di cambiamento strategico e organizzativo ed all'inserimento di nuove risorse manageriali (Varaldo, 2006a). Le medie imprese, quindi, oltre che essere di per sé un fatto innovativo, sono in grado di costituire una forza di traino e di evoluzione delle piccole imprese distrettuali facendole uscire dall'isolamento localistico per proiettarle in filiere produttive a valenza internazionale.

In vari settori del *Made in Italy* ci si trova di fronte ad una diversa articolazione delle medie imprese. Al vertice della piramide ci sono le medie imprese che hanno raggiunto un livello di sviluppo transnazionale ma che hanno alle spalle l'eccellenza manifatturiera assicurata da piccole imprese fornitrici operanti in distretti industriali. Si tratta quindi di medie imprese che sono ad un tempo transnazionali dal lato del mercato, generalmente d'élite e di nicchia, capace di garantire elevati margini, e trandistrettuali

* Professore emerito di Economia e gestione delle imprese presso la Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa, e-mail: varaldo@sssup.it.

** Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese internazionali, Università del Sannio, Benevento, e-mail: resciniti@unisannio.it.

*** Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università Cattolica - Milano, e-mail: annalisa.tunisini@unicatt.it.

Mercati e Competitività n. 3, 2013

dal lato delle forniture. All'estremo opposto, troviamo imprese di media dimensione che hanno puntato a realizzare economie di scala scegliendo una strategia di prodotto a più largo consumo pur mantenendo un certo legame di immagine con la loro provenienza italiana. Si tratta di medie imprese che hanno fatto e continuano a fare rilevante ricorso al decentramento produttivo internazionale, sfruttando il differenziale di costo nei paesi emergenti per realizzare prodotti *designed in Italy* e per assicurarsi quella competitività di prezzo che è alla base della loro strategia di marketing. Tra i due estremi troviamo una fascia di medie imprese che si muovono essenzialmente secondo una strategia di qualità di prodotto ma con una forza di brand decisamente inferiore per cui riescono a realizzare margini più contenuti rispetto alle imprese del vertice della piramide. In genere, esse fanno riferimento al decentramento produttivo per prodotti di più generale consumo dove la competitività di prezzo è l'arma essenziale.

Nell'insieme le tre suddette tipologie di medie imprese riescono ad assicurare una presenza significativa del *Made in Italy* a livello internazionale e contribuiscono a mantenere e alimentare le competenze e le attività manifatturiere nel nostro Paese. Si tratta di un aspetto di rilevanza strategica considerando il sempre più diffuso convincimento, da noi condiviso, che la manifattura sia ancora un imprescindibile fattore di innovazione e produttività anche nei Paesi avanzati (Mc Kinsey, 2012) e che il rilancio economico passi necessariamente da quello industriale. Gli Stati Uniti, ad esempio, hanno negli ultimi anni avviato politiche volte a far rientrare la manifattura e ormai si calcola che verso il 2015 per molti beni destinati ai consumatori americani sarà più conveniente produrre in alcune zone degli Stati Uniti che in Cina (Boston Consulting Group, 2011).

Le medie imprese hanno giocato e ancora giocano un ruolo di assoluta rilevanza strategica per la trasformazione e lo sviluppo del nostro sistema industriale e per il rafforzamento della sua competitività a livello internazionale. Esse, inoltre, sono artefici di approcci e di prassi di marketing innovative e creative che possono rappresentare dei benchmark per le altre imprese di più piccola dimensione.

L'entrata in campo delle medie imprese è coincisa con un processo di trasformazione e di avanzamento del sistema industriale e, in particolare, gli effetti sono stati due: una discontinuità creativa del capitalismo distrettuale tradizionale e una innovazione creativa del business model delle migliori medie imprese in linea con tendenze di evoluzione del management e dell'economia d'impresa a livello internazionale.

Per quanto attiene al primo aspetto, le medie imprese hanno contribuito a superare l'eccessiva polverizzazione del sistema imprenditoriale del *made in Italy* con la predominanza di micro e piccolissime imprese che sono nate e vissute all'ombra delle economie esterne distrettuali. Si tratta e in parte sono ancora piccole imprese incentrate sul prodotto come ri-

sorsa unica per la competitività e legate morbosamente al richiamo del made in Italy vissuto come un'icona nell'illusione di poter sfruttare il riconoscimento dell'originalità italiana del prodotto e di una sua supposta superiorità stilistico-manifatturiera. In queste piccole imprese, il marketing non era presente in azienda e si faceva leva su un country marketing riferito alla competitività di un Paese che oramai dopo gli anni '80 è andata venendo meno, laddove è dimostrato che oramai le nostre imprese per avere successo devono saper mixare il *country of origin effect* con un moderno branding aziendale (Bertoli, Resciniti, 2012).

Per quanto attiene al secondo aspetto, la nuova complessità dei mercati internazionali richiede alle imprese modelli di business rinnovati nelle strutture organizzative e nelle competenze gestionali, soprattutto nel marketing. L'ampliamento dei confini della concorrenza ha oramai dissolto l'illusione che possa essere ancora sufficiente il marketing-non-marketing all'italiana (Varaldo, Dalli, Resciniti, 2006), che pure aveva consentito alle nostre imprese distrettuali di mietere successi in anni in cui bastava fare leva su differenziali di costo favorevoli, qualità del prodotto, flessibilità operativa. A tali esigenze di rinnovamento hanno saputo rispondere in Italia molte medie imprese che sono riuscite a coniugare il meglio di alcuni fattori di eccellenza del sistema produttivo italiano e precisamente:

- l'eccellenza nel manifatturiero;
- l'eccellenza nello stile e nel design;
- l'eccellenza nell'alta qualità delle componenti di prodotto;
- le capacità originali di un marketing proprietario tradotto in investimenti in pubblicità e retail, quale leva fondamentale per il controllo della catena del valore, attraverso cui rivedere il principio per cui l'intera offerta poteva essere incentrato sul prodotto seconda una nuova una visione incentrata sui prodotti ma anche sui processi di vicinanza e presidio del mercato e del cliente.

Queste medie imprese di nuova generazione si dimostrano efficienti ed efficaci manager integratori delle dicotomie tra grande e piccola dimensione (Dalli, Resciniti, Tunisini, 2010). Nel loro percorso di sviluppo, esse preservano molti connotati distintivi tipici delle piccole imprese, in particolare, quelli che maggiormente hanno operato da volano per il successo: creatività e intuito imprenditoriale, competenze e cultura del prodotto, flessibilità organizzativa e gestionale, capacità relazionali e capacità di sfruttare il posizionamento in nicchie di mercato. Nel contempo, con la crescita, esse sono costrette a confrontarsi con la necessità di superare i limiti dell'organizzazione di matrice imprenditoriale, quali la carenza di procedure e di processi formalizzati, di analisi continuative e di lungo termine del mercato, di vincoli posti da posizioni di dipendenza da numerosi stakeholder del contesto di appartenenza. Esse quindi sviluppano inevitabilmente strut-

ture dimensionali più grandi, processi organizzativi più complessi, rapporti di mercato più estesi.

È nostro convincimento 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 (Varaldo, 2006b), e che occorre integrare la propria offerta con altri elementi intangibili che permettano adeguati premium price (Varaldo, Dalli, Resciniti, Tunisini, 2010). 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).

In seno alla Società Italiana di Marketing ha preso corpo nel 2006 un percorso di ricerca dedicato alla media impresa manifatturiera italiana, che si è sviluppato in due fasi, riferite a prima e dopo lo scoppio dell’ultima grande crisi economica, i cui risultati sono rispettivamente pubblicati in due volumi (Varaldo, Dalli, Resciniti, Tunisini, 2009; Coltorti, Resciniti, Tunisini, Varaldo, 2013). Il secondo, in particolare, *Mid-sized manufacturing companies. The new driver of Italian competitiveness*, nasce dalla collaborazione con l’Ufficio Studi di Mediobanca, i cui studi da anni mettono in evidenza la rilevanza delle medie imprese nel nostro sistema economico non solo sul piano finanziario.

La collaborazione ha consentito di conciliare l’approccio economico-quantitativo, attraverso cui misurare la rilevanza delle medie imprese nell’economia italiana, con quello economico-gestionale di tipo qualitativo fondato sul metodo dei casi multipli. L’identificazione dei fattori di vantaggio competitivo di queste imprese, infatti, sfugge ad un’analisi meramente statistica o di bilancio, insufficiente per comprendere i business model e i percorsi di sviluppo aziendale, e poco efficace anche per suggerire opportune public policies di sostegno alle imprese. Occorrono invece approcci *firm-oriented*, in grado di identificare e analizzare: da un lato, le strategie delle imprese con le relative problematiche decisionali e manageriali, dall’altro lato, l’impatto che esse hanno nei diversi mercati sulle percezioni e sui comportamenti dei clienti.

La ricerca ha dimostrato come le medie imprese di successo sono frutto di una crescita sostenibile incentrata sulle competenze distintive e sul business concept originario che, senza eccedere nella diversificazione, ha lasciato spazio ad una costante riformulazione del business secondo un orientamento fortemente *customer-centric*. Nel loro percorso di sviluppo queste imprese mantengono una continuità sostanziale della governance, pur nel suo rinnovamento sia imprenditoriale che manageriale. La conti-

nuità della governance è capace di salvaguardare e di fare leva sulle competenze distintive da sempre alla base del core business e dell'immagine aziendale.

Le medie imprese di successo analizzate nel volume, oltre che per la tradizionale capacità manifatturiera e per la maggiore attenzione alla R&S, implementata anche attraverso reti di partner, si distinguono per l'incessante impegno nel presidio diretto del cliente mercato. 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 dei propri prodotti – anche negli strumenti di marketing per assicurare l'identificazione, la valorizzazione e la difesa attiva dei prodotti, quali branding, advertising e retailing (soprattutto negozi monomarca diretti, negozi in franchising, corner e shop in shop).

Queste tre leve si potenziano reciprocamente costituendo il trinomio su cui si fondano le strategie di trading-up del made in Italy in risposta alla concorrenza dal basso portata dalle produzioni orientali. Lo sviluppo del brand è potenziato sia dal canale breve e dai punti di vendita, che assolvono la duplice funzione di sensore informativo e di veicolo di comunicazione dell'immagine aziendale o del concept di prodotto; sia dagli investimenti in comunicazione per realizzare campagne di tipo istituzionale o specifico. Simili modelli gestionali sono ormai tipici nel settore della moda, sia in Italia, sia nei processi di espansione internazionale, ma trovano applicazione anche nel settore dei prodotti per la casa, là dove questi sono proposti al cliente quali oggetti di design e ricchi di valori simbolici.

Grazie alle medie imprese, finalmente in Italia si è riuscito ad avere una impostazione di marketing creativa ed originale, evitandosi un impiego standardizzato del marketing stereotipato all'americana con i suoi vari strumenti e prassi operative che tendenzialmente mirano a condizionare la domanda anziché a fare dei consumatori il punto centrale di una strategia effettivamente demand-pull.

Il modello della media impresa può essere sufficiente a garantire la competitività di un sistema-Paese? Probabilmente no, in quanto con la nuova globalizzazione, trainata da uno spostamento del baricentro del mercato mondiale verso paesi emergenti e soprattutto verso l'Asia, la media dimensione diventa insufficiente per fronteggiare la concorrenza internazionale. Occorre una crescita dimensionale delle nostre medie imprese che può essere favorita da operazioni di fusione e acquisizione. Purtroppo, in Italia, la formazione di poli strategici è limitata e talvolta accade che nostre medie imprese di valore vengano assorbite da grandi gruppi stranieri che piano piano allontanano l'Italia dalla cabina di regia di molti processi di sviluppo industriale.

La sfida più grande oggi consiste nel riconoscimento della necessità delle medie imprese di dirigersi verso quattro principali direzioni: sviluppare adeguate competenze fondate sulla ricerca e sviluppo ed accompagna-

te da rafforzate e rinnovate competenze di marketing, crescere nei nuovi mercati a maggiore tasso di crescita, consolidando una rete del valore che sappia coniugare in modo equilibrato competenze locali e competenze globali; investire nell'ottimizzazione dei processi di business anche attraverso l'investimento nelle nuove tecnologie digitali per migliorare l'efficienza e la produttività dei processi, rafforzare la propria struttura finanziaria per sostenere l'impatto delle nuove sfide della concorrenza internazionale. Il tutto in una logica di crescita dimensionale seppure sostenibile, ovvero coerente, misurata e capace di salvaguardare il core business originario.

In conclusione, le medie imprese manifatturiere italiane rappresentano un'area d'indagine di prioritario interesse per gli studiosi di marketing e di management, almeno per due ragioni. La prima è che la ricerca su queste imprese può essere di supporto per il loro percorso di sviluppo, rafforzandone la conoscenza dei principali processi evolutivi di mercato e accompagnandole nel rinnovamento dei modelli di business. In secondo luogo, e in termini più generali, le medie imprese rappresentano un'area di ricerca capace di dare ricchi spunti di riflessione per l'elaborazione di nuovi modelli interpretativi sull'impresa e sui rapporti dell'impresa con il mercato.

Riferimenti bibliografici

- Bertoli G., Resciniti R. (edit by) (2012). *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Boston Consulting Group (2011). *Made in America, Again. Why manufacturing will return to the U.S.*, August.
- Coltorti F., Resciniti R., Tunisini A., Varaldo R. (edit by) (2013). *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Milano: Springer-Verlag.
- Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2010). Sviluppo e competitività delle medie imprese italiane dell'era globale. *Mercati e competitività*, 3. Doi: 10.3280/MC2010-003004.
- McKinsey Global Institute and McKinsey Operations Practice (2012). *Manufacturing the future: the next era of global growth and innovation*. November.
- Varaldo R. (2006a). Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali. *Economia e politica industriale*, 1: 25-42.
- 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., 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*.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di) (2009). *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*. Milano: FrancoAngeli.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2010). Marketing e intangibles per la competitività delle medie imprese italiane. *Economia e diritto del terziario*, 2: 207-225. Doi: 10.3280/ED2010-002001.