



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"LA FOCALIZZAZIONE DI PRODOTTO NELLE PMI E MICROIMPRESE:  
ANALISI DI UN CASO"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDO/A: SILVIA VERONA**

**MATRICOLA N. 1156321**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**



<b>INTRODUZIONE E SINTESI</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1. LA FOCALIZZAZIONE</b>	<b>5</b>
1.1. Background di riferimento	5
1.2 La focalizzazione secondo Al Ries	8
1.3. I quindici principi per un punto focale efficace	12
1.4. Conclusioni	15
<b>CAPITOLO 2. LA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE COME MOTORE PER LA CRESCITA NELLE PMI E NELLE MICROIMPRESE</b>	<b>17</b>
2.1. Il quadro di riferimento	17
2.2. Strategie di crescita nelle PMI e microimprese	19
2.3. Competenze (e non competenze) di marketing nelle PMI e microimprese	20
2.4. Comunicazione di marketing nelle PMI e microimprese	22
2.5. La focalizzazione per la crescita	25
2.6. Conclusioni	26
<b>CAPITOLO 3. CASE STUDY: SLT SERVICE</b>	<b>28</b>
3.1. Storia dell'azienda e analisi del settore	28
3.2. La strada per la focalizzazione	31
3.3. Servizio proposto e standardizzazione	33
3.4. La creazione di un nuovo marchio	34
3.5. Strategie di marketing di Euroledwall	35
3.6. Risorse finanziarie e umane	38
3.7. Conclusioni	39

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>41</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>43</b>
<b>FONTI AZIENDALI</b>	<b>43</b>

## **INTRODUZIONE E SINTESI**

Quest'elaborato nasce dalla mia personale esperienza di stage: ho scelto di svolgerlo in una microimpresa. Tale scelta deriva da un duplice interesse: da un lato volevo entrare nel vivo del funzionamento di una tra quelle realtà che rappresentano il 95% del totale delle attività produttive del territorio italiano (Istat, 2014); dall'altro ero interessata ad approfondire le strategie di marketing e comunicazione svolte all'interno di una microimpresa, per definizione poco strutturata e caratterizzata da scarsità di risorse umane e finanziarie, tali da non potersi effettivamente permettere le medesime strategie di una grande impresa.

Proprio durante il periodo di svolgimento dello stage, SLT Service era impegnata nella costruzione e nel lancio sul mercato di un nuovo marchio, Euroledwall, dedicato unicamente al noleggio di ledwall in fiera e frutto di una scelta strategica a me precedentemente sconosciuta: la focalizzazione.

La focalizzazione è intesa in contrapposizione all'estensione di linea, alla stregua di un processo che porta all'identificazione di un unico punto focale sul quale l'impresa decide di costruire il proprio brand, posizionandosi in modo chiaro nella mente dei clienti target. Questo è necessario affinché i potenziali clienti possano percepire il marchio come specializzato e, di conseguenza, lo riconoscano come migliore rispetto a quello dei concorrenti.

Tali concetti, adottati ed implementati dall'imprenditore Matteo Simioni, hanno come base le teorie di Al Ries, celebre stratega di marketing statunitense e autore di "Focus - Il futuro della tua azienda dipende dalla focalizzazione".

L'elaborato, partendo dalla letteratura relativa alla focalizzazione, si sviluppa poi cercando di analizzare il suo impatto nella realtà delle microimprese e delle PMI, considerando dapprima le peculiarità e i limiti - principalmente scarsità di risorse umane e finanziarie - di cui sono dotate tali aziende e che spesso fanno da freno ad un adeguato percorso di crescita.

In secondo luogo ci si addentra nelle competenze di marketing e nelle strategie di comunicazione adottate nella maggior parte dei casi, evidenziando come il tradizionale modello di marketing management sia piuttosto inadeguato a tali contesti.

L'obiettivo successivo è quello di comprendere come la focalizzazione possa condurre una microimpresa verso un percorso di crescita strutturato, se supportato da adeguate strategie di marketing e comunicazione.

Tali concetti saranno poi calati all'interno del caso studio di SLT Service: microimpresa nata nel 2008 come service audiovisivo, ha intrapreso nel 2018 la strada della focalizzazione, che ha condotto alla creazione di un nuovo brand. Si considererà il percorso strategico compiuto dall'imprenditore in prima persona, analizzando nello specifico le strategie di marketing adottate per la promozione del nuovo marchio e i vantaggi ottenuti della focalizzazione.

Il lavoro risulta quindi suddiviso in tre parti:

- la prima parte si sofferma sulla focalizzazione in generale, partendo dalle strategie di Porter e giungendo poi ad analizzare la teoria di Al Ries, calandosi nello specifico delle caratteristiche del punto focale e dei suoi benefici;
- la seconda parte analizza il contesto delle PMI e microimprese, soffermandosi sulle strategie di crescita basata sull'innovazione, intesa come collegata all'ambito organizzativo-gestionale delle strategie di marketing, e in particolare sull'adozione della focalizzazione.
- la terza parte, come anticipato, prevede l'analisi del caso studio SLT Service, che permette di calare nella realtà i concetti precedentemente esposti.

Saranno trattati i punti chiave della focalizzazione come strategia di crescita di una microimpresa per differenziarsi dalla concorrenza, nel tentativo di diventare leader nella propria nicchia di appartenenza.

## CAPITOLO 1. LA FOCALIZZAZIONE

### 1.1. Background di riferimento

“Solo quando riesci a focalizzare un’azienda o un marchio per un periodo esteso di tempo, puoi sviluppare un’impresa potente, il cui successo futuro sia quasi garantito.”

In questo modo Al Ries (2015) traccia la strada per il successo di lungo termine di un’azienda. Nel gergo comune con il termine focalizzazione si intende “L’operazione di focalizzare; messa a fuoco di un obiettivo, di uno strumento ottico, e, fig., di un problema, di una questione e simili”. Tale definizione lessicale non permette tuttavia di cogliere l’essenza del concetto di focalizzazione in ambito economico, che può essere fatta risalire agli anni 80 del ‘900.

Infatti nel 1985 Porter pubblica il volume “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance” (1985), in cui annovera la focalizzazione tra le strategie competitive di base. Egli identifica 3 strategie competitive di base: la leadership di costo, la differenziazione, la focalizzazione (sui costi e sulla differenziazione).

Con la strategia della leadership di costo l’impresa intende affermarsi nel settore di appartenenza come quella con il prezzo più basso; con la strategia di differenziazione l’impresa persegue lo scopo di essere leader in relazione ad alcune caratteristiche ritenute fondamentali dai clienti target; la focalizzazione prevede che l’azienda scelga (ovvero si focalizzi appunto) di servire un segmento o insieme di segmenti del settore di appartenenza. Esistono due tipi di focalizzazione secondo Porter:

- Focalizzazione sui costi; l’impresa vuole ottenere un vantaggio di costo nel segmento prescelto;
- Focalizzazione sulla differenziazione; l’impresa cerca di ottenere un vantaggio di differenziazione nel segmento prescelto.

**Figura 1.1:** Porter - Strategie competitive di base

		<b>Competitive Advantage</b>	
		Low Cost	Differentiation
<b>Market Scope</b>	Broad	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow	Focus (Low Cost)	Focus (Differentiation)

Fonte: elaborazione di Porter (1985)

Per segmento intendiamo il risultato finale del processo di segmentazione, una delle quattro fasi principali per l'identificazione del mercato obiettivo (Kotler P. et al., 2015).

Nella segmentazione, la prima fase, afferma Kotler, il mercato obiettivo viene suddiviso in gruppi più piccoli di acquirenti, che possono richiedere prodotti e Marketing Mix personalizzati, a causa delle diverse caratteristiche che presentano. La segmentazione può essere di due tipi:

- descrittiva, se basata su caratteristiche del consumatore o sul suo comportamento;
- motivazionale, se basata su atteggiamenti, idee, valori.

La segmentazione descrittiva può essere effettuata considerando diverse variabili: geografiche, demografiche, psicografiche o comportamentali.

Una segmentazione efficace, secondo Kotler, richiede che ciascun segmento sia:

- azionabile e distinguibile, ovvero che risponda alle strategie di marketing in maniera diversa dagli altri
- misurabile
- accessibile, ossia deve poter essere raggiunto efficacemente
- rilevante, ossia sufficientemente ampio e tale che abbia senso elaborare strategie specifiche
- praticabile, ovvero l'impresa deve possedere risorse per poterlo servire.



La segmentazione permette poi di scegliere quali e quanti gruppi di consumatori l'impresa intende servire (targeting) e ci conduce quindi alla seconda fase dell'elaborazione di una strategia di marketing.

La scelta del target a cui rivolgersi può svilupparsi a diversi livelli.

Passando dal livello più generico a quello più specifico:

- **Marketing indifferenziato.** L'impresa si rivolge a tutti i segmenti con la stessa offerta, non considerando le differenze tra i vari gruppi di consumatori; è una strategia che evidenzia gli aspetti comuni. Si tratta di un approccio la cui adeguatezza è sempre più messa in dubbio in contesto come quello moderno, caratterizzato da un costante cambiamento, in cui i consumatori bramano prodotti o servizi che esaltino il loro individualismo (Cappellari, 2016) e sono alla costante ricerca di unicità.
- **Marketing differenziato o segmentato.** L'impresa elabora offerte specifiche per ogni gruppo di clienti finalizzate a rafforzare la propria posizione in ciascun segmento.

Questa seconda strategia di segmentazione è parzialmente sovrapponibile con la focalizzazione di cui parla Porter anche se negli anni le quattro strategie di base sono state spesso presentate in modo errato.

È quanto afferma nel suo studio Byron Sharp (1991), il quale sostiene che molto spesso esperti di marketing si sono limitati a prendere la teoria di Porter così com'era e ad inserirla nel calderone della teoria di marketing, nonostante Porter non fosse un marketer.

Sharp ridefinisce le strategie di base secondo una prospettiva marketing-based.

Quanto alla focalizzazione, egli afferma che tale strategia dipende dal targeting; aggiunge poi che molta confusione è stata fatta tra focalizzazione e differenziazione: Porter stesso riduce la focalizzazione quale tattica di un'impresa operante in un segmento, in quanto l'adozione di una strategia di prezzo o di differenziazione richiede prima di avere stabilito la focalizzazione. Per essere considerata effettivamente una strategia, prosegue Sharp, bisogna guardare alla distinzione che Porter fa tra "differentiation" e "differentiation focus": la prima prevede l'utilizzo di attributi sì molto apprezzati ma solo in qualità di fattori di differenziazione, mentre la seconda utilizza attributi specifici del segmento.

Ulteriore chiarezza nella distinzione si ha nel momento in cui consideriamo anche il concetto di prossimità rispetto alle altre imprese (Sharp B., 1991). La differenziazione prevede che l'azienda in questione si avvicini a ciò che fanno i concorrenti, cercando di rispondere quanto più possibile ai desideri dai clienti e, conseguentemente, la differenziazione stessa si avrà

superando i competitor nel fornire almeno un beneficio in più rispetto a loro; questo farà sì che i potenziali clienti saranno disposti a pagare un prezzo più elevato.

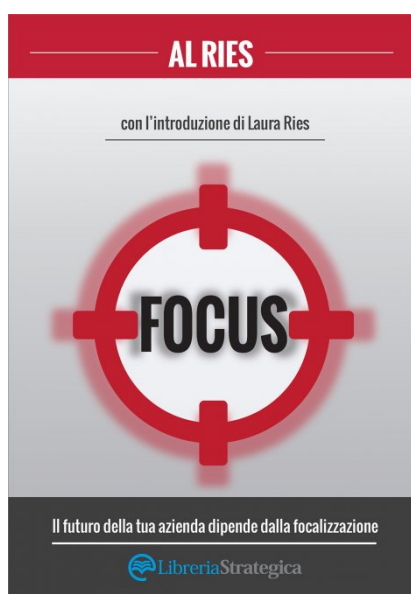
In questo modo, sostiene Sharp, è possibile distinguere gli obiettivi e le conseguenti attività di aziende che percorrono la via della differenziazione e quelle che percorrono invece la via della focalizzazione: un'impresa che operi attraverso la focalizzazione non dovrà per forza superare i concorrenti in uno o più benefici forniti; dovrà ponderare attentamente i benefici che offre affinché si adattino perfettamente (o in modo migliore rispetto a tutte le altre offerte) alle aspettative dei consumatori di un certo segmento, ovvero offre il miglior Marketing Mix per quel segmento. A volte la differenza tra le due strategie è sottile: la differenziazione può dare come risultato quello di catturare il favore di un segmento; in tal caso, tuttavia, si tratta di una strategia di differenziazione mal riuscita.

La focalizzazione secondo Sharp può essere una strategia potente ma richiede un sacrificio del volume di vendita potenziale. Tuttavia, se ben implementata, può condurre l'impresa a guadagnare margini di profitto superiori.

## 1.2 La focalizzazione secondo Al Ries

Al Ries (2015, p. 312) si spinge oltre: secondo lui i marchi hanno potere solo quando sono focalizzati su un unico prodotto o idea. “Il punto focale ristretto diventa trainante”.

**Figura 1.2:** Copertina di Focus



Fonte: <http://libreriastrategica.it/focus.html>

Egli percorre un viaggio nei meandri più nascosti della focalizzazione; diventano centrali i concetti di marchio - pilastro sul quale si erge l'azienda- , di divisione - come opposta alla convergenza-, di percezione - quale forza trainante che spinge i consumatori a preferire una marca anziché un'altra -, di messaggio semplificato - quale soluzione ad una società colpita dalla ultracomunicazione-.

Nella sua celeberrima fatica, lo stratega del marketing spinge con forza la focalizzazione come unica soluzione ad una società globalizzata e la contrappone nettamente all'estensione di linea e di marca, tentazione a cui cede la maggior parte delle imprese.

Per estensione di linea (*line extension*) (Kotler, 2015) si intende l'utilizzo di una marca di successo per introdurre un nuovo elemento nella stessa categoria di prodotto; ad esempio la "Coca Cola Light" è sempre una cola ma con una caratteristica diversa, ovvero meno calorie.

L'estensione di marca (*brand extension*), invece, riguarda l'utilizzo di una marca esistente per nuove categorie di prodotti; esempio emblematico a riguardo è Virgin che, partita come etichetta discografica, ha poi marchiato palestre, aerei, bibite, catene alberghiere.

Il leader di ogni categoria secondo Ries è il marchio che non è il risultato di un'estensione di linea; nonostante ciò, la maggior parte dei manager guida le aziende verso l'estensione.

Questo accade per le seguenti ragioni:

- credono erroneamente che i clienti vogliano più gusti, più varietà, più scelte
- sono molto fedeli al marchio o all'azienda
- pensano che le estensioni siano meno costose da lanciare di un marchio nuovo.

In più, l'estensione di linea può risultare molto redditizia nel breve; il problema è che a lungo andare è una strategia destinata al fallimento.

Egli argomenta come siano gli specialisti che vincono nel lungo periodo, non i generalisti: esempio lampante si ritrova nel settore dei software, dove dominano marchi come Microsoft, Adobe, Novell, Intuit; non certamente IBM (Ries A., 2015).

Si tratta del cosiddetto "Effetto Specialista": la specializzazione porta con sé la qualità e conduce un'azienda ad essere riconosciuta come specialista nel suo settore di appartenenza, spingendo i clienti ad acquistare i suoi prodotti o servizi, in quanto percepiti come migliori rispetto a quelli dei competitor.

Perché accade questo? Al Ries afferma che ciò si deve al fatto che quello che conta nella mente del cliente non è la qualità di per sé (egli chiama la credenza secondo cui il prodotto migliore è quello che vince sul mercato "Assioma della qualità"), è la percezione della qualità.

Raramente il cliente riesce a distinguere due prodotti; quando acquista cerca conferme: i consumatori sono emozionali, non razionali (Al Ries e Jack Trout, 2001) e trovano le conferme che cercano nel marchio più venduto. E il marchio più venduto non è quasi mai quello di miglior qualità, afferma Ries. “È tutto un gioco di percezioni”.

Focalizzandosi - prosegue - un'azienda migliora la percezione della sua qualità in 4 modi:

- Effetto specialista (già citato in precedenza), secondo il quale la specializzazione porta con sé la qualità;
- Effetto leadership, per il quale il consumatore crede che il prodotto di miglior qualità sarà quello vincente e il modo migliore per ottenere questa percezione è divenire il leader e successivamente comunicare la propria leadership, che a sua volta trasmette qualità;
- Effetto prezzo; grazie alla focalizzazione è possibile fissare un prezzo elevato, per generare nei potenziali clienti la percezione di qualità;
- Effetto nome; un nome da specialista è in assoluto preferibile rispetto ad uno generalista e un nome non efficace va cambiato.

Questi quattro effetti combinati e ottenuti grazie alla focalizzazione, fanno sì che il potenziale cliente quasi certamente selezionerà nel suo successivo acquisto quella stessa marca che ha scelto in quello precedente e quella marca sarà quella del leader (Al Ries e Jack Trout, 2001). La marca più venduta da ciascuna categoria possiede la categoria. Tuttavia, il fatto che un'impresa sia leader nella categoria potrebbe non significare nulla per i clienti perché non è la leadership che conta; ciò che conta è “possedere la parola che indica la categoria nella mente del potenziale cliente” (Al Ries, 2015, p. 153). Non basta offrire un prodotto di qualità migliore o più a buon mercato di quello del leader.

Aggiunge che, nel caso in cui un'azienda non sia leader della categoria e qualcun'altra “possieda quella stessa categoria”, la soluzione è proprio da ricercarsi nella focalizzazione; è quest'ultima che serve a impadronirsi di un pezzo di quella categoria.

In Focus porta l'esempio della categoria della pizza in America, con riferimento allo scenario dell'epoca.

Pizza Hut è la prima della categoria mentre la seconda e la terza azienda hanno focalizzato il loro business: Little Caesars nell'asporto, Domino's nella consegna a domicilio.

Quando un'azienda ha identificato il suo punto focale, spiega sempre Al Ries, può permettersi di spingersi oltre, fino a possedere una parola o un concetto nella mente dei clienti: all'apice del suo successo Domino's deteneva una quota del 45% nel mercato della pizza grazie alla sua “consegna a domicilio garantita in 30 minuti”, era questa la parola che possedeva (ora non

garantisce più i 30 minuti a causa di incidenti accaduti ai suoi autisti); Little Caesars si concentra invece sulla pizza d'asporto e possiede il concetto "due pizze al prezzo di una".

"Possedere una parola o un concetto nella mente del potenziale cliente significa posizionarsi nella sua mente, manipolare ciò che già c'è e rimaneggiare le connessioni per facilitare il processo di selezione." (Al Ries e Jack Trout, 2001).

Per possedere una parola nella mente dei potenziali clienti non è necessario inventare qualcosa di nuovo - nella società attuale è sempre più difficile emergere con nuovi prodotti o servizi-; molte volte è sufficiente restringere il campo (Al Ries, 2015, p.191).

Invece le aziende spesso hanno l'errata convinzione che l'unico modo per crescere sia quello di rivolgersi all'intero mercato e per far questo estendono la propria linea di prodotti.

Ries sostiene che lo stesso risultato si ottiene restringendo il punto focale. Questo perché è impossibile per qualunque impresa detenere il mercato nella sua totalità; ogni business è di nicchia - il riferimento è al marketing concentrato o marketing di nicchia, inteso come strategia di copertura del mercato in cui l'impresa punta a conquistare un'ampia quota di uno o alcuni segmenti, detti nicchie (Kotler, 2015) - e il leader si differenzia perché possiede una nicchia di maggiori dimensioni.

Per mantenere la leadership è importante rinforzare il messaggio originario (Al Ries e Jack Trout, 2001), ovvero il concetto posizionato nella mente del cliente target e ottenuto grazie alla focalizzazione.

In tal modo l'azienda sarà riconosciuta come il primo brand a possedere quella determinata caratteristica in una certa categoria e questo è fondamentale perché nella mente del cliente c'è spazio per uno o al massimo due brand (Al Ries e Jack Trout, 2001, p. 31).

Le persone infatti, per rispondere alla proliferazione di prodotti e servizi, hanno imparato a classificare nella propria mente i prodotti e i marchi di ciascuna categoria.

Nel caso in cui la posizione di leader sia già occupata e un'azienda sia un follower, la strategia da adottare consiste nel ricercare un gap nella mente del potenziale cliente (ovvero una parola, un concetto o un attributo non posseduto dal leader) e sfruttarlo per posizionarvi. Tutto questo è ottenibile solo restringendo il focus, come già anticipato in precedenza.

Una volta identificato il punto focale, un'azienda dovrebbe puntare a mantenerlo nel tempo e a crescere attraverso una strategia di espansione globale.

### 1.3. I quindici principi per un punto focale efficace

Al Ries (2015) identifica quindici principi per sviluppare un efficace punto focale aziendale e lungo termine.

#### 1. Un punto focale è **semplice**.

Un punto focale deve funzionare nella mente dei clienti; pertanto non può essere complicato o difficile da capire. Deve essere un'idea semplice, espressa con parole immediatamente comprensibile da clienti, media e collaboratori. La maggior parte delle imprese non ha bisogno di più idee, ha bisogno di meno idee o addirittura di nessun'idea ma solo di un punto focale semplice, anche se riconoscerlo, al contrario, non è semplice.

#### 2. Un punto focale è **memorabile**.

Questo si rende necessario perché deve agire nella mente dei clienti; il cliente deve riuscire a ricordare ciò che un'azienda fa. Uno degli ingredienti fondamentali di un'idea memorabile è l'unicità con cui viene espressa e che la rende diversa da ciò che le altre imprese dicono di loro. Alcune aziende confondono la loro mission aziendale con il loro punto focale; il fatto è, afferma Ries, che le mission aziendali non sono memorabili.

#### 3. Un punto focale è **efficace**.

L'efficacia di un'idea o concetto aumenta quanto più vengono ripetuti. Fissando un punto focale per l'azienda, si crea un ambiente dove questo viene ripetuto di continuo, incrementando l'efficacia. Secondo Ries alcuni manager identificano le grandi dimensioni di un'azienda con l'efficacia, ma non è necessariamente vero che una grande azienda sia più efficace e potente di una piccola. Un'azienda altamente focalizzata è più potente di una meno focalizzata. Il potere di un'organizzazione deriva dalla sua focalizzazione e dalla sua quota di mercato pertanto le dimensioni sono importanti solo se contribuiscono ad aumentare la quota di mercato. In questa prospettiva, anche una PMI o una microimpresa ha la capacità di puntare a quest'ultimo obiettivo, attraverso una forte focalizzazione. Il punto focale è efficace anche perché attira collaboratori che possono aiutare a rafforzare il potere dell'azienda. E le persone costituiscono il capitale intellettuale di un'impresa, fonte primaria di vantaggio competitivo (Costa G. e Gianecchini M., 2012).

La focalizzazione porta i collaboratori a fare propri la mission e i valori essenziali dell'azienda e a concentrare e migliorare le prestazioni; ciò accade perché funziona da potente forza motivante.

Molte aziende cedono alla diversificazione o all'estensione di linea; questo defocalizza l'azienda e causa una perdita di efficacia. È preferibile aumentare la quota di mercato in cui già l'azienda opera perché in questo modo aumenterà anche il suo potere.

#### 4. Un punto focale è **rivoluzionario**.

Questo perché va contro il naturale modo di pensare orientato alla crescita, che porta ad espandere le linee di prodotti, a entrare in nuove aree, ad approfittare delle sinergie. La focalizzazione effettivamente restringe la crescita al di fuori di un'area selezionata. Ries dice che per focalizzare un'azienda bisogna essere disposti ad infrangere alcune di quelle che lui definisce GAMP (Generally Accepted Management Practices), il cui fulcro è rappresentato dalla domanda di crescita, intesa come crescita del fatturato, degli utili e del ROI. Ciò non significa che i numeri non siano necessari ma, per focalizzare un'impresa, si parte dai tagli e nel breve termine anche fatturato e utili possono risentirne. Tuttavia, puntando alla focalizzazione e restringendo le linee di prodotto, alla fine si avrà un ritorno anche sui numeri attraverso l'incremento della quota di mercato.

#### 5. Un punto focale **ha bisogno di un nemico**.

Un'impresa diversificata con molti prodotti e servizi perde rapidamente di vista il proprio competitor perché si ritrova ad avere troppi concorrenti ai cui non riesce a monitorare l'attività. Un'azienda focalizzata, al contrario, può elaborare strategie specifiche per affrontare il proprio competitor.

#### 6. Un punto focale è **il futuro**.

Ries intende dire che attraverso l'identificazione del punto focale, l'impresa fa una predizione di quale sarà il suo futuro e successivamente intraprende i passi specifici per far sì che quel futuro si realizzi. È difficile scegliere il concetto su cui focalizzarsi perché nel breve termine una linea più estesa può produrre risultati migliori; ma nel lungo termine solo la focalizzazione può darli.

7. Un punto focale è **tanto interno quanto esterno**.

La focalizzazione non va intesa solamente rivolta al mercato ma anche all'interno della realtà aziendale: un'azienda focalizzata avrà ben chiaro il personale da assumere, le ricerche da condurre e i prodotti da lanciare. Un'azienda focalizzata, inoltre, destinerà i suoi collaboratori più brillanti ai prodotti o servizi che ritiene rappresenteranno il suo futuro.

8. Un punto focale è **ciò di cui il paese ha bisogno**.

Ries è anche un grande sostenitore della focalizzazione delle nazioni. Secondo lui anche nazioni, città, comunità locali beneficiano del fatto di trovare un punto focale. Ad esempio, nella sua prospettiva negli anni Novanta, gli Stati Uniti dominano nel settore dei PC e in quello degli aerei commerciali; il Giappone in quello delle automobili e dell'elettronica, la Francia nei vini e nei profumi, l'Italia nel design e nell'abbigliamento. Anche nel caso dei Paesi, quando hanno un punto focale, creano una percezione potente nella mente dei clienti di tutto il mondo.

Ci sono poi altre 7 cose che un punto focale NON è:

9. Un punto focale **non è un prodotto**.

Questo accade perché ogni mercato può essere segmentato e non esiste un singolo prodotto che risponda ai bisogni di tutti i consumatori; chi cerca di essere "tutto per tutti", dice Ries, perde di focalizzazione.

10. Un punto focale **non è un ombrello**.

"Un punto focale efficace non copre tutto" (Al Ries, 2015, p.399); si tratta piuttosto di un angolo di attacco che può riguardare anche solo una piccola percentuale dei prodotti o servizi di un'azienda. Il punto focale dovrebbe suggerire la direzione di marcia dell'impresa.

11. Un punto focale **non si rivolge a tutti**.

È esattamente il contrario; il tentativo di rivolgersi a tutti è l'errore più grande che un'impresa possa compiere secondo Ries. È più facile arrivare a detenere una quota ampia del mercato quando si ha una focalizzazione rigorosa. Pertanto, la strategia di crescita di un'impresa dovrebbe puntare ad una stretta focalizzazione su scala globale.



12. Un punto focale **non è difficile da trovare** purché il processo di ricerca non coinvolga un numero eccessivamente elevato di persone.

13. Un punto focale **non ha subito successo**.

Non sarà mai efficace nel breve termine poiché, come già anticipato, restringere il punto focale molto probabilmente porterà alla perdita di profitti e utili. Serve tempo per corroborare il punto focale sul mercato e far sì che il mercato stesso risponda alla focalizzazione.

14. Un punto focale **non è una strategia**.

La differenza, secondo Ries, sta nel fatto che una strategia presuppone che un'impresa possa ottenere l'intero mercato e questo, ai suoi occhi, risulta impossibile. La focalizzazione, al contrario, implica il dominio di un segmento di mercato.

15. Un punto focale **non è per sempre**.

Quando un punto focale diventa obsoleto, un'impresa deve rifocalizzarsi. Cosa che, ad esempio, la Kodak (azienda focalizzata) non ha saputo fare.

#### 1.4. Conclusioni

Si può dedurre quindi che la focalizzazione deve rappresentare le fondamenta di una strategia aziendale efficace e di successo nel lungo periodo. Tutto dipende dalla percezione che i potenziali clienti hanno del marchio e dalla posizione che questo occupa nella loro mente; è necessario trovare una parola, un concetto o un attributo da possedere per essere riconosciuti come primi in quella categoria. Il posizionamento è nella mente del cliente (Al Ries e Jack Trout, 2001).

Focalizzazione e posizionamento risultano quindi essere strettamente correlati tra loro.

Non c'è spazio alcuno per l'estensione di linea in una società caratterizzata da un'iperproliferazione di prodotti e servizi: un'azienda che decida di introdurre un nuovo prodotto o servizio dovrebbe farlo utilizzando un nuovo e diverso brand. Basti pensare che alcune tra le aziende di maggior successo al mondo sono aziende multibrand: Kraft, P&G e Unilever che producono un'enorme varietà di prodotti appartenenti alle categorie più disparate e possiedono alcuni tra i più profittevoli marchi al mondo.

La focalizzazione è inoltre molto più importante oggi di quanto non lo sia stata in passato perché le aziende si trovano di fronte consumatori sempre più distratti ed esigenti e bombardati continuamente dai messaggi di marketing più disparati; occupare una posizione chiara nella loro mente faciliterà il processo d'acquisto e renderà molto più probabile il riacquisto di un prodotto o servizio, portando inevitabilmente ad un aumento della Customer Equity dell'impresa, ovvero del valore complessivo dei flussi di cassa generato dai clienti dell'impresa nel loro ciclo di vita (Kotler, 2015).

## CAPITOLO 2. LA STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE COME MOTORE PER LA CRESCITA NELLE PMI E NELLE MICROIMPRESE

### 2.1. Il quadro di riferimento

In Italia il tessuto economico è costituito principalmente da piccole e medie imprese (PMI): secondo il Rapporto Cerved 2018, sono 148.531 le PMI. Di queste, 123.495 sono piccole imprese e 25.036 sono medie aziende. Le PMI rappresentano il 24% delle imprese che hanno depositato un bilancio valido e in esse sono occupati oltre 4 milioni di addetti. Di questi, 2,2 milioni lavorano in aziende piccole e il restante 1,9 milioni in aziende di medie dimensioni. I seguenti dati si rifanno alla seguente classificazione della Commissione Europea:

**Figura 2.1:** Classificazione delle imprese in Italia per dimensione

CLASSIFICAZIONE DELLE IMPRESE PER DIMENSIONE					
	OCCUPATI		FATTURATO		ATTIVO
MICROIMPRESA	<10	e	≤ 2 € mil	oppure	≤ 2 € mil
PICCOLA IMPRESA	< 50	e	≤ 10 € mil	oppure	≤ 10 € mil
MEDIA IMPRESA	<250	e	≤ 50 € mil	oppure	≤ 43 € mil
GRANDE IMPRESA	≥ 250	oppure	>50 € mil	e	>43 € mil

Fonte: <https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2018/11/PMI-2018-intero.pdf>

Le microimprese invece, secondo agli ultimi dati dell'Istat che risalgono al 2014, sono oltre 4,3 milioni. Rappresentano il 95,4 per cento delle imprese attive, il 47,1 per cento degli addetti e il 30,4 per cento del valore aggiunto realizzato.

Per microimprese intendiamo realtà il cui numero di dipendenti è inferiore alle 10 unità e il cui fatturato annuo, o il totale all'attivo dello Stato Patrimoniale non supera i 2 milioni di euro.

É quindi evidente come le imprese di piccole e micro dimensioni apportano un rilevante contributo produttivo alla struttura economica italiana.

É tuttavia altrettanto evidente il rischio a cui sono sottoposte tali realtà: un mercato sempre meno locale e più globale mette a dura prova un'organizzazione semplificata e poco strutturata come quella che accomuna la maggior parte delle imprese in oggetto.

Si tratta di un' economia caratterizzata da scenari competitivi dominati da giganti multinazionali (si veda Amazon, a titolo esemplificativo e non esaustivo) che minano quotidianamente la sopravvivenza di tutte quelle realtà medio-piccole di cui in nostro tessuto economico è pregno.

I confini nazionali non sono più sufficienti a proteggere le aziende poco attente alla propria efficienza ed efficacia (Cedrola E. e Battaglia L., 2011).

Il consolidamento e la crescita delle PMI e delle microimprese rimane un tema fortemente attuale: nei settori di attività economica caratterizzati dalla massiccia presenza di PMI emergono profili di eccellenza imprenditoriale ma si annidano anche comportamenti opportunistici e orientati al breve periodo. (Annushkina O., Carcano L., Lassini U., Visconti F., 2012).

Consumatori sempre più esigenti e attenti a ciò che acquistano ma soprattutto a come acquistano in uno scenario che abbonda di beni e prodotti, richiedono ancor più un deciso orientamento al mercato per evitare di cadere inevitabilmente in una guerra del prezzo all'ultimo sangue, in cui ne esce vittoriosa l'impresa capace di proporre un prodotto di qualità "good enough" ad un prezzo più basso dei competitor.

Tradizionalmente la maggior parte delle PMI e microimprese adottano strategie di marketing di tipo reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo e non strutturato (Mattiacci e Ceccotti, 2005); tutto questo è chiaramente comprensibile alla luce della struttura organizzativa che le contraddistingue.

Per struttura organizzativa intendiamo una "configurazione stabile di divisione del lavoro, specializzazione e coordinamento, che corrispondano, nel miglior modo possibile, alle competenze e ai processi interni e e alle pressioni provenienti dall'ambiente" (Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014).

L'organizzazione tradizionale delle PMI e delle microimprese può essere riassunta in 4 caratteristiche peculiari (Antoldi F., 2014):

- centralità della figura imprenditoriale

- assetto organizzativo semplice e poco articolato: scarsa suddivisione dei compiti tra i collaboratori e persone, che svolgono diversi ruoli a seconda delle necessità e delle esigenze contingenti e che sviluppano competenze variegate
- gamma strategica più limitata: rispetto alle grandi aziende tendono ad operare in ambiti più ristretti rispetto alle grandi aziende e sono più spinte ad adottare strategie di focalizzazione, rivolgendosi a specifiche categorie di clienti o a determinate categorie di prodotto
- controllo e governo familiare: proprietà e governo sono entrambi nelle mani della stessa famiglia (o, ancor più frequentemente, figura).

## 2.2. Strategie di crescita nelle PMI e microimprese

È pertanto chiaro che il ruolo dell' imprenditore è da sempre stato e rimane tuttora centrale nelle realtà micro e medio-piccole; tuttavia accade spesso che tale figura sia carente delle competenze necessarie per analizzare e riconoscere minacce, opportunità e fattori di successo dell' ambiente competitivo in cui opera l'impresa.

Gibb e Scott (1985) definiscono la consapevolezza strategica nelle piccole imprese come la capacità del soggetto imprenditoriale di comprendere e riconoscere l'effettiva posizione dell'impresa ("dove si trova l'azienda") e identificare future scelte strategiche e relative implicazioni ("dove potrebbe andare l'azienda). Nella loro prospettiva, maggiore è la consapevolezza strategica dell'imprenditore, maggiore la possibilità di portare a compimento determinati progetti e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per comprendere la posizione attuale e il percorso di evoluzione, il decisore strategico (ovvero l'imprenditore nelle PMI e nelle microimprese) deve saper riconoscere i punti di forza e di debolezza del sistema azienda, identificando le risorse e le competenze specifiche alla base del suo vantaggio competitivo, comparandoli con i fattori critici di successo del mercato in cui opera e con il profilo dei competitors. È quanto si afferma nel paper denominato "Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs) e presentato in occasione dell'8th Global Conference on Business & Economics (Pencarelli T, Savelli E., e Splendiani S., 2008): la crescita è intesa come percorso di sviluppo dell'impresa in senso ampio, ovvero

sia nell'accezione di crescita dimensionale e strutturale, sia nell'accezione di raggiungimento di obiettivi di tipo qualitativo.

Le strategie di crescita identificate sono 3:

- crescita attraverso l'internazionalizzazione
- crescita basata su alleanze esterne
- crescita basata sull'innovazione in senso lato (tecnologica, di processo o prodotto, organizzativo-manageriale, commerciale,...).

In particolare, ci si vuole in questa sede soffermare sulla terza tipologia, nello specifico la crescita sarà intesa come collegata all'ambito organizzativo-gestionale delle strategie di marketing.

In generale, affermano gli autori di cui sopra, le decisioni nelle PMI e nelle microimprese sono fortemente guidate dalla sensibilità imprenditoriale, dalla creatività e dall'intuizione, piuttosto che dall'analisi sistematica delle informazioni riguardanti il potenziale impatto delle varie alternative strategiche (si parla di "strategic entrepreneurship"); ciò è anche condizionato dalla mancanza di una chiara percezione dei punti di forza e debolezza dell'azienda.

### 2.3. Competenze (e non competenze) di marketing nelle PMI e microimprese

A complicare ulteriormente la situazione accade che, in un contesto organizzativo come quello che caratterizza le PMI e le microimprese, risulta difficile progettare strategie e procedure con cui rapportarsi ai propri mercati di sbocco, producendo di conseguenza rischi ed inefficienze (Pencarelli T, Savelli E., e Splendiani S., 2008).

Per la crescita e il consolidamento delle PMI e delle micro-imprese, proseguono gli autori, si rendono necessarie mirate strategie di marketing, le quali richiedono un rafforzamento della capacità di far percepire in modo efficace e diverso rispetto ai concorrenti le caratteristiche distintive della propria value proposition; richiedono inoltre risorse e capacità gestionali qualificate, unite ad un deciso orientamento al mercato e supportate da competenze adeguate. Questo perché è fondamentale sfruttare al massimo il budget a disposizione per svolgere efficaci azioni di marketing, minimizzando il margine d'errore.

Si denota quindi la centralità del marketing come attività cardine e motore propulsore della crescita.

Proprio la mancanza di questi requisiti, a detta di Giancarlo Ferrero, Fulvio Fortezza, Elisabetta Savelli (2012) rappresenta il maggiore ostacolo che le PMI e le microimprese incontrano.

Molte di queste “possiedono competenze interne di pregio, esclusive e difficilmente imitabili, ma non riescono ad affermarsi sul mercato a causa della fragilità della comunicazione di marketing e delle politiche atte a sostenere il brand”: è quanto risulta dalla ricerca condotta da Tonino Pencarelli e Marco Cioppi (2009).

Tra i punti caratteristici del marketing e della comunicazione delle PMI e delle microimprese analizzate emerge come, a causa delle limitate risorse disponibili, le imprese in oggetto tendono a svolgere attività di comunicazione commerciale coinvolgendo direttamente l’imprenditore nella fase ideativa e strategica ed esternalizzando gran parte delle fasi di realizzazione operativa dell’azione comunicativa.

La forte presenza dell’imprenditore, proseguono gli autori, da un lato, legittima il ruolo strategico della comunicazione di marketing e ne facilita il coordinamento; dall’altro lato, però, il fatto che tutte le decisioni siano sotto stretto controllo di un soggetto (l’imprenditore), il quale spesso possiede una formazione professionale e culturale limitata e privilegiante i contenuti tecnici, rischia di compromettere l’efficacia delle attività di marketing.

In tali imprese infatti quasi mai si incontra una funzione specifica dedicata e formata per curare la comunicazione ed il marketing.

Secondo i due autori sono i venditori ed il personale di contatto a costituire i soggetti cui è affidata concretamente gran parte della gestione dei rapporti con la clientela; questi traducono in azioni ed applicano il paradigma del marketing relazionale, centrato sull’idea che le organizzazioni orientate al cliente non possono esimersi dall’applicare approcci interattivi e dallo sviluppare continue azioni di Customer Relationship Management.

Altro punto critico per le PMI e le microimprese sono le risorse finanziarie dedicate al marketing e alla comunicazione, che rappresentano una parte residuale e quasi sempre insufficiente.

Di conseguenza, anche il marketing management presenta nella PMI e nelle microimprese delle specificità (Pencarelli T., Ciotti M. 2009): emerge come queste, pur non essendo dotate di reparti di marketing e di specialisti, rappresentano spesso un orientamento naturale al mercato ed al cliente, assumendo una prospettiva di servizio data dal legame personalizzato e personale di lungo termine mantenuto con i clienti, dall’imprenditore in prima persona o dai venditori e gli altri addetti al front line.

Risulta però importante, che le attività di marketing e comunicazione siano coordinate o dallo stesso imprenditore secondo una prospettiva di marketing imprenditoriale (Mattiacci e Ceccotti, 2005) - purché in possesso di una buona sensibilità al marketing stesso - oppure da un manager specialista di marketing.

E ciò, proseguono, vale anche per la comunicazione commerciale, che “spesso le PMI poco consapevoli fanno coincidere con il marketing”. Nei casi analizzati nello studio emerge che, quando ci si pongono degli obiettivi strategici come ad esempio sostegno delle vendite, affermazione e sostegno del marchio aziendale o di prodotto e ingresso in nuovi mercati, la comunicazione di marketing risulta poco sistematica e non dettata da una pianificazione di comunicazione integrata.

## 2.4. Comunicazione di marketing nelle PMI e microimprese

Per far sì di ottenere un vantaggio competitivo di lungo termine che la avvii verso una crescita incrementale, l'impresa deve fare in modo che il prodotto o la marca siano percepiti dai clienti target in un determinato modo, ed in particolare in modo diverso rispetto ai concorrenti con cui si rapportano.

La centralità delle competenze di marketing è pertanto indiscussa; il “Positioning” emerge nuovamente quale fondamentale strategia di comunicazione per occupare una chiara posizione nella mente dei potenziali clienti (Ries A. e Trout J., 2001).

Le PMI e le microimprese, in particolare, dovrebbero agire per costruire un marchio forte e una posizione duratura perché solo in questo modo possono sopravvivere e puntare alla crescita (Edu T. e Negricea I. C., 2012).

La strategia di posizionamento può essere efficacemente implementata da qualsiasi PMI per ottenere un vantaggio competitivo ben definito, occupando la posizione desiderata nelle menti dei potenziali clienti. Così questi ultimi:

- assoceranno al brand o al prodotto un significato ben preciso
- percepiranno la differenza con gli altri marchi
- identificheranno chiaramente il perché acquistare quel determinato marchio o prodotto e non un altro.

Promuovendo un unico messaggio, sarà molto più facile far sì che questo venga compreso, penetri e sedimenti nella mente del cliente target.



La comunicazione di marketing è pertanto *conditio sine qua non* per posizionarsi nella mente del potenziale cliente e rappresenta una leva fondamentale per accrescere il valore aziendale attraverso il suo ruolo di tipo informativo e simbolico nelle relazioni tra impresa e mercato (Pencarelli T. Ciotti M., 2009).

É pur vero anche che le imprese oggetto di analisi della ricerca di Pennarelli e Ciotti spesso sono carenti nel comunicare la propria Value Proposition al mercato; in particolare, le imprese che operano nel BtoB, sovente utilizzano un linguaggio tecnico difficilmente comprensibile dal prospect.

Un altro aspetto sottolineato dagli stessi autori riguarda la scarsa integrazione tra strumenti di marketing, “dovuta alla limitata applicazione dei principi base del marketing management quali l’analisi di mercato, la segmentazione ed il posizionamento”.

Secondo la loro indagine, gli strumenti maggiormente utilizzati nella pratica aziendale delle PMI sono, in ordine di frequenza: il sito web, cataloghi e brochures, la pubblicità su riviste specializzate, l’invio di email e la partecipazione a fiere di settore.

La scelta degli strumenti spesso viene collegata alla scarsità di risorse finanziarie; gli autori denotano tuttavia come, dall’analisi dei casi, che la causa di fondo è da ricondurre all’incoerente allocazione rispetto alle finalità che si vogliono perseguire, che derivano a loro volta “da un’ insufficiente cultura di marketing, che alimenta spesso asimmetria informativa con il mercato di approvvigionamento della filiera comunicativa, rendendo difficile valutazioni comparative di costi e benefici” (Pencarelli T. Ciotti M., 2009, p.84).

Ci sono altri due aspetti che vanno sottolineati:

- la discontinuità delle azioni di comunicazione
- il mancato sfruttamento dei referral, ovvero del coinvolgimento dei clienti soddisfatti nei processi di diffusione dell’immagine positiva e della reputazione aziendale.

La ricerca condotta mette quindi in luce nelle PMI e micro-imprese:

- la non completa appropriatezza del modello tradizionale di marketing management, secondo il quale la comunicazione commerciale è una delle politiche operative delle imprese, giacché in queste la comunicazione di marketing svolge un ruolo fondamentale per la crescita aziendale;
- la consapevolezza dell’importanza delle strategie di comunicazione che tuttavia spesso non si accompagna ad “un’attenta allocazione di risorse finanziarie ed organizzative” (Pencarelli T. Ciotti M., 2009, p.21) l’adozione di quello che viene definito

come “marketing relazionale parziale”, centrato sul cliente finale, ma carente nelle attività manageriali di segmentazione e posizionamento e nell’applicazione professionale e sistematica del marketing mix, in un contesto di strategie poco formalizzate e strutturate, tipiche delle PMI;

- un’attività di marketing condotta in modo diffuso, ovvero che include il gruppo imprenditoriale, il personale di contatto, i prodotti, le strutture fisiche e la rete di vendita, fondamentale per il successo e la crescita delle realtà in oggetto;
- il ruolo determinante dei venditori nella comunicazione di marketing, attraverso il rapporto personale con i clienti;
- un ricorso sovente episodico e poco integrato ai vari strumenti di marketing, quali sito aziendale, cataloghi e brochure, partecipazione a fiere di settore;
- uno scarso sfruttamento del referral, strumento valido ed efficace per trasmettere il proprio valore al mercato ed ai futuri clienti.

Pertanto, secondo gli autori, per far sì che le attività di comunicazione al mercato si inseriscano coerentemente in una strategia di medio lungo periodo orientata alla crescita, si rende necessario un rafforzamento delle skill aziendali di marketing, di cui il soggetto imprenditoriale deve farsi promotore.

Tale rafforzamento va però inserito in una più ampia consapevolezza strategica sul futuro dell’impresa: senza conoscere la direzione di medio-lungo termine e definire chiari obiettivi di posizionamento attraverso l’analisi dei punti di forza e debolezza e le competenze e i fattori critici alla base del vantaggio competitivo, qualunque azione di comunicazione di marketing risulta priva di incisività ed efficacia.

E la definizione di un chiaro posizionamento passa inevitabilmente attraverso l’identificazione del punto focale, che permetterà poi di decidere chiaramente quale concetto possedere nella mente dei potenziali clienti e, conseguentemente, orienterà tutte le azioni di marketing nei loro confronti. In tal modo poi si potranno definire le competenze di marketing di cui la realtà in oggetto necessita.

La focalizzazione risulta pertanto essere di fondamentale importanza, in quanto conduce il soggetto decisore a restringere il campo d’azione dell’impresa; il tentativo di rivolgersi a tutti è l’errore più grande che un’impresa possa compiere, riprendendo le parole di Ries (2015). È più facile arrivare a detenere una quota ampia del mercato quando si ha una focalizzazione

rigorosa. Pertanto, la strategia di crescita di un'impresa dovrebbe puntare ad una stretta focalizzazione su scala globale.

## 2.5. La focalizzazione per la crescita

Mattiacci e Ceccotti (2005) promuovono il business di nicchia come strategia di crescita per le PMI e le microimprese e afferiscono che quest'ultimo è focalizzato non tanto in senso geografico quanto sul business stesso (il riferimento è ad una delle tre strategie di Porter, ovvero la focalizzazione su una determinata nicchia o segmento di mercato).

Pertanto, "l'elevata propensione internazionale delle nostre imprese [...] deve essere canalizzata in una nuova prospettiva: quella di moltiplicare le aree geografiche di scambio, proprio per la produzione di nicchie, in questo modo vedrebbero la loro attività focalizzata è stata replicata all'ennesima potenza."; è quanto riportano Pencarelli, Savelli e Splendidiani (2008) in merito alle riflessioni di Mattiacci e Ceccotti (2005)

Tale teoria riprende quanto sostenuto da Al Ries (2015), secondo il quale ogni business è un business di nicchia; l'unica differenza è che la nicchia del leader è più grande delle nicchie degli altri.

Peraltro lo stesso Ries, nonostante la sua analisi in Focus sia orientata principalmente verso le aziende di dimensioni medio grandi del panorama mondiale, delle quali porta numerosi esempi a sostegno della propria tesi, dimostra come la focalizzazione sia una valida alternativa all'estensione di linea anche per le piccole imprese.

“Le piccole aziende sono ancor più propense delle grandi ad estendere i propri marchi” (Ries A., 2015, p.41); questo perché, prosegue, le piccole partono già con due punti di svantaggio: un numero molto esiguo (lui dice una su venti, riferendosi al panorama americano) sopravvive dopo cinque anni; tentano di fare troppe cose diverse allo stesso tempo.

Riprendendo quanto affermato da Pencarelli, Savelli e Splendidiani (2008), la crescita attraverso l'innovazione in senso lato (ovvero come percorso di sviluppo dell'impresa sia nell'accezione di crescita dimensionale e strutturale, sia nell'accezione di raggiungimento di obiettivi di tipo qualitativo), può includere svariate tipologie di progetti; una di queste è la “business innovation”, ovvero la ridefinizione del business che si può ottenere, ad esempio, abbandonando la diversificazione per tornare alla specializzazione.

E questo ci riporta ancora una volta al concetto di focalizzazione, come strumento fondamentale per pianificare la crescita, ancor più nel caso di una PMI o microimpresa, che

nella maggior parte dei casi manca delle risorse finanziarie e umane a disposizione della grande azienda.

È la focalizzazione che guida l'azienda nello sviluppo di un'efficace azione di marketing, fondamentale per trasmettere il suo valore differenziante ai potenziali clienti e quindi avviarsi verso un percorso di crescita incrementale nel mercato. Un'efficace comunicazione di marketing costruita previa focalizzazione è quel *quid* che garantisce all'impresa un successo competitivo di lungo periodo (Pencarelli T, Ciotti M., 2009) ed è anche la base - riprendendo quanto affermato in precedenza - per organizzare e implementare lo sviluppo di quelle competenze di marketing di cui spesso scarseggiano le PMI e le microimprese.

La focalizzazione risulta pertanto essere di fondamentale importanza, in quanto conduce il soggetto decisore a restringere il campo d'azione dell'impresa; il tentativo di rivolgersi a tutti è l'errore più grande che un'impresa possa compiere, riprendendo le parole di Ries (2015). È più facile arrivare a detenere una quota ampia del mercato quando si ha una focalizzazione rigorosa. Pertanto, la strategia di crescita di un'impresa dovrebbe puntare ad una stretta focalizzazione su scala globale.

Una chiara focalizzazione permette la canalizzazione degli sforzi imprenditoriali di marketing in due modi:

- permette di sfruttare in misura massima quell'orientamento naturale al mercato ed al cliente caratteristico delle realtà micro e medio-piccole, assumendo una prospettiva di servizio data dal legame personalizzato e personale di lungo termine mantenuto con i clienti, ottimizzando al tempo stesso le risorse umane e finanziarie, quasi sempre insufficienti;
- consente di orientare in modo efficace e lungimirante l'intuito imprenditoriale, proiettandolo verso la costruzione di un brand forte e riconosciuto, alla base di una solida e durevole crescita.

## 2.6. Conclusioni

Dopo aver analizzato le microimprese e le PMI nei loro caratteri di unicità ed in particolare con riferimento alle strategie di crescita e la comunicazione di marketing, sorge spontanea una domanda: nella realtà le PMI e microimprese adottano la focalizzazione?

Al Ries (2015) porta molti esempi di grandi aziende che hanno fatto della focalizzazione la loro arma vincente; non è altrettanto facile osservarlo nelle realtà medio piccole e micro, che

tendono piuttosto alla diversificazione per aumentare la loro quota di mercato. Sono poche quelle che fanno del punto focale la propria ariete da battaglia; ciò accade perché è molto più facile ed intuitivo allargare la propria offerta piuttosto che restringerla. Proprio per il carattere di straordinarietà, ho deciso di portare in quest'elaborato il caso di una microimpresa, che è riuscita ad identificare il proprio punto focale e ad implementare strategie di marketing efficaci per la crescita, pur operando in un settore (quello dei service audiovisivi) di commodity con una base clienti ristretta e concorrenti agguerriti.

## CAPITOLO 3. CASE STUDY: SLT SERVICE

### 3.1. Storia dell'azienda e analisi del settore

SlT Service è un'azienda di Padova. Nasce nel 2010 per opera di Matteo Simioni, un ragazzo che a 18 anni decide di canalizzare il suo entusiasmo ed amore per il business aprendo una società.

Inizialmente l'attività principale era rappresentata dal noleggio di attrezzatura audio-video molto semplice (casse audio, illuminazione, consolle per Dj) in occasione di feste di compleanno ed altri eventi informali e lo stesso Matteo ricopriva il ruolo di tecnico, trasportando il materiale ed allestendo in prima persona gli eventi.

Dopo varie vicissitudini, nel 2015, ad un passo dalla decisione di chiudere la società, Matteo decide di virare verso una direzione di stampo commerciale: si propone come agente commerciale di altri service audio-video di zona, pur mantenendo la propria ditta individuale. Capisce che effettivamente è proprio la sua spiccata attitudine commerciale il punto di forza che lo contraddistingue e che può utilizzare per farsi spazio in un settore piuttosto vecchio (quello del noleggio di attrezzature audiovisive).

I risultati soddisfacenti, portano Matteo alla decisione di strutturare solidamente la propria azienda a partire dal 2016: decide di proporsi al mercato come una realtà operante nel settore del noleggio di attrezzature audiovisive (videoproiettori, schermi, maxischermi a led - ledwall - , impianti audio) per eventi aziendali e fieristici, operando quasi esclusivamente nel BtoB.

Prende così avvio già una prima ed embrionale forma di focalizzazione, con la decisione di abbandonare feste di compleanno e matrimoni, per concentrarsi unicamente sui clienti aziendali.

Più nello specifico, un'azienda si rivolge a SLT Service quando:

- deve organizzare un'evento aziendale (a titolo esemplificativo e non esaustivo, la festa di Natale, l'anniversario, una convention particolarmente importante, un open day)
- ha la necessità di installare tecnologie audiovisive nel proprio stand fieristico, in Italia ma anche in Europa.

Va sottolineato anche il fatto che SlT Service risulta essere un caso piuttosto anomalo all'interno del mercato dei service audio-video: negli anni, infatti, è andata configurandosi solo come realtà commerciale, ovvero ha esternalizzato la parte di realizzazione tecnica degli eventi, la quale viene subappaltata ad altri service partner (i quali si occupano fisicamente

dell'installazione in senso stretto), concentrandosi sulla relazione con il cliente e la gestione della trattativa commerciale.

Questa caratteristica richiama una delle caratteristiche delle PMI e microimprese sottolineate da Pencarelli e Ciotti (2009), ovvero il fatto che i rapporti con la clientela sono gestiti dai venditori e dal personale di contatto (in questo caso la società è formata dal solo soggetto imprenditore, che pertanto fa da *factotum*), che operano secondo il Marketing Relazionale.

È questo decisamente un punto di forza di SLT Service: nonostante la spiccata attenzione del mercato alla cura della relazione con il cliente in un'ottica di medio-lungo termine, infatti, la capacità relazionale e la comunicazione commerciale restano carenti nella maggioranza dei service audiovisivi. La componente relazionale differenzia SLT all'interno del settore in cui opera poiché accade normalmente che, se un'azienda compie più acquisti ripetuti (quindi organizza più eventi) spesso si avvale dello stesso service audiovisivo, con il quale instaura una relazione di medio periodo.

Questo ha una valenza duplice: da un lato rafforza il legame con il cliente e fa da propulsore per un aumento del Customer Lifetime Value - per Customer Lifetime Value si intende il valore attuale netto dei prevedibili acquisti futuri (Kotler, 2015) - dall'altro differenzia l'azienda in oggetto nell'ambiente competitivo in cui opera.

A maggior ragione in un settore come quello dei service, nel quale la rivalità tra concorrenti è estremamente alta e il mercato è caratterizzato da molti service di dimensioni medio-piccole; spesso l'unico fattore che spinge un cliente a preferire un fornitore rispetto ad un altro, è il prezzo minore.

Far percepire il proprio valore aggiunto è molto difficile, in particolare perché il problema che il cliente vede risolto (la realizzazione dell'evento o la fornitura del maxischermo) è contingente e poco ricorsivo; pertanto il potere contrattuale dei clienti è generalmente alto sul primo acquisto, in quanto il prodotto è altamente sostituibile e percepito come poco differenziato; negli acquisti successivi, il costo di sostituzione del fornitore diviene rilevante e la componente relazionale precedentemente instaurata rende la seconda vendita meno complessa.

Un ulteriore punto a favore, talvolta, è la fornitura di un pacchetto completo per l'evento (audio, video, strutture - sedie, tavoli - allestimento della location); in questo caso, tuttavia, è facile scontrarsi con la realtà delle agenzie eventi, che fanno da interlocutore unico, specialmente per le imprese medio-grandi.

Altri potenziali concorrenti - se consideriamo la fornitura di maxischemi a led alle aziende in occasione delle manifestazioni fieristiche - sono per SLT Service gli allestitori di stand fieristici; il fatto di offrire uno stand completo anche di dispositivi audiovisivi (schermo, monitor, impianto audio) rappresenta un plus non indifferente: il cliente apprezza la logica del prodotto completo da un unico intermediario.

In tale scenario si inserisce la decisione di Matteo Simioni di restringere il proprio focus unicamente agli eventi aziendali e fieristici, rinunciando al mercato dei matrimoni, delle feste di compleanno, dei concerti, e di farlo senza un reparto tecnico proprio ma appoggiandosi a fornitori esterni per la realizzazione tecnica.

Questo ultimo punto è fondamentale: l'assenza di un reparto produttivo vero e proprio consente all'imprenditore-*factotum* di concentrare tutte le proprie energie e risorse nella gestione della relazione con il cliente e con il mercato, rendendo fondamentale il ruolo della comunicazione di marketing.

Chiaramente la strategia di marketing si configura come poco strutturata e formalizzata e caratterizzata dal ruolo determinante dell'imprenditore-venditore nella comunicazione di marketing con i clienti.

Più nello specifico, vengono utilizzati:

- sito aziendale, nel quale riaprono particolare importanza i video relativi agli eventi e alle realizzazioni curate;
- rapporto personale con i clienti durante la trattativa commerciale e in fase di evento.

La scelta si rivela vincente: a partire dal 2017 anche aziende come Banca Mediolanum, Birra Peroni, Sportler, Decathlon si affidano ad SLT Service per la realizzazione dei loro eventi corporate. L'aumento della base clienti e, conseguentemente, dell'impegno richiesto nella gestione dell'attività, spingono Matteo Simioni ad ampliare l'organico con due collaboratori.

È chiara la crescita a cui sta andando incontro la realtà aziendale ed è altrettanto chiaro che la crescita debba essere sostenuta con una strategia adeguata a sostegno di una struttura altrettanto adeguata.

In particolare, l'agire imprenditoriale si orienta verso la costruzione di un brand forte e riconosciuto, alla base di una solida e durevole crescita.

La riflessione che emerge è la seguente: SLT Service non viene ancora percepita dai clienti attuali e potenziali come sufficientemente specializzata. Le richieste generiche ricevute quotidianamente e la scarsa autorevolezza nel settore conducono Matteo a considerare in



modo più profondo ed accurato il concetto di “Positioning”, ovvero la posizione che il marchio SLT Service occupa nella mente del cliente target.

Offrendo una pluralità di servizi, quest’ultimo non riesce infatti ad associare al brand o al prodotto un significato ben preciso, non percepisce la differenza con gli altri marchi e non identifica chiaramente il perché acquistare quel determinato marchio o prodotto e non un altro.

### 3.2. La strada per la focalizzazione

Il posizionamento non è chiaro e, conseguentemente, nemmeno l’associazione che i clienti target fanno tra il marchio ed i servizi offerti. La differenziazione basata sulla componente relazionale non è sufficiente, in quanto sperimentata dai clienti solo nel momento in cui entrano in contatto con i consulenti commerciali di SLT Service; nei momenti precedenti o nel caso in cui il contatto avvenga solo tramite email, la differenza non è percepita e l’unica discriminante nella scelta del cliente target risulta essere il prezzo.

Promuovendo un unico messaggio, invece, è molto più facile far sì che questo venga compreso, penetri e sedimenti nella mente del cliente target.

Matteo decide quindi di affinare ulteriormente la scelta del punto focale, in due fasi distinte.

Nella prima fase procede ad una più precisa segmentazione dei clienti target, che spesso non coincidono:

- aziende che partecipando ad una o più fiere di settore
- aziende che organizzano un evento nel loro stabilimento.

In più, identifica altre due categorie di potenziali clienti, per sfruttare appieno la ricorsività d’acquisto:

- gli allestitori fieristici
- le agenzie di organizzazione di eventi.

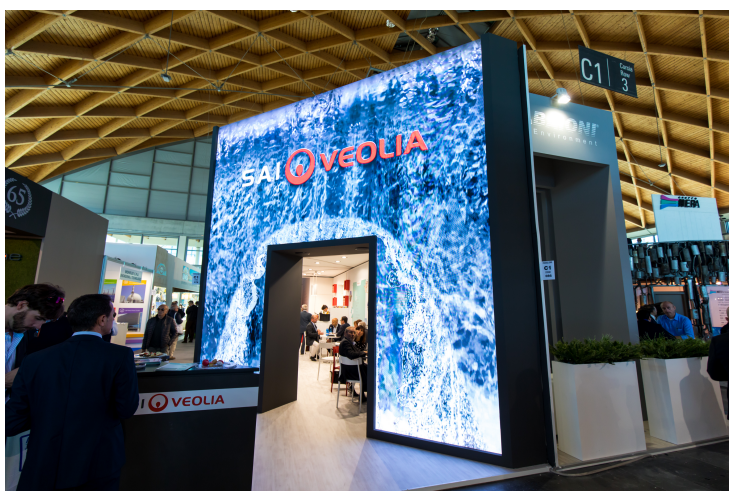
In precedenza entrambi erano stati identificati quali potenziali concorrenti; il fatto di considerarli non più concorrenti ma come potenziali acquirenti, ha un duplice vantaggio: da un lato, come anticipato, permette di sfruttare l’acquisto ripetuto di clienti con un elevato Lifetime Value; dall’altro il passaggio da un’ottica di concorrenza ad un’ottica di collaborazione e partnership all’ interno della Value Chain, focalizza gli sforzi verso un unico obiettivo comune, ovvero la massimizzazione dell’esperienza dell’azienda finale in fiera o nel proprio evento.

La seconda fase consiste nel canalizzare gli sforzi di marketing attraverso una strategia di marketing di nicchia, puntando ad acquisire una posizione forte di copertura del mercato. Condizione preliminare per fare questo, è analizzare i target precedentemente identificati proprio sulla base del proprio Lifetime Value, con lo scopo di ordinarli e di decidere su quale target puntare prioritariamente, sempre tenero in considerazione i limiti di risorse finanziarie e umane.

Dall'analisi condotta emerge come gli allestitori fieristici rappresentano per SLT Service il target con maggior profittabilità e fedeltà a lungo termine, i “Veri Amici di cui parla Kotler (Kotler, 2015, p.35). Inizialmente decide di concentrarsi sugli allestitori fieristici italiani.

Lo step successivo che Matteo compie è quello di restringere ulteriormente anche il focus dei servizi offerti al target; la finalità è quella di massimizzare la profittabilità ma allo stesso tempo di standardizzare il più possibile, condizione fondamentale per ottenere economie di scala, soprattutto in una micro-impresa dotata di risorse finanziarie e umane limitate. Conducendo un'analisi sulle diverse attrezzature audiovisive fornite nei 9 anni precedenti agli allestitori in occasione delle manifestazioni fieristiche, emerge che il prodotto maggiormente richiesto è il maxischermo a led (ledwall), ed è anche il prodotto con la maggiore marginalità (intorno al 30%, al netto dei costi dei partner che si occupano dell'installazione tecnica).

**Figura 3.1- Ledwall in fiera**



Fonte: <<https://www.euroledwall.com/foto/>>

A questo punto risulta chiaro il percorso di identificazione del punto focale: dall'identificazione del target (l'allestitore fieristico), all'individuazione del servizio specifico da proporre (l'installazione del ledwall).

### 3.3. Servizio proposto e standardizzazione

Il servizio di installazione di ledwall negli stand fieristici presenta una caratteristica particolarmente interessante nel caso di una micro-impresa sulla via della crescita, ovvero si presta alla standardizzazione e all'elaborazione di procedure.

“ Grazie alla focalizzazione, siamo riusciti ad identificare alcuni punti di differenziazione rispetto a qualsiasi altro service che si occupi anche di installare ledwall in fiera e che siamo poi riusciti a standardizzare; questo ha reso più facile la realizzazione di economie di scala”.

Il servizio offerto da Euroledwall prevede le seguenti componenti base:

- preventivo in 24 ore, che gli allestitori apprezzano particolarmente in quanto a loro volta sono in balia di clienti sempre più pretenziosi e all'ultimo minuto;
- identificazione del ledwall più adeguato allo stand, come supporto decisionale in fase di progettazione da parte degli allestitori;
- scheda tecnica di montaggio, per facilitare le operazioni di realizzazione strutturale dell'allestitore;
- scheda per la corretta realizzazione dei video da trasmettere sul ledwall, in termini di risoluzione, che spesso vengono appaltati dall'azienda finale ad un'agenzia esterna, ma che l'allestire fieristico si trova comunque a dover gestire in caso di imprevisti in quanto l'azienda finale si aspetta supporto completo fino all'ottenimento di uno stand perfettamente funzionante in tutte le sue componenti, video inclusi;
- assistenza tecnica per la durata della manifestazione fieristica, preziosa nel caso di eventuali malfunzionamenti o desiderio di sostituire i filmati trasmessi sul ledwall.

“Un'offerta così composta da un lato aumenta negli allestitori la percezione di essere a contatto con una realtà preparata, che prende tutte le misure necessarie per evitare imprevisti durante la manifestazione fieristica; dall'altro evita loro eventuali problemi prima e durante la fiera, che potrebbero rivelarsi fatali per un allestitore in quanto andrebbero a minare la soddisfazione del suo stesso cliente finale (l'azienda committente)”, che per lui ha un Customer Lifetime Value estremamente elevato (mediamente un'azienda si affida ad un medesimo allestitore per tutte le fiere a cui partecipa durante l'anno, e solitamente per più anni)”.

### 3.4. La creazione di un nuovo marchio

Una volta definita l'offerta di base, l'ultimo passo riguarda la strategia di marketing con la quale posizionarsi chiaramente nella mente del target. A marzo 2018 Matteo decide di creare un nuovo marchio, dedicato esclusivamente all'installazione di ledwall nelle principali fiere italiane ed europee, Euroledwall.

**Figura 3.2:** Logo Euroledwall



Fonte: <<https://www.euroledwall.com>>

La scelta di creare un nuovo marchio si rifà ad alcuni concetti base della teoria di Al Ries e Jack Trout (Ries A. E Trout J., 2001), che si scagliano con decisione contro l'utilizzo di un unico brand per proporre al mercato prodotti o servizi diversi.

È questo il caso di un service generalista, che propone con uno stesso marchio i servizi più disparati: l'allestimento di matrimoni, di feste di compleanno, di manifestazioni locali, di eventi aziendali, di fiere di settore, di concerti, solo per citarne alcuni. Questo fa sì che nella mente del potenziale cliente siano percepiti come non specializzati in alcunchè. Il target, di conseguenza, non riesce a fare distinzioni.

Uno specialista, al contrario, è percepito come il marchio di miglior qualità; questo accade a causa di quello che Ries (2015) definisce come "Effetto Specialista", che conduce i clienti ad acquistare i suoi prodotti o servizi, in quanto percepiti come migliori rispetto a quelli dei competitor. E questo si ottiene anche attraverso la scelta del nome, in quanto un nome da specialista è in assoluto preferibile rispetto ad uno da generalista.

Nel caso di Euroledwall, il nome scelto è evocativo, in quanto il prefisso “Euro” richiama il l’Europa, il suffisso “Ledwall” richiama il prodotto. Il claiming “Gli specialisti del Ledwall in fiera” evoca esattamente il servizio che Euroledwall propone ai propri clienti.

Secondo Kotler (2015) un nome dovrebbe essere evocativo e facile da pronunciare, riconoscere e ricordare. Al Ries e Jack Trout (2001) si spingono oltre: è la più importante scelta di marketing. Bisogna ricercare un nome che dia inizio al *positioning*, che dica ai clienti target qual è il maggior beneficio apportato dal prodotto/servizio.

### 3.5. Strategie di marketing di Euroledwall

La scelta del nome è però solamente la fondamentale punta dell’iceberg della strategia di marketing di un nuovo marchio: “c’è infatti una profonda differenza tra ciò che si vuole comunicare ai clienti target e ciò che i clienti target effettivamente percepiscono. Questo significa che presentarsi al mercato come “Gli specialisti del ledwall in fiera” è molto diverso dall’essere effettivamente riconosciuti come tali”, afferma Matteo Simioni.

Un nuovo marchio per crescere ha bisogno di strategie di comunicazione strutturate ed integrate, guidate dall’intuito imprenditoriale ed attuate in modo coordinato, gestendo le risorse umane e finanziarie a disposizione.

Matteo decide di pianificare la strategia di comunicazione del nuovo marchio adottando un approccio di marketing diretto, che la Direct Marketing Association (DMA) definisce come “an interactive system of marketing which uses one or more advertising media to affect measurable response and/or transaction at any location”; si tratta cioè di un’attività di comunicazione volta a provocare un’azione immediata nel potenziale cliente.

Premessa fondamentale per fare ciò, è la creazione di un valido database di clienti target; solo dopo aver definito con precisione il segmento a cui rivolgersi, infatti, è possibile dar vita a strategie di marketing diretto efficaci.

I parametri utilizzati sono i seguenti:

- attività sul mercato da almeno 5 anni
- numero di dipendenti maggiore o uguale a 5.

Per l’ identificazione di tutti gli allestitori fieristici italiani con le caratteristiche desiderate viene utilizzata Atoka, una banca dati online collegata con il registro delle imprese, che permette di filtrare le aziende italiane per i parametri desiderati.

In questo modo si ottiene un valido database di clienti target.

Il passo successivo è la scelta delle forme di marketing diretto da utilizzare, che Matteo identifica in:

- marketing interattivo
- vendita postale.

### **Marketing interattivo**

La parte riguardante il marketing interattivo viene progettata da Matteo, con il supporto tecnico di un collaboratore, soprattutto per la parte informatica.

Si provvede a realizzare un sito web istituzionale, curando in particolare modo la parte grafica e contenutistica, per renderlo attraente agli occhi dei visitatori.

Per la parte grafica, viene dato molto rilievo ai video delle precedenti realizzazioni in fiera (effettuate anche con il marchio SLT Service), allo scopo di vincere la diffidenza nei confronti di un nuovo marchio. Questi vengono affiancati da contenuto testuale, redatto con uno stile a risposta diretta, ovvero finalizzato ad ottenere una richiesta di preventivo da parte del visitatore, attraverso al compilazione del form di contatto presente nella pagina principale del sito. È chiaro tuttavia che avere un sito è molto diverso dall'aver visitatori; pertanto, parallelamente all'attività di realizzazione, il collaboratore si occupa anche di:

- posizionare online il sito, ovvero fare in modo che compaia nelle prime posizioni di Google per determinate stringhe ricerca correlate con il ledwall e la trasmissione di sonetti video in fiera;
- promuovere il sito attraverso la pubblicità online con annunci correlati alle ricerche e pubblicità video su YouTube e Facebook.

### **Vendita postale**

“La vendita postale consiste nell’invio di un’offerta, un annuncio, un promemoria o altro materiale presso l’indirizzo fisico o virtuale del consumatore”. (Kotler, 2015). La scelta di Matteo risulta piuttosto contro tendenza rispetto alle forme più attuali di marketing diretto. Com’è evidente, infatti, la maggior parte della comunicazione di marketing passa oggi giorno attraverso la rete web; “Questo è anche il motivo per il quale la pubblicità online ha avuto negli ultimi tempi un aumento esorbitante di prezzo, difficilmente sostenibile in una strategia di lungo periodo di una micro-impresa”, spiega Matteo. È proprio questa riflessione che spinge l’imprenditore a prediligere il materiale cartaceo: la possibilità di raggiungere potenziali clienti molto più interessati al servizio che offre ma, soprattutto, la capacità di

lasciare nelle loro mani qualcosa di tangibile. “L’oggetto fisico si può tenere tra le mani, dà una sensazione completamente diversa rispetto ad un annuncio visto di sfuggita sulla bacheca Facebook e dimenticato dopo poche frazioni di secondo”, continua Matteo.

La strategia prescelta per l’invio del materiale postale prevede due vie parallele: da un lato una strategia che punta sulla continuità, ovvero l’invio con regolarità (una volta al mese, mediamente) di brochures con foto dei ledwall installati nelle principali manifestazioni fieristiche svoltesi nel mese precedente; dall’altro, il ricorso *una tantum* a veri e propri “pacchi regalo”, maggiormente articolati e costosi, con cadenza semestrale, contenenti materiale cartaceo a risposta diretta e gadget personalizzati.

“Attraverso l’invio di questa tipologia di materiale, lo scopo è quello di penetrare nella mente degli allestitori e di fare in modo che abbiano a loro disposizione qualcosa di tangibile che gli ricordi continuamente la nostra presenza e specializzazione; è molto semplice dimenticare un annuncio visto online o cancellare una email ricevuta (e spesso percepita come posta indesiderata), è molto più difficile buttare nella spazzatura una bella brochure con foto, un pacco personalizzato o una chiavetta USB”, afferma Matteo.

**Figura 3.3:** chiavetta USB personalizzata



Fonte: SLT Service di Matteo Simioni

**Figura 3.4:** copertina di una brochure inviata agli allestitori fieristici



Fonte: SLT Service di Matteo Simioni

### 3.6. Risorse finanziarie e umane

Un punto strettamente collegato alla strategia di marketing e che merita un breve cenno in questa sede, riguarda le risorse finanziarie ed umane impiegate per realizzare le azioni di marketing collegate al nuovo marchio: infatti, com'è certamente evidente che promuovere un nuovo marchio richiede scelte strategiche importanti, è altrettanto vero che tali scelte vanno sostenute da un'adeguata struttura aziendale.

Trattandosi SLT Service di una micro-impresa, infatti, ne presenta tutte le peculiarità, in particolare risorse finanziarie ed umane limitate. Matteo si trova pertanto quotidianamente a dover affrontare due ordini di problemi:

- da un lato, i due collaboratori vanno indirizzati in modo tale da ricoprire efficacemente tutte le principali funzioni aziendali, risultando così scarsamente specializzati ma molto versatili;
- dall'altro lato, l'ottimizzazione delle risorse finanziarie; SLT Service, configurandosi come una realtà di stampo commerciale in cui la relazione con il cliente è identificata come punto differenziante rispetto ad altri service, richiede un'importante componente di spesa per la comunicazione di marketing, fondamentale per dare sostegno alla propria ragion d'essere ed amplificata ulteriormente dalla promozione di un marchio nuovo.



“La spesa in marketing della realtà micro e piccole è ancora irrisoria e ben al di sotto del livello base, anche se a mio parere rappresenta l’investimento più importante che si possa fare a sostegno della propria azienda; senza una strategia di marketing ben strutturata è quasi impossibile trasmettere il proprio valore differenziante ai propri clienti target, e la realtà è che al giorno d’oggi fare questo è sempre più costoso, soprattutto online. [...] C’è da dire anche che in un’azienda piccola come la nostra, è complesso coordinare le attività di tutti; nonostante questo, grazie alla focalizzazione e alla creazione di Euroledwall, anche la struttura aziendale ne ha ricavato benefici importanti: i miei ragazzi sono molto più produttivi ora che abbiamo cercato di standardizzare e proceduralizzare il più possibile il servizio che offriamo”, conclude Matteo.

### 3.7. Conclusioni

La focalizzazione e le azioni di comunicazione di marketing a sostegno, portano davvero i frutti sperati?

Trattandosi di un marchio nuovo (la sua creazione risale ad agosto 2018), è chiaramente presto per dare risultati definitivi in merito agli effetti ottenuti.

Tuttavia, un riscontro in merito deriva dall’analisi di alcuni numeri: in questi 6 mesi di vita di Euroledwall, grazie alle strategie di comunicazione di marketing adottate, 12 allestitori fieristici hanno deciso di affidarsi ad Euroledwall come partner per l’installazione del ledwall in fiera; di questi, 5 sono clienti ricorsivi, ovvero richiedono quotazioni per il servizio almeno 2 volte al mese.

Inoltre, il fatturato del marchio Euroledwall da agosto 2018 è pari ad € 72 192; le spese in marketing, considerando sia la vendita postale che il marketing interattivo, ammontano ad € 15 128, pari cioè al 21% del fatturato.

Con quest’ importante investimento nel settore marketing, fatto per promuovere un marchio nuovo, la realtà guidata da Matteo si avvia verso una crescita sostenuta dalla focalizzazione come strategia cardine per far comprendere ai clienti target il proprio posizionamento e spingerli ad affidarsi ad un marchio specializzato - seppur nuovo - anziché a concorrenti con una maggior storicità ma tuttora defocalizzati e generalisti.



## BIBLIOGRAFIA

Annushkina O., Carcano L., Lassini U., Visconti F., 2012. *SMEs and strategic management: tools and methods to fill the gap*, McGraw Hill, Milano.

Antoldi F., 2014. *Lo sviluppo imprenditoriale*, McGraw Hill, Milano.

Cappellari R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carocci, Roma.

Cedrola E. e Battaglia L., 2011. *Piccole e medie imprese e internazionalita': strategie di business, relazioni, innovazione*. Sinergie Journal, maggio-agosto 2011, 71-92.

Costa G. e Gianecchini M., 2012. *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, McGraw Hill, Milano

Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw Hill, Milano.

Edu T, Negricea I. C., 2012. *Brand Positioning - A Marketing Resource and an Effective Tool for Small and Medium Enterprises*, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology.

Ferrero G., Fortezza F., Savelli E., 2012. *Necessita' di un nuovo approccio al mercato delle pi: il contributo della letteratura di marketing*, Rivista Piccola Impresa/Small Business - n. 1.

Gibb A., Scott M., 1985. *Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business*, Journal of Management Studies, vol. 22, p.597-631. Citato in Pencarelli T, Savelli E., e Splendiani S., 2008. *Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (Ses)*, paper presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics

Kotler P. et al., 2015. *Principi di marketing*, Pearson, Milano (15 ed.).

Mattiacci A., Ceccotti F., 2005. *Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa*, Micro e Macro marketing, n.1.

Pencarelli T., Savelli E., e Splendiani S., 2008. *Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (Ses)*, paper presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics.

Pencarelli T. Ciotti M., 2009. *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche*, Rivista Piccola Impresa/Small Business - n. 1.

Porter, 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.

Ries A. e Trout J., 2001. *Positioning*, McGraw Hill, New York.

Ries A., 2015. *Focus*, Libreria Strategica, Bellaria (RN)

Sharp B., 1991. *Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited*, Vol. 9 p.4-10. Marketing Intelligence & Planning.

## **SITOGRAFIA**

[https://www.researchgate.net/publication/235286366\\_Competitive\\_Marketing\\_Strategy\\_Porter\\_Rivisited](https://www.researchgate.net/publication/235286366_Competitive_Marketing_Strategy_Porter_Rivisited)

<https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-value/>

<https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2018/11/PMI-2018-intero.pdf>

<https://www4.istat.it/it/files/2017/12/C14.pdf>

[https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/documenti-news/Allegato\\_D\\_definizione\\_microimprese.pdf?sfvrsn=0](https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/documenti-news/Allegato_D_definizione_microimprese.pdf?sfvrsn=0)

<http://www.treccani.it/vocabolario/focalizzazione/>

<http://www.businessdictionary.com/definition/Direct-Marketing-Association-DMA.html>

## **FONTI AZIENDALI**

Testimonianza di Matteo Simioni, titolare di SLT Service.