

Il marketing delle medie imprese. Analisi di alcuni casi aziendali¹

Valentino Gandolfi

Sommario: 1. Rilevanza del tema - 2. Metodologia di rilevazione - 3. I casi aziendali - 4. I risultati dell'indagine - 5. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

In this paper on *marketing in medium sized enterprises* the author reports on a survey of successful medium sized business-to-business enterprises carried out in order to identify distinctive characteristics of their marketing strategies compared to the ones of both small and larger enterprises. All of the sampled firms proved to be market driven and hence flexible. They innovated their business models and reorganized their sales network and technical assistance activities. Smaller enterprises are much less oriented to adapt to the market, and they mainly adapt only their basic business activities. In large enterprises decision-making processes often use market analysis, forecasts and segmentation techniques. Compared to the medium sized companies, they also have a larger and more finely tuned distribution network, which usually covers numerous markets.

1. Rilevanza del tema

I contenuti del marketing delle imprese descritti dalla letteratura manageriale sono riferiti in gran parte alle grandi dimensioni aziendali, soprattutto a quelle operanti nei mercati di prodotti di massa. Anche l'ultima definizione di marketing dell'American Marketing Association (AMA, 2004) è chiaramente tarata sul modello "tipico" della grande impresa diversificata.

Gli studi sul marketing e sul management delle imprese minori sono cominciati negli anni '80 a seguito della maggiore competitività di questa tipologia dimensionale rispetto alle grandi imprese. In Italia si distingue la trattazione di Marchini sul governo delle imprese minori (Marchini, 1995), in cui viene riportata anche una documentata analisi della letteratura sul marketing (Marchini, 1998),

¹L'articolo è stato sottoposto a doppio referaggio cieco da parte di due anonimi referee.

italiana e straniera. Dal confronto del marketing delle grandi imprese e di quello delle imprese minori emerge in tali studi una diversità indubbiamente ben marcata, soprattutto in ordine alla formalizzazione del processo, all'organizzazione e all'impiego di strumenti di analisi e di tipo operativo. Il confronto diventa invece più sfumato se si considerano solo le medie imprese. Nella categoria delle piccole e medie imprese sono in genere comprese diverse sottotipologie: medie, piccole, microimprese e imprese artigiane (Gandolfi, 1999).

La media impresa è una categoria aziendale "scoperta" più recentemente e gli studi manageriali relativi sono ancora limitati. In generale la letteratura di marketing sottolinea che in queste imprese si confondono tratti riconducibili in parte alla grande e in parte alla piccola dimensione (Tunisini, 2006). Questa tesi costituisce l'intelaiatura anche di un'ampia analisi sulle medie imprese svolta nell'ambito della SIMktg (Varaldo, Dalli, Resciniti, Tunisini, 2009), che ha riguardato 29 imprese, in cui sono stati considerati anche diversi aspetti di marketing, uno studio che ha consentito di qualificare la gestione delle medie imprese italiane come non è mai stato fatto prima. Anche in questa indagine resta però poco esplorata la comparazione delle attività di marketing tra tipologie dimensionali d'impresa.

Data l'importanza che viene ora riconosciuta al cosiddetto "quarto capitalismo" (Turani, 2006), in particolare per lo sviluppo economico del nostro paese (vds. in particolare Mediobanca e Unioncamere, 2004 e Coltorti, 2004), è utile indagare sugli obiettivi sopra indicati. La rilevazione di caratteristiche distintive del marketing può assumere un certo significato normativo e può altresì accrescere la conoscenza teorica della disciplina, essendo appunto riferita in genere alla grande dimensione.

2. Metodologia di rilevazione

Un modello per la ricerca della specificità manageriale delle medie imprese, e quindi anche del marketing delle stesse, è stato proposto da Dalli e Tunisini (2006) in occasione del III Convegno della SIMktg, ove la media impresa viene intesa non tanto come uno stadio della transizione verso la grande dimensione, quanto come un'entità che, pur potendo diventare grande, può mantenere la propria connotazione dimensionale nel tempo, e che pertanto come tale va osservata e studiata ai fini gestionali. Per cogliere la specificità della complessità di queste imprese, gli Autori focalizzano alcuni dualismi che le caratterizzano, e che trovano i loro estremi da un lato nella piccola impresa e dall'altro nella grande dimensione: rilevanza nel comparto e nel settore di appartenenza, imprenditorialità e managerialità gestionale, orientamento al prodotto e orientamento al marketing, orientamento allo sviluppo e orientamento alla razionalizzazione, sviluppo a rete e in rete di imprese, imprenditorialità individuale e imprenditorialità collettiva. Già la qualificazione di detti dualismi può

consentire di comprendere meglio le specificità di questa tipologia aziendale e di focalizzare i relativi problemi di sviluppo.

Un contributo empirico che dà forma al suddetto modello è fornito da un rapporto dell'Osservatorio Tedis sui distretti industriali (Micelli, 2006). In particolare, il modello è incentrato sulla ricerca del bilanciamento fra orientamento allo sviluppo (ovvero a creatività e adattamento alla "customizzazione") e orientamento alla razionalizzazione (tensione all'efficienza e alla ricerca di vantaggio di costo). Dall'indagine emerge che le medie imprese, leader di mercato, "operano con reti distributive proprie, sono in grado di monitorare il mercato con strumenti gestionali evoluti dal punto di vista tecnologico (sensing), investono sulla conoscenza diretta dei consumatori a livello internazionale", si dimostrano in grado di coniugare l'innovazione tecnologica con una sensibilità estetica.

Questo articolo si pone nella stessa prospettiva del rapporto Tedis, ma mira in particolare a rilevare distinzioni del marketing secondo la tipologia dimensionale delle imprese.

Una base metodologica indubbiamente molto esaustiva per l'analisi delle caratteristiche strutturali delle medie imprese è fornita dalla citata indagine SIMktg, incentrata su tre corpi centrali: la dimensione imprenditoriale, la dimensione competitiva e la dimensione organizzativo-direzionale. È stato altresì esaminato il fenomeno dell'internazionalizzazione, quale connotato trasversale a tali analisi (Varaldo, 2009). Si tratta di aspetti che riguardano non tanto il marketing quanto il governo delle imprese in generale. L'internazionalizzazione, benché venga in tale studio considerata un connotato distintivo della crescita delle medie imprese, è ormai la norma nei processi di sviluppo in tutte le tipologie dimensionali delle imprese (non escluse molte aziende artigiane) e in quasi tutti i settori. L'imprenditorialità viene trattata secondo quattro profili: la stabilità del nucleo imprenditoriale, l'apertura al management, l'ottimizzazione della struttura finanziaria, la tensione alla crescita (Dalli, 2009). Si tratta di aspetti chiaramente non connessi direttamente con il marketing. Anche la dimensione organizzativa viene letta (Tunisini, 2009) in termini di sviluppo delle imprese, rilevandone: l'operare in rete, il legame con il territorio, la flessibilità organizzativa. In ordine a questi elementi di carattere relazionale, nel percorso di sviluppo delle imprese viene individuata la successione di tre fasi, in corrispondenza di ognuna di esse cambiano le basi della competitività (competenze, qualità del prodotto, innovazione, ecc.), l'estensione della rete (locale, internazionale, tipo di relazione), il ruolo nella rete. Indubbiamente, la relazionalità investe anche il marketing, ma costituisce una dimensione generale dello sviluppo complessivo delle imprese. La dimensione analitica trattata nella ricerca in esame più vicina al marketing è senz'altro quella "competitiva", in ordine alla quale viene articolata la lettura dei casi aziendali secondo quattro elementi (Resciniti, 2009): la "focalizzazione dinamica", l'orientamento all'innovazione, l'adattamento e la personalizzazione del prodotto, il presidio del mercato (posizionamento alto o basso). È soprattutto con la focalizzazione dinamica che si cercherà di valutare i risultati dell'indagine riportati di seguito.

Ciò premesso, indichiamo di seguito la metodologia adottata nell'osservazione dei casi che costituiscono l'oggetto di questo articolo.

Il marketing, quale insieme di attività aziendali per la gestione del rapporto con il mercato coerentemente con il governo dell'impresa, partecipa fortemente, ancor più di altre funzioni aziendali, alla formulazione delle decisioni strategiche, essendo queste incentrate essenzialmente sull'evoluzione della domanda di mercato, sui comportamenti dei concorrenti, sulle attese dei consumatori. Ovviamente, le decisioni di sviluppo d'impresa derivano da un vasto insieme di informazioni, di varia natura e riguardanti le diverse attività e funzioni d'impresa, ma le conoscenze sul mercato, e perciò di chi è preposto alla sua gestione, su livelli aziendali diversi, costituiscono al riguardo un apporto determinante (Burresi, Aiello, Guercini, 2006). Cercare di focalizzare specificità e distinzioni del marketing di un'impresa significa entrare nel merito delle tre fondamentali dimensioni del marketing (Lambin, 2004):

- la dimensione "filosofica" (marketing strategico), che orienta la gestione aziendale. Nell'ottica di un marketing per il governo d'impresa (marketing strategico), l'orientamento gestionale più coerente con gli obiettivi dell'impresa odierna è il market driven (Winer, 2002), incentrato sulla soddisfazione del consumatore e volto a cogliere l'evoluzione delle opportunità di mercato;
- la dimensione "operativa" (marketing operativo), che è data dall'insieme di azioni concrete da svolgere per la valorizzazione commerciale del prodotto, che costituiscono la parte più "tangibile" del marketing (politiche integrate di mercato, relative a prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione);
- la dimensione "strategico-informativa" (marketing informativo), intesa come attività di analisi dell'ambiente esterno per le decisioni strategiche dell'impresa (Cozzi e Ferrero, 2004).

La qualificazione empirica di dette dimensioni analitiche è stata incentrata sui corrispondenti parametri indicati nel prospetto seguente (Tab. 1).

Tab. 1 - Parametri per l'analisi empirica del marketing

Componenti del marketing	Parametri di lettura
Marketing strategico	Cambiamenti (sostituzione o estensione) di settore, di comparto settoriale, di business Modificazioni dell'area business (tecnologia produttivo-distributiva, funzioni d'uso del prodotto, tipologie di clienti, area geografica di mercato)
Marketing operativo	Rete distributiva delle vendite Assistenza tecnica post vendita
Marketing informativo	Acquisizione di informazioni rilevanti. Rapporti con i clienti (soggetti aziendali coinvolti, tipo di rapporti, oggetto) Uso delle informazioni strategiche.

Fonte: Nostre elaborazioni

3. I casi aziendali

Il campione analizzato è costituito da dieci imprese ed è stato formato in itinere. Si è partiti da cinque medie imprese, che sono state scelte in base a tre criteri. Il primo criterio è il riconoscimento di un posizionamento di successo, inteso, riduttivamente, in termini di continuità di crescita dimensionale associata ad una buona performance economico-finanziaria. Il secondo criterio è la collocazione delle imprese nel rapporto business to business in differenti settori, e ciò per motivi di omogeneità della realtà da studiare. Il terzo criterio di selezione è la qualificazione di media impresa non secondo i parametri quantitativi ricorrenti (Istat, Ue, Mediobanca), ma in base a valutazioni qualitative: imprese ritenute né piccole né grandi da imprenditori del settore e caratterizzate dall'aver il controllo di una quota importante del mercato in cui le stesse sono presenti. Le piccole imprese operano in genere a livello locale e lavorano per pochissimi clienti. Le grandi imprese si caratterizzano per la compresenza di più attributi non riscontrabili nelle medie imprese: elevata quota di mercato nel settore, diversificazione produttiva in più aree business, presenza determinante di manager non proprietari nel vertice decisionale, estesa multinazionalizzazione, ecc. Le medie imprese non presentano in genere detti attributi, ma occupano una solida posizione di mercato in segmenti settoriali molto specializzati.

Nel corso dell'indagine si sono poi selezionate altre cinque imprese, una per ciascuno dei settori individuati precedentemente, imprese ritenute dalle figure intervistate il competitor o uno dei principali concorrenti. Sono emerse tre imprese con caratteristiche ancora proprie delle medie imprese e due imprese di grandi dimensioni (di cui una appartenente ad un gruppo estero).

La definizione del campione, conseguentemente all'obiettivo dell'indagine, non è stata basata su criteri oggettivi e non ha alcuna pretesa di significatività statistica. Le imprese selezionate ci sembrano tuttavia interessanti per esplorare la realtà delle medie imprese italiane nel business to business.

Le interviste aziendali sono state incentrate sui seguenti aspetti: le fasi trasformative nel ciclo di vita dell'impresa, le modalità di definizione delle scelte fondamentali di sviluppo in generale e di mercato in particolare, le vie e i soggetti d'impresa coinvolti nell'acquisizione delle informazioni rilevanti per le decisioni strategiche di marketing. Gli elementi conoscitivi così acquisiti sono stati integrati con informazioni di altre fonti informative aziendali e di settore. Il colloquio con gli intervistati ha riguardato anche la comparazione tra il marketing dell'impresa interessata e il marketing di imprese con diverse dimensioni nello stesso settore.

Per le diverse imprese è stato intervistato l'imprenditore-proprietario o un dirigente del vertice aziendale. Sono state contattate le seguenti imprese²:

- Biesse e Scm, produttori di macchine per la lavorazione del legno;
- Clabo e Isa, produttori di arredi e vetrine refrigeranti per la ristorazione;
- Robur e Aermec, produttori di apparecchi per la climatizzazione di ambienti;

²Si ringraziano le persone intervistate per la loro cortese collaborazione allo svolgimento dell'indagine.

- Tonutti e Sitrex, produttori di macchine per la fienagione;
- Umbra e Gamfior, produttori di viti sferoidali.

La Scm è considerata una grande impresa per il settore. La Gamfior fa parte di un gruppo multinazionale estero. Il fatturato delle imprese medie del "campione" è compreso in una fascia che va da 30 a 400 milioni di euro, il limite massimo è toccato solo dalla Biesse, le cui caratteristiche gestionali sembrano comunque ben riflettere quei dualismi di governo richiamati precedentemente. Anche le indagini di Mediobanca-Unioncamere (2004) e di Tamburi- Associati (2004) includono Biesse tra le medie imprese. Tra l'altro, McKinsey e Co. classifica medie le imprese fino ad un fatturato di un miliardo di euro (Abravanel e Gutgeld, 2006).

Gruppo Biesse. È una società pesarese che nel 2006 ha conseguito un fatturato di 397 milioni di euro e che occupava circa 1.900 dipendenti. Negli ultimi anni ha rivelato un forte trend di crescita: dal 2003 al 2006 il fatturato complessivo è cresciuto di circa tre volte.

L'azienda è nata nel 1970 con la produzione di macchine per la seconda lavorazione del legno e più precisamente di foratrici multiple. Successivamente ha avuto un intenso processo di espansione e di diversificazione delle attività, realizzato anche attraverso diverse acquisizioni. Attualmente Biesse ha una struttura organizzativa a gruppo e fornisce macchine e sistemi destinati alla lavorazione di legno, vetro e pietra. Il core business del gruppo resta la produzione di macchine per la lavorazione del legno, ove opera nel mercato con diversi marchi.

Il gruppo Biesse è una realtà produttiva e commerciale di scala multinazionale. È costituito da diversi siti produttivi ubicati in Italia e da uno in Cina, commercializza i propri prodotti attraverso una rete di società controllate e diverse filiali localizzate in mercati considerati strategici in Europa, Nord America, Asia e Oceania.

Nel settore delle macchine per la lavorazione del legno, i maggiori concorrenti di Biesse sono l'impresa tedesca Homag e l'impresa italiana Scm.

Gruppo Scm. È leader mondiale nel settore delle macchine per la lavorazione del legno. Sorta nel 1937 con una fonderia di getti in bronzo ed una piccola azienda di macchine agricole, l'impresa è entrata poi nel settore delle macchine per la lavorazione del legno e si è continuamente diversificata nella produzione e nei mercati. Il gruppo, attraverso divisioni specializzate, opera anche nei settori delle macchine per la lavorazione della plastica, del marmo, del vetro e della lamiera. Possiede in Italia una trentina di stabilimenti produttivi. Nel 2006 occupava 3.800 persone e fatturava 650 milioni di euro. Esporta il 70% della produzione. È presente in 120 paesi attraverso filiali, concessionari, agenti.

Clabo Group. È un'impresa marchigiana nata nel 2001 dall'unione di due aziende operanti nel settore degli arredi per la ristorazione: la Orion (Ancona) e la Iba (Bergamo). L'impresa è poi cresciuta attraverso varie acquisizioni e il suo fatturato è passato da 17 milioni di euro nel 2001 ad oltre 62 nel 2006, quando impiegava oltre 400 addetti, distribuiti tra le tre sedi italiane e la filiale americana.

Clabo Group rappresenta ora il primo gruppo in Europa nel campo delle vetrine espositive professionali per la gelateria e la pasticceria, nonché una delle prime realtà in Europa nel settore degli arredi e della componentistica per locali della ristorazione veloce. Vi fanno capo più stabilimenti, con distinti marchi commerciali. Consente agli acquirenti, pubblici esercizi, di acquistare sia una semplice cella per un banco bar sia l'installazione completa dell'arredo del locale, chiavi in mano. Clabo è una società che si caratterizza per la crescita continua, ottenuta attraverso lo sviluppo delle vendite nei mercati internazionali sia con i propri brand storici sia con la crescita esterna. L'ultima acquisizione è la De Ranieri di Massa Carrara, la principale concorrente. Con tale operazione, il gruppo ha quasi raddoppiato la quota di mercato delle vetrine per gelaterie, diventando leader mondiale assoluto nel segmento. Le vetrine per gelaterie sono il core business della società, ove detiene circa il 65% del mercato italiano.

Il maggior concorrente di Clabo Group in Italia e all'estero è la **Isa** di Bastia Umbra, che ha un fatturato complessivo quasi doppio, ma un ricavo minore nel business dei banchi per gelaterie. La produzione viene realizzata in cinque stabilimenti ubicati in Italia. Ha anche una sede in Brasile e ha aperto recentemente un nuovo stabilimento India. Nel 2006 ha realizzato un fatturato consolidato di 148 milioni di euro ed impiegava 1.200 dipendenti. Il 70% del prodotto viene destinato all'export attraverso filiali e importatori in una settantina di paesi. La posizione leader di Isa nel settore professionale e degli arredamenti per locali pubblici è riconducibile in buona misura a soluzioni caratterizzate dalla estesa trasparenza del sistema espositivo e dalla tecnologia dei materiali molto avanzata. La produzione si caratterizza altresì per la completa modularità, che consente il massimo inserimento delle vetrine espositive nell'arredo dell'esercizio, anche con una limitata disponibilità di spazio.

Robur Spa. Sorta nel 1956 per la produzione su scala industriale di sistemi di riscaldamento e condizionamento con pompe di calore alimentate a metano, nel 2006 l'impresa ha realizzato un fatturato di 37 milioni di euro e impiegava 249 addetti. Opera nel mercato della climatizzazione e più esattamente nel segmento delle macchine che utilizzano la tecnologia delle pompe di calore a gas metano.

Robur realizza applicazioni industriali per la refrigerazione, condizionatori di edifici medio-grandi pubblici e privati, il riscaldamento centralizzato di edifici residenziali. I clienti finali sono industrie, amministrazioni pubbliche, condomini residenziali. Robur è l'unica impresa italiana a produrre condizionatori e quindi aria fredda con il gas metano. Nonostante la peculiarità della tecnologia utilizzata, ha concorrenti in diversi segmenti produttivi: di meno nelle applicazioni industriali, di più nel condizionamento civile. In prospettiva la competizione è attesa soprattutto nel campo del condizionamento residenziale, da parte sia di costruttori di caldaie (a gas) sia di costruttori di condizionatori (elettrici). La quota di mercato di Robur assume pesi differenti a seconda dell'estensione del mercato che si prende in riferimento. Copre indubbiamente una quota di mercato molto esigua nel mercato complessivo della climatizzazione, ma una quota significativa in segmenti molto specializzati.

Per cogliere meglio il significato della concorrenza nei confronti di Robur bisogna tener presente che i sistemi di condizionamento attuali dell'impresa

hanno indubbiamente il vantaggio di essere alimentati a gas metano (che diventano pressochè insostituibili ove si hanno problemi d'uso dell'energia elettrica), ma che gli stessi si caratterizzano per rendimenti più bassi sia nella produzione di calore sia nel condizionamento. Di qui la concorrenza che può provenire da produttori di caldaie, come Immergas, Riello, Buderus, ecc., nonché da produttori di condizionatori come Irsap, Climaveneto e, soprattutto, Aermec.

La storia di **Aermec** rappresenta significativamente la storia della climatizzazione del nostro paese. L'azienda è stata fondata nel 1962 da Giordano Riello, che da allora ha immesso nel mercato varie soluzioni tecniche all'avanguardia nel settore: il ventilconvettore e lo split-system (condizionatore a due sezioni), un apparecchio, quest'ultimo, che da solo è in grado di fornire aria calda e aria fredda. Il core business di Aermec è costituito dalla produzione di elettroventilconvettori, ove l'impresa è leader mondiale. Nel tempo l'impresa ha continuamente ampliato il catalogo prodotti: dai piccoli terminali alle macchine per impianti di condizionamento di piccola, media e grande potenza, per varie soluzioni impiantistiche. Aermec si distingue nel mercato della climatizzazione per una capillare rete di assistenza tecnica, che segue il cliente sia nella scelta dell'impianto più adatto alle sue esigenze sia nella manutenzione. Nel 2006 Aermec fatturava 150 milioni di euro e aveva circa 500 dipendenti. Ha consociate in Francia, Inghilterra, Germania, Spagna.

Gruppo Tonutti. È una società udinese del settore delle macchine agricole che nel 2006 ha conseguito un fatturato di oltre 50 milioni di euro e impiegava più di 150 dipendenti. È sorta negli ultimi decenni dell'800. È ora specializzata nel segmento delle macchine per la fienagione; realizza infatti tutta la linea di prodotti relativi: falciatrici, girelli, ranghinatori, rotopresse, fasciatrici. A queste macchine impiegate in campo si aggiungono quelle utilizzate in azienda, quali i tagliaballoni e i miscelatori di mangimi. Nel tempo l'attività del gruppo Tonutti è cresciuta continuamente, soprattutto attraverso acquisizioni. Ultimamente ha costruito uno stabilimento anche in Russia per l'assemblaggio di macchine destinate ai mercati dell'ex-Urss. Recentemente il gruppo ha acquisito un'azienda mantovana produttrice di macchine per la raccolta e la conservazione del foraggio. Con questa acquisizione si conferma leader mondiale nel settore specifico della fienagione.

Benché il core business della Tonutti sia costituito dalla linea fienagione, l'impresa è presente anche nel business delle macchine per giardinaggio-aree verdi-parchi-campi sportivi. Gran parte dei componenti che assembla, in Italia o all'estero, per la produzione di macchine finite è importata da paesi asiatici. La produzione viene avviata quasi tutta all'estero, soprattutto in Usa e Canada, che rappresentano i maggiori mercati dell'impresa, ove è l'impresa che detiene la maggiore quota di mercato di riferimento.

Per continuare ad operare nel mercato americano, la Tonutti ha dovuto riorganizzare recentemente anche la distribuzione commerciale. In particolare, ha dovuto dare una risposta più adeguata alle attese dei clienti per una più rapida assistenza tecnica e per la fornitura dei ricambi. A tal fine, l'impresa ha costituito una filiale in Usa per il mercato statunitense e del Canada, con una propria rete distributiva. Benchè il mercato americano continui a restare per la

Tonutti quello principale, l'impresa sta cercando sbocchi anche in altri paesi, sia per captare la crescita della domanda sia per compensare la possibile flessione nel mercato americano. Attualmente è presente in 38 paesi del mondo, in tutti i continenti.

Tra i nuovi mercati di sbocco c'è anche la Cina. In questo paese Tonutti già si approvvigiona di componenti per le macchine che poi esporta. Date le particolari caratteristiche di questo mercato, l'impresa ha scelto di appoggiarsi ad un produttore locale, con una modalità di forte coinvolgimento attraverso cui potersi rapportare efficacemente con i distributori e gli utilizzatori finali.

Il principale concorrente della Tonutti nel mercato nord americano è un'impresa italiana, pure specializzata nel segmento delle macchine per la fienagione, la **Sitrex**. Anche quest'ultima ha focalizzato la sua offerta sul mercato americano. La Sitrex è un'azienda umbra avviata nel 1970 dall'attuale imprenditore per la produzione di macchine agricole. La piccola impresa ha cominciato a crescere dai primi anni settanta esportando i suoi prodotti prima in Europa e poi negli Stati Uniti, in Canada e in Australia. Nel 2006 ha realizzato un fatturato consolidato di circa 30 milioni di euro e impiegava più di 80 addetti (200 nell'indotto).

Attualmente, la Sitrex esporta la quasi totalità della produzione, in oltre 60 paesi del mondo, in particolare negli Stati Uniti, in Australia, in Asia, in Europa e in Canada. Possiede tre stabilimenti con impianti produttivi tecnologicamente molto avanzati, che consentono di garantire precisione di produzione ed elevati standard qualitativi. Il core business della Sitrex è costituito tuttora dalla linea di macchine per la fienagione, ma recentemente la produzione è stata estesa alle macchine per la mietitura, alle falciatrici per ripassare i campi mietuti, ad attrezzature varie per il mantenimento delle aree verdi di parchi e giardini. Diverse macchine e componenti sono brevettati in molti paesi, con innovazioni atte a soddisfare specifiche esigenze dei diversi mercati esteri serviti.

Umbra Group. È una società umbra specializzata nella produzione di viti e cuscinetti a sfere. Nel 2006 ha conseguito un fatturato di quasi 100 milioni di euro e occupava circa 500 lavoratori. L'azienda ammiraglia del gruppo è Umbra Cuscinetti, il cui core business sta nella produzione di viti a ricircolazione sferica (un sofisticato dispositivo per trasformare il moto rotatorio in moto alare), la cui primissima applicazione è stata adottata nell'aereo militare Tornado. Umbra Cuscinetti fornisce direttamente la multinazionale americana Boeing e, tramite società di system integration, la Airbus. I prodotti dell'impresa sono distribuiti in vari paesi e sono accompagnati da un'assistenza tecnica molto capillare ed estesa, avvalendosi anche di diversi depositi di ricambi a livello internazionale.

Il successo di Umbra Group è riconducibile alla tecnologia sviluppata nell'aerospazio, dalla quale è derivata poi la realizzazione di altri prodotti di alta precisione, come gli elettromandri. Nell'aeronautica civile Umbra Group è considerato il numero uno a livello mondiale per la produzione di viti a ricircolazione sferica. La sua produzione è costituita da circa il 25% di cuscinetti e dal restante 75% da altri prodotti (viti, elettromandri, ecc.), destinati per tre quarti all'aeronautica e per un quarto a costruttori di macchine utensili.

Nel corso del 2005, Umbra Group ha stipulato accordi di fornitura con Boeing fino al 2012 e con Liebherr-Airbus fino al 2010. L'impresa rifornisce importanti costruttori mondiali di macchine utensili, come Mori Seiki e Mazak.

Nel mercato italiano delle macchine utensili, Umbra Group detiene una quota di mercato di circa il 15%, seguito dal principale concorrente **Gamfior**, con circa il 10%. Quest'ultimo opera nel campo della meccanica di precisione sin dal 1928, anno della sua fondazione. Nel tempo ha acquisito un'elevata esperienza tecnologica, avvalendosi in particolare del contatto continuo con i costruttori e gli utilizzatori di macchine utensili. La sua produzione è costituita essenzialmente di viti rettificate a ricircolo di sfere, elettromandrini e mandrini per fresatura, foratura, alesatura, rettifica. Le sue viti rettificate a ricircolo di sfere, a seguito delle loro caratteristiche di affidabilità, si sono rapidamente affermate negli ultimi anni anche nel campo della movimentazione degli assi delle macchine utensili e della robotica.

I prodotti di Gamfior sono presenti in quasi tutto il mondo e si distinguono per la potenza, la rigidità, la velocità, la precisione, che si prestano all'uso in disparati comparti industriali. Nel 2006 questa impresa ha conseguito un fatturato consolidato di circa 20 milioni di euro ed occupava 73 addetti. Fa ora parte del gruppo multinazionale svedese Skf ed è denominata Skf Bss S.p.A., che appartiene, insieme ad altre cinque società ubicate in Italia, a Skf Industrie S.p.A., la principale società del gruppo svedese in Italia. L'ex Gamfior resta impegnata nella fabbricazione e nella riparazione di viti a ricircolo sferico, di mandrini ed elettromandrini.

4. I risultati dell'indagine

Vengono di seguito riportati gli elementi empirici rilevati dall'indagine, ordinati secondo le tre dimensioni analitiche precisate prima, relative a: il marketing strategico (approccio al mercato), il marketing operativo (politiche distributive e assistenza post vendite), il marketing informativo (acquisizione delle informazioni di carattere strategico per lo sviluppo competitivo delle imprese). Per ognuna di tali dimensioni analitiche riporteremo le informazioni rilevate volte a qualificare il marketing delle medie imprese contattate e a focalizzare le relative distinzioni rispetto alle imprese con cui esse si confrontano, di minori o maggiori dimensioni operative.

Mentre il confronto con le piccole imprese risulta relativamente facile, data la possibilità di individuare molteplici realtà, la comparazione tra medie e grandi risulta più difficoltosa, mancando spesso la presenza di queste ultime nei segmenti settoriali con medie imprese leader di mercato. In taluni segmenti la presenza delle grandi imprese ha solo il significato di completare l'offerta, avvalendosi di altri produttori (in genere di piccole e medie dimensioni). A volte le medie imprese si confrontano con imprese specializzate pure di dimensioni non grandi ma facenti capo a grandi gruppi diversificati. A quest'ultimo proposito,

tenendo conto anche di quanto si rileva nel mercato dei beni di largo consumo, si può dire che il processo di diversificazione dei grandi gruppi deriva spesso dall'acquisizione di piccole e medie imprese che avevano "creato" un'area business di dimensione significativa. In effetti, sempre in termini generali, cioè non strettamente pertinenti al business to business su cui si è concentrata la presente indagine, è da rilevare che sono molte le medie imprese che, ad un certo stadio del loro ciclo di vita, sono entrati nella sfera di controllo di imprese di maggiori dimensioni. È, questo, un tema che esula dai limiti dati a questo articolo, ma che sarebbe utile approfondire, proprio per rilevare gli aspetti critici del "tesoro emergente" dell'economia italiana.

Marketing strategico. Nel ciclo di vita delle *medie imprese osservate* predomina nettamente l'orientamento alla continua modificazione dell'area business, e perciò una forte flessibilità strategica. La modificazione del business è stata riscontrata sia nella produzione ad alta tecnologia sia in quella tecnologicamente più semplice. Sono indicativi nella prima produzione Umbra Group e Biesse, nella seconda i casi Clabo e Tonutti.

Umbra Group è nato come impresa per la produzione di cuscinetti a sfere, che si è poi spostata verso la produzione di viti a ricircolo sferico ad altissima precisione per l'industria aeronautica. Successivamente si è estesa nella tecnologia produttiva degli elettromandri e verso sistemi elettromeccanici di movimentazione assai complessi per nuovi utilizzatori, quali i produttori di macchine utensili.

La Biesse ha avviato la sua attività con centri di lavorazione del pannello, ma si è poi diversificata nella lavorazione del legno massiccio ed ha nel tempo modificato l'area dei clienti estendendosi dalle grandi industrie del mobile a nuove fasce dimensionali, sia nel mercato nazionale che in quello estero, predisponendo a tal uopo nuovi sistemi per l'integrazione elettronica delle macchine già in esercizio. Attualmente fornisce macchine e sistemi destinati alla lavorazione di diversi materiali, quali il legno, il vetro e il marmo, anche se il core business di Biesse resta la produzione di macchine per l'industria del mobile e dei serramenti, offrendo qui una gamma completa di soluzioni per l'intero ciclo di lavorazione industriale del legno e dei suoi derivati. Inoltre, progetta software applicativi appositamente studiati per la programmazione delle macchine a controllo numerico e per la soluzione di specifiche problematiche produttive connesse con la lavorazione del legno. Offre varie soluzioni modulari: progettazione di impianti "chiavi in mano" per la grande industria del mobile, singole macchine automatiche, centri di lavoro per la piccola e media impresa, progettazione e vendita di componenti ad alto contenuto tecnologico.

La flessibilità strategica caratterizza anche le aziende con produzioni tecnologicamente più semplici. Nel caso della Clabo (arredo e vetrine con refrigerazione di alimenti), i potenziali di domanda sono attualmente ricercati principalmente nella sostituzione delle quote di mercato coperte da piccole aziende artigianali che operano in nicchie locali. Clabo sta orientando l'organizzazione delle vendite e della distribuzione per far inserire i suoi componenti più tecnologici nell'arredo complessivo predisposto da piccoli

concorrenti locali. A tal fine viene data molta importanza al miglioramento continuo della tecnologia di refrigerazione, alla ricerca di adatti materiali e all'affinamento stilistico, avvalendosi anche di noti designer qualificati e di griffes della moda.

L'impresa Tonutti, nel settore delle macchine trainate per la linea della fienagione, è passata da una produzione diversificata di macchine per l'agricoltura a forte connotazione artigianale e destinata al mercato locale ad una produzione specializzata, realizzata con sistemi molto industrializzati, destinata quasi esclusivamente al mercato estero, in particolare a quello nord americano. Benché la produzione principale della Tonutti sia costituita dalla "linea fienagione", l'impresa è presente anche nel comparto delle macchine per "giardinaggio, aree verdi, parchi, campi sportivi". Tra i nuovi mercati di sbocco c'è anche la Cina. In questo paese Tonutti già si approvvigiona di componenti per le macchine che poi esporta. Ora la Cina viene vista come un mercato in cui inserirsi ed espandersi. Anche il suo più diretto concorrente, Sitrex, proviene da un'esperienza produttiva molto diversa, cioè dalla produzione di componenti per costruttori esteri di caravan. Quest'ultima impresa, in un periodo di staticità del mercato di tale produzione, ha saputo cogliere un vuoto di offerta causato dal fallimento di un produttore italiano in altro settore organizzando con elevata rapidità una nuova fabbrica per produrre alcune macchine per la fienagione da esportare, allargando poi la gamma con altre macchine per il completamento progressivo della filiera specialistica.

La modificazione del business ha dato luogo in diversi casi esaminati a due differenti sviluppi. Uno è lo sconfinamento nella diversificazione, ovvero in più aree business. Questo è successo nel caso di Biesse e Scm, le quali si sono estese dalle macchine per la lavorazione del legno alle macchine per la lavorazione di altri materiali. Ciò che in genere caratterizza tutti i segmenti in cui si sono sviluppati i casi esaminati è l'assenza del core business di grandi imprese, in tutti i mercati del mondo. Si tratta perciò di una diversificazione perseguita su segmenti specializzati e presidiati in maniera significativa da imprese di non grandi dimensioni.

L'altro sviluppo connesso con la modificazione del business riguarda la realizzazione di componenti utilizzati per la composizione delle macchine commercializzate. Spesso l'innescò di questo tipo di produzione deriva dall'originalità delle macchine prodotte e quindi dalla mancanza di fornitori specializzati. Alcune aziende che hanno "dovuto" produrre direttamente detti componenti per il proprio fabbisogno hanno poi adattato il prodotto onde poterlo rivolgere a nuovi clienti. A volte le innovazioni realizzate hanno consentito alle stesse imprese di inserirsi in nuovi segmenti di utilizzatori. È così che alcune aziende, come la Biesse, hanno cominciato a produrre componenti ideati per il proprio ciclo produttivo (elettromandrini) anche per il mercato, in particolare per piccoli clienti. La produzione in quantità relativamente elevata di componenti dà luogo a riduzioni di costo, cumulazione di know how e occasioni di ulteriori innovazioni, alimentando così il livello tecnologico e consentendo all'impresa di mantenere vantaggi competitivi (configurandosi come "unici" produttori di definiti componenti). In forma diversa, si pone in questo tipo di approccio al mercato

anche la Clabo con la produzione di parti tecnologiche per il sistema di arredamento bar/gelaterie, che vende a concorrenti artigianali che operano localmente. La stessa cosa si è riscontrata nella concorrente Aermec, ove un'azienda del gruppo produce componenti per sistemi di condizionamento destinati anche ad altre imprese del settore.

La focalizzazione su componenti tecnologicamente avanzati è il percorso strategico imboccato pure da Robur. L'imprenditore è ben consapevole della semplicità della produzione di caldaie e di altri sistemi di condizionamento, e perciò delle modeste barriere all'entrata e quindi della bassa competitività nei confronti di imprese di paesi con bassi o bassissimi costi di produzione. In prospettiva - ha affermato l'imprenditore - "coreani, cinesi e giapponesi avranno i mezzi per copiarci a prezzi competitivi e con una rete di vendita davvero globale. Non a caso abbiamo già intrapreso delle partnership con aziende di questi paesi partendo da un presupposto: fornire metà macchine a molti piuttosto che macchine intere a tutti. Le nostre caldaie hanno una parte meccanica facilmente riproducibile (magari anche a costi inferiori) e su quella parte lì sarebbe inutile continuare a contendere il terreno ai competitori più agguerriti. Ma c'è anche una parte tecnologicamente più raffinata e difficilmente riproducibile. Ecco, noi nei prossimi anni dovremo commercializzare proprio quella mezza macchina e farne la nostra punta di diamante. Senza mai rinunciare alla ricerca e allo sviluppo tecnologico".

La concentrazione del business aziendale su "nuovi" componenti è una caratteristica di molte medie imprese italiane leader di mercato nel business to business, quali Bonfiglioli e Brevini, dedite alla produzione di motoriduttori, Carraro, leader mondiale nella progettazione e nella produzione di assali per veicoli fuori strada e da piazzale.

La dimensione innovativa del business appare come una necessità continua per il successo d'impresa. Al riguardo Biesse ha "pagato" in termini di competitività una stasi che "si era presa" dopo alcuni successi nella mecatronica, e che è stata superata solo a seguito di grossi sforzi riorganizzativi del processo produttivo e della distribuzione onde accrescere la produttività, ridurre i costi, migliorare l'assistenza post vendita.

Anche le imprese che operano in mercati relativamente statici si rendono conto degli effetti che può provocare un'innovazione di qualche concorrente sul loro posizionamento competitivo. Nel caso dell'arredo e delle vetrine per gelaterie, infatti, un'innovazione introdotta da un'impresa non in posizione leader (un espositore rotante per il gelato artigianale) ha causato una caduta di quota di mercato non indifferente anche della numero uno del mercato italiano, la Clabo.

I cambiamenti aziendali in questione, indicativi della dinamica del business model aziendale, riguardano, oltre alla struttura dell'area strategica di affari, gli spostamenti verso altri segmenti/settori. In ordine a questi ultimi, si riscontrano dei casi aziendali con trend di crescita limitata nonostante le potenzialità del mercato. Dietro tali comportamenti c'è la preoccupazione dell'imprenditore di non riuscire a sviluppare proporzionalmente ed in maniera adeguata qualche importante attività aziendale, dalla cui insufficienza possono scaturire delle conseguenze sull'affidabilità dell'azienda e quindi sulla stessa performance

competitiva. Ci si riferisce soprattutto alle attività di assistenza tecnica post vendita, alla fornitura dei ricambi, ai tempi di consegna, ai controlli qualitativi, ecc. La crescita non viene pertanto spinta oltre certi livelli dimensionali quando viene perseguita endogenamente, appunto a causa della insufficiente disponibilità di risorse intangibili critiche. Per tali ragioni, viene in genere seguita la via della crescita esogena, attraverso acquisizioni di imprese minori, anche se tale modalità ha causato stati particolarmente critici pure in imprese medie come Biesse in Italia o in quelle grandi come la tedesca Homag.

La continua modificazione dell'area business, quale comportamento strategico distintivo delle medie imprese di successo, trova un'ampia verifica nella citata ricerca della SIMktg: "il vantaggio competitivo di molte medie imprese studiate -è stato rilevato- risulta duraturo in base alla capacità di riformulazione dinamica del business; esse dimostrano di modificare il proprio ambito di azione secondo l'evoluzione delle condizioni di contesto, cambiando il segmento servito (rifocalizzazione) o integrandolo con altri interrelati rispetto alle attività della catena del valore (plurifocalizzazione) (Resciniti, 2009, p.95).

Il quadro comportamentale delle medie imprese osservate non appare molto differente da quello di *imprese con dimensioni maggiori* dello stesso segmento/settore: cambiano solo i soggetti decisionali. Nelle maggiori imprese l'orientamento al mercato è espresso in genere da manager anziché dall'imprenditore (unitamente a poche altre persone della famiglia e/o dipendenti). Nel settore delle macchine per la lavorazione del legno si ha un confronto significativo tra la media impresa Biesse e la grande impresa Homag. Le decisioni strategiche di mercato sono prese dall'imprenditore nella prima e da manager nella seconda conseguentemente non alla dimensione aziendale ma all'assetto proprietario: familiare la prima e manageriale la seconda. In taluni settori, come nel caso delle macchine per la fienagione, le grandi imprese sono molto diversificate e non producono direttamente tali macchine, per cui il confronto risulta complesso. Qui, comunque, le grandi imprese hanno posizionamenti di mercato molto stabili, sono in grado di ben controllare le loro quote di mercato e non hanno la necessità di valutare così costantemente il posizionamento competitivo della propria offerta. Quest'ultima considerazione ha trovato un riscontro anche nei settori dell'arredamento per la ristorazione e della produzione di sistemi meccanici o elettromeccanici per la movimentazione di parti meccaniche.

La distinzione dimensionale circa la filosofia gestionale risulta invece ben marcata tra le medie e le *minori imprese*, comprendenti in queste ultime sia quelle molto piccole, che operano in nicchie locali e con sistemi produttivi artigianali, sia quelle più vicine alle medie imprese in termini di addetti, di fatturato, di ampiezza di mercati serviti. Ciò che accomuna tutte queste imprese minori è una certa rigidità al cambiamento del prodotto o del business, prevalendo un orientamento al prodotto esistente e alle vendite (anziché al mercato). Pure nelle minori aziende è avvertita l'esigenza della crescita dimensionale onde poter svolgere in maniera più adeguata alcuni servizi per i clienti, ma è forte la percezione dei limiti endogeni circa la disponibilità di adeguate risorse e competenze. Di qui il loro eventuale orientamento alla

crescita per via esogena. Si hanno però al riguardo diversi insuccessi, riconducibili sia al rischio di mercato della specializzazione sia alle difficoltà di amalgamare diverse esperienze e differenti culture aziendali. Questi sforzi di crescita delle minori imprese si concretizzano comunque in logiche di mantenimento dei confini dell'area business corrente.

I rilievi appena esposti inducono a richiamare la distinzione rilevata altrove nell'ambito delle imprese minori tra aziende orientate alla stabilità e aziende orientate alla crescita dimensionale (Gandolfi, 1992; Marchini, 1995). La relativa staticità che si è voluto marcare riguarda le piccole imprese non candidate a diventare medie, che costituiscono la gran parte delle imprese minori.

Marketing operativo. Per rendere efficace il rapporto con i clienti quasi tutte le *medie aziende* osservate hanno recentemente riorganizzato la rete distributiva e l'assistenza tecnica. Da tutte è perseguito il controllo diretto della rete delle vendite e del servizio ricambi con la connessa assistenza tecnica.

Specie dove sono molto importanti l'assistenza tecnica e la fornitura rapida di ricambi, diverse aziende hanno dovuto costituire all'estero delle filiali. Spesso l'iniziativa è partita dal leader di mercato, seguito poi dal principale concorrente. Nel settore delle macchine per la lavorazione del legno, Scm da tempo va espandendo a livello mondiale la rete di filiali per operare nei vari mercati esteri. È grazie a questa espansione che l'impresa ha potuto esprimere nel tempo flessibilità dell'offerta e adattamento di prodotti e servizi alle esigenze del mercato. La concorrente Biesse avvertiva al riguardo un certo svantaggio, che consisteva in un più lento adeguamento dei prodotti ai cambiamenti della domanda; negli ultimi anni, conseguentemente, anch'essa ha realizzato una radicale riorganizzazione della distribuzione in alcuni mercati esteri, anche con costose acquisizioni di personale sottratto alla concorrenza.

Analogo processo è stato realizzato nel settore delle macchine per la fienagione nel mercato nord americano, ove si riscontra una tendenziale saturazione del mercato e diventa indispensabile una presenza diretta per rispondere rapidamente alle attese funzionali della clientela e fornire velocemente la ricambistica e l'assistenza tecnica. Di qui la creazione di una filiale commerciale con magazzino per i ricambi da parte del leader Tonutti, seguito immediatamente dal primo concorrente Sitrex.

Tonutti produce le stesse macchine che vende con proprio marchio anche per la multinazionale J. Deer, particolarmente esigente sul piano qualitativo, dell'assistenza, dei ricambi, nonché dei costi. A quest'ultimo riguardo, la multinazionale ha recentemente indotto Tonutti a riorganizzare il proprio ciclo di produzione e rivedere a livello internazionale le fonti di approvvigionamento di componenti onde poter comprimere i costi, dato che sul mercato americano arrivano prodotti realizzati in paesi a basso costo.

La rete distributiva diffusa e incentrata su propri agenti costituisce il punto di forza di Clabo rispetto alla concorrente Isa sul mercato italiano. Quest'ultima ha potuto conseguire una rapida crescita a seguito di grandi forniture, che non hanno richiesto la creazione di una rete distributiva, che però rivelerebbe la sua importanza in caso di incrinature nei rapporti con i pochi clienti che sta servendo.

Un limite avvertito anche da Robur è proprio nella carenza distributiva, diversamente dalle concorrenti, sia nel comparto delle caldaie sia in quello del condizionamento, in cui si confronta con la concorrente Aermec, che invece si differenzia nel settore per la rete diffusa di propri agenti.

Riguardo il marketing operativo, le *grandi imprese* si distinguono da quelle medie essenzialmente per l'estensione su più mercati della rete di vendita e dell'assistenza, dei magazzini per i ricambi e così via. Ogni impresa, conseguentemente alla strategia internazionale e al tipo di offerta, ha una propria modalità organizzativa. Resta però il fatto che la disponibilità di reti così estese e capillari consente alle maggiori imprese un vantaggio competitivo rilevante e sostenibile nei confronti delle medie imprese.

Circa la rete di distribuzione/vendite/assistenza tecnica, il divario tra le tipologie dimensionali di imprese si riscontra soprattutto con le *piccole imprese*, specialmente sul piano dell'assistenza tecnica. All'estero queste imprese non possono in genere costituire delle filiali e si appoggiano ad agenti, in genere plurimandatari. La mediazione del mercato rende però aleatorio il rapporto con i clienti e genera frequenti stati di insoddisfazione relativamente a consegne, ricambistica, ecc. Proprio per ridurre tali inconvenienti, è lo stesso imprenditore ad occuparsi direttamente dei clienti. Le basse soglie operative si ripercuotono anche sulle ricorrenti modalità di acquisizione di nuovi clienti, non potendo dare nemmeno una sistematica attenzione alle fiere, ove le imprese incontrano clienti e distributori. Da tali modalità operative derivano forti ostacoli all'espansione dell'offerta. Le imprese cercano a volte di supplire alla bassa capacità di penetrazione del mercato con un approccio relativamente "imprudente" o quanto meno rischioso, consistente nella definizione di prezzi molto bassi, che a volte hanno determinato un pericoloso squilibrio economico-finanziario dell'impresa.

La distinzione riscontrata sembra rivelare che sono proprio tali leve di mercato a spingere la crescita dimensionale delle imprese minori. La rete delle vendite e l'assistenza tecnica risultano infatti determinanti per la competizione delle imprese in diversi settori del mercato business to business. Esse possono però essere predisposte in termini efficaci e convenienti solo a partire da certe soglie dimensionali.

Marketing informativo. L'orientamento market driven e una gestione operativa efficace richiedono la disponibilità di un adeguato flusso di informazioni tecniche e di mercato. Nelle *medie imprese* osservate la conoscenza necessaria per realizzare delle innovazioni trova il principale innesco nei contatti diretti con il mercato: clienti, personale delle filiali, agenti, concorrenti. Dalle richieste e dagli orientamenti di costoro si sviluppa la ricerca, da parte del management, di ulteriori informazioni tecniche, commerciali e di mercato, anche con l'apporto di enti specializzati per le ricerche di mercato e l'innovazione tecnologica. Queste imprese, in misura diversa, dispongono di persone addette a ricerca e sviluppo, programmano periodiche relazioni di mercato svolte dal loro personale tecnico e commerciale, prevedono frequenti meeting interni per la condivisione/discussione dei fatti rilevati. La gestione essenziale e la sintesi di questi flussi informativi fanno in genere capo allo stesso imprenditore, pur avvalendosi, a volte, di

persone che si occupano di marketing strategico. In alcuni settori la conoscenza distintiva si genera da coprogettazioni con grandi clienti o da ripetuti incontri tecnici tra l'impresa e gli utilizzatori del prodotto. È dal contatto con clienti e personale tecnico-commerciale che sovente provengono le informazioni più rilevanti, che vengono poi tradotte in specifiche tecniche e quindi in innovazioni tecnologiche.

Nel business to business i rapporti con i clienti rappresentano dunque una condizione necessaria per lo sviluppo competitivo delle imprese, costituendo la principale via per la verifica, l'innovazione, la valorizzazione della produzione. La rilevanza aumenta proporzionalmente all'aumentare del contenuto innovativo dell'offerta. A questo riguardo è ben nota la relazione interattiva che il costruttore di macchine per la lavorazione del legno Scm aveva instaurato anni addietro con un fabbricante di infissi per la progettazione di una nuova macchina. Sul know how prodotto attraverso questa esperienza Scm ha potuto fondare la realizzazione di ulteriori innovazioni e conseguire così vantaggi competitivi molto forti. Anche Biesse ha avviato la costruzione di macchine per la lavorazione del vetro a seguito di forme di collaborazione tecnologica con una vetreria.

Tra i casi osservati Umbra Group presenta senz'altro la produzione tecnologica più avanzata. Questa impresa ha costituito le sue competenze tecnologiche basilari, fortemente distintive, a seguito della collaborazione con un'industria aeronautica utilizzatrice delle nuove viti sferoidali, e sta tuttora creando ulteriori sistemi tecnologici per nuove aree business grazie a partnership con grandi clienti. Dalla tecnologia sviluppata nell'aerospace è derivata poi l'ideazione di altri prodotti di alta precisione. Il rapporto che il Gruppo ha instaurato con Boeing assume per l'impresa un significato che va oltre la fornitura, configurandosi come una vera partnership, consentendole l'opportunità di sviluppare nuovi programmi produttivi e di entrare in nuove applicazioni in campo aeronautico. Rientra in tale prospettiva, ad esempio, la progettazione di uno "stowage" per il programma Boeing 777, un complesso attuatore per la movimentazione di un ascensore da posizionare in differenti postazioni nella fusoliera dell'aereo.

Proprio sull'instaurazione di importanti accordi con utilizzatori, di durata poliennale, diverse medie imprese fondano la loro crescita dimensionale e quindi il raggiungimento di soglie critiche sia per sviluppare innovazioni tecnologiche sia per organizzare una rete distributiva diretta tramite filiali estere. Nelle medie imprese sono in genere gli imprenditori e poche persone del vertice aziendale a gestire direttamente le relazioni con i clienti, da cui dipende in elevata misura lo sviluppo aziendale: dai rapporti con grandi clienti queste imprese traggono conoscenza tecnologica, informazioni per le innovazioni e costruiscono la fidelizzazione dei clienti. Anche Tonutti, pur commercializzando le macchine per la fienagione nel mercato nord americano con un proprio brand, ha siglato accordi esclusivi di fornitura delle stesse macchine per il più grande costruttore di macchine agricole presente nello stesso mercato. Pure Isa, azienda umbra produttrice di arredi di frigoconservazione di alimenti, ha potuto avere un forte tasso di crescita in virtù di importanti forniture definite dall'imprenditore con i

vertici decisionali di catene di distribuzione come Coop, di industrie dei surgelati come Unilever e del mercato del caffè come Illy.

La relazionalità delle medie imprese risulta una dimensione molto caratterizzante anche nello studio dei casi SIMktg (2009). Al riguardo, Tunisini ben sviluppa lo studio della rete di relazioni delle medie imprese con i fornitori, gli intermediari commerciali e i clienti: “molte relazioni che le imprese intrattengono con attori del mercato sono importanti in quanto rappresentano delle vere e proprie fonti di maggiore valore creato per il cliente finale” (p.104). In particolare, i rapporti che queste imprese intrattengono con i clienti “sono fonte di apprendimento in modo incisivo e fondamentale, soprattutto nei contesti business to business” (p.107). “In sostanza - viene ancora precisato – il cliente non viene gestito dalla media impresa solo quale destinatario dei processi di business intra e interorganizzativi ma come fonte di valore da presidiare e da utilizzare per implementare processi di apprendimento e di sviluppo” (p.116).

Circa l'acquisizione delle informazioni, le *grandi imprese* si distinguono da quelle medie sui piani dell'organizzazione (con persone dedicate alla conoscenza), della formalizzazione del processo informativo (con rapporti periodici e analisi di mercato), della sistematicità dell'acquisizione (tempi ed elaborazione), dell'estensione della realtà osservata (clienti attuali e potenziali, mercati esistenti e mercati emergenti). Queste imprese, in particolare le multinazionali, ricorrono frequentemente ad enti di ricerche di mercato per valutare le prospettive di nuovi prodotti, come risulta nel caso della giapponese Daikin a proposito dello studio del comportamento del consumatore europeo per le tecnologie di condizionamento ambientale, nel caso del gruppo Skf circa l'estensione d'uso degli elettromandri in nuovi settori, nel caso di Scm, che già qualche anno fa si era rivolta ad un centro internazionale di ricerche di mercato al fine di valutare meglio la tendenza nell'uso di materiali sostitutivi del legno. Le grandi aziende si avvalgono, inoltre, in maniera assai diffusa di loro apparati specializzati di ricerca, che lavorano spesso in stretta collaborazione con enti di ricerca a livello internazionale. Nel settore delle macchine per la lavorazione del legno sono ben noti i progetti di ricerca della Homag elaborati congiuntamente con università tedesche. Con altre parole, quella flessibilità strategica ed operativa che caratterizza le medie imprese italiane, ove viene realizzata soprattutto per l'impegno diretto dell'imprenditore e di pochi altri nel processo di acquisizione delle informazioni, in quelle grandi trova una base conoscitiva ben più strutturata.

Benché nelle medie imprese il processo informativo per le decisioni strategiche sia poco strutturato, restano distinzioni marcate con le *imprese minori*. In queste ultime tale processo è svolto dal solo imprenditore, e le informazioni ricercate riguardano unicamente il prodotto corrente e vengono utilizzate in gran parte per il mercato esistente. Questa situazione è riconducibile essenzialmente alla centralità data alla business idea originaria. Anche a seguito della distribuzione commerciale basata su venditori non esclusivi si ha un filtro tra impresa e clienti, sicché viene meno un flusso di informazioni che risultano invece sempre più importanti per l'evoluzione del business model. La distinzione tra piccole e medie imprese vale soprattutto nei

settori ad elevato contenuto tecnologico, come quello delle macchine per la lavorazione del legno e quello di componenti complessi come le viti con motori ad azionamento verticale, ove i progressi tecnologici possono essere scarsamente valorizzati da aziende con basse soglie dimensionali. Il divario appare invece minore ove le innovazioni tecnologiche dipendono meno dal livello di know how e dall'organizzazione aziendale, oppure si hanno produzioni molto standardizzate (come nel caso dei condizionatori di ambienti) o dove le innovazioni utili per la competitività sono basate più su idee che sull'apporto di piani impegnativi di ricerca (come si è riscontrato nel caso delle macchine per la fienagione).

5. Conclusioni

Conformemente all'oggetto e agli obiettivi dello studio, possiamo trarre dai casi studiati le conclusioni seguenti, comunque da verificare ulteriormente. La prima conclusione concerne la *qualificazione dimensionale* delle medie imprese. Le imprese contattate, sicuramente di successo, operano con produzioni specializzate in delimitati segmenti di mercato, ove il volume complessivo di affari è relativamente circoscritto, in cui non sono in genere presenti grandi imprese con il loro core business. Aggiungiamo che dai colloqui è emerso che nei settori esaminati vi sono unità aziendali con un fatturato superiore a quello di alcune imprese del campione, ma non in posizione leader, e che verificano bene le caratteristiche strutturali e comportamentali delle piccole imprese (una specializzazione rischiosa, una gestione esclusiva del proprietario/ imprenditore, ecc.).

L'attività delle imprese esaminate rivela una forte dinamica evolutiva. Tali imprese sono state avviate con una definita produzione, ma questa, nel tempo, è stata cambiata profondamente. È una dinamica che si capta anche da segnali contingenti: diverse aziende sono impegnate nello sviluppo di nuove produzioni, che vanno a sostituire in parte o totalmente quelle esistenti. Senza pretese di generalizzazione, si potrebbero definire medie le imprese specializzate in segmenti delimitati, di estensione internazionale o globale, in grado di presidiare il mercato in cui si rapportano con significative quote, e che sono caratterizzate da una dinamica strutturale del business model. Discorsi su dimensione e management avulsi da parametri qualitativi rischiano pertanto di essere poco utili sia sul piano normativo che su quello teorico.

La seconda conclusione riguarda la *qualificazione del marketing delle medie imprese*. Dall'analisi emerge che l'attività di marketing deve consistere in un supporto funzionale alla flessibilità strategica e alla gestione operativa del business. La flessibilità strategica si estrinseca nell'innovazione del business corrente o nella modificazione del business model fino allo spostamento parziale o totale su altri segmenti/mercati. La flessibilità operativa è incentrata soprattutto sull'adattamento/riorganizzazione della rete distributiva/vendite/assistenza

tecnica. Senza la comprensione delle linee strategiche aziendali (anche se informali), con la connessa base culturale dell'imprenditore, non si può formulare alcun marketing.

Il marketing delle medie imprese contattate è svolto per la parte più strategica dal vertice. Vi rientrano anche decisioni di tipo operativo, attinenti alla gestione dell'offerta e ai rapporti con il mercato: la riorganizzazione della rete distributiva, del modo di fare assistenza post vendita, della fornitura dei ricambi è risultata determinante per il recupero di competitività in diversi casi aziendali. Si tratta di azioni strategiche di marketing che vengono definite sulla base di contatti con clienti, filiali, altri soggetti importanti.

La terza conclusione verte sulla ricerca di *caratteristiche distintive del marketing delle medie imprese* rispetto ad altre tipologie dimensionali.

Al riguardo sono parse alquanto evidenti le distinzioni con le imprese minori. In queste non si ha quell'orientamento al cambiamento che caratterizza le imprese medie. Comunque, ogni cambiamento resta circoscritto al business originario. Per altro, i tentativi di crescita trasformativa perseguiti con acquisizioni sono spesso falliti, mancando la capacità/ possibilità di fare intense riorganizzazioni e di affrontare imprevisti problemi di mercato. In generale, nelle piccole aziende domina la staticità della specializzazione e della concezione del prodotto. Non si sono qui riscontrate quelle tendenze verso l'estensione d'uso di componenti tecnologicamente evoluti o verso la diversificazione della linea di prodotti che vanno emergendo nelle medie imprese.

Le informazioni per le decisioni di marketing nelle imprese minori sono del tutto informali, in gran parte casuali, raccolte essenzialmente dal proprietario imprenditore in occasione dei contatti con clienti e addetti a distribuzione/vendite. Nelle medie imprese le decisioni di marketing derivano anche da personale in parte dedicato e da elaborazioni/discussioni di gruppo composto da addetti tecnici, commerciali, amministrativi. In termini differenti a seconda dei casi, soprattutto in relazione alla dimensione operativa e al settore, nelle medie imprese si riscontrano "apparati" o addetti per la ricerca e sviluppo, per il design, ecc.

La distinzione forse più evidente tra medie e piccole imprese si riscontra nella distribuzione, nell'organizzazione delle vendite, nella fornitura di servizi. Nelle imprese minori esiste un'evidente conflittualità tra l'esigenza di estensione di tali attività/ servizi e la sopportabilità dei corrispondenti costi. Le stesse si distinguono senz'altro per l'orientamento alla personalizzazione dell'offerta, ma questa politica consiste essenzialmente nell'adattamento del prodotto e non in innovazioni, mancando appunto le soglie dimensionali necessarie per le attività di ricerca e per la predisposizione di nuovi servizi.

Rispetto alle grandi imprese il divario di marketing risulta assai più contenuto e riguarda tre aspetti principali. Innanzitutto, nelle grandi imprese sono diffuse la tecnica degli scenari e la stesura di rapporti sulle tendenze di medio-lungo termine in segmenti, settori, tecnologia, concorrenza, ecc. Secondariamente, le stesse utilizzano vari livelli di segmentazione del mercato per sintonizzare specifiche esigenze e linee di prodotti. Da ultimo, nelle grandi imprese si ha una rete distributiva molto capillare ed estesa in più mercati, diversamente dalle

quelle medie, che devono necessariamente selezionare i mercati in base alle capacità esistenti. Chiaramente, di tali limiti sono ben consci i vertici aziendali delle medie imprese, che cercano di superarli attraverso la crescita, che tutte perseguono, soprattutto nel segmento ove già operano, ma anche con estensioni in nuovi segmenti correlati con quelli correnti.

Bibliografia

- Abravanel R., Gutgeld Y. (2006), Una «cultura della crescita» per l'impresa familiare, *HBR*, settembre.
- Ama (2004), Definition, *Marketing News*, March 1.
- Burresi A., Aiello G., Guercini S. (2006), *Marketing per il governo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Coltorti F. (2004), "Le medie imprese industriali italiane. Aspetti economici e finanziari", *Economia e politica industriale*, n. 121.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Dalli D. (2009), *L'imprenditorialità*, in Varaldo R, Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*. Franco Angeli, Milano.
- Dalli D., Tunisini A. (2006), "Processi e competenze di marketing delle medie imprese italiane: opportunità e limiti per la crescita", *Mercati e competitività*, n. 4.
- Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2009), *Conclusioni*, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- Gandolfi V. (1992), "La posizione delle piccole e medie imprese di fronte all'unificazione del mercato europeo", *Piccola Impresa/ Small Business*, n. 1.
- Gandolfi V. (2006), *Marketing e crescita in medie imprese*, in *SIMktg, Il marketing delle medie imprese leader di mercato*, III Convegno annuale, Parma (www.simktg).
- Gandolfi V. (1999), *Economia e gestione delle imprese*, Campus Ed., Parma.
- Lambin J.J. (2004), *Marketing strategico e operativo*, IV ediz., McGraw-Hill, Milano.
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, voll. I e II, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Marchini I. (1998), *Il governo della piccola impresa*, vol. III, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Mediobanca, Unioncamere (2004), *Indagine sulle medie imprese industriali italiane*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere, Roma.
- Micelli S. (2006), "Le nuove medie imprese dei distretti industriali italiani", *Mercati e competitività*, n. 4.

- Resciniti R. (2009), *La competitività*, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- Tamburi & Associati (2004), in Turani G., Modolo E., "Industria. La carica dei duecento", *Affari & Finanza*, 14 giugno.
- Tunisini A. (2006), *Riflessioni in tema di media impresa industriale*, in *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.
- Tunisini A. (2009), *L'organizzazione*, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- Turani G. (2006), "Il decollo del quarto capitalismo", *Affari & Finanza*, 1 maggio.
- Varaldo R. (2009), *Introduzione*, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2009), (a cura di) *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli Milano.
- Winer R.S. (2002), *Marketing management*, Apogeo, Milano.

Valentino Gandolfi
Professore Ordinario
Dipartimento di Economia
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Parma
Via Kennedy, 6
43100 Parma
e-mail: valentino.gandolfi @ unipr.it