



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management
Curriculum Marketing

**Lo sviluppo di strategie di marketing maggiormente
consapevoli nelle PMI**

**The development of more aware marketing strategies
in SMEs**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Alessandro Vichi

Anno Accademico 2020 – 2021

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	8
PICCOLE E MEDIE IMPRESE: CARATTERISTICHE, MARKETING E SCENARIO	
ATTUALE	8
1.1 I TRATTI DISTINTIVI DELLE PMI	8
1.2 II MARKETING NELLE PMI: LE PRINCIPALI INTERPRETAZIONI	11
1.3 PMI E ORIENTAMENTO AL MARKETING	15
1.4 TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLE PMI: OPPORTUNITÀ E CARENZE ...	18
1.5 LO SCENARIO ATTUALE DELLE PMI ITALIANE	22
CAPITOLO 2	26
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DI MARKETING	26
2.1 IL RUOLO DELLA PIANIFICAZIONE DI MARKETING NELLA STRATEGIA	
D'IMPRESA	26
2.2 GLI OSTACOLI ALLA PIANIFICAZIONE DI MARKETING NELLA PRATICA	
AZIENDALE	30
2.3 STRUTTURA DEL PIANO DI MARKETING	33
2.4 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DI MARKETING NELLE PMI	36
2.4.1 Il contributo delle attività di marketing intelligence al processo di pianificazione di	
marketing delle Pmi	39
CAPITOLO 3	46
STRUMENTI E PRATICHE PER LO SVILUPPO DI STRATEGIE DI MARKETING	
MAGGIORMENTE CONSAPEVOLI	46
3.1 LA VALUTAZIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI	47

3.2 ANALISI DEI CONCORRENTI E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO:

L'ESEMPIO DI MYCICERO	54
CONCLUSIONI.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	66
RIFERIMENTI	68

INTRODUZIONE

Come descritto nella *Guida dell'utente alla definizione di Pmi*, le micro le piccole e medie imprese costituiscono il motore dell'economia europea ed italiana, sono essenziali per la creazione dei posti di lavoro, per la stabilità sociale e rappresentano uno stimolo all'innovazione ed allo spirito imprenditoriale.

Per questi motivi le Pmi sono state e sono tutt'ora oggetto di interesse da parte di ricercatori, professionisti, istituzioni private e pubbliche. Un'area di forte interesse è il rapporto tra marketing e Pmi che esplora diversi aspetti di questa relazione come digitalizzazione, intelligenza artificiale, Industria 4.0, sostenibilità, ecc.

A monte di tutte le attività operative di marketing e le scelte relative a quali tecnologie integrare nei processi aziendali, dovrebbe esistere una solida consapevolezza strategica da parte dell'imprenditore e dei manager, intesa come la conoscenza della situazione attuale dell'impresa e dell'ecosistema che la circonda, di quale sia la meta da raggiungere e la scelta dei metodi considerati più adeguati per raggiungere quest'ultima. A questo proposito, un'area di ricerca in espansione è quella che interessa la formalizzazione del processo di pianificazione strategica che nelle Pmi risulta essere marginale, informale e scarsamente strutturato. Lo scopo di questo elaborato è quello di mettere in evidenza come anche le Pmi, attraverso un processo di pianificazione formalizzato, possano adottare strategie di marketing maggiormente consapevoli.

Nel Capitolo 1 vengono delineati i tratti che caratterizzano le piccole e medie imprese, il loro rapporto con il marketing e le principali interpretazioni derivanti dalla letteratura sul tema. Infine, viene riportata una panoramica sullo scenario attuale delle Pmi italiane post crisi sanitaria.

Nel Capitolo 2 viene trattato il processo di pianificazione di marketing, come quest'ultimo è strutturato, l'importanza del piano di marketing come strumento gestionale per guidare l'impresa in modo organico e composto verso gli obiettivi prefissati e le difficoltà che le organizzazioni incontrano nell'implementazione di questi strumenti. Nella parte finale del capitolo viene specificato come le Pmi si avvicinano al processo di pianificazione di marketing e di come il sistema informativo di marketing, ed in particolare le attività di *marketing intelligence*, contribuiscono allo sviluppo delle competenze relative al processo di pianificazione.

Nel Capitolo 3, alla luce di quanto esposto nei capitoli precedenti, delle caratteristiche e dei limiti delle Pmi, vengono proposti due esempi di soluzioni vocate allo sviluppo di strategie maggiormente consapevoli rispetto all'ambiente di mercato in cui l'impresa opera. La mappa delle relazioni costituisce uno strumento fondamentale per le Pmi che traccia uno degli asset più importanti per queste tipologie di impresa andando ad individuare potenziali situazioni di rischio. Infine viene presentato un esempio di analisi competitiva orientata a

definire un potenziale posizionamento strategico relativo al mondo delle applicazioni mobile che offrono servizi di mobilità urbana.

CAPITOLO 1

PICCOLE E MEDIE IMPRESE: CARATTERISTICHE, MARKETING E SCENARIO ATTUALE

Nel panorama italiano le imprese con meno di 250 occupati costituiscono il 99,91% del totale, di cui il 95,05% è rappresentato da micro imprese (meno di 10 addetti). Le Pmi rappresentano il 4,86% del tessuto imprenditoriale italiano e, da sole, sono responsabili del 41% del fatturato totale generato, del 33% dell'insieme degli occupati del settore privato, infine, del 38% del valore aggiunto del Paese. Per questi motivi la categoria delle Pmi ha ricevuto notevoli attenzioni da ricercatori ed istituzioni, in quanto, queste imprese hanno tutte le potenzialità per dare un notevole contributo allo slancio economico del Paese e delle realtà locali nelle quali operano.

1.1 I TRATTI DISTINTIVI DELLE PMI

Le piccole e medie imprese possono assumere differenti forme e stringere rapporti di varia tipologia con altre imprese. Tuttavia questi rapporti potrebbero garantire ad una piccola realtà imprenditoriale l'accesso a risorse tali per cui difficilmente potrebbe essere assimilata ad una Pmi. A questo proposito la Commissione Europea, al fine di garantire l'accesso alle risorse solo per quelle imprese che ne abbiano realmente bisogno, nella Raccomandazione 2003/361/CE indica quali sono i criteri per definire se un'impresa possa essere considerata Pmi

o meno. I criteri individuati sono di due tipologie: dimensioni e possibilità di accedere a risorse significative.

Il primo criterio che deve essere soddisfatto è quello dimensionale:

- Occupare meno di 250 addetti
- Avere un fatturato annuo che non superi i 50 milioni di euro, oppure, avere un totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro

Per essere considerata una Pmi l'impresa dovrà soddisfare il requisito del numero di addetti, inoltre, è necessario che soddisfi solo una delle due soglie successive.

Il secondo criterio viene valutato alla luce di possibili rapporti con altre imprese. In alcuni casi tali rapporti, soprattutto se creano collegamenti di proprietà importanti o danno accesso a ulteriori risorse finanziarie o di altro tipo, possono comportare il fatto che un'impresa non possa essere considerata una Pmi. Le tipologie di rapporti individuate dalla Commissione Europea sono di tre tipi:

- Impresa autonoma: se l'impresa è completamente indipendente o ha una o più partecipazioni di minoranza (ciascuna inferiore al 25 %) con altre imprese.
- Impresa associata: se la partecipazione con altre imprese arriva almeno al 25 %, ma non supera il 50 %, si considera che il rapporto sia tra imprese associate.
- Impresa collegata: se la partecipazione con altre imprese supera il tetto del 50 %, le imprese sono considerate collegate.

Stabilire se un'impresa appartenga a una di queste tre categorie è necessario al fine di delineare un'immagine realistica della situazione economica dell'impresa stessa.

A loro volta le Pmi possono essere suddivise in microimprese, piccole imprese e medie imprese a seconda di determinate soglie dimensionali:

Figura 1.1: Differenze all'interno della categoria delle Pmi

Categoria di impresa	Numero di addetti annuo	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Media impresa	<250	≤50 milioni di euro	≤43 milioni di euro
Piccola impresa	<50	≤10 milioni di euro	≤10 milioni di euro
Micro impresa	<10	≤2 milioni di euro	≤2 milioni di euro

Fonte: Guida dell'utente alla definizione di Pmi, Commissione Europea 2003/361/CE

Molta della letteratura di matrice nord americana ha individuato come principale tratto distintivo delle Pmi le sue ridotte dimensioni rispetto alla grande impresa. Per cui la risposta ai problemi di questa categoria di imprese risiede nell'adattare i modelli pensati per la *large corporation* ad una scala di dimensioni ridotta.

Nel tempo diversi autori hanno evidenziato come le Pmi non possano essere considerate semplicemente come delle grandi imprese in miniatura (Welsh e White, 1981). Mendham e Bannock affermano che le differenze più significative tra Pmi e grandi imprese non risiedano tanto nelle dimensioni, quanto nello stile manageriale e nelle pratiche di marketing.

Le caratteristiche personali dell'imprenditore risultano influenzare profondamente il modo in cui la Pmi è gestita. Generalmente l'imprenditore ha l'effettivo controllo ed esercita la totale autorità sull'impresa non condividendo con altre figure aziendali il processo decisionale.

Per quanto riguarda le pratiche di marketing, Carson offre una definizione delle caratteristiche che differenziano il marketing delle Pmi dalle grandi imprese: "le attività di marketing in queste imprese sono limitate dalla scarsità di risorse, in particolare le conoscenze di marketing, risorse finanziarie e di tempo. Inoltre, l'imprenditore è tradizionalmente un artigiano o un tecnico e gli specialisti di marketing sono spesso gli ultimi ad entrare in azienda, preceduti da tecnici della produzione (se l'impresa è manifatturiera) ed esperti in amministrazione e finanza."

Oltre alle caratteristiche sopra citate il profilo tipico delle Pmi può essere completato con le seguenti considerazioni: sono focalizzano principalmente su una o poche aree di business, i mercati di sbocco sono rappresentati da pochi Paesi, infine, i processi sono scarsamente strutturati, informali ed è predominante il sapere tacito.

1.2 II MARKETING NELLE PMI: LE PRINCIPALI INTERPRETAZIONI

Nella letteratura sono rinvenibili tre principali tipi di interpretazioni del concetto di marketing relazionato alle Pmi:

- Il marketing non è adeguato alle Pmi, non c'è e non serve.

- Il marketing nelle Pmi è un marketing in miniatura
- Non si possono adottare modelli standard al marketing per le Pmi, ogni caso va trattato secondo le sue peculiarità

Secondo la prima interpretazione, il marketing viene visto dagli imprenditori come un appesantimento della struttura aziendale, l'esatto opposto dell'ideale di snellezza e rapidità che dovrebbe caratterizzare le attività di piccole dimensioni. Questa affermazione può trovare, in effetti, parziale riscontro se si pensa al marketing come funzione (struttura) aziendale a prescindere dai contenuti delle attività svolte. Infatti le attività di analisi e gestione del mercato molto spesso sono svolte dall'imprenditore anche in assenza di una funzione specialistica. Quindi possono benissimo esistere imprese *market oriented* senza avere alcun marketing manager. Infine, il ruolo ricoperto dalle attività di marketing nell'impresa dipende dal contesto nel quale essa opera. Non sempre è necessario svolgere sofisticate analisi di mercato né di sviluppare altrettanto sofisticate politiche di marketing, quindi, in alcuni casi, l'istituzione di tali attività di marketing potrebbe effettivamente portare ad un appesantimento eccessivo della struttura organizzativa.

I due fattori che determinano il ruolo del marketing in un determinato contesto sono:

- L'importanza delle informazioni di mercato per l'assunzione delle decisioni.

- La criticità delle politiche di marketing per il raggiungimento del vantaggio competitivo

Figura 1.2: I quattro compiti del marketing

		Criticità delle politiche di marketing	
		Bassa	Alta
Importanza delle ricerche di marketing	Alta	Ruolo Strategico-conoscitivo	Ruolo Strategico-Operativo
	Bassa	Ruolo Esecutivo-di Routine	Ruolo Operativo-Creativo

Fonte: Variabili di contesto e compiti del marketing, Ferrero (1989)

In alcuni contesti particolarmente stabili il ruolo del marketing potrebbe rimanere limitato ad attività di routine come nel caso di imprese subfornitrici o piccoli negozi di prossimità.

Nei casi in cui il marketing riveste un ruolo prevalentemente conoscitivo l'impresa si trova in ambiti dinamici, nei quali i clienti stessi hanno difficoltà a specificare le loro esigenze, per cui diventa di vitale importanza sviluppare e mantenere strette relazioni con questi. In queste imprese il marketing è una funzione diffusa all'interno dell'organizzazione e critico risulta essere il collegamento tra esigenze del cliente (che partecipa attivamente al processo di progettazione), la ricerca e sviluppo e la produzione. La figura del venditore gioca un ruolo strategico in quanto ascolta, interpreta e riporta in azienda le esigenze del cliente.

Nei settori a elevato contenuto artistico e creativo come quelli legati alla moda e all'abbigliamento, il marketing assume un ruolo prevalentemente operativo, incentrato sulla comunicazione e promozione dei prodotti volte a influenzare le scelte di acquisto.

In situazioni di rapida evoluzione del mercato e quando il cliente è fortemente condizionato dalle politiche di marketing, il marketing assume un ruolo sia strategico che operativo sviluppandosi sia in senso orizzontale (area management) che verticale (product manager e direttore marketing).

La seconda interpretazione vede il modello di marketing delle Pmi come un marketing management in miniatura (letteratura di matrice nord americana). Tuttavia questa corrente trova poco credito nella realtà europea e in particolar modo quella italiana dove le Pmi hanno dimensioni molto ridotte rispetto alle imprese minori statunitensi. Gli imprenditori delle piccole imprese statunitensi, in alcuni casi, hanno precedenti esperienze come manager di grandi imprese mentre quelli italiani hanno un *background* tecnico come artigiani e, in ultima analisi, questo filone letterario si occupa prevalentemente della fase di avvio del business.

L'ultima interpretazione afferma che ogni Pmi si costruisce il suo marketing su misura. Per queste imprese non è possibile individuare modelli trasversali applicabili ad una generalità di casi che, nella realtà, hanno poco a che vedere l'uno con l'altro (es. una media impresa produttrice di componenti per automobili, una merceria locale, un'agenzia di consulenza, ecc.). Sebbene questo

approccio fondato su un'idea di unicità assoluta costringa ad affrontare ogni caso aziendale in maniera approfondita non rende possibile capitalizzare le conoscenze acquisite. L'unicità non esclude la presenza di varianti di fondo che si ritrovano in qualunque tipo di attività di marketing adottata.

1.3 PMI E ORIENTAMENTO AL MARKETING

L'orientamento al marketing è definibile come una cultura organizzativa tesa a creare valore per il cliente, focalizzandosi sui suoi bisogni e le sue attese in modo da conseguire superiori performance aziendali e raggiungere obiettivi di profittabilità nel lungo periodo.

Ad oggi è ampiamente riconosciuto nella letteratura come le imprese che adottano questo concetto riescono ad ottenere superiori livelli di performance sia nel breve che nel lungo periodo. Diversi autori affermano che le imprese orientate al marketing sono quelle che meglio di altre, riescono a rispondere rapidamente ai cambiamenti ambientali, avviando processi di innovazione della loro offerta e del loro modelli di business.

Un'impresa orientata al marketing applica il *marketing concept*, inteso come la soddisfazione dei bisogni, desideri e aspettative di un segmento di clienti in maniera più efficiente ed efficace rispetto ai competitor. Da ciò si possono dedurre gli elementi centrali dell'orientamento al marketing:

- Cultura incentrata sul cliente; consapevolezza e conoscenza del target di riferimento al fine di soddisfarne le esigenze.
- Osservazione dei concorrenti; capirne punti di forza e di debolezza e gli elementi di differenziazione.
- Coordinamento interfunzionale; tutte le risorse aziendali sono tese alla creazione di valore per il cliente in maniera coordinata.

Il concetto di orientamento al marketing è stato sviluppato sulla base di ricerche riguardanti la grande impresa, pertanto, autori come Harris sostengono che date le caratteristiche delle Pmi il concetto di orientamento al marketing potrebbe nella realtà non essere applicabile al loro contesto. Infatti, sostiene Harris, diversi fattori interferiscono con l'abilità dei piccoli business di focalizzarsi sulle opportunità e minacce del mercato tra cui una visione incentrata sul prodotto, prevalenza di una mentalità orientata al breve termine, risorse limitate ed una eccessiva adattività al cambiamento.

Tuttavia, ricerche successive, atte ad identificare le pratiche di marketing presenti nelle diverse Pmi, rilevano che, nonostante una scarsa e generalizzata penetrazione della cultura di marketing, queste imprese dimostrano di fare propri in maniera quasi del tutto naturale, benché parziale, le dimensioni caratterizzanti il concetto di marketing.

Le Pmi sono naturalmente predisposte all'ascolto del cliente e alla costruzione di strette relazioni, eppure, questa caratteristica spesso non si traduce in maggiori

livelli di redditività. Di fatto, l'attenzione al cliente delle Pmi si sostanzia di frequente nella disponibilità di queste ultime ad offrire la massima flessibilità per cercare a tutti i costi di acquisire l'ordine del cliente, adottando un'ottica fortemente transazionale. In questi casi non si assiste alla ricerca di un'effettiva integrazione tra fornitore e cliente volta alla creazione di valore per entrambi, quanto all'instaurarsi di rapporti di dipendenza e il conseguente aggravio della situazione economica per l'impresa "dipendente".

Queste imprese, non potendosi dotare di gran parte dei metodi e tecniche di analisi di mercato accessibili alle grandi imprese, tendono a privilegiare canali informali per l'acquisizione di informazioni. L'imprenditore sfruttando la sua personale rete di relazioni riesce ad ottenere informazioni per comprendere l'evoluzione del mercato e ad avere dei feedback per operare un controllo sulle decisioni assunte.

I principali rischi associati a questa pratica sono relativi allo sviluppo di modelli interpretativi sull'evoluzione del mercato distorti dalle percezioni e valutazioni personali del vertice aziendale nonché influenzate dalla posizione degli interlocutori e dei principali clienti

Indubbiamente il ricorso al "networking informativo" può apportare grandi benefici come la conoscenza diretta dei comportamenti e delle aspettative dei clienti, ma solo nella misura in cui ci sia consapevolezza dell'importanza di

questo canale e la volontà di valorizzarlo ricorrendo ad attività pianificate e non occasionali per trarne informazioni di qualità.

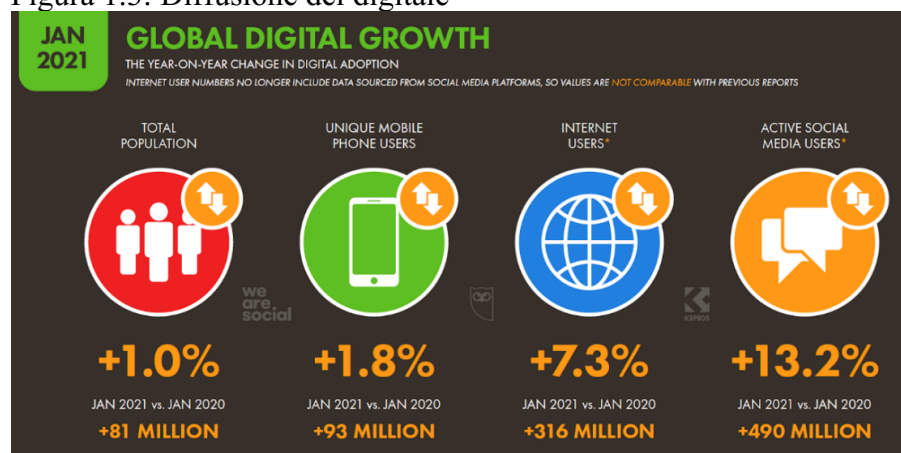
In generale nelle Pmi a fronte di una forte attenzione rivolta alla soddisfazione dei bisogni del cliente, continua a mancare un'adeguata consapevolezza strategica. Le analisi di mercato, nonostante siano diventate facilmente accessibili grazie alla diffusione delle ICT, vengono svolte in maniera occasionale ricorrendo prevalentemente a reti di relazioni informali adottando approcci scarsamente strutturati. Da ciò deriva anche la difficoltà nella diffusione e condivisione delle informazioni rilevanti all'interno dell'impresa. Spesso l'analisi della concorrenza viene trascurata oppure è limitata, come succede per la definizione dei segmenti di mercato ed il posizionamento strategico. Scelte, queste, scarsamente definite, basate prevalentemente sull'intuito e l'esperienza dell'imprenditore.

1.4 TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLE PMI: OPPORTUNITÀ E CARENZE

La digitalizzazione è una delle principali sfide che le imprese (in particolare le Pmi) si trovano a dover affrontare in questo periodo storico. Questo processo di adeguamento delle strategie, del modello di business, dell'organizzazione aziendale e dei programmi operativi, derivano dalla constatazione che la vita delle persone risulta essere sempre più influenzata dalle tecnologie digitali. In termini quantitativi l'accesso al web, il possesso di uno smartphone e gli utenti attivi sui

social media mostrano tassi di crescita più che proporzionali rispetto all'aumento della popolazione globale.

Figura 1.3: Diffusione del digitale

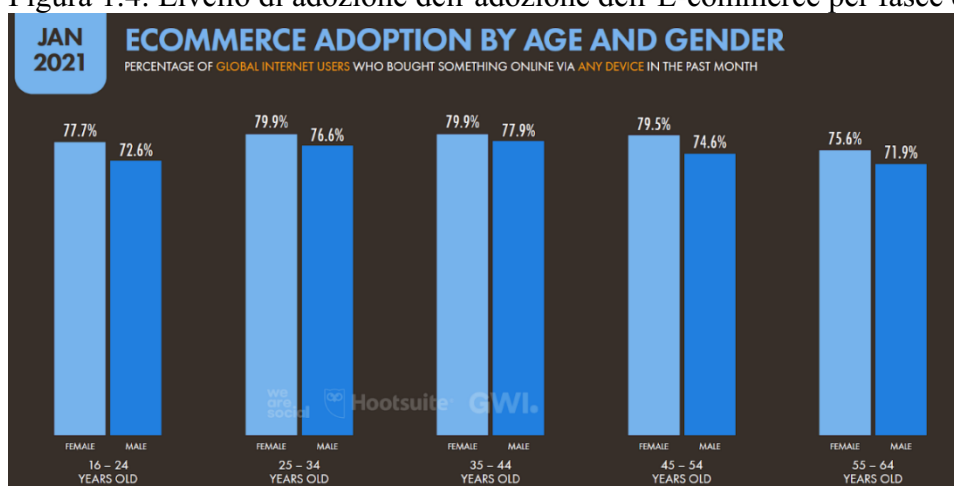


Fonte: Digital 2021, Global overview report, We are Social, Hootsuite (2021)

In particolare un utente medio spende online quasi sette ore al giorno, circa quindici minuti in più rispetto all'anno precedente, inoltre il maggior traffico web è generato da dispositivi mobili come smartphone e tablet (58,5% del traffico web). La principale motivazione che spinge gli utenti a trascorrere il proprio tempo online è la ricerca di informazioni, attraverso l'utilizzo dei tradizionali motori di ricerca come Google search e, più recentemente, grazie all'utilizzo di comandi di ricerca vocali, che sfruttano l'intelligenza artificiale. Oltre agli strumenti di ricerca prima citati assume rilevanza la ricerca di informazioni riguardanti specifici brand sui social media e attraverso l'utilizzo di app per il riconoscimento di immagini, soprattutto tra i più giovani (fascia di età compresa tra i 16 e i 24 anni).

Il 2020, a causa delle chiusure di centri commerciali e negozi, ha visto un'intensa crescita delle transazioni online, guidata principalmente dal segmento food e dei prodotti per la cura della persona (+41%) Un aspetto interessante, legato all'adozione dell'E-commerce, è rappresentato dall'assottigliarsi delle differenze in relazione alle fasce di età.

Figura 1.4: Livello di adozione dell'adozione dell'E-commerce per fasce di età



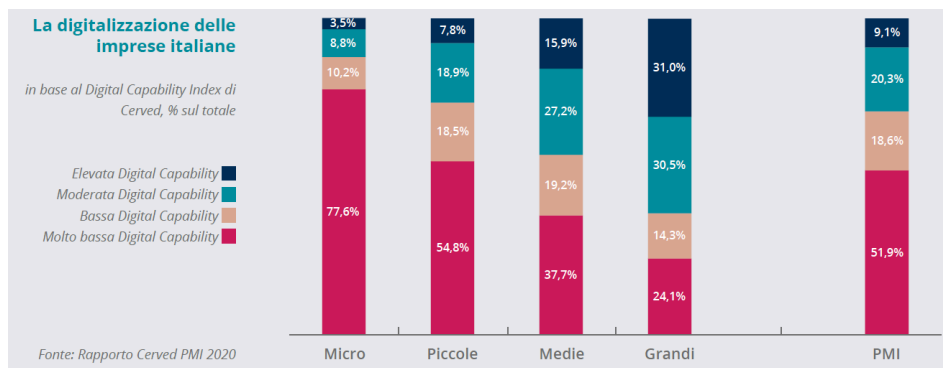
Fonte: Digital 2021, Global overview report, We are Social, Hootsuite (2021)

In generale l'adozione delle ICT può apportare significativi vantaggi alle imprese, in particolare consentendogli di raggiungere maggiori livelli di

efficienza, di usufruire di maggiori risorse informative, di potenziare le conoscenze e competenze interne, di estendere il target della comunicazione e risultare più efficaci e, infine, ampliare le opportunità di mercato.

Osservando il livello di digitalizzazione delle Pmi italiane (stimato con il *Digital Capability Index* ideato da Cerved) è possibile notare che le micro imprese e le piccole imprese mostrano una maggiore arretratezza rispetto a quelle di medie dimensioni, tuttavia a livello generale, il 51,9% delle Pmi mostra ancora bassi livelli di capacità digitali. Questo ritardo può essere ricondotto a caratteristiche strutturali e soprattutto culturali che caratterizzano tali imprese.

Figura 1.5: Livello di digitalizzazione delle Pmi



Fonte: Rapporto Cerved Pmi 2020

Generalmente nelle piccole realtà imprenditoriali, la spinta all'adozione di tecnologie digitali è rivolta alla ricerca di strumenti in grado di fornire un supporto concreto all'ottimizzazione della gestione quotidiana e alla

semplificazione dei processi aziendali (riduzione dei costi e migliore efficienza). In altri casi vengono lanciati degli “esperimenti digitali”, che hanno lo scopo di testare i vantaggi che gli strumenti digitali possono apportare. È chiaro che entrambi questi approcci si focalizzano partendo dalla tecnologia da adottare senza tenere in considerazione la presenza di una visione strategica. L’adozione dell’ICT, di per sé, non è condizione sufficiente per il miglioramento delle performance aziendali ma deve essere la strategia a guidare il processo di digitalizzazione.

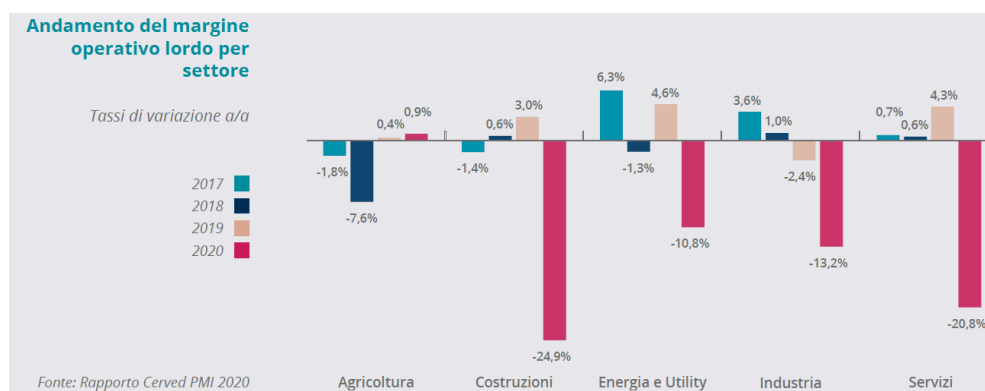
Le maggiori sfide riguardanti il tema della digitalizzazione non coinvolgono tanto le tecnologie, che stanno diventando sempre più user friendly, quanto la capacità di riorganizzare i processi aziendali e le routine di lavoro. Da qui la necessità di sviluppare non solo conoscenze e competenze digitali, ma anche manageriali e operative all’interno dell’impresa.

1.5 LO SCENARIO ATTUALE DELLE PMI ITALIANE

La seconda metà del 2018 segna l’esaurimento del lungo processo di rafforzamento economico-finanziario delle Pmi italiane avviato dopo la doppia recessione del 2008-2012. Già nel 2019, nonostante i livelli di fatturato e di valore aggiunto in crescita rispetto all’anno precedente (rispettivamente +2,8% e +3,4%), vengono registrati tassi di redditività ampiamente al di sotto dei livelli pre-crisi (-19,4% del margine operativo lordo rispetto al 2007).

La pandemia globale ha colpito in maniera asimmetrica l'economia nazionale in termini settoriali. I settori delle costruzioni e dei servizi mostrano le perdite più significative in termini di margine operativo lordo, nonostante la contrazione del costo del lavoro dovuta al ricorso da parte di moltissime aziende all'estensione della cassa integrazione ordinaria a tutte le categorie di lavoratori.

Figura 1.6: Margine operativo lordo per settore

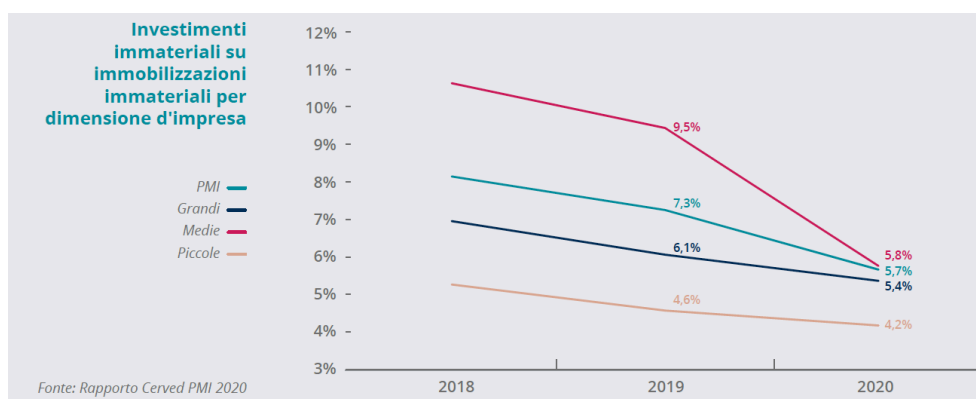


Fonte: Rapporto Cerved Pmi 2020

Anche per quanto riguarda gli investimenti la pandemia segna un'inversione di tendenza rispetto a quella in atto dal 2015. Il clima di incertezza sulla durata e sulle conseguenze del COVID-19, ha portato ad un calo generalizzato degli

investimenti anche nei settori che hanno risentito meno della crisi. La tendenza degli investimenti in immobilizzazioni materiali oltre a non registrare particolari differenze a livello settoriale, mostra una certa omogeneità anche a livello dimensionale. Le maggiori differenze si riscontrano negli investimenti in immobilizzazioni immateriali da parte delle imprese di medie dimensioni, registrando un calo di quasi il 4% rispetto al 2019.

Figura 1.7: Investimenti Immateriali su immobilizzazioni immateriali



Fonte: Rapporto Cerved Pmi 2020

Nella seconda metà del 2020, lo shock sul fabbisogno di liquidità generato dalla crisi, ha trovato nel credito bancario lo strumento principale di risposta soprattutto per le micro e piccole imprese più colpite dalle chiusure forzate

(agenzie di viaggio e tour operator 52,8%, servizi di alloggio e ristorazione 46,1%, manifattura 37,4%), andando ad invertire il trend di rafforzamento patrimoniale in atto fino al biennio 2018-2019.

Nel corso dell'ultimo decennio le PMI hanno fortemente aumentato il ricorso al capitale proprio (la variazione tra 2019 e 2018 è di +5,5%). Con la pandemia globale questo processo si interrompe: secondo le stime per il 2021 la capitalizzazione delle Pmi si potrebbe ridurre di circa il 4% ed unitamente ad un maggiore ricorso a fonti di finanziamento esterne potrebbe portare ad una crescita del numero di imprese sotto-capitalizzate (rapporto fra debiti e capitale proprio superiore al 200%).

L'incertezza, ad un anno dal primo lockdown, continua ad essere l'elemento caratterizzante gli scenari futuri, non solo di lungo periodo. In questo contesto le imprese si trovano ad affrontare cambiamenti improvvisi e continui che possono arrivare a comprometterne la sopravvivenza.

CAPITOLO 2

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DI MARKETING

2.1 IL RUOLO DELLA PIANIFICAZIONE DI MARKETING NELLA STRATEGIA D'IMPRESA

La pianificazione strategica viene definita come un processo che porta alla determinazione dei valori e la mission di un'impresa, ne stabilisce gli obiettivi di breve e lungo termine, seleziona le strategie e le tattiche per raggiungere tali obiettivi ed infine determina le politiche di allocazione delle risorse.

Sul tema della pianificazione strategica si scontrano due scuole di pensiero. La prima ritiene che la formalizzazione del processo di pianificazione costituisca un ostacolo all'adozione di un processo decisionale flessibile, adatto a mercati molto dinamici. Infatti i sostenitori di questa tesi affermano che il grado di rigidità apportato da una maggiore formalizzazione impedisca alle imprese di reagire in tempi adeguati ai veloci cambiamenti dell'ambiente esterno.

La seconda scuola di pensiero invece, enfatizza i benefici derivanti dalla formalizzazione del processo di pianificazione come: forzare il management a ragionare sugli scenari futuri del mercato, ottenere un migliore coordinamento e performance più elevate. Gli autori che abbracciano questa prospettiva affermano che anche in ambienti molto dinamici la formalizzazione di questo processo permetta alle imprese di rispondere in maniera flessibile ai cambiamenti

ambientali attraverso lo sviluppo delle *dynamic capabilities*¹ capacità dinamiche. Infine le imprese che adottano processi di pianificazione formali appaiono più proattive e con un forte orientamento al mercato.

Nelle grandi imprese il processo di pianificazione di marketing si integra nella più generale attività di pianificazione strategica d'impresa a livello corporate e di unità di business, andando a definire piani più dettagliati, che nella maggior parte dei casi si riferiscono a singoli prodotti, linea di prodotti oppure ad un brand, al fine di sfruttare le opportunità che il mercato presenta. Oltre a prodotti e brand il piano di marketing può riferirsi anche ad uno specifico canale o cliente e ad uno o più mercati geografici.

Il focus principale del piano di marketing è quello di soddisfare i bisogni dei clienti differenziando la proposta di valore dell'impresa rispetto a quella dei concorrenti facendo leva sui punti de forza e di debolezza relativi in un dato mercato.

¹ Pisano G., Shuen A., Teece D., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, 1997; le dynamic capabilities sono intese come la capacità dell'impresa di integrare e riconfigurare le competenze interne ed esterne per adattare ai rapidi cambiamenti del mercato

Generalmente nelle organizzazioni più strutturate il processo di pianificazione è suddiviso in tre fasi:

- Pianificazione; in questa fase viene sviluppato lo strumento cardine su cui poggia l'intero processo, ovvero il piano di marketing, un documento scritto nel quale viene riportata la strategia ed i presupposti che ne hanno portato all'adozione ed infine la traduce in programmi operativi.
- Implementazione; consiste nell'applicazione pratica dei programmi operativi di marketing delineati all'interno del piano.
- Controllo; vengono verificati i risultati ottenuti, confrontandoli con gli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione ed implementazione, in modo da correggere gli scostamenti dai risultati attesi ed eventualmente supportare la ridefinizione della strategia di marketing o rivedere i programmi operativi.

Questo processo si caratterizza per la sua circolarità, infatti presuppone una continuità delle fasi che lo compongono e la possibilità di andare a ridefinire nel tempo obiettivi, strategie e tattiche qualora i risultati effettivi non siano in linea con quelli attesi.

Nella letteratura riguardante il processo di pianificazione di marketing tra i principali limiti vengono evidenziati:

- Il rischio di concentrarsi esclusivamente sulla strategia deliberata nel piano e conseguentemente non prestare adeguata attenzione alle opportunità emergenti nel mercato.
- Eccessiva burocratizzazione delle procedure di approvazione ed implementazione del piano di marketing, infatti, nel caso in cui queste ultime risultino eccessivamente formali potrebbero portare a ritardi significativi e, di conseguenza, far venire meno i presupposti sui quali era stata basata la strategia di marketing e l'efficacia dei programmi operativi

Dall'altra parte è stato confermato un legame tra formalizzazione della strategia di marketing ed il successo della stessa strategia.

La redazione scritta dei piani di marketing obbliga chi prende parte a questo processo a ragionare con attenzione e consapevolezza sugli obiettivi da raggiungere. Infatti, mettere per iscritto il frutto di momenti di ragionamento può consentire l'individuazione di frizioni o carenze sia a livello strategico che operativo, cosa molto più difficile quando la strategia di marketing non viene formalizzata.

Costituendo un supporto visivo il piano scritto consente una comunicazione più efficace sia ad un pubblico interno che esterno. In particolare, una facile comprensione dei contenuti del piano permette di generare consenso intorno alla strategia di marketing e alle sue modalità di implementazione.

Infine, un piano scritto fornisce uno strumento per effettuare un controllo più agevole in corso d'azione. Le imprese che redigono piani formali di marketing sono più propense a monitorare l'andamento le loro performance utilizzando metriche interne e *benchmarking* con i competitor.

Diverse indagini empiriche si sono focalizzate sulla relazione tra formalizzazione della strategia di marketing e performance finanziarie e di mercato, mostrando una relazione positiva in termini di quota di mercato, aumento delle vendite, ROI e ROS.

Altre importanti evidenze mostrano che nelle imprese che adottano una pianificazione di marketing formale mostrano maggiori livelli di integrazione, stimolando una partecipazione al processo decisionale dei responsabili delle altre funzioni aziendali. Inoltre queste imprese tendono ad avere un maggior numero di specialisti chiamati ad occuparsi delle attività di marketing.

2.2 GLI OSTACOLI ALLA PIANIFICAZIONE DI MARKETING NELLA PRATICA AZIENDALE

Nonostante gli acclamati benefici di una pianificazione di marketing formale siano stati effettivamente riscontrati in alcune imprese impegnate in tale processo, non sono rari i casi in cui il piano viene accantonato o peggio, si rilevano degli aumenti delle disfunzionalità a livello organizzativo.

Per circa due decenni, i principali esponenti della pianificazione di marketing, prendendo in considerazione la grande impresa, hanno evidenziato come fattori culturali, manageriali, operativi e comunicazionali possono impedire l'effettiva implementazione dei piani di marketing. Alcuni di questi ostacoli, nel tempo, sono stati superati grazie alla diffusione della materia e al graduale riconoscimento da parte di imprenditori e manager dei vantaggi legati alla pianificazione di marketing, ma molti altri rimangono attuali.

Tabella 2.1: Le principali barriere alla pianificazione di marketing

McDonald (1991)	Dibb e Simkin (seconda metà anni 90)	Barriere osservate nelle imprese manifatturiere e di servizi inglesi, Simkin (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • confusione tra strategia e tattica • attività di marketing isolate dalle operations • poca chiarezza tra attività di marketing e marketing concept • organigramma incentrato sulle funzioni aziendali • mancanza di analisi appropriate • confusione tra processo e piano di marketing • carenza di conoscenze e competenze adeguate 	<ul style="list-style-type: none"> • scarsa comunicazione tra aree funzionali • poca chiarezza riguardo il marketing concept • carenza o inadeguatezza delle analisi di marketing, del sistema di marketing intelligence e di modelli a supporto della diffusione delle informazioni • strategia formulata in maniera isolata 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicazione interna inadeguata • inadeguato monitoraggio dell'ambiente di mercato • scarsa comprensione del cliente • approccio top-down • scarso coinvolgimento di team inter funzionali • resistenza al

<ul style="list-style-type: none"> • mancanza di un approccio sistematico • non attribuire un grado di priorità agli obiettivi • Cultura organizzativa ostile alla pianificazione di marketing 	<p>dall'analisi dell'ambiente competitivo e dai programmi operativi di marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • miopia di settore • management concentrato su obiettivi a breve termine • scarso supporto dei senior manager 	<p>cambiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • scarso tempo da dedicare alle attività di pianificazione • carenza di competenze di marketing • scarso entusiasmo da parte dei responsabili di altre funzioni
---	---	--

Fonte: Tackling implementation impediments to marketing planning, Simkin, Marketing intelligence & Planning (2002)

È possibile notare come le barriere individuate dai diversi autori possano essere suddivise in tre categorie:

- Problemi relativi al processo di pianificazione stesso
- Problemi di carattere organizzativo
- Difficoltà nello sviluppare adeguate relazioni interne

In particolare concentrandosi sui problemi relativi al processo di pianificazione stesso, viene evidenziato come spesso in queste imprese vengano condotte inadeguate analisi dell'ambiente di mercato. Come afferma McDonald, le imprese si trovano in mano grandi quantità di dati che portano a defocalizzare l'attenzione sulle informazioni realmente rilevanti. La conseguenza di questa "defocalizzazione", nella maggior parte dei casi, porta a redigere piani di marketing con troppi dati e informazioni per poter essere utilizzati in maniera

pratica. La matrice SWOT, in questo senso, può giocare un ruolo fondamentale, sintetizzando le informazioni provenienti dal sistema informativo di marketing e fornendo al management un efficace supporto visivo per focalizzare l'attenzione sui fattori chiave.

2.3 STRUTTURA DEL PIANO DI MARKETING

Il piano di marketing costituisce la principale manifestazione del processo di pianificazione di marketing, risultando in un documento scritto che, riassumendo cosa si conosce riguardo il mercato, fornisce gli obiettivi e la direzione da intraprendere relativamente ad un determinato oggetto di riferimento.

Nonostante non esistano strutture standard per sviluppare un piano di marketing, infatti ogni impresa può redigere piani più o meno complessi oltre che coprire orizzonti temporali diversi a seconda delle proprie esigenze, esistono dei criteri che dovrebbero essere rispettati nel suo sviluppo.

I criteri che dovrebbero guidare lo sviluppo di un piano di marketing sono:

- *Semplicità*; i contenuti del documento dovrebbero essere esposti in maniera chiara, pratica e facilmente comprensibili dei destinatari di quest'ultimo.
- *Specificità*; il piano dovrebbe includere elementi facilmente individuabili tra cui obiettivi concreti e misurabili, attività specifiche corredate di limiti temporali, budget e persone responsabili.

- *Realisticità*; obiettivi, strategie, tattiche dovrebbero essere in linea con le capacità interne e coerenti con le caratteristiche del mercato.
- *Completezza*; il piano dovrebbe includere tutti gli elementi necessari per passare alla fase di attuazione e controllo.
- *Coerenza*; operando nell'ambito di piani sviluppati a livello corporate e di business unit, il piano di marketing deve essere coerente rispetto alla natura dei vantaggi competitivi che l'impresa persegue nei confronti dei concorrenti.

Solitamente l'impostazione logica di un piano di marketing prevede:

- *L'analisi dell'ambiente interno ed esterno all'impresa*; questa sezione rappresenta una delle parti più consistenti del documento poiché deve essere in grado di giustificare l'adozione di certe scelte strategiche ed operative piuttosto che altre. L'analisi dell'ambiente esterno è finalizzata a valutare l'attrattività del mercato di riferimento ed individuarne i fattori critici di successo² prendendo in esame variabili economiche, socio-demografiche, tecnologiche e politiche, lo stato attuale e le tendenze evolutive del mercato di riferimento, informazioni riguardanti i concorrenti, intermediari e clienti. Oltre all'analisi delle variabili che determinano l'attrattività di un determinato mercato e

²sono variabili chiave, di natura interna ed esterna, sulle quali è almeno parzialmente possibile intervenire per la realizzazione degli obiettivi aziendali. Esempi di fattori critici di successo sono: elevata capillarità della rete distributiva, brand reputation, ampiezza della gamma, ecc.

l'analisi della concorrenza, l'impresa attraverso un'analisi interna individua i suoi punti di forza e di debolezza rispetto ai competitor e ai fattori critici di successo. Generalmente, alla fine di questa sezione, come strumento di riepilogo viene usata una matrice SWOT.

- *L'esplicitazione della strategia di marketing e degli obiettivi da raggiungere*; prima di definire la strategia di marketing che l'impresa intende perseguire, vengono individuati gli obiettivi in termini di performance che si intendono raggiungere. In un'ottica di sviluppo equilibrato nel lungo periodo dovrebbero essere tenuti in considerazione obiettivi di natura competitiva (es. volume delle vendite, fatturato, ecc.), economica (es. margine di contribuzione) e reputazionale (es. numero dei reclami, customer satisfaction, tasso di ritenzione dei clienti, ecc.). Inoltre, gli obiettivi di qualsiasi natura siano dovrebbero rispettare i criteri di realistica (realizzabilità economica ed organizzativa), coerenza (rispetto alle risorse disponibili e alle effettive possibilità di mercato), specificità e misurabilità. Una volta definiti gli obiettivi vengono effettuate le scelte strategiche in termini di segmento obiettivo, definizione della proposta di valore e posizionamento. Infine vengono impostate le linee guida del marketing mix.
-

- *La definizione dei programmi operativi*; vengono impostate nel dettaglio le politiche di marketing riguardanti le caratteristiche dell'offerta, il prezzo, la comunicazione e la distribuzione
- *La previsione di conto economico*; si rivelano necessarie al fine di valutare la fattibilità delle attività di marketing deliberate, operare scelte tra diverse alternative ed infine mettere a disposizione alcuni parametri sui quali basare l'attività di controllo.
- *Il sistema di controllo*; in questa sezione vengono riportate le indicazioni circa gli oggetti delle attività di controllo (risultati complessivi o parziali), stabilire quali saranno i parametri da utilizzare e le tempistiche con cui effettuare i controlli.

2.4 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DI MARKETING NELLE PMI

A differenza delle grandi imprese, nelle Pmi si riscontra molto frequentemente l'assenza o l'attribuzione di un peso marginale alla pianificazione di marketing, risultando in un processo prevalentemente informale, non documentato e sporadico. Lo scarso rilievo attribuito alla formalizzazione delle strategie e dei programmi di marketing sembrano essere dovuti a diversi fattori tra cui:

- Scarsità di risorse finanziarie e di tempo
- Focalizzazione dell'imprenditore sulla risoluzione di problemi immediati

- Timore di perdita di flessibilità a fronte di una maggiore burocratizzazione delle procedure.

È stato osservato in diverse Pmi che l'imprenditore spesso preferisce adottare decisioni atte a risolvere problemi immediati, generando risultati facilmente visibili. Inoltre, in alcuni casi, viene affermato come trovare tempo da dedicare alle attività di pianificazione sia il problema principale, dato che gestire le attività da svolgere giorno per giorno sottragga tempo alla pianificazione.

Alcune ricerche che si concentrano nell'analizzare le pratiche di marketing delle Pmi operanti in mercati geografici in via di sviluppo, evidenziano come la decisione di intraprendere attività di pianificazione in modo strutturato e costante, sia influenzata in maniera decisiva dalla disponibilità di adeguate risorse finanziarie più di quanto lo sia dal numero dei dipendenti disponibili.

Di conseguenza le direttive strategiche tendono ad emergere in concomitanza alla fissazione di obiettivi di breve termine ed alle decisioni operative intraprese, basate sull'intuito e l'esperienza accumulata, in un processo di aggiustamento continuo (*trial and error*) che porta all'apprendimento. Questo processo ha sede prevalentemente nella mente dell'imprenditore dove la strategia è in costante sviluppo e riformulazione.

Se da una parte questo approccio favorisce un'elevata flessibilità strutturale in risposta alle contingenze del mercato, dall'altra può portare le Pmi ad adottare

politiche di mercato al di fuori delle loro reali capacità e ripercuotendosi negativamente sulla redditività aziendale.

Secondo alcuni autori la formalizzazione dei processi di pianificazione di marketing può essere per le Pmi fonte di rilevanti benefici, in quanto le aiuterebbe a sviluppare un maggiore orientamento al mercato più strutturato e proattivo, identificando con chiarezza le fonti del vantaggio competitivo, individuando le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi ed infine, garantire la partecipazione al processo decisionale dei membri dell'organizzazione favorendone il coordinamento.

In altre indagini viene riportato che lo sviluppo di piani strategici rivesta un ruolo cruciale per le Pmi, indispensabile per centrare l'attenzione dell'impresa nel suo complesso sul cliente e le sue esigenze, fornendo uno strumento che tracci le linee guida da seguire per creare maggiore consapevolezza e cultura manageriale.

In effetti viene riportato da diversi autori come le imprese che sviluppano processi di pianificazione formalizzati riescono ad ottenere migliori performance finanziarie e competitive rispetto alle imprese non impegnate in processi di pianificazione, anche in ambienti molto dinamici.

Inoltre, le imprese che adottano processi di pianificazione formali, pur incontrando le medesime difficoltà nell'implementare la loro strategia delle imprese che utilizzano processi informali, riescono ad affrontarle con maggiore facilità.

2.4.1 Il contributo delle attività di marketing intelligence al processo di pianificazione di marketing delle Pmi

Nel tempo le risorse intangibili ed il loro ruolo nella determinazione dei vantaggi competitivi delle imprese sono stati oggetto di diverse analisi. In particolare è stato osservato da diversi autori come migliori performance ed un posizionamento competitivo sostenibile siano strettamente legati alla capacità dell'impresa di acquisire e diffondere al suo interno conoscenza alimentando processi di apprendimento.

In tal senso risulta enfatizzata l'importanza, per le imprese, di sviluppare ed utilizzare in modo adeguato le conoscenze relative al mercato, nell'ottica di creare e comunicare proposte di valore in linea con le esigenze dei clienti ed allo stesso tempo differenziandosi dalle proposte dei competitor.

Quindi in un'ottica di sviluppo delle conoscenze riguardanti il mercato le imprese sono chiamate a dotarsi di adeguati sistemi informativi di marketing, in grado sia di supportare il processo decisionale ma anche di instaurare una cultura della conoscenza. In questo modo se la conoscenza informa il comportamento dell'impresa si crea un circolo virtuoso che rigenera la conoscenza e la consolida in un vantaggio competitivo.

Ad oggi, data l'abbondanza di dati disponibili, la capacità di riuscire a selezionare i dati adeguati e trasformarli in informazioni per rispondere al mercato in modo

originale risulta essere una competenza di valore per l'impresa e il sistema informativo di marketing diventa una leva competitiva.

Nelle imprese in cui il sistema informativo di marketing assume un ruolo strategico, viene usato per:

- Ridurre il *time to market*
- Offrire prodotti e servizi personalizzati a seconda delle preferenze del cliente
- Gestire efficacemente reclami e problemi
- Realizzare programmi promozionali mirati
- Conoscere meglio i clienti
- Conoscere rapidamente i cambiamenti della domanda
- Gestire in maniera più consapevole la rete vendita
- Progettare ed adottare metodi evoluti di lavoro

Il sistema informativo di marketing viene descritto come l'insieme di persone, attrezzature e procedure organizzate in modo da raccogliere, classificare, analizzare ed interpretare i dati rilevanti per la gestione commerciale per poi fornire le informazioni prodotte ai responsabili delle decisioni.

A sua volta questo sistema può essere suddiviso in quattro sub-sistemi:

1. sub-sistema delle *rilevazioni interne*; i dati principali raccolti da questo sistema sono relativi alle vendite e ai clienti, tuttavia possono assumere notevole rilevanza al fine di fissare gli obiettivi di mercato anche dati

contabili ed extra-contabili oltre ai dati riguardanti le performance aziendali.

2. sub-sistema delle *ricerche di marketing*; i dati vengono raccolti attraverso indagini progettate ad hoc per rispondere a specifici bisogni conoscitivi.
3. sub-sistema della *marketing intelligence*; viene definito come un sistema di sorveglianza continua sugli accadimenti nel mercato rilevanti per l'impresa, per cui, non trova un'applicazione immediata per fini commerciali ma è volto a rendere la gestione più informata e consapevole attraverso l'identificazione di minacce ed opportunità.
4. sub-sistema dei *modelli a supporto delle decisioni*; è un sistema che integra dati, sistemi, modelli, strumenti e tecniche con software e hardware per il supporto delle decisioni.

Ponendo l'attenzione sulle attività di marketing intelligence viene riscontrato come queste ultime siano un fattore che può consentire alle imprese il raggiungimento di un vantaggio competitivo, in quanto, offrono la possibilità alle Pmi di rimanere informati sul mercato di riferimento, valutarne l'attrattività e di fare previsioni sugli effetti delle azioni di marketing. Inoltre, può guidare la formulazione di nuove proposte di valore ed in generale può costituire uno dei volani dell'innovazione. Per le imprese di piccole dimensioni risulta essere di vitale importanza conoscere come cambieranno le aspettative ed i comportamenti dei clienti, quali sono gli obiettivi e le politiche di marketing adottate dai

concorrenti e quali sono le tendenze evolutive del mercato. Attraverso l'utilizzo di un sistema di marketing intelligence può essere data risposta a queste domande di natura strategica e conseguentemente sviluppare un processo di pianificazione di marketing maggiormente analitico e formale.

A differenza delle ricerche di marketing che pongono maggiore enfasi sulla raccolta di dati da fonti primarie attraverso progetti ad-hoc, le attività di MI (Marketing intelligence) hanno la finalità di raccogliere dati riguardanti il mercato in maniera regolare e sistematica attingendo da fonti informative di varia natura (clienti, concorrenti, rete vendita, fornitori, pubblicazioni di settore, database di istituti di ricerca ecc.) dati qualitativi e quantitativi, capaci di fornire un quadro complessivo del contesto competitivo evidenziandone le opportunità non ancora colte.

Tuttavia bisogna considerare che le informazioni difficilmente fluiscono in maniera spontanea al processo decisionale, al contrario, per massimizzarne l'efficacia dovrebbero essere trasmesse attraverso procedure e canali di comunicazione formali.

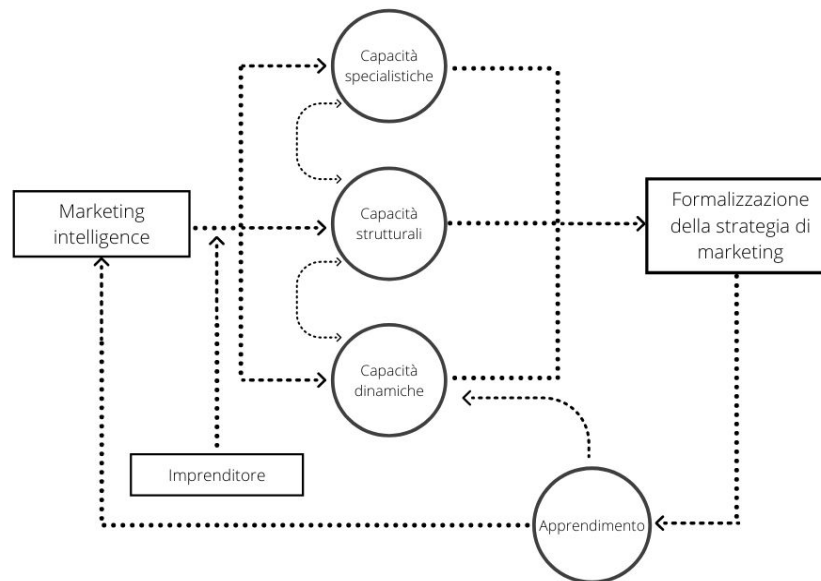
Nelle Pmi la raccolta sistematica di informazioni di mercato non trova ancora una vasta applicazione, al contrario i network informali continuano a costituire la fonte di informazioni privilegiata.

La MI attraverso la diffusione di informazioni all'interno dell'impresa contribuisce allo sviluppo delle capacità di marketing a diversi livelli:

- *Capacità specialistiche*; riflettono compiti specifici e attività relative al marketing mix (es. creazione di contenuti sponsorizzati sui canali social). Sono mirate a differenziare l'offerta rispetto ai competitor.
- *Capacità strutturali*; si riferiscono al processo di pianificazione di marketing: segmentazione del mercato ed individuazione del target, definizione della proposta di valore e del posizionamento strategico. Inoltre, attraverso l'identificazione dei punti di forza e debolezza, opportunità e minacce consentono di fronteggiare l'incertezza ambientale.
- *Capacità dinamiche*; sono il mezzo grazie al quale l'impresa integra, sviluppa e riconfigura le risorse e le competenze interne ed esterne per poter rispondere ai cambiamenti dell'ambiente competitivo.

L'utilizzo sistematico delle informazioni provenienti dalle attività di marketing intelligence consente un migliore coordinamento ed allineamento delle capacità di marketing con il risultato di facilitare lo sviluppo e l'implementazione di strategie di marketing formali. Una volta esplicitata la strategia, i programmi per perseguirla ed implementata, l'impresa avvia un processo di apprendimento che grazie ai feedback informativi le consente di identificare aree di miglioramento, fornendo nuovi input per l'intero processo di pianificazione.

Figura 2.1: Come le attività di marketing intelligence influenzano lo sviluppo delle capacità di marketing



Fonte: The crucial role of market intelligence in the development of small businesses marketing capabilities, Carson, O'Connor, Simmons (2020)

Come per l'introduzione in impresa di ogni tipologia di sistema o tecnologia (ad esempio il CRM), lo svolgimento delle attività di marketing intelligence e l'utilizzo sistematico delle informazioni nel processo di pianificazione dipendono fortemente da come tale risorsa viene percepita dall'imprenditore. Infatti, l'imprenditore deve essere pronto a rinunciare a parte del proprio controllo sulle attività di marketing e contemporaneamente permettere l'emergere di una

struttura organizzativa “ibrida” nella quale le sue intuizioni, la sua esperienza e le informazioni provenienti dalla rete di relazioni trovino un parziale contrappeso.

CAPITOLO 3

STRUMENTI E PRATICHE PER LO SVILUPPO DI STRATEGIE DI MARKETING MAGGIORMENTE CONSAPEVOLI

Come evidenziato nei precedenti capitoli, a fronte di una forte attenzione verso i bisogni manifestati dai clienti e la loro propensione a costruire relazioni, nelle Pmi continua a mancare un'adeguata consapevolezza strategica da parte del vertice aziendale.

Le analisi di mercato vengono trascurate oppure sono occasionali, non viene prestata sufficiente attenzione ad una valutazione approfondita delle relazioni con i clienti, spesso l'analisi della concorrenza è limitata così come la definizione di un chiaro posizionamento dell'offerta che sfrutti opportunità derivanti dal contesto competitivo e di mercato.

Si è notato come in questi contesti il ruolo dell'imprenditore sia cruciale, infatti, la sua esperienza professionale, la sua capacità di intrattenere rapporti personali con interlocutori chiave ed il suo intuito costituiscono un fattore chiave per la competitività dell'impresa. Tuttavia, si ritiene che l'imprenditorialità dovrebbe fondersi con un maggiore tasso di managerialità in grado di fornire gli strumenti adeguati per prendere decisioni ed agire con maggiore consapevolezza.

3.1 LA VALUTAZIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI

Fino alla metà degli anni Novanta le strategie commerciali delle imprese si erano focalizzate sull'acquisizione di nuovi clienti, al fine di aumentare la propria quota di mercato. Successivamente, fattori come l'aumento della pressione competitiva, il rallentamento nella crescita della domanda e la presenza di clienti sempre più informati e consapevoli, hanno portato studiosi e manager a spostare l'attenzione dalla singola transazione alla *customer retention* ed alla fedeltà dei clienti.

Il presupposto di questo cambio di prospettiva (da transazionale a relazionale) sta nel fatto che, come affermato da Reichheld, un cliente fedele è alla base di maggiori livelli di redditività, poiché questi ultimi:

- Tendono ad effettuare acquisti più consistenti (maggiori volumi, acquistano diverse tipologie di prodotti ed acquistano versioni del prodotto di qualità più elevata).
- Comportano minori costi di gestione della relazione grazie all'innescò di routine aziendali poiché le loro esigenze risultano essere ben note.
- Dimostrano una minore sensibilità al prezzo, per cui sono disposti a pagare prezzi più elevati.
- Attivano un processo di passaparola, diffondendo l'immagine dell'azienda e della sua offerta.

Se per le imprese l'obiettivo di aumentare il tasso di ritenzione dei clienti è diventato una priorità, da solo non è sufficiente a garantire un incremento del valore del portafoglio clienti ed uno sviluppo di lungo periodo dell'impresa. Infatti, non tutti i clienti sono uguali: generano differenti livelli di fatturato, acquistano diverse tipologie e volumi di prodotti, possono assorbire più o meno risorse per la loro gestione, infine possono offrire differenti prospettive future all'impresa.

Per le Pmi avere una conoscenza approfondita della composizione e delle dinamiche del proprio portafoglio clienti può costituire il punto di partenza per la definizione di una strategia più consapevole ed informata.

A questo scopo vengono adottate le matrici di portafoglio clienti, come strumenti atti a sintetizzare il quadro generale, individuare situazioni critiche ed offrire un efficace supporto alla definizione delle strategie. Uno dei principali benefici dell'utilizzo di questi strumenti è dato dal fatto che costituiscano un elemento grafico che consente una rappresentazione visiva agevole ed immediata delle informazioni.

I clienti vengono ordinati in uno spazio bi-dimensionale rispetto a due variabili scelte di volta in volta a seconda dello scopo informativo della matrice stessa. Oltre a fornire una descrizione della clientela secondo variabili ritenute rilevanti, consentono all'impresa di definire i criteri al fine di ottimizzare l'allocazione delle risorse tra i vari clienti stabilendo degli ordini di priorità. In questo modo

l'impresa attingendo dai dati di cui è già in possesso può sviluppare strategie diversificate a seconda del profilo dei gruppi o di singoli clienti.

Le matrici per classificare la clientela si suddividono in tre famiglie:

- matrici di analisi della profittabilità dei clienti
- matrici di analisi della relazione con i clienti
- matrici di analisi competitiva in logica cliente

In particolare, date le caratteristiche delle Pmi, risulta di cruciale importanza per queste ultime comprendere lo stato (qualitativo e quantitativo) delle proprie relazioni con i clienti, con l'obiettivo di evidenziare situazioni che solo in apparenza potrebbero sembrare favorevoli ma in realtà nascondono delle criticità.

La maggior parte delle Pmi valuta la propria relazione con i clienti in base ad una sola variabile rappresentata dal volume di fatturato generato dal cliente attribuendogli un'importanza più o meno elevata. Tuttavia, questo approccio può limitare la visione del quadro generale della situazione.

Allo scopo di individuare situazioni di criticità ed opportunità non sfruttate può risultare molto utile valutare la posizione dei clienti, oltre che per il peso di questi ultimi sul fatturato totale, anche per la difficoltà di sostituzione del cliente e la sua strategicità.

Si pensi all'esempio di tre imprese clienti che generano diversi livelli di fatturato.

A questo punto sarà necessario determinare il grado di difficoltà di sostituzione di

ciascun cliente. Per comprendere se un cliente sia facilmente sostituibile per l'impresa occorre valutarne alcuni parametri come ad esempio:

- volume di acquisti attuale e potenziale
- la prestigiosità dell'immagine del cliente sul mercato
- possibilità di entrare in nuovi mercati

Si consideri come esempio dell'impresa Alfa produttrice di salumi pre-affettati in vaschetta intrattenere rapporti commerciali con tre principali clienti.

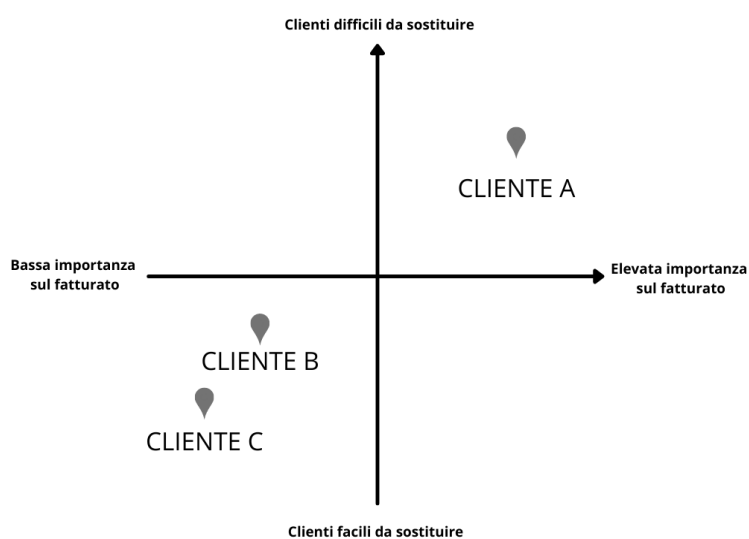
Nell'esempio sotto riportato il CLIENTE A oltre ad incidere in maniera determinante sul fatturato dell'impresa risulta essere anche difficilmente sostituibile perché trattasi di un'azienda della grande distribuzione organizzata con un'elevata capillarità sul territorio italiano e che gode di un'ottima reputazione presso il pubblico. Invece, sia il CLIENTE B che il CLIENTE C sono retailer che operano in ambito prevalentemente locale, ma al tempo stesso dimostrano buone potenzialità dal punto di vista della crescita dell'importanza sul fatturato dell'impresa Alfa.

Figura 3.1: Classificazione dei clienti dell'impresa Alfa secondo la quota di fatturato generata

CLIENTE	FATTURATO	FATT. PROGRESSIVO	% FATT. PROGRESSIVO	DIFFICOLTÀ DI SOSTITUZIONE
CLIENTE A	550.000€	550.000€	67.07%	Alto
CLIENTE B	170.000€	720.000€	87.8%	Basso
CLIENTE C	100.000€	820.000€	100%	Basso

Fonte: Elaborazione personale

Figura 3.2: Mappa delle relazioni dal punto di vista dell'impresa Alfa

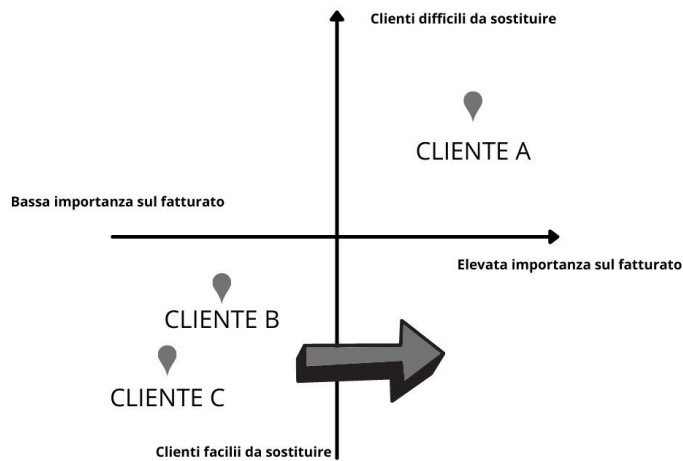


Fonte: Elaborazione personale

La mappa mette in evidenza una situazione di dipendenza dell'impresa Alfa dal CLIENTE A che genera più della metà del suo fatturato. L'impresa Alfa dovrebbe

impegnarsi nello sviluppo di strategie di marketing e commerciali nei confronti dei clienti B e C volte ad aumentare l'impatto di questi ultimi sul fatturato, in modo da scongiurare un eventuale rischio di abbandono futuro del CLIENTE A che potrebbe mettere in seria difficoltà l'impresa.

Figura 3.3: Strategia di marketing nei confronti dei clienti B e C



Fonte: Elaborazione personale

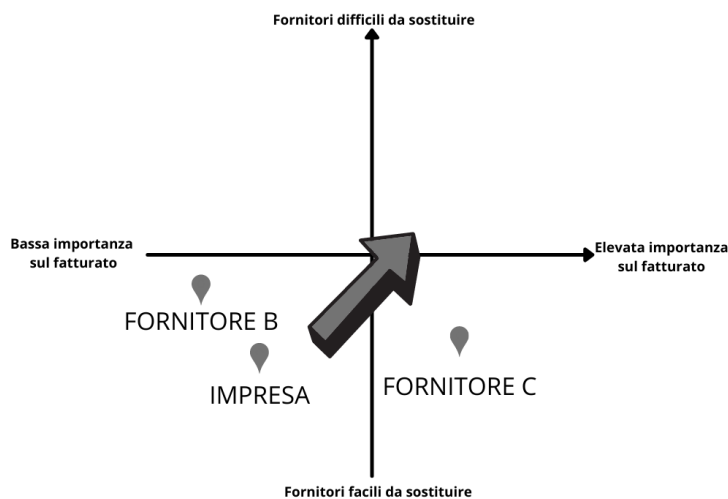
Oltre al punto di vista dell'impresa Alfa non dovrebbe essere tralasciato quello dei suoi clienti, in particolare: che ruolo riveste l'impresa Alfa nella rosa dei fornitori del CLIENTE A? L'impresa Alfa è un fornitore chiave e difficilmente sostituibile o al contrario la sua sostituzione con un altro fornitore risulta agevole?

Nella prospettiva del CLIENTE A, l'impresa Alfa ricopre attualmente un ruolo di fornitore marginale, in quanto l'impatto sul fatturato del CLIENTE A generato

dalla vendita dei prodotti di Alfa risulta essere molto basso, inoltre, la tipologia di prodotti forniti da Alfa la rendono facilmente sostituibile con prodotti di altre imprese fornitrici (prodotti poco differenziati rispetto alla concorrenza).

Data quest'ultima serie di considerazioni, Alfa dovrebbe cercare il modo di sviluppare la relazione con il CLIENTE A, come ad esempio, cercare di allargare la fornitura anche alle altre linee di prodotto di Alfa ed allo stesso tempo cercare di sviluppare linee di prodotto che siano coerenti con le caratteristiche dei segmenti di clienti serviti da A in modo tale da risultare più competitiva rispetto ai fornitori B e C.

Figura 3.4: Mappa delle relazioni dal punto di vista del CLIENTE A



Fonte: Elaborazione personale

3.2 ANALISI DEI CONCORRENTI E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO: L'ESEMPIO DI MYCICERO

Il marketing strategico consiste di tre processi fondamentali: segmentazione, targeting e posizionamento. In particolare, il posizionamento è l'atto di progettare l'offerta di un'impresa o un marchio, in modo tale che questi vada ad occupare un posto ben definito nella mente dei clienti appartenenti ad un certo segmento obiettivo. L'obiettivo di una strategia di posizionamento è quello di conferire al prodotto una propria personalità, in modo tale che possa essere percepito come unico e preferibile rispetto alla concorrenza. La "distintività" di un prodotto o servizio rispetto a quello dei concorrenti si determina nell'esaltare specifiche caratteristiche piuttosto che altre.

Questa rappresenta una scelta strategica cruciale, in quanto è sulla base all'individuazione di tali caratteristiche che i consumatori prenderanno le loro decisioni di acquisto. Inoltre, le scelte di posizionamento influenzeranno in maniera determinante le politiche di marketing (prezzo, caratteristiche del prodotto/servizio, comunicazione e distribuzione).

I momenti del processo di posizionamento competitivo possono essere suddivisi in:

- Il primo momento è di analisi, ed ha lo scopo di individuare quelle che sono le tendenze del mercato in termini di domanda e di offerta,

specificando quali sono i fattori rilevanti dei prodotti presi in considerazione.

- Il secondo momento, prevede la pianificazione della strategia e il successivo controllo, la definizione delle leve di marketing da utilizzare al fine di conseguire il posizionamento auspicato e le procedure di controllo da mettere in atto per il perseguimento dell'obiettivo prefissato.

Tale processo può essere scomposto in sette fasi, le prime cinque rientranti nel primo momento e le restanti due nel secondo:

- Individuazione dei bisogni ricercati e dello stile di vita per ciascuno dei segmenti obiettivo.
- Identificazione dei fattori che determinano la decisione di acquisto.
- Definizione dei prodotti che il consumatore prende contemporaneamente in esame in fase di acquisto.
- Analisi dei fattori rilevanti, relativi ai prodotti presi in esame.
- Rappresentazione grafica del posizionamento competitivo dei diversi prodotti.
- Individuazione del posizionamento ideale e successiva formulazione del posizionamento auspicato.
- Controllo del posizionamento realmente acquisito sul mercato.

Al fine di definire un concreto posizionamento competitivo sarà necessario comprendere quali sono le dinamiche in atto nel mercato di riferimento, quali

sono i bisogni dei consumatori e come evolvono gli stili di vita oltre che comprendere quali fattori sono determinanti per l'acquisto della categoria di prodotti/servizi di riferimento. Ad esempio, il mercato dei salumi pre-affettati in vaschetta, che con l'emergenza sanitaria ha ricevuto una forte spinta a discapito dei prodotti da banco, sta rispondendo alle nuove esigenze manifestate dai consumatori, in particolare, di tipo salutistico, attraverso il lancio di nuovi prodotti e linee di prodotto cosiddette "free from", cioè senza nitriti, senza additivi e senza antibiotici, prodotti "light" con basso contenuto di grassi e formati di grammatura in linea con le raccomandazioni dei nutrizionisti. Oltre all'aspetto salutistico l'attenzione dei consumatori si sta focalizzando anche sulla sostenibilità del packaging, sul benessere degli animali e sulla tracciabilità della materia prima.

D'altra parte osservare e comprendere le nuove necessità, le attese e i bisogni dei consumatori non è sufficiente a garantire un efficace posizionamento competitivo, in quanto nel mercato operano imprese che soddisfano gli stessi bisogni dei consumatori con prodotti appartenenti alla stessa categoria o prodotti sostitutivi. Da ciò deriva la necessità per le imprese di circoscrivere il proprio ambiente competitivo di riferimento ed identificare i concorrenti con i loro punti forza e di debolezza. Per le imprese di piccole e medie dimensioni, che solitamente si misurano con pochi e ben definiti concorrenti, può essere più utile e proficuo al

fine dell'analisi concentrarsi sui principali concorrenti diretti come illustrato nell'esempio seguente.

MyCicero è un'applicazione mobile sviluppata dall'azienda Pluservice s.r.l. che permette agli utenti di usufruire di diversi servizi legati alla mobilità urbana. Tra i servizi principali offerti permette di pagare e gestire direttamente da app la sosta sulle strisce blu in città e di acquistare i biglietti di mezzi di trasporto quali treno, metropolitana e autobus. Il mercato geografico a cui l'applicazione si rivolge è quello italiano.

Focalizzando l'attenzione sul segmento di utenti che utilizza l'app per pagare e gestire la sosta sulle strisce blu, si possono individuare i due principali concorrenti diretti: EasyPark e Telepass pay. Le tre applicazioni offrono le stesse funzionalità per quanto riguarda il segmento preso come riferimento e, a livello comunicativo, i principali vantaggi messi in evidenza per il cliente sono simili: risparmio, praticità nella gestione della sosta, pagamento rapido tramite app (non serve pagare al parcometro e non è necessario avere monete con sé).

A questo punto risulta essenziale porsi la domanda: perchè un utente dovrebbe preferire e scegliere di utilizzare l'app myCicero piuttosto che Telepass pay o EasyPark? Quali sono quegli elementi che l'utente prende in considerazione nella scelta tra un'applicazione e l'altra?

Per rispondere a queste domande, occorre mettersi nei panni degli utenti che si mettono alla ricerca e successivamente utilizzano questi servizi.

Nel settore delle mobile App, a rendere queste ultime competitive, al pari di un sito web, è in primis il posizionamento (indicizzazione) dell'App su Apple Store e Google Play (i due principali motori di ricerca tramite i quali gli utenti IOS e Android possono cercare e scaricare le mobile App). Infatti, i primi risultati di ricerca riescono ad ottenere più visibilità rispetto ad altre App, da ciò nascono le strategie ASO (App Store Optimization).

Altro aspetto fondamentale è rivestito dall'esperienza utente (che a sua volta influisce sull'indicizzazione dell'app), principalmente sintetizzabile dai seguenti fattori:

- Tasso di mantenimento dell'App nel tempo
- Rating dell'App (le App con un rating medio minore di 4 tendono a non essere prese in considerazione dall'utente)
- Recensioni degli utenti

Inoltre, osservando le recensioni degli utenti su Google Play e Apple Store, le conversazioni nei canali *social* ed utilizzando Google search è possibile riuscire a farsi un'idea di quali siano gli elementi considerati maggiormente rilevanti dell'offerta, quali siano le caratteristiche che guidano il processo di scelta dell'App e come gli utenti utilizzano il servizio offerto.

Gli utenti che usufruiscono di questa tipologia di servizi sembrano porre particolare attenzione sulle seguenti caratteristiche:

- Costi del servizio/convenienza

- Copertura del servizio a livello nazionale e capillarità del servizio a livello comunale
- Performance dell'app/Malfunzionamenti
- Assistenza clienti

Successivamente occorre valutare per ogni concorrente le caratteristiche sopra esposte in modo da individuare punti deboli e punti di forza relativi e di conseguenza sviluppare un posizionamento competitivo che sia attuabile e difendibile.

Rispetto alle altre applicazioni, myCicero pare essere la più conveniente dal punto di vista del prezzo, infatti non prevede costi di abbonamento e commissioni di servizio aggiuntive. In particolare sia myCicero che Telepass Pay risultano essere più convenienti rispetto a EasyPark nelle soste di breve durata, infatti quest'ultima prevede che nella maggior parte delle città coperte dal servizio ogni volta che si attiva la sosta o quest'ultima viene prolungata, si paghi una commissione fissa che può variare da un minimo di 0,19 euro a 1,9 euro a seconda dell'importo del parcheggio e della zona (es. 39 cent fino a 1.27€ di sosta; 15% fino a 12.67€ di sosta; 1.9€ oltre 12.67€ di sosta)³.

Per quanto riguarda la copertura del servizio gli utenti sembrano prestare attenzione sia al fatto che il servizio sia esteso sul territorio nazionale sia che il servizio possa essere utilizzato su tutte le strisce blu all'interno dei singoli comuni

³ Le informazioni sulle commissioni di servizio sono riportate nel sito web *easyparkitalia.it*

o città. Sotto questo punto di vista EasyPark si dimostra nettamente superiore rispetto alle altre app, essendo presente in 371 comuni italiani. Riguardo la capillarità del servizio all'interno dei singoli comuni non è chiaro come le tre app vengono percepite.

Figura 3.5: Analisi concorrenti myCicero

	Abbonamento al servizio	Commissioni di servizio	Convenienza delle soste brevi	Copertura del servizio (livello nazionale) ⁴
	NO	NO (solo se imposti dal gestore)	CONVENIENTE	187 comuni
	SI (pacchetto EasyPark Large 2,99 Euro)	SI (pacchetto EasyPark Small)	POCO CONVENIENTE (pacchetto EasyPark Small)	371 comuni
	SI (2,50 Euro)	NO	CONVENIENTE	138 comuni




Fonte: Elaborazione personale

Altre importanti caratteristiche delle app riguardano le performance dell'app in termini di malfunzionamenti tecnici (impossibilità di accedere all'app, al servizio, errori di caricamento), necessità di disinstallare e reinstallare l'app frequentemente. Sotto questo punto di vista l'applicazione meno performante risulta essere Telepass Pay.

⁴ Le informazioni riguardanti i comuni in cui il servizio è attivo sono riportate nei siti web delle applicazioni: *easyparkitalia.it*, *mycicero.it*, *telepasspay.com*

Ultima caratteristica a cui gli utenti sembrano essere particolarmente attenti è l'assistenza clienti, soprattutto alla rapidità e l'efficacia della risposta. In questo ambito non sono ravvisabili sostanziali differenze tra le tre applicazioni in termini di percezione da parte degli utenti. Tuttavia va considerato che nonostante esistano dei canali dedicati all'assistenza clienti, gli utenti fanno largo ricorso ai commenti nei social media e alle recensioni negli app store per richiedere informazioni e assistenza rendendo il processo più dispersivo e difficilmente monitorabile.

Figura 3.6: Analisi concorrenti myCicero

	Performance app/ Malfunzionamenti	Canali assistenza clienti	Rating Medio <small>(Google Play/Apple store)</small>
	POCO FREQUENTI	Chat Email Call center	4,5/4,7
	POCO FREQUENTI	Call center Email	4/4,2
	MOLTO FREQUENTI	Invio messaggio tramite app	3,1/4,4

Fonte: Elaborazione personale

Date le considerazioni fatte sopra riguardanti le percezioni degli utenti ed i punti di forza e di debolezza relativi un possibile posizionamento dell'app myCicero potrebbe essere quello di applicazione più conveniente nel segmento soste blu, che al tempo stesso garantisca un elevato livello di servizio di assistenza, rapido

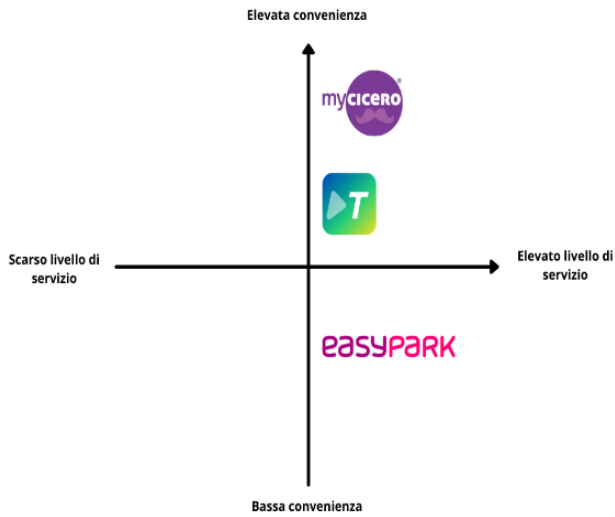
efficace e multicanale. Infatti bisogna ricordare che nel caso di imprese erogatrici di servizi, l'elemento fondamentale attorno al quale si sviluppano le scelte di posizionamento non è il prodotto ma il processo, e all'interno del processo, i momenti di contatto con gli addetti all'assistenza clienti rivestono un ruolo fondamentale nel determinare la soddisfazione o l'insoddisfazione dell'utente.

Una volta definito il posizionamento competitivo desiderato l'impresa è chiamata a definire una serie integrata di elementi che contribuiscano a sostenere le associazioni fondamentali individuate, la notorietà, l'immagine della marca.

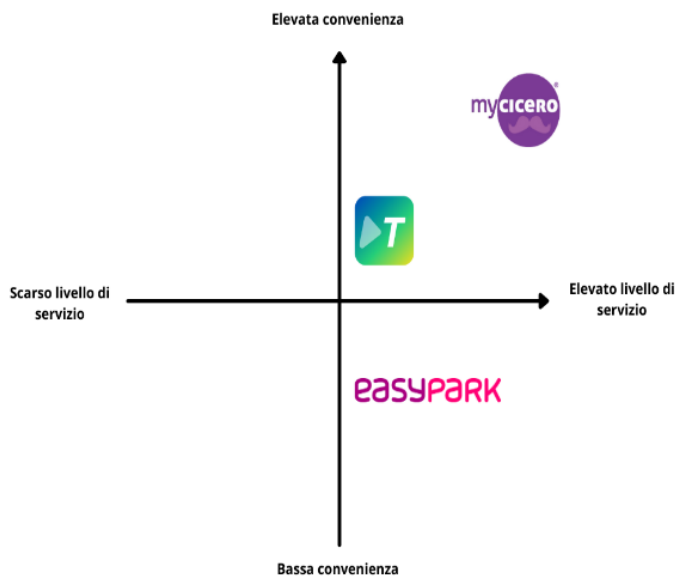
L'impresa dovrà costantemente valutare il raggiungimento del posizionamento competitivo auspicato avendo anche sott'occhio come si modifica il posizionamento dei concorrenti principali, monitorando come cambiano nel tempo i loro obiettivi, la loro immagine e le caratteristiche essenziali del loro servizio.

Figura 3.7: Posizionamento competitivo myCicero attuale (a) e auspicato (b)

a)



b)



Fonte: Elaborazione personale

CONCLUSIONI

Solitamente, nelle Pmi i processi e le attività di marketing risultano essere poco codificati, impliciti e spontanei, gli strumenti manageriali atti a supportare il processo decisionale sono poco sofisticati, ed infine, la gestione delle attività quotidiane lascia poco margine di tempo da dedicare alla pianificazione strategica e di marketing. Queste caratteristiche costituiscono sia un punto di forza, perché processi molto formalizzati richiedono più tempo per giungere a delle decisioni, sia un punto di debolezza, in quanto la condivisione delle risorse di conoscenza risulta molto limitata.

Il piano di marketing costituisce uno strumento gestionale fondamentale non solo per le grandi imprese, capace, nel momento della sua stesura, di spostare l'attenzione dell'imprenditore e dei manager dalle attività quotidiane al futuro. Partendo dalle informazioni attuali in possesso dell'impresa, vengono delineati gli obiettivi e le possibili strategie per raggiungerli. Il processo di pianificazione consente uno sviluppo delle competenze di marketing all'interno dell'impresa, portando chi ne prende parte, a sviluppare un ragionamento critico ed approfondito circa le performance di mercato attuali e potenziali, le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente competitivo e la conoscenza dei segmenti di clienti. È stato esposto come uno degli asset più importanti per le Pmi sia costituito dalle relazioni con i clienti, e di come per sviluppare delle strategie più consapevoli esse si debbano dotare di strumenti manageriali che tengano conto di

variabili che vadano oltre il fatturato come solo indicatore per valutare la relazione. La mappa delle relazioni costituisce sia uno strumento capace di mettere in luce situazioni di rischio per l'impresa sia un punto di partenza per sviluppare strategie atte a ridurlo o scongiurarlo.

Infine, è stato evidenziato come l'analisi della concorrenza consenta di identificare, in maniera strutturata, quali sono quegli elementi che possono costituire un vantaggio differenziale e quindi essere la base su cui fondare la strategia di posizionamento per i prodotti e servizi dell'impresa.

BIBLIOGRAFIA

Aiello G., Buratti N., Cozzi G., Ferrero G., Gregori G.L., Guercini S., *Marketing e creazione del valore*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2013

Ancarani F, Costabile M, Keller K.L, Kotler P, *Marketing Management*, Milano, Torino, Pearson, 2017, quindicesima edizione

Blankson C., Motwani J.G., Levenburg N.M., *Understanding the patterns of market orientation among small businesses*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 No. 6, 2006

Bocconelli R., Cioppi M., Fortezza F., Francioni B., Pagano A., Savelli E., Splendiani S., *SMEs and Marketing: A systematic literature review*, *International Journal of Management review*, Vol. 00, 2016

Burke G.I., Farratt D.G., *The influence of information and advice on competitive strategy definition in small and medium sized enterprises*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7 No.2, 2004

Carson G., O'Connor C., Simmons G., *The crucial role of market intelligence in the development of small business marketing capabilities*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 27 No 5, 2020

Claycomb C., Droge C., Germain R., *The effects of formal strategic marketing planning on the industrial firm's configuration, structure exchange patterns and performance*, *Industrial Marketing Management*, 29, 2000

Ferrero G., Fortezza F., *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle Pmi*, Piccola Impresa/Small Business, No. 2, 2007

Ghobadian A., O'Regan N., *Effective strategic planning in small and medium sized firms*, Management Decision, 40/7, 2002

Hogarth-Scott S., Watson K., Wilson N., *Do small business have to practise marketing to survive and grow?*, Marketing Intelligence & Planning, 14/1, 1996

Izvercian M., Miclea S., Potra S., *Marketing practices in SMEs, Case study: Romania vs. Malta*, Social and Behavioral Sciences, 221, 2016

Marasca S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Fano (Pu), Esculapio, 2011

Mauri C., *Il sistema informativo per il marketing, dai dati alle risorse di conoscenza per la gestione delle relazioni con i clienti*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2007

Mauri C., *Marketing per le Pmi, strategie e casi*, Milano, Egea, 2017, seconda edizione

McDonald M., *Ten barriers to marketing planning*, Journal of Consumer Marketing, 1991

Pascucci F., Temperini V., *Trasformazione digitale e sviluppo delle Pmi, approcci strategici e strumenti operativi*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2017

Simkin L., *Tackling implementation impediments to marketing planning*, Marketing Intelligence & Planning, 20/2, 2002

RIFERIMENTI

Angelino A., Balda F., Emiliani D., Romano G., Sampoli L., Schivardi F.,

Rapporto Cerved Pmi 2020, 2020

Hootsuite, We are Social, *Digital 2021, Global overview report*, 2021

Istat, *Censimento permanente Imprese 2019: i primi risultati*, 2020

Osservatori.net digital innovation, blog, *Guida alle piccole e medie imprese*, [PMI: significato, numeri e innovazione delle piccole-medie imprese \(osservatori.net\)](#)