



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

Dipartimento di tecnica e gestione dei sistemi industriali

Tesi di Laurea di Primo Livello

**Relazioni tra marchi e performance aziendali
per le piccole e medie imprese del settore
meccanico**

Laureando: Giacomo Andrigo

Relatore: Prof.ssa Anna Nosella
Correlatore: Ing. Lara Agostini

Anno accademico 2011-2011

INDICE

Introduzione	5
Analisi della letteratura	7
Analisi della situazione produttiva italiana e del settore meccanico italiano e padovano, per le piccole e medie imprese	14
Analisi statistica	21
Conclusioni	39
Bibliografia	41

CAPITOLO 1

Introduzione

L'idea secondo cui i marchi possano essere sfruttati dalle aziende per migliorare le proprie performance e la propria posizione nel mercato è molto diffusa.

Si vedranno chiaramente in seguito quali sono i principali punti di forza di un marchio, e le regole principali per utilizzarli correttamente.

Gli studi analizzati nel prossimo capitolo mostrano che per le grandi aziende, in particolare per quelle che operano nel mercato dei consumatori (*B2C market*, si vedano le definizioni nel prossimo capitolo), è determinante il contributo dei marchi nel consolidamento dei rapporti fiduciosi con gli acquirenti e di conseguenza nei risultati aziendali.

Ciò che ancora non è chiaro però, è se tali caratteristiche positive emergano anche nelle aziende più piccole, e se il marchio abbia effetto anche nel mercato tra aziende e aziende (*B2B market*, come sopra).

L'obiettivo di questa tesi è appunto quello di analizzare l'effetto dei marchi nelle piccole e medie aziende, nel mercato tra aziende.

Per fare questo, oltre ad analizzare eventuali studi già compiuti sull'argomento, abbiamo condotto un'analisi statistica su un campione di 203 piccole e medie aziende padovane, del settore meccanico, introdotta da una veloce panoramica sullo stato del settore meccanico in Italia e a Padova.

CAPITOLO 2

Analisi della letteratura

1. Cenni teorici a proposito di: proprietà intellettuale, marchi, mercato Business to business e mercato Business to consumers.

Per comprendere meglio quanto segue, può essere utile un richiamo ad alcune definizioni.

Proprietà intellettuale

Per questo concetto non esiste una definizione esatta, ma varie interpretazioni.

Bontis N. (2001), ne dà una definizione generale: “Materiale intellettuale -conoscenza, informazione, proprietà intellettuale ed esperienza - che può essere utilizzata per creare”; restringendoci alla dimensione aziendale, il capitale intellettuale è “La somma di tutto quello che ogni persona all’interno della propria azienda conosce in grado di fornire un vantaggio competitivo sul mercato” (Stewart T. , 1991); o ancora, “Materiale intellettuale che è stato formalizzato, catturato e usato come leva per produrre beni di più elevato valore” (Prusak L. , 1994).

È chiara quindi la funzione del capitale intellettuale che, attraverso le idee, la ricerca e l'esperienza di chi lo detiene, può determinare buona parte del successo dell'impresa che sa distinguersi per capacità gestionali, o per esperienza nel settore, o per capacità di innovazione, eccetera. È chiaro anche il peso economico di tale capitale, che può in certi casi superare il valore materiale dell'azienda stessa: “Un’ampia definizione di capitale intellettuale afferma che è la differenza tra il valore dell’azienda sul mercato e il suo valore contabile” (Ordoñez de Pablos P. , 2006), e cioè spesso è il patrimonio intangibile a creare il valore del prodotto, più che i suoi costi di produzione (Alberto Boletti, 2002).

marchio

la WIPO (World Intellectual Property Organization) definisce il marchio come “un segno che individualizza i beni di una certa azienda e li distingue dai beni dei suoi competitor”. In un contesto di mercato sempre più globalizzato e industrializzato, l'offerta ai consumatori diventa via via più varia e differenziata per ciascuna categoria. A fronte di

questo, le aziende attraverso i marchi danno un nome ai loro prodotti in modo da guidare il cliente nella scelta tra le alternative che il mercato propone. Il marchio infatti permette ai consumatori di abbattere i costi di ricerca di un'alternativa, in misura proporzionale alla fiducia che il consumatore ripone in quel marchio e nell'azienda che lo promuove. Il marchio inoltre funge da immagine con cui il consumatore riassume le caratteristiche e le qualità del prodotto (o del servizio, o dell'azienda) che il marchio richiama, differenziandosi dai prodotti (o dai servizi, o dalle aziende) concorrenti. Il marchio quindi funge anche da stimolo per l'azienda a mantenere alta la qualità della sua offerta, in modo da premiare e allo stesso tempo accrescere la fiducia dei consumatori in quell'azienda. Se così non fosse infatti, il marchio avrebbe un effetto *boomerang* sull'azienda, perchè sarebbe associato a una serie di promesse non soddisfatte, influenzando negativamente anche l'opinione sugli altri prodotti dell'azienda e la sua reputazione.

I principali tipi di marchio sono il marchio di prodotto (e cioè associato ad un singolo prodotto), il marchio di linea (associato ad una certa linea di prodotti con caratteristiche simili) e il marchio di fabbrica (associato all'azienda produttrice di tali famiglie di prodotti).

Mercato Business to business e mercato Business to consumers

Per spiegare questi concetti, è sufficiente pensare alle varie fasi che concorrono alla produzione di un prodotto destinato al consumo. In moltissimi casi, un'azienda che vende un prodotto non dispone di tutta la capacità (tecnologica, economica) necessaria alla fabbricazione di quel prodotto. Se per esempio si occupasse solo della fase di assemblaggio e confezionamento del prodotto, dovrebbe acquistare presso altre aziende tutti i componenti necessari. Queste aziende, a loro volta, potrebbero non disporre delle materie prime per produrre tali componenti, e dovrebbero acquistarle da altre aziende. Il mercato che contiene gli scambi commerciali tra aziende e aziende è detto *Business to business market* (B2B). Il mercato che contiene gli scambi tra aziende e consumatori è detto *Business to consumers market* (B2C). Questi mercati hanno caratteristiche spesso molto diverse, data la differenza degli attori in gioco.

2.II Branding, obiettivi e principali differenze tra mercati B2C e mercati B2B.

Nel mercato Business to consumers (B2C) i marchi hanno diversi obiettivi. Uno dei principali, secondo Klasus Backhaus, Kai Lugger e Michael Steiner (Industrial Marketing Management n. 40, 2011), riferendoci per esempio ai marchi di prodotto, è quello di facilitare l'identificazione dei prodotti, e di evidenziarne le differenze rispetto ai prodotti concorrenti.

Secondo gli stessi autori, per ottenere tale differenziazione è generalmente necessario che gli attributi dei prodotti non siano facilmente imitabili dalla concorrenza, e che gli stessi siano percepiti come importanti dal consumatore. Oltre a dover comunicare attributi e benefici dei prodotti (*product branding*), il marchio può far emergere differenziazioni non tangibili, cercando di valorizzare l'immagine e la reputazione dell'azienda e di aumentarne il livello di affidabilità nella mente del consumatore (*corporate branding*).

Nel mercato BTC, quindi, il marchio cerca di assumere esso stesso un valore, che verrà dal consumatore trasferito all'azienda e a ciò che produce (McDowell Mudambi, 1997).

Di conseguenza, maggiore è l'associazione tra un marchio e il suo valore nella mente del consumatore, più sarà facile guidare la sua percezione del prodotto così come le sue intenzioni, semplificando le sue decisioni e creando fiducia per acquisti ripetuti.

Cosa cambia nel mercato Business to business?

Nel mercato B2B le aziende cercano di creare un patrimonio di marchio perseguendo gli stessi obiettivi del mercato B2C. Ci sono però delle sostanziali differenze.

I consumatori rappresentano una domanda aggregata, ampia, che rende meno difficile costruire un patrimonio di marchio efficace data la maggiore affidabilità delle statistiche su preferenze e tendenze (più il campione è numeroso, più si distribuisce secondo una normale) e di conseguenza la maggiore prevedibilità del consumatore; nel mercato B2C è più facile convincere il consumatore, perchè è meno informato (a volte a tal punto da poter essere ingannato) e ha in genere elevati costi di ricerca.

Questi fattori portano il consumatore a fidarsi maggiormente del valore che associa al marchio, e a pagare un prezzo (*premium price*) proporzionale a tale fiducia.

Nel mercato B2B (McDowell Mudambi, 1997) viene servito un numero ristretto di clienti; con conoscenze più specializzate e bisogni più complessi (cioè la domanda non è omogenea nè ampia); i volumi acquistati dal singolo cliente sono maggiori di quelli

del singolo consumatore; infine, nel mercato B2B si presta molta più attenzione che nel mercato B2C alle caratteristiche economiche (qualità - quantità) dei prodotti: è sostanzialmente maggiore il rischio e il costo complessivo di un cattivo acquisto (si pensi per esempio agli effetti che può avere nelle fasi successive di produzione).

2.1. B2B branding: una panoramica sugli obiettivi

Come si è detto, nel mercato Business-to-business i marchi spesso non hanno l'orizzonte di mercato o la fama che hanno molte dei marchi di consumo.

Per questo e per le altre ragioni viste (bisogni complessi, conoscenze specifiche, maggiori responsabilità e rischi dei clienti), secondo Steve Myulle (2012) le aziende spesso credono che il successo di mercato risieda esclusivamente nell'abilità dei venditori e dei commerciali, che possono distinguere meglio un cliente dall'altro, e rispondere dei loro bisogni in modo efficace.

Il crescente successo delle strategie di *branding* nel mercato B2B ha però messo in luce che politiche centrate sul *branding* e politiche centrate sul *personal selling* (e cioè centrate sulla forza dei venditori, che entrano in stretto rapporto con ciascun cliente, e sanno capire più a fondo le sue richieste) non dovrebbero essere mutuamente esclusive, bensì complementari (una volta determinata la migliore ponderazione tra le due), perchè entrambe giocano un ruolo determinante per la costruzione di rapporti fiduciosi con i clienti.

2.1.1. Vantaggi dati dai marchi nel mercato B2B

Diamo come lecito presupposto che il cliente è portato a comperare il prodotto che, a parità di altro, minimizza il rischio derivante dall'acquisto.

I marchi non riducono il rischio percepito dai clienti in sé e per sé, ma se le promesse fatte tramite il marchio sono soddisfatte in modo continuo e consistente, iniziano a diventare una misura di conversione del rischio: un marchio diventa via via più affidabile in base alla reputazione che lo precede, potendo vantare anche verso i nuovi clienti una successione di promesse mantenute.

Per fare un esempio, l'azienda IBM non ha bisogno degli stessi sforzi dei competitori meno "brandizzati" per ridurre il rischio percepito dal suo bacino di clienti, e nemmeno

deve dimostrare di saperlo ridurre ogni volta che compete in nuovi business (cosa che comporterebbe molte spese in termini di tempo e capitale). Infatti può fare affidamento nella propria reputazione, accumulata nel tempo e "materializzata" nei propri marchi. Questo carattere, definito "build once, apply many time", sottolinea gli obiettivi della strategia di brand (Niraj Dawar, 2012):

- i marchi creano un vantaggio competitivo;
- aumentano la capitalizzazione nel mercato di riferimento;
- riducono il costo di fare business;
- fungono da barriere all'ingresso nei confronti di nuovi competitori;
- riducono il rischio percepito dal cliente.

2.2. B2B branding: una panoramica sui metodi

Per costruire un patrimonio di marchio (*brand equity*) che sia efficace, è necessario implementare l'architettura di marchio (*brand architecture*) tendendo ben presente il grado di sensibilità al marchio (*brand relevance*). Definiamo meglio questi concetti.

2.2.1 Architettura di marchio

Nel paragrafo 1 è stata mostrata la gerarchia che intercorre tra *corporate brand*, *line brand* e *product brand*.

L'architettura dei marchi di un'azienda è definita dalla quantità e dal tipo di marchi implementati, e dalle loro interrelazioni. È inoltre sagomata anche dalla segmentazione del mercato di riferimento e la posizione competitiva di partenza che detiene l'azienda.

Nella progettazione di questa architettura, secondo Steve Mylles (2012), c'è un insieme di buone regole da tener presenti:

- i marchi sono immobilizzazioni a lungo termine, che nel tempo accumulano significato per i clienti. In altre parole, non bisogna aspettarsi risultati immediati dopo il lancio di un marchio, perché inizialmente la fiducia dei clienti può crescere solo se anche i prodotti e l'azienda stessa se la meritano (cioè non si può pensare che funzioni a priori);
- un marchio ha forza se non è solo. In altre parole, la struttura va pensata come un insieme di marchi che contribuiscono l'uno al successo dell'altro: i *product*

brand migliorano la fiducia nel *corporate brand*, e viceversa il *corporate brand* aiuta i nuovi product brand di linea e di prodotto a entrare velocemente nella mente dei clienti. In sostanza, ogni marchio ha un suo ruolo nel collocare e distribuire i rischi in fase di acquisto, ma è l'intera architettura di marchio che può rispondere alle domande chiave del cliente, e ad aumentare la sua fiducia nell'azienda.

Per fare un esempio, si guardi il caso di HP. Anche se è un'azienda che opera soprattutto nel mercato B2C, il concetto di interdipendenza dei marchi dell'architettura è lo stesso del mercato B2B: HP (*corporate brand*) comunica i benefici della sua tecnologia avanzata nella produzione di stampanti laser tramite Color Laser Jet (*line brand*), e infine comunica gli attributi di un prodotto (consumo, velocità, dimensioni, ecc.) con il nome del modello, per esempio 5550dtn (*product brand*). È facile capire che la qualità del prodotto finale aumenterà la fiducia del consumatore nel *line brand* e nel *corporate brand* dell'azienda, ma che il lancio del prodotto avrà successo soprattutto grazie alla reputazione e alla competenza dell'azienda che il consumatore ha, come già detto, "materializzato" in passato nel *corporate brand*.

2.2.2. Sensibilità al marchio

La sensibilità al marchio indica quanto il cliente si lascia influenzare dal marchio, e cioè quanto lo ritiene importante. Secondo studi passati (Fischer et al., 2010; Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2010), nel mercato B2B la sensibilità al marchio cambia per ogni diversa categoria di business. Di conseguenza, un'azienda che investe in patrimonio di marchio in una categoria che ha basso livello di sensibilità, sta in molti sensi sprestando risorse: è un investimento che non genererà un ritorno economico adeguato al rischio di capitalizzazione assunto (questo è un problema che riguarda anche i brevetti: essi migliorano sensibilmente le performance aziendali solo in poche categorie, come il settore farmaceutico, quello chimico, quello delle biotecnologie, e pochi altri).

La sensibilità al marchio dipende ovviamente anche dal tipo di cliente. Gli studi appena citati hanno suddiviso i clienti in tre tipi: "*highly tangible*", e cioè il cliente che fa molta attenzione agli aspetti tangibili (qualità/quantità) e si interessa poco agli attributi non tangibili come il marchio; "*low-interest*", che è il tipo di cliente disinteressato a tutti gli attributi eccetto il prezzo; "*branding-receptive*", che è il solo tipo di cliente che è sensibile al marchio.

Riassumendo, si possono elencare le tre fondamentali ipotesi che influenzano la sensibilità di marchio (Fischer et al., 2010):

- la sensibilità aumenta all'aumentare del grado di rischio d'acquisto percepito dal cliente per quella categoria di prodotti in generale (cioè diventa rilevante la capacità del marchio di ridurre tale rischio);
- la sensibilità aumenta con la capacità della marchio di ridurre i costi di ricerca (il ricorda al cliente informazioni su qualità, affidabilità ecc. che ha trovato in passato in quell'azienda, e lo spinge a non spendere tempo nella ricerca di alternative);
- l'abilità di una marchio di dare un beneficio di immagine al cliente (che è a tutti gli effetti un valore aggiunto per l'azienda che compra) aumenta la sensibilità (Per esempio, un'azienda che per produrre ha acquistato macchinari di marche notoriamente affidabili, riceverà un beneficio di immagine da parte dei suoi clienti).

2.3. B2B branding nelle piccole e medie imprese

È necessario, a questo punto della trattazione, capire come cambiano i concetti visti se si restringe l'orizzonte alle piccole e medie imprese.

Le strategie di marchio possono essere vantaggiose solo per le grandi compagnie? E se così non fosse, quali sono i vincoli che una piccola impresa deve affrontare, diversamente dalla grande impresa?

Nelle grandi aziende, il compito di studiare e implementare le strategie di brand è distribuito tra diversi settori, dal settore marketing a quello manageriale, a quello che cura le strategie comunicative dell'azienda. Uno studio di Temi abimbola e Christine Vallaster del 2007 ("Brand, organisational identity and reputation in SMEs", nella rivista "An International Journal") ha evidenziato che nelle piccole e medie imprese questo compito è ancorato all'imprenditore (oppure al fondatore, al possessore, o al manager), cioè a chi rappresenta la figura centrale dell'azienda. L'imprenditore in questo caso infatti caratterizza strettamente la cultura organizzativa, l'approccio al business, e i metodi decisionali dell'azienda. Inoltre spesso l'identità organizzativa di una piccola azienda è una riproduzione della personalità e delle caratteristiche dell'imprenditore (o del fondatore, ecc.).

Poi, mentre le grandi aziende possono investire molti soldi nel tentativo di aumentare la forza dei loro marchi o nell'effettuare azioni correttive su queste, gli imprenditori di piccole aziende risentono di significative limitazioni di budget.

Oltre a questo divario nelle possibilità di investire in strategie di *brand*, le piccole aziende hanno come unico riferimento, per raccogliere informazioni, i contatti personali con le altre aziende, e cioè lavorano in un contesto molto ridotto, in cui è difficile espandere il bacino di clienti serviti. Questo ciclo molto corto di informazioni, nonostante renda difficile l'apertura dell'azienda a nuovi clienti, ha come vantaggio una reazione molto veloce del cliente verso il marchio (Keller, 2008), perchè i clienti stessi hanno difficoltà nel reperire informazioni sulle alternative. Nelle grandi aziende infatti, le analisi di mercato mirate ad ottimizzare la funzione acquisti vengo svolte internamente all'azienda, perchè le informazioni sul mercato sono già a disposizione: in poche parole, è difficile reperire informazioni su piccole aziende a meno che non ci si entri direttamente in contatto. Questo compito, costoso e ripetitivo, aumenta la disponibilità del cliente a fidarsi del marchio, una volta instaurato un rapporto soddisfacente con l'azienda.

Ma quindi, ha senso, per una piccola impresa, investire in *brand*, sapendo quanto potrebbe pesare in bilancio un eventuale insuccesso?

Questo è un terreno di ricerca ancora largamente inesplorato, anche se recenti studi dimostrano che ad oggi, grazie a nuovi e potenti canali comunicativi (*web* e *social-network*), per le piccole aziende le possibilità di entrare in contatto con nuovi clienti sono notevolmente aumentate, e viceversa è aumentata anche la possibilità del cliente di trovare le informazioni tramite internet di aziende di cui prima difficilmente sapeva dell'esistenza. E questo rende ancora più plausibile l'idea che anche nei mercati B2B formati da piccole e medie imprese una corretta strategia di brand può dare significativi vantaggi competitivi nella fidelizzazione di nuovi clienti e nell'apertura di nuovi scenari.

CAPITOLO 3

Analisi della situazione produttiva italiana e del settore meccanico italiano e padovano, per le piccole e medie imprese

1. Sintesi della struttura produttiva italiana per le piccole e medie imprese

Tra il 1996 e il 2002, una relazione di Ufficio Studi Mediobanca (Mediobanca-Unionecamere, 2005) focalizzata sulle strutture di produzione in Italia mostrava che il 35% delle medie imprese italiane hanno sede operativa all'interno di aree distrettuali o simil-distrettuali. È evidente quindi l'impronta che caratterizza la produzione industriale in Italia delle piccole e medie imprese, agganciata ai concetti di distretto e filiera.

Marco Fortis e Alberto Quadrio Curtis (2005), forti di questa indagine, riassumono bene la situazione, mettendo in luce alcune caratteristiche inaspettate che riguardano la profittabilità e il rapporto tra rendimento del capitale e produttività del lavoro.

Circa il primo aspetto, il ROI (rapporto tra margine operativo e capitale investito netto operativo) delle medie imprese supera quello delle grandi. Questa differenza è un fenomeno costante nel periodo toccato dall'indagine, e si attesta, in media, a 4-5 punti percentuali. Ma non è tanto questo il risultato inatteso, bensì il fatto che all'interno delle medie imprese emerge una relazione inversa tra dimensione aziendale in termini di capitale investito, e rendimenti dello stesso.

Il secondo risultato inatteso è legato al primo: poiché la produttività del lavoro è funzione diretta della dotazione pro-capite di attivi immobilizzati, e poiché all'aumentare di questa dotazione aumenta necessariamente anche il capitale investito nell'impresa, risulta che tanto più elevata è la produttività del lavoro, tanto più basso è il rendimento del capitale investito nell'impresa.

Questi risultati sono dovuti al modello aziendale che domina le medie imprese in Italia, che privilegia il vantaggio di ricavo conseguente all'innovazione del prodotto rispetto al vantaggio di costo che segue l'innovazione di processo applicata su scale produttive sufficientemente vaste. In altre parole, la flessibilità e la capacità di differenziare il prodotto fanno premio sulle economie di scala, mentre per le medie imprese, nella

maggior parte, contano di più i nessi tra gli apparati produttivi e gli ambienti sociali locali tipici dei distretti. D'altro canto, un vantaggio basato su scala produttiva potrebbe farsi valere solo se l'impresa riuscisse a controllare un mercato molto vasto su cui riversare quantitativi elevati (la produzione di massa), che di norma è al di fuori della portata delle medie imprese italiane, che normalmente primeggiano su un ambito più limitato (produzione di nicchia).

Le medie imprese tendono quindi a costruire e sfruttare nicchie, ed è con questa strategia che riescono a fronteggiare la concorrenza, che conta anche numerose multinazionali europee e non.

Volendo generalizzare, il modello della media impresa italiana sembra così strutturato (Marco Fortis; Alberto Curtis, 2005):

- basso uso del capitale (*labour intensive* piuttosto che *capital intensive*);
- elevato contenuto contestuale del lavoro impiegato, radicamento nel territorio;
- esaltazione dell'innovazione del prodotto come mezzo per creare nicchie all'interno di mercati vasti.

Concludendo, la situazione italiana indica che non esiste una sola dimensione aziendale, quella della crescita e dell'espansione, verso la quale tendere. Decisiva è l'assenza di un rapporto diretto tra dimensione e profittabilità: aumentando la dimensione si riduce generalmente il tasso di profitto, e la media dimensione si presenta come il punto di ottimo in termini di efficienza, pur non raggiungendo il potere contrattuale dei "giganti". L'espansione resta funzione della nicchia che l'azienda riesce a creare, o su cui riesce ad inserirsi, e riguarderà più le piccole imprese che cercano di diventare medie piuttosto che imprese medie che cercano di diventare grandi.

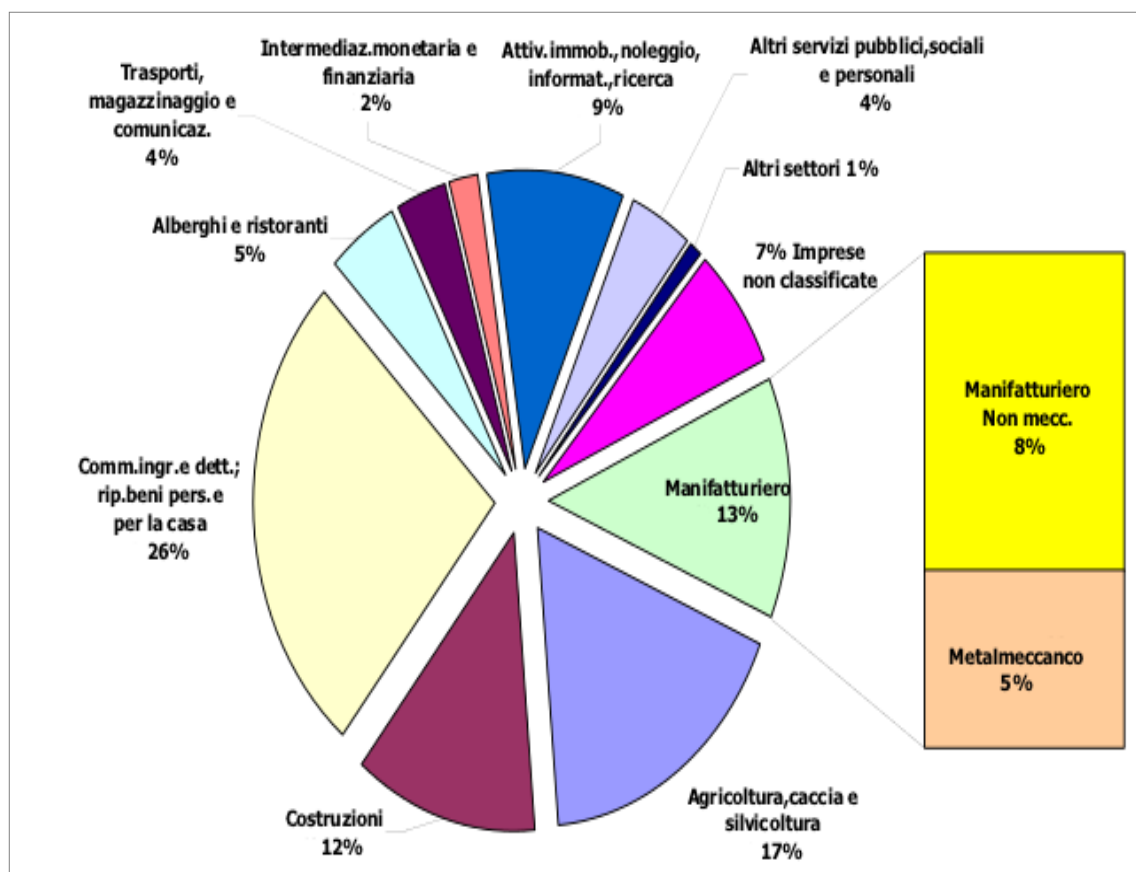
2. Il settore meccanico in Italia

L'industria metalmeccanica italiana ha sempre ricoperto una posizione strategica nell'economia del paese contribuendo alla produzione di ricchezza e alla realizzazione di performance elevate, soprattutto nei mercati esteri.

Le imprese del settore si sono distinte per la capacità di produrre qualità e innovazione, aspetti che hanno consentito di poter competere a livello internazionale con risultati generalmente positivi.

Si può vedere il peso di questo settore nel seguente grafico tratto da un'indagine di Movimprese (2002), che divide le imprese per tipo di attività economica (figura 1).

Figura 1: attività produttiva italiana divisa per settore (2002)



Fonte: Ufficio Studi Mediobanca (Mediobanca-Unionecamere, 2005)

Il settore metalmeccanico nazionale è composto da circa 267.000 imprese che rappresentano il 5% del totale delle imprese italiane; in esso trova occupazione il 41% di quanti (lavoratori dipendenti e indipendenti) sono addetti al settore industriale.

Movimprese, nella stessa indagine, ha osservato anche la distribuzione delle imprese nel territorio nazionale, notando che il settore metalmeccanico è presente in tutte le regioni con una incidenza che varia tra il 22,3% in Toscana e il 47,4% in Piemonte.

Il settore è altamente specializzato e incide significativamente e positivamente sia sulla produzione di valore aggiunto che sulla bilancia commerciale.

In particolare, per quel che riguarda il valore aggiunto, un rapporto del 2002 di Federmeccanica mostra che il settore metalmeccanico ha contribuito, nel 2001, alla produzione del 40,6% del valore aggiunto dell'intera industria manifatturiera italiana. I 90 miliardi di Euro di valore aggiunto del settore metalmeccanico del 2001 provengono per circa il 32% (poco più di 29 miliardi di euro) dalle attività di produzione di metalli e di fabbricazione dei prodotti in metallo; per circa il 31% (27,5 miliardi di euro) dalla fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici; una quota attorno al 21% (19 miliardi di euro) proviene dalle attività di fabbricazione di macchine e apparecchiature elettriche e ottiche, mentre la rimanente quota, circa il 16% (ovvero poco più di 14 miliardi di euro) è generato dalla fabbricazione di mezzi di trasporto. Lo stesso rapporto analizza anche il settore dal punto di vista dell'interscambio commerciale: nel 2001 le esportazioni di prodotti metalmeccanici hanno rappresentato il 46,9% delle esportazioni complessive del paese e nel 2002, nonostante un andamento congiunturale negativo, tale valore è aumentato fino al 48% del totale delle esportazioni.

3. Il settore meccanico padovano

Esiste un rapporto del 2011, stilato dalla camera di commercio di Padova che descrive molto dettagliatamente la situazione del settore meccanico provinciale.

3.1. Insediamenti produttivi

al 30/06/2011 il totale degli insediamenti della metalmeccanica nella provincia era di 5.514 unità pari al 21% del totale Veneto (26.318 unità); Padova era seconda in

regione preceduta da Vicenza (25,4% del totale Veneto per 6.693 unità) e seguita da Treviso (19,7%) e Verona (15,4%) con valori assoluti tra e 4 e le 5 mila unità; la provincia occupava il 10° posto in Italia con una incidenza sul totale nazionale del 2,4% (su 229 mila insediamenti operativi in Italia sempre a fine giugno 2010). La distribuzione delle specializzazioni in ambito provinciale era caratterizzata dalla prevalenza delle industrie dei prodotti in metallo (2.905 unità pari al 52,7% del totale della metalmeccanica provinciale) seguita dalle industrie dei macchinari ed apparecchiature (1.294 unità per un 23,7%); tra le industrie dei prodotti in metallo erano prevalenti le specializzazioni riguardanti lavori di meccanica generale, e la fabbricazione di strutture metalliche e di parti di strutture; nelle industrie dei macchinari, la maggiore concentrazione di insediamenti si individuava nella fabbricazione di macchine di impiego generale, di apparecchi per il condizionamento e di macchine per l'industria alimentare, mentre superavano le 100 unità produttive anche le industrie dei macchinari agricoli e delle macchine utensili; per quanto riguarda le altre principali attività metalmeccaniche, il numero di insediamenti era relativamente inferiore.

3.2. Export

Nel 2010 l'export dei prodotti metalmeccanici della provincia raggiungeva i 3,8 miliardi di euro pari al 54% del totale delle merci vedute all'estero dalle imprese locali nello stesso anno. La metalmeccanica era quindi la prima voce dell'export padovano con una percentuale di incidenza superiore a quella, pure significativa, che si registrava nel Veneto (45%) e in Italia (48,8%).

I principali mercati di sbocco erano i paesi del continente europeo (2,7 miliardi in valore assoluto) verso cui era indirizzato il 72,3% del totale dell'export metalmeccanico provinciale nel 2010. Seguivano le destinazioni dell'Asia (12,4% per 477 milioni) e delle Americhe (9,2% per 356 milioni), mentre risultava inferiore il peso dell'Africa (4,7% per 180 milioni) e dell'Oceania (1,3).

A pagina 19 riporto una tabella contenente in valore assoluto l'export padovano, confrontato con quello nazionale, in funzione delle principali voci merceologiche del settore metalmeccanico, a pagina 20 una tabella che mostra la classifica delle provincie italiane in funzione dell'export totale per il settore metalmeccanico e un grafico con l'export padovano in valore assoluto suddiviso per continenti di destinazione.

Figura 2: Export del settore metalmeccanico italiano, per voci merceologiche (valori in milioni di euro)

	2007	2008	2009
CH241-Prodotti della siderurgia	9.516	10.238	5.155
CH242-Tubi, condotti, profilati cavi e	6.376	6.958	4.605
CH243-Altri prodotti della prima	2.942	2.710	1.535
CH244-Metalli di base preziosi e altri	7.072	6.694	6.050
CH245-Prodotti della fusione della ghisa	294	315	230
CH251-Elementi da costruzione in	1.423	1.618	1.546
CH252-Cisterne, serbatoi, radiatori e	1.717	1.745	1.422
CH253-Generatori di vapore, esclusi i	267	286	330
CH254-Armi e munizioni	758	854	939
CH257-Articoli di coltelleria, utensili e	4.351	4.118	3.225
CH259-Altri prodotti in metallo	9.750	9.805	7.236
Totale metallurgia	44.465	45.342	32.273
C1261-Componenti elettronici e schede	2.476	2.057	1.610
C1262-Computer e unità periferiche	1.359	1.232	1.136
C1263-Apparecchiature per le	3.121	2.792	2.246
C1264-Prodotti di elettronica di consumo	608	662	522
C1265-Strumenti e apparecchi di	3.960	3.816	3.345
C1266-Strumenti per irradiazione,	505	478	530
C1267-Strumenti ottici e attrezzature	343	290	238
C1268-Supporti magnetici ed ottici	24	28	23
CJ271-Motori, generatori e trasformatori	6.236	6.798	5.950
CJ272-Batterie di pile e accumulatori	545	580	472
CJ273-Apparecchiature di cablaggio	3.915	3.895	2.766
CJ274-Apparecchiature per illuminazione	2.111	2.072	1.668
CJ275-Apparecchi per uso domestico	7.332	6.807	5.177
CJ279-Altre apparecchiature elettriche	1.641	1.688	1.228
CK281-Macchine di impiego generale	19.904	21.041	17.640
CK282-Altre macchine di impiego	18.986	19.507	15.450
CK283-Macchine per l'agricoltura e la	3.267	3.897	2.835
CK284-Macchine per la formatura dei	6.274	6.534	4.502
CK289-Altre macchine per impieghi	20.344	20.045	14.587
Totale meccanica	102.952	104.218	81.925
CL291-Autoveicoli	15.652	14.725	9.787
CL292-Carrozzerie per autoveicoli;	810	818	435
CL293-Parti ed accessori per autoveicoli	12.011	11.971	8.012
CL301-Navi e imbarcazioni	4.405	4.269	4.127
CL302-Locomotive e di materiale rotabile	771	574	868
CL303-Aeromobili, veicoli spaziali e	3.474	4.296	4.095
CL309-Mezzi di trasporto n.c.a.	2.839	2.770	2.177
Totale mezzi di trasporto	39.962	39.422	29.501
Totale metalmeccanica	187.379	188.981	143.699
Totale export	364.744	369.016	291.733

Fonte: elaborazione uff. studi CCIAA su dati ISTAT

Figura 3: Export del settore metalmeccanico padovano per continente di destinazione (dati in euro)

	2008	2009
Africa	204.603.919	210.206.443
America	406.022.296	308.843.146
Asia	491.956.566	411.155.426
Europa	3.089.855.551	2.060.105.183
Oceania	71.684.125	47.282.998
Totale	4.264.122.457	3.037.593.196
<i>di cui</i>		
UE a 27 paesi	2.419.724.418	1.619.553.961
Extra UE	1.844.398.039	1.418.039.235

Fonte: elaborazione uff. studi CCIAA su dati ISTAT

Figura 4: Export italiano nel settore metalmeccanico: graduatoria delle provincie (dati in milioni di euro)

		2008	2009
1	Milano	24.410	19.949
2	Torino	14.968	11.230
3	Brescia	11.339	7.490
4	Bologna	8.003	5.728
5	Bergamo	7.845	5.899
6	Vicenza	7.464	5.406
7	Varese	6.161	5.039
8	Modena	5.803	3.763
9	Monza-Brianza	0	0
10	Treviso	4.519	3.591
11	Reggio Emilia	5.157	3.503
12	Padova	4.264	3.038
13	Verona	3.965	2.941
14	Udine	4.328	3.150
15	Chieti	3.723	2.149
16	Arezzo	1.314	2.037
17	Firenze	3.033	2.905
18	Roma	2.398	2.094
19	Mantova	3.022	1.863
20	Cuneo	2.423	1.944
	Totale prime 20	124.138	93.719
	Altre provincie	64.843	49.980
	Totale Italia	188.981	143.699

Fonte: elaborazione uff. studi CCIAA su dati ISTAT

CAPITOLO 4

Analisi statistica

1. Statistica descrittiva

È stata fatta una panoramica sui metodi e gli scopi delle strategie di *brand*, differenziando tra mercati B2B e B2C, osservando in particolare i differenti presupposti che queste strategie hanno tra grandi aziende e piccole-medie aziende.

È stato poi analizzata la struttura del settore meccanico italiano, e successivamente di quello padovano. Come detto nell'introduzione, l'obiettivo di questa tesi è cercare, se esiste, una correlazione positiva tra l'attività di *branding* delle piccole e medie imprese del settore meccanico e le loro performance economico - finanziarie.

1.1. Scelta del campione e del periodo di studio

Per fare questo, sono state scelte come campione 202 tra piccole e medie aziende meccaniche padovane, e sono stati scelti come periodo di studio gli anni che vanno dal 2003 al 2008.

1.2. Scelta degli indicatori

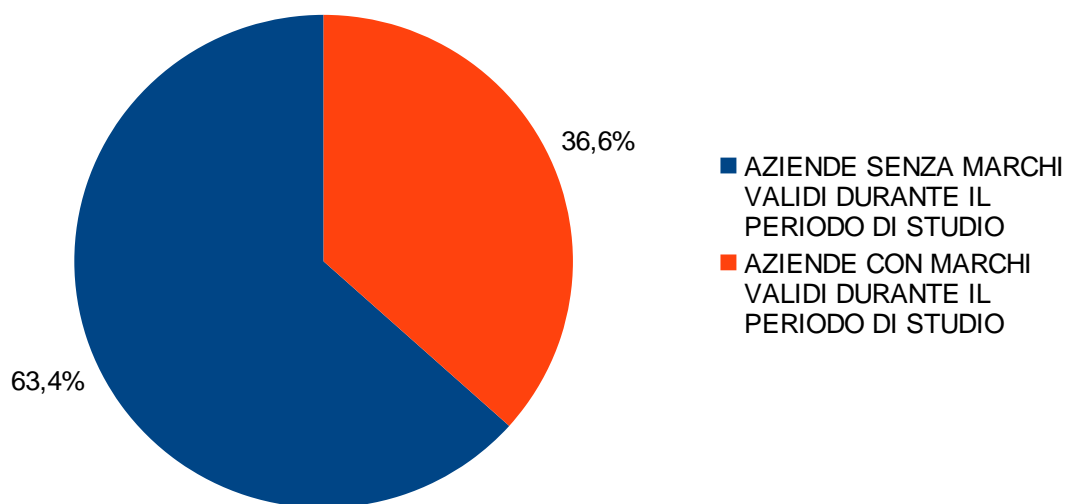
L'analisi è iniziata con delle statistiche descrittive del campione. Era necessario conoscere preliminarmente:

- la quota di aziende con marchi validi durante il periodo (vengono quindi conteggiati anche i marchi registrati prima del periodo studiato, ma non ancora scaduti);
- la quota di aziende con marchi registrati durante il periodo (vengono quindi esclusi i marchi registrati in anni precedenti o successivi al periodo studiato).

Una volta raccolte tutte le informazioni sui marchi depositati da ciascuna azienda, è stato possibile produrre alcuni risultati. Si noti che sono stati conteggiati come «marchi

registrati nel periodo studiato» tutti i marchi registrati negli anni che vanno dal 2001 al 2007 (e non durante l'effettivo periodo di studio, 2003-2008), questo nell'ipotesi che un marchio non sia efficace già nell'anno in cui viene registrato, ma a partire da 1 o 2 anni dopo (se ne possono capire le ragioni nel capitolo 2).

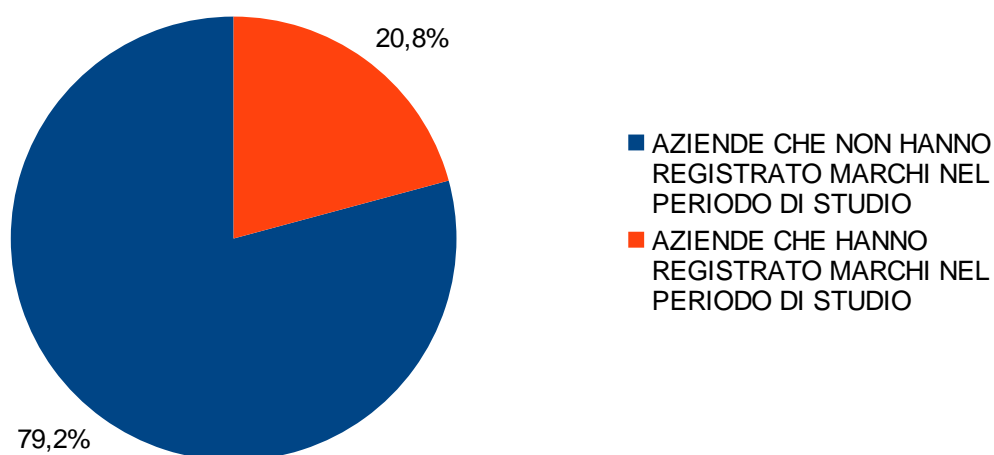
Figura 5: quota di aziende con marchi validi durante il periodo di studio



Fonte: elaborazione su dati WIPO e UIBM

Questo primo risultato mostra che solamente il 36% delle aziende campionate possedeva marchi durante il periodo di studio. Prima di interpretare questo dato, è necessario osservare alcuni altri risultati (figura 6):

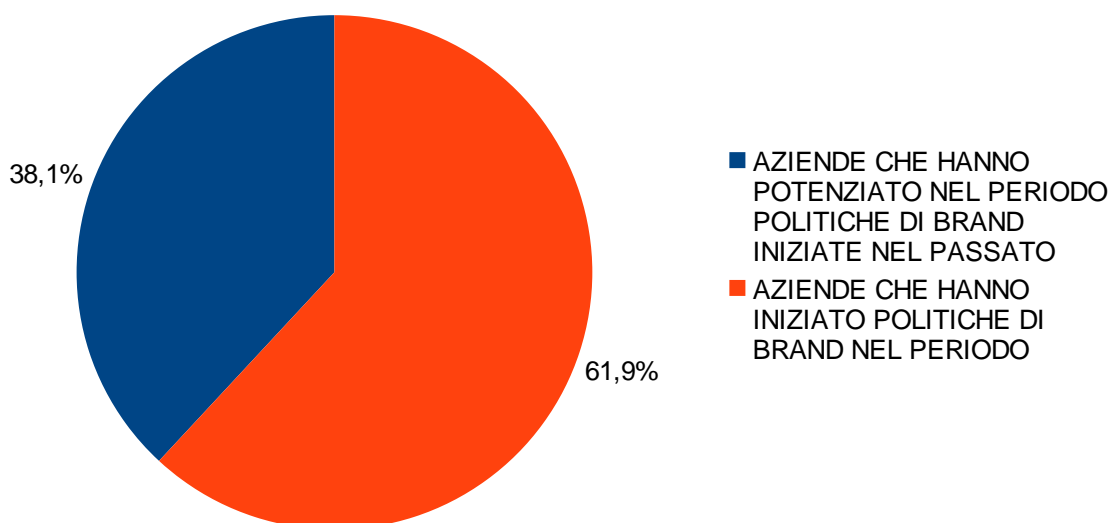
Figura 6: quota di aziende con marchi depositati durante il periodo di studio



Fonte: elaborazione su dati WIPO e UIBM

La percentuale di aziende che nel periodo di studio ha potenziato (o iniziato) l'investimento in marchi è del 21%, che corrisponde a circa il 65% delle aziende con marchi validi nel periodo. Ciò non è sufficiente per affermare che ci sia una tendenza ad abbandonare politiche di *brand* iniziate nel passato, ma si può fare qualche considerazione ulteriore se si differenziano le aziende che hanno iniziato a registrare marchi nel periodo da quelle che hanno potenziato politiche iniziate in passato (figura 7):

figura 7: quota di aziende che hanno iniziato a registrare marchi nel periodo studiato, sul totale delle aziende che ha registrato marchi nel periodo di studio

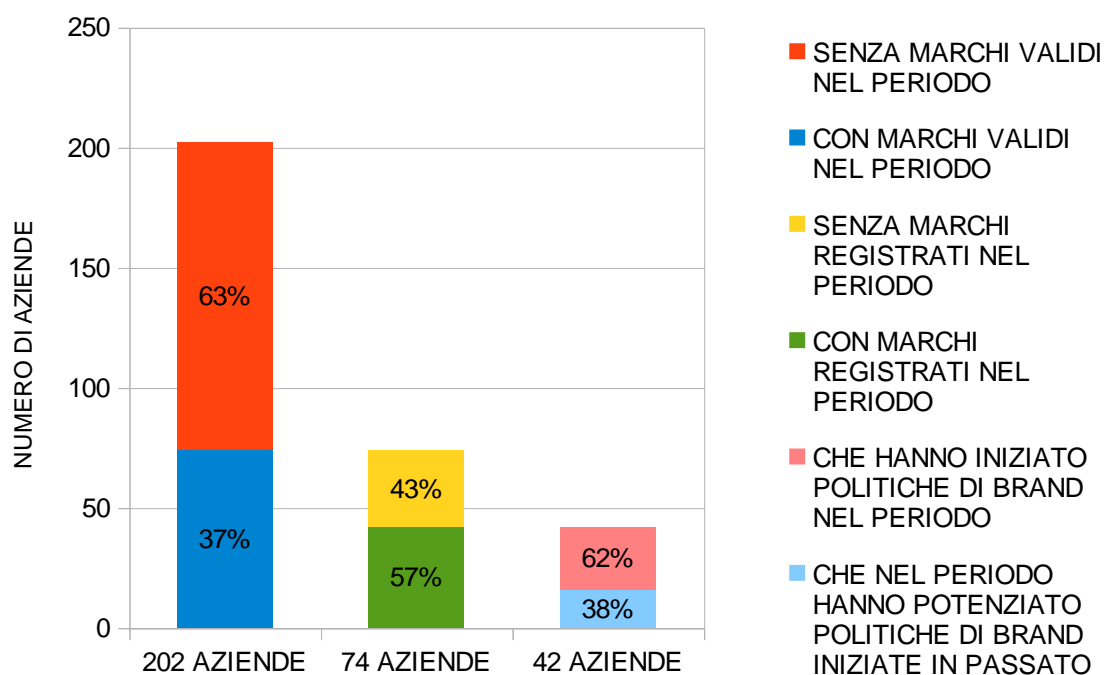


fonte: elaborazione su dati WIPO e UIBM

Adesso è possibile fare un'osservazione: delle aziende che hanno registrato marchi nel periodo, solo il 38% ha potenziato politiche di *brand* iniziate in passato. E dunque, delle aziende che possedevano marchi durante il periodo (36% del campione), solo l'21% è rappresentato da aziende che hanno continuato ad investire nei marchi. Le restanti sono aziende che hanno iniziato nel periodo ad investire nei marchi (35%) o aziende che, pur avendo marchi validi nel periodo, hanno deciso di non continuare ad investire (44%). Se poi restringiamo il campo alle sole aziende che avevano già dei marchi prima del periodo di studio, solo il 33% di queste ha continuato ad investire in marchi anche negli anni studiati. In figura 8, un grafico riassume quanto detto.

Non è corretto dedurre da questi risultati che la maggior parte delle aziende del campione che inizia ad investire in marchi finisce per abbandonare gli investimenti, perchè non sono stati conteggiati i marchi che nel periodo sono stati semplicemente confermati. È comunque vero invece che molte aziende, nei 7 anni (2001-2007) in cui sono stati contati i marchi registrati, non hanno aggiunto nessun marchio a quelli che già avevano registrato.

Figura 8: sintesi delle quote aziendali del campione in funzione di marchi posseduti e

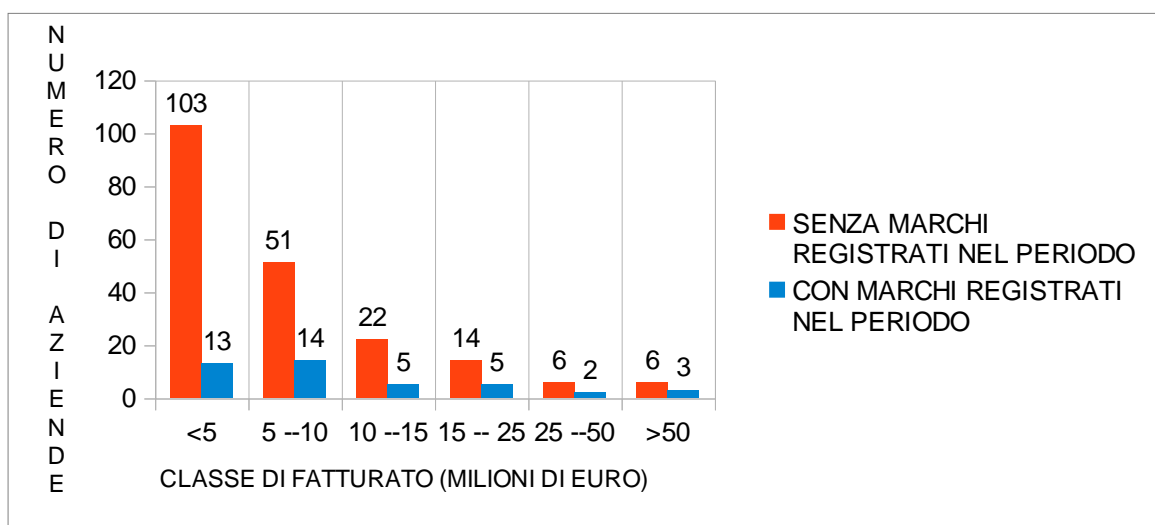


marchi registrati nel periodo

Fonte: elaborazione su dati WIPO e UIBM

Una terza suddivisione ha discriminato il campione dividendolo in classi di fatturato, e associando a ciascuna classe il numero di marchi registrati in quella classe durante il periodo di studio (figura 9):

Figura 9: campione diviso per classi di fatturato e numero di aziende hanno registrato

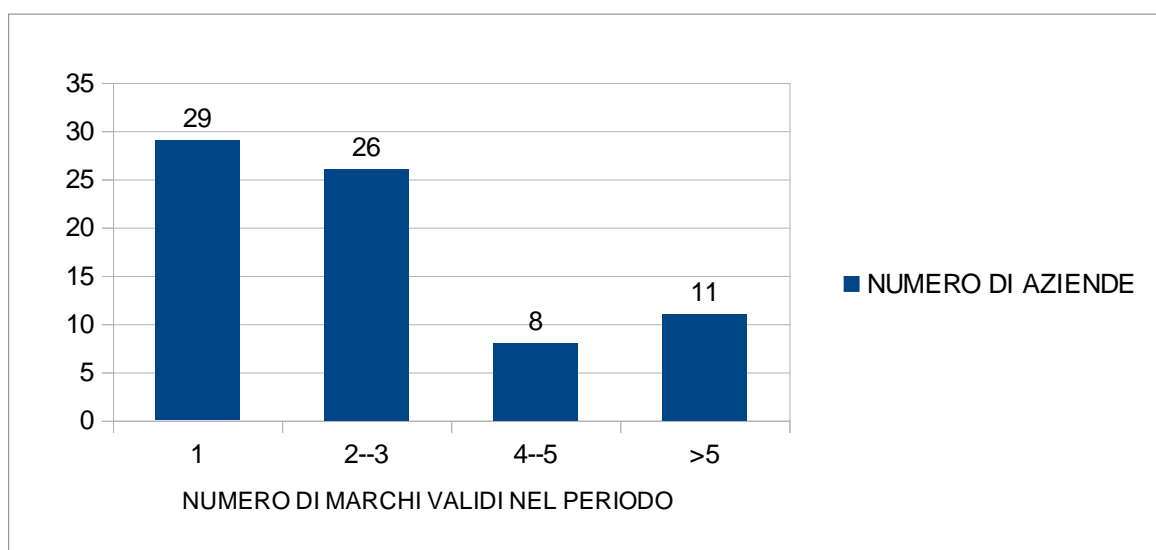


marchi nel periodo per classe di fatturato.

Fonte: elaborazione su dati WIPO, UIBM, AIDA

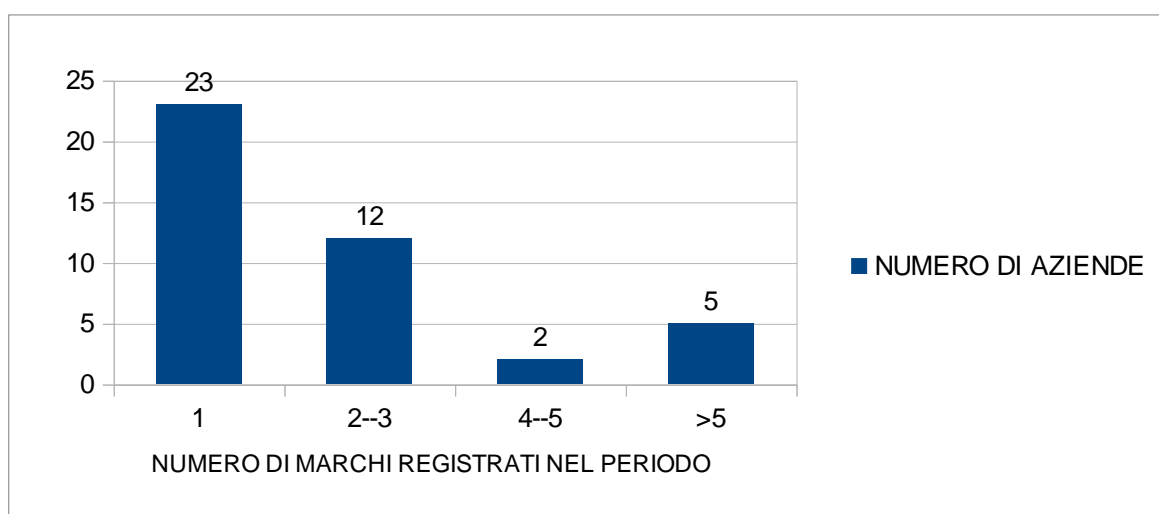
Da questo grafico si può osservare in prima battuta che poco più di metà del campione (103 aziende su 202) hanno avuto mediamente un fatturato inferiore a 5 milioni di euro all'anno negli anni studiati. Un altro risultato interessante è la quota di aziende che nel periodo ha registrato marchi per classe di fatturato. Si può notare che essa cresce di classe in classe, passando da un'azienda ogni otto nella classe più bassa, a una ogni due nella classe di fatturato più alto. Questo dato non è interessante nella ricerca di un legame tra marchi e performance, ma mette in luce uno dei principali vincoli che influenza direttamente l'intensità dell'attività di *branding* nelle piccole e medie aziende: più il budget è ristretto, più questa attività diventa onerosa e rischiosa, in termini relativi (paragrafo 2.3.1). Oltretutto, in figura 10 e 11, si può osservare quantità e intensità dell'attività di *branding* del campione:

Figura 10: numero di aziende per quantità di marchi validi nel periodo di studio



Fonte: elaborazione su dati WIPO e UIBM

Figura 11: numero di aziende per quantità di marchi registrati nel periodo di studio



Fonte: elaborazione su dati WIPO e UIBM

Si può osservare che quasi la metà delle aziende che investono in *brand* possiedono un solo marchio, e che poco più della metà nei 7 anni presi in considerazione abbia registrato un solo marchio.

1.2.1. *Quadrant analysis*

Forti di queste considerazioni, la prossima analisi si propone finalmente di capire se nel campione esiste una relazione tra marchi e performance aziendali. Finora è stato utilizzato il fatturato medio del campione e della singola azienda.

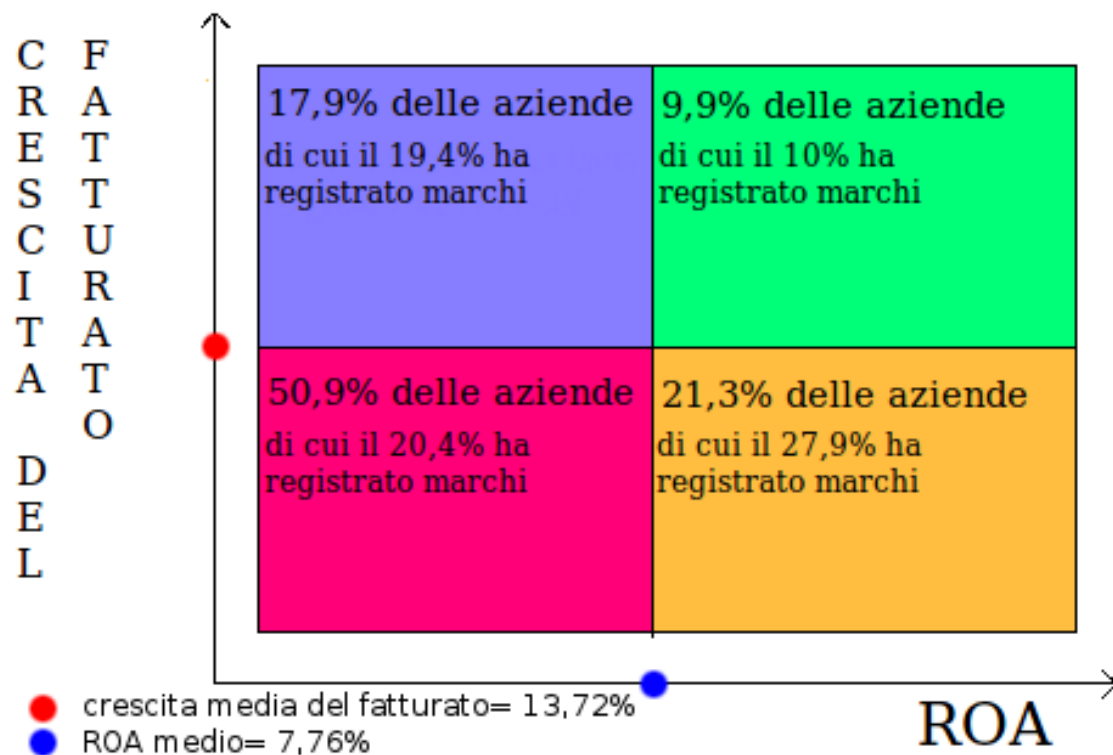
Per fare questa analisi invece sono stati utilizzati come indicatori: il ROA (*return on assets*), cioè il ritorno economico sul capitale investito (calcolato come reddito operativo diviso per il totale delle attività) e la crescita del fatturato. Il vettore formato da questi due valori individua, per ogni azienda, un punto nel piano ROA (asse x) - crescita del fatturato (asse y). Per ciascuna azienda è stata quindi calcolata la media del ROA e della crescita del fatturato nel periodo di studio scelto. Una volta collocate sul piano le aziende, il campione è stato suddiviso in aree facendo una *quadrant analysis*: il piano viene diviso in quadranti da due rette: una verticale -ROA = ROA medio dell'intero campione-; una orizzontale -crescita del fatturato = crescita del fatturato media dell'intero campione-.

Così facendo ciascuna azienda si trova in uno di questi quadranti: alto ROA-alta crescita del fatturato; alto ROA-bassa crescita del fatturato; basso ROA-bassa crescita del fatturato; basso ROA-alta crescita del fatturato.

Fatta questa separazione, ad ogni quadrante sono state collegate informazioni sui marchi contenuti nel quadrante: la quota di aziende che ne possedeva di validi, la quota che ne aveva registrati durante il periodo scelto.

Si vedano i risultati in figura.

Figura 12: quadrant analysis (ROA-Crescita del fatturato)



Fonte: elaborazioni su dati WIPO, UIBM e AIDA

È stata scelta questa analisi per vedere se c'è correlazione tra attività di *branding* e:

- crescita del fatturato;
- redditività degli investimenti;
- combinazioni di crescita del fatturato e redditività degli investimenti.

Un primo dato è la distribuzione delle aziende: il 50,9% del campione è contenuto nel quadrante "basso ROA - bassa crescita del fatturato", mentre il 9,9% appartiene al quadrante "alto ROA - alta crescita del fatturato". Inoltre, il 72,2% delle aziende appartiene ai quadranti "bassa crescita del fatturato" e il 68,8% ai quadranti "basso ROA".

Il dato più interessante però è la distribuzione nel piano delle aziende che hanno registrato marchi nel periodo studiato: nel quadrante "alto ROA - bassa crescita di fatturato" c'è la più alta percentuale di aziende che hanno registrato marchi nel periodo (27,9%). Nonostante tale quota non sia nettamente superiore che negli altri quadranti, per capire meglio questo dato si può calcolare la quota sui due quadranti "bassa

crescita del fatturato” e su quelli “alto ROA”. Risulta che il 22,6% delle aziende a bassa crescita del fatturato ha investito in marchi nel periodo; per le aziende ad alto ROA la quota è del 22,2%. Non è possibile capire quale delle due grandezze prevalga sull'altra, perchè la percentuale nei due casi è quasi la stessa. Osserviamo poi che per la coppia di quadranti “basso ROA” la quota è del 20,1%, per la coppia “alta crescita del fatturato” la quota è del 16,1%. Incrociando questi risultati si potrebbe affermare che è più probabile che un'azienda con nuovi marchi registrati nel periodo appartenga al semipiano “bassa crescita del fatturato” piuttosto che “alto ROA”, perchè la quota dei quadranti “alto fatturato” è più bassa che quella dei quadranti “basso ROA”, che invece è molto vicina alle quote delle altre coppie di quadranti viste. Restano però due coppie di quadranti di cui calcolare la quota di aziende che ha registrato marchi. Questa quota risulta del 18,7% per la coppia “basso ROA - bassa crescita del fatturato” - “alto ROA - alta crescita del fatturato”; del 24% per la coppia “basso ROA - alta crescita del fatturato” - “alto ROA - bassa crescita del fatturato”.

Cerchiamo di spiegare i risultati. Dalla teoria vista finora, ci si aspettava dall'analisi che a fronte di maggiori investimenti in marchi, maggiori sarebbero stati i risultati aziendali, in termini di redditività degli investimenti e/o di crescita del fatturato.

Ciò che risulta invece è che:

- tra le aziende che hanno alto ROA e alta crescita del fatturato la quota di queste che ha registrato marchi nel periodo studiato è solo del 10%;
- le aziende che hanno bassa crescita del fatturato e alto ROA hanno, più del resto del campione, investito in marchi (27,9% delle aziende).

Cercando di capire se la maggiore attività di *branding* in quest'ultimo quadrante fosse più dovuta a una bassa crescita del fatturato che a un'alta redditività degli investimenti, si sono studiati i dati aggregati. Riassumendo i risultati, si è visto che:

- la quota di aziende ad alto ROA che ha investito in marchi è sostanzialmente uguale a quella delle aziende a bassa crescita del fatturato (rispettivamente del 22,2% e del 22,6%);
- la stessa quota calcolata per le aziende che avevano ROA e crescita del fatturato entrambi alti o entrambi bassi è del 18,7%;
- la stessa quota calcolata per le aziende che avevano ROA basso e crescita del fatturato alta oppure ROA alto e crescita del fatturato bassa è del 24%.

Prima di provare trarre delle conclusioni da questo discorso, bisognerebbe capire che tipo di relazione c'è tra marchi e performance. È la situazione economico - finanziaria dell'azienda che influenza l'attività di *branding* della stessa, o è il contrario? Sono i marchi che generano maggiore fatturato o maggiore redditività degli investimenti?

La letteratura in materia sostiene (capitolo 2) che se un'azienda investe in marchi, avrà un ritorno economico - finanziario nel tempo proporzionato all'investimento stesso e ponderato dalla sensibilità al marchio di cui gode il settore in cui è inserita.

E cioè che i marchi rientrano tra le cause di performance migliori.

Empiricamente si è osservato in questa analisi che invece le aziende con le migliori performance sono quelle che nei 7 anni studiati hanno meno investito in marchi.

Si è osservato inoltre che nel quadrante delle performance peggiori, il 20,4% delle aziende ha investito in marchi nel periodo (una quota che, anche se di poco, è superiore a quella del quadrante "basso ROA - alta crescita del fatturato"). Queste aziende, pur avendo investito in marchi, non hanno riscontrato miglioramenti nelle performance.

Il quadrante in cui le aziende investono di più in marchi è quello dove c'è bassa crescita di fatturato, ma alta redditività degli investimenti. Queste aziende cercano con i marchi di migliorare il fatturato. Il discorso inverso si può fare per le aziende che hanno alta crescita del fatturato, ma bassa redditività degli investimenti: quest'ultima cosa dovrebbe funzionare come freno all'attività di *branding* (è meno vantaggioso investire, perchè i ricavi diminuirebbero più di quanto crescerebbe il ROA), ma si dispone delle risorse necessarie per potenziare la propria posizione attraverso il deposito di nuovi marchi.

Tutte queste aziende sperano in questo modo di mutare la propria condizione, di aumentare il fatturato e/o il ROA. E cioè, è diffusa la convinzione che l'effetto tra marchi e performance sia causale e positiva. Forti di questa convinzione, le aziende con le performance peggiori hanno sprecato risorse nel tentativo di migliorare la propria condizione.

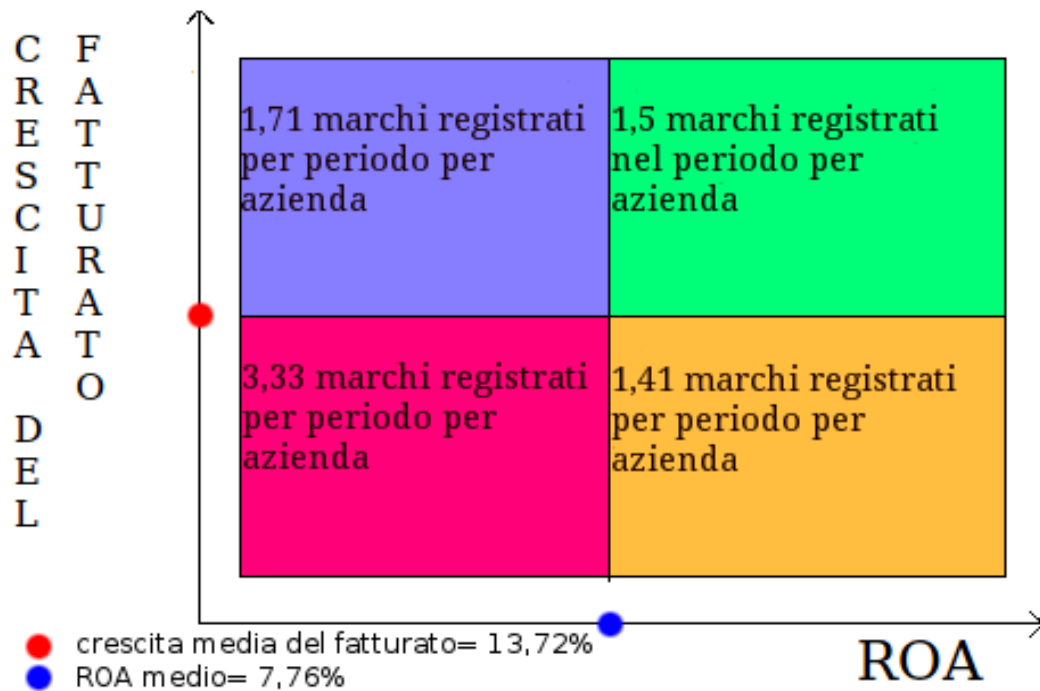
Quindi, chi inizia ad investire in marchi è convinto così facendo di migliorare le proprie performance.

La relazione tra marchi e performance non può essere però causale e positiva, perchè altrimenti dovrebbe risultare che ha migliori performance chi investe maggiormente in marchi, e peggiori chi ci investe meno.

Un'altra prova, riprendendo le statistiche viste: solo il 33% delle aziende che in passato ha investito in marchi ha continuato a farlo anche durante il periodo di studio, mentre il 67% non ha continuato.

È utile vedere (figura 13) inoltre i marchi registrati nel periodo per azienda per quadrante (dividendo il totale dei marchi per quadrante tra le sole aziende che ne hanno registrati):

Figura 13: marchi registrati nel periodo per azienda per quadrante

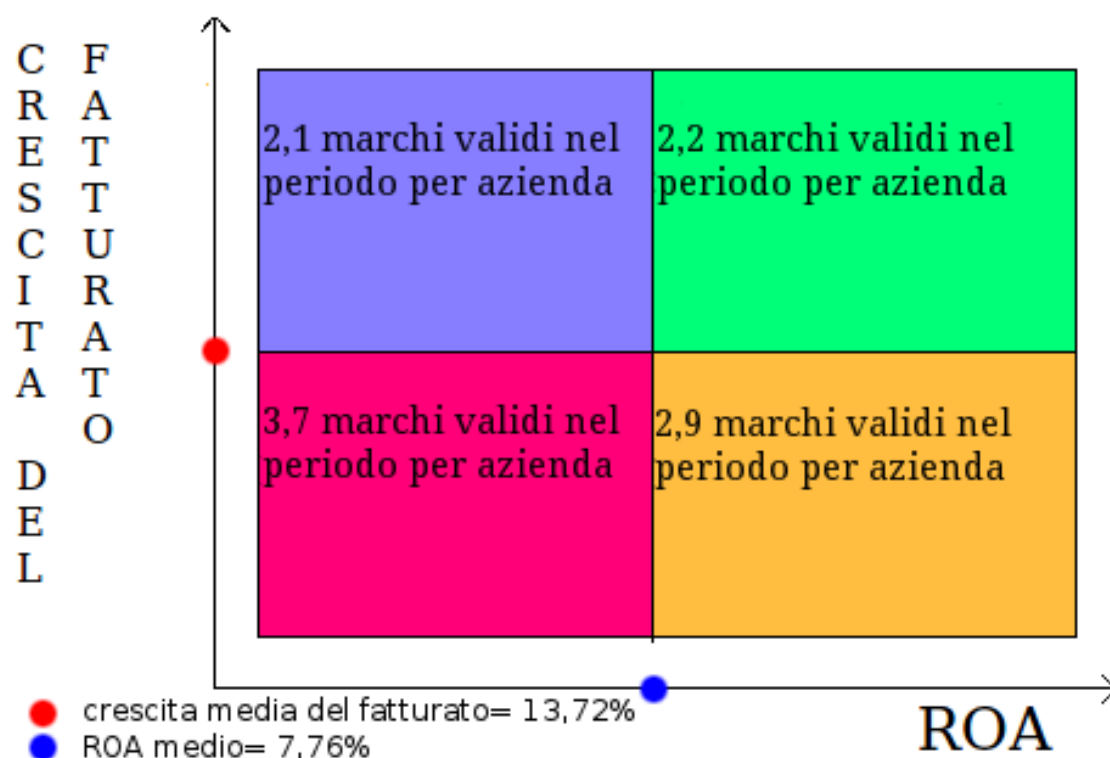


Fonte: elaborazione su dati WIPO, UIBM e AIDA

Risulta che, contando solo le aziende che hanno investito in marchi, quelle che lo hanno fatto più intensamente ricadono nel quadrante delle performance peggiori. Se la relazione fosse causale, dovrebbe quantomeno essere negativa.

Osserviamo anche se il risultato cambia conteggiando i marchi validi per azienda per quadrante (figura 14), e non solo quelli registrati durante il periodo (dividendo di nuovo i marchi per quadrante tra le sole aziende che ne possiedono di validi):

Figura 14: marchi validi nel periodo per azienda per quadrante



Fonte: elaborazione su dati WIPO, UIBM e AIDA

Di nuovo, tra le aziende che possiedono marchi validi, quelle che ne possiedono di più sono nel quadrante delle performance peggiori.

Risultato: restringendoci alle sole aziende che possiedono marchi validi (36,6% del campione) si può concludere dicendo che: le aziende con le performance peggiori pensano che ci sia relazione diretta (e positiva) tra marchi e performance, e quindi acquistano marchi per migliorare la propria situazione. Così facendo però creano una relazione inversa, e negativa: non essendoci i miglioramenti attesi, le aziende con le performance peggiori hanno più marchi, e la causa è proprio la bassa performance economico - finanziaria. La convinzione di una relazione causale e positiva è più accentuata per le aziende che hanno basso ROA e alta crescita del fatturato o viceversa, ma va ricordato che queste hanno una possibilità maggiore di acquistare marchi e di effettuare azioni correttive (può spendere di più chi ha performance migliori). Anche per queste aziende però l'investimento non ha conseguito un

miglioramento effettivo della situazione, basti come prova l'intensità e la quantità di investimenti in marchi che caratterizza le aziende con le performance più alte.

L'ultimo passo di questa tesi è costituito invece da una statistica inferenziale sul campione.

2. Regressione lineare

Per analizzare il campione sono stati scelti il numero di marchi registrati nel periodo come variabile indipendente. Sono state scelte come variabili dipendenti il ROA e il fatturato. Inoltre, è stata cercata la correlazione marchi/performance a uno e due anni (e cioè se il marchio aveva influenza sulle performance dell'anno successivo o sulle performance di due anni dopo). In tutto sono quindi state fatte 4 regressioni. Per ognuna di queste è stata usata come variabile di controllo il totale delle attività.

Prima di mostrare e commentare i risultati, potrebbe essere d'aiuto una breve descrizione sul tipo di regressione utilizzata.

2.1. Regressione con dati panel

I dati Panel costituiscono un *dataset* in cui il comportamento del campione di riferimento viene osservato nel tempo.

Questo tipo di dati permette, utilizzando il modello *fixed effects*, di eliminare dall'analisi tutte quelle variabili che non si possono osservare o misurare (come i fattori culturali) se queste sono costanti nel tempo, oppure tutte le variabili che cambiano nel tempo ma non negli elementi del campione (le leggi, le congiunture economiche nazionali, ecc.). Il ragionamento è semplice: si prenda per esempio la differenza tra l'utile nel periodo t e quello nel periodo $t-1$ di un'azienda, e supponiamo che questa sia negativa. Se per esempio le vendite dei prodotti sono rimaste costanti rispetto all'anno prima, non possono essere le vendite a spiegare il risultato (e infatti sarà nulla la differenziazione delle vendite nel tempo). Supponiamo che il motivo sia un aumento del carico fiscale. Il suo aumento rispetto all'esercizio precedente ha determinato lo scarto, perchè è l'unica (supponiamo che lo sia) caratteristica che è cambiata nel tempo. Se studiassimo la differenza tra gli utili di questi esercizi su più aziende e cercassimo la ragione per cui alcune hanno avuto risultati migliori di altre, scomparirebbe la variabile del carico

fiscale. Essa infatti ha colpito tutte le aziende, e dunque non può essere utile a spiegare la differenza tra i vari risultati (sarà nullo il differenziale tra gli elementi del campione). Le variabili significative saranno quindi solo quelle che cambiano nel tempo e cambiano tra gli elementi del campione, una volta verificate le ipotesi che rendono il campione valido e omogeneo.

Figura 15: esempio di dati panel

country	year	Y	X1	X2	X3
1	2000	6.0	7.8	5.8	1.3
1	2001	4.6	0.6	7.9	7.8
1	2002	9.4	2.1	5.4	1.1
2	2000	9.1	1.3	6.7	4.1
2	2001	8.3	0.9	6.6	5.0
2	2002	0.6	9.8	0.4	7.2
3	2000	9.1	0.2	2.6	6.4
3	2001	4.8	5.9	3.2	6.4
3	2002	9.1	5.2	6.9	2.1

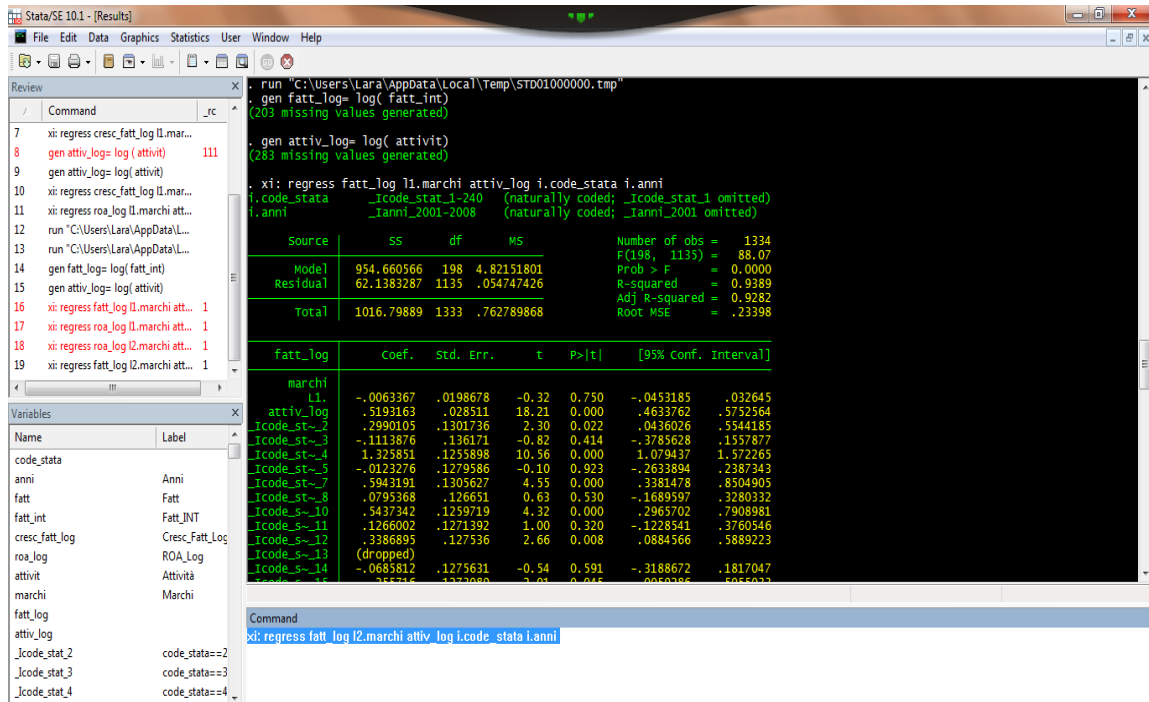
Fonte: Data and statistical services, Princeton university

Nel nostro caso quindi sono stati raccolti i dati sul ROA, sul fatturato (variabili dipendenti), sui marchi registrati (variabile indipendente) e su il totale delle attività (variabile di controllo) per ogni azienda, per ciascuno degli anni studiati.

Le regressioni sono state prodotte utilizzando il programma STATA (figura 16), un software largamente utilizzato per queste tipologie di studi.

I dati sono stati tabulati su un foglio excel come in figura 15, dove gli anni vanno dal 2001 al 2008 (i marchi registrati dal 2001 al 2007, il ROA e il fatturato e le attività totali dal 2003 al 2008).

Figura 16: esempio schermata di STATA



Fonte: Istantanea da PC

L'equazione utilizzata, nel modello *fixed-effects* è di questo tipo:

$$Y_{it} = \beta_1 X_{1,it} + \alpha_i + u_{it}$$

dove:

- α_i è l'i-esima intercetta incognita dell'i-esimo elemento del campione;
- Y_{it} è la variabile dipendente (DV), dove i=elemento del campione, t=periodo (e quindi sarà il ROA o il fatturato dell'azienda i nell'anno t);
- $X_{1,it}$ rappresenta una variabile indipendente (IV), con coefficiente β_1 (e quindi sarà il numero di marchi registrati dall'azienda i nell'anno t);
- u_{it} rappresenta l'errore.

A questa equazione aggiungiamo per il nostro caso un'altra variabile indipendente e un altro coefficiente $\beta_2 X_{2,it}$, che rappresenta la variabile indipendente di controllo (cioè l'attivo totale dell'azienda / nell'anno t).

Lo scopo è quindi quello di vedere se esiste un β_1 valido (e cioè la correlazione esiste) e positivo (e cioè la proporzionalità è diretta). Se esiste valido, bisognerà confrontarlo con β_2 , e cioè verificare che non sia $X_{2,it}$ il vero motivo del cambiamento di Y_{it} , e cioè, nel nostro caso, verificare che non sia la dimensione aziendale (misurata dal totale delle sue attività) il motivo delle migliori performance.

2.2. Risultati

In tabella vengono riportati i risultati delle 4 regressioni.

Tabella 1: risultati delle regressioni

Panel analysis - variabile dipendente: ROA		
	MARCHI (t-1)	MARCHI (t-2)
Regression coefficient (t-value)	-0,0019 (-1,06)	-0,0008 (-0,50)
F-value	8,83	9,23
Prob>F	0,0000	0,0000
R-squared	0,6063	0,6577
Number of groups	202	202
Number of observation	1334	1144
Panel analysis - variabile dipendente: fatturato		
	MARCHI (t-1)	MARCHI (t-2)
Regression coefficient (t-value)	-0,0063 (-0,32)	-0,0178 (-0,88)
F-value	88,07	82,73
Prob>F	0,0000	0,0000
R-squared	0,9389	0,9451
Number of groups	202	202
Number of observation	1334	1144

Fonte: elaborazione Stata su dati WIPO, UIBM e AIDA

Osserviamo ora questi valori.

Per valutare la bontà della regressione, si osserva $Prob>F$: tale valore deve in generale non essere superiore a 0,05. Per valori superiori, il modello non è valido. Si può vedere che le 4 regressioni sono modelli validi.

In secondo luogo, si osserva il t -value. Questo valore deve essere superiore (in modulo) a 1,96 perchè l'intervallo di confidenza sia del 95%. Solo in questo caso si può affermare che la variabile indipendente ha un'influenza significativa su quella dipendente. Questa condizione non è verificata in nessuna delle regressioni.

Si possono comunque osservare i coefficienti di regressione. Questi coefficienti misurano di quanto aumenta Y se X aumenta di un'unità. Si può notare che tutti e 4 i coefficienti di regressione sono negativi (e cioè la proporzionalità tra marchi e performance sarebbe inversa). In realtà, questi coefficienti sono molto bassi e tendono a zero: significa che la relazione, al di là di essere negativa, è assente, e cioè la variabile *marchi registrati* non spiega le performance, in nessuna delle 4 regressioni.

Si può infine osservare R -squared (coefficiente di determinazione): questo valore indica la quota della varianza di Y che è spiegata da X. Sostanzialmente spiega quanto possa essere affidabile una previsione di Y data una certa X, ovvero quanto la regressione è in grado di approssimare i dati reali. Un valore unitario di questo indice si avrebbe quindi se la regressione fosse perfetta, e cioè se è in grado di predire Y dato X esattamente. Nelle 4 regressioni si può notare che questi indici sono più alti nella relazione marchi-ROA che in quella marchi-Fatturato. In ogni caso, essendo i coefficienti di regressione quasi nulli, questo risultato perde importanza.

Sono state svolte ora tutte le analisi per trarre una conclusione su questo studio.

CAPITOLO 4

Conclusioni

Cosa si può dire quindi sulla relazione tra marchi e performance nelle piccole e medie imprese del settore meccanico?

L'analisi di statistica descrittiva del campione ha messo principalmente in evidenza che:

- la maggior parte delle aziende del campione non ha investito in marchi nel periodo analizzato (63% del campione);
- il 67% delle aziende che possedevano marchi validi prima del periodo di studio non ha proseguito la strada degli investimenti in marchi nel periodo analizzato;
- l'attività di *branding*, nelle aziende che la sostengono, si assesta su un livello basso: la metà circa delle aziende che hanno investito in marchi negli 8 anni studiati, ne ha depositato uno solo, e solo il 12% di queste ne ha depositati più di 5;
- la metà delle aziende del campione ha avuto nel periodo un fatturato medio minore di 5 milioni di euro/anno;
- le aziende con alto ROA e bassa crescita del fatturato sono più propense agli investimenti in marchi;
- le aziende con alto ROA e alta crescita del fatturato sono quelle che meno hanno investito in marchi nel periodo studiato;
- tra le aziende che hanno investito in nuovi marchi nel periodo, quelle che l'hanno fatto in misura maggiore sono le aziende con basso ROA e bassa crescita del fatturato. Queste aziende sono anche quelle che possiedono mediamente più marchi validi.

Si era notato quindi, già in questa parte di analisi, che la relazione tra marchi e performance era negativa. Si era inoltre supposto che tale relazione fosse inversa, e cioè che la classe di performance determina la propensione all'investimento in marchi: sono le aziende con performance non soddisfacenti che investono di più in marchi, nella convinzione che la relazione sia positiva. Così facendo, essendo tale relazione

negativa, non migliorano le proprie performance, e invertono la causalità della relazione.

La parte di analisi referenziale ha mostrato che:

- il coefficiente di regressione è negativo, sia tra marchi e ROA che tra marchi e fatturato. Tale coefficiente inoltre tende a zero, indice che la relazione marchi/performance oltre che negativa è molto debole;
- gli intervalli di confidenza di tutte le regressioni non sono sufficientemente ampi, e questo rende la retta di regressione poco affidabile.

Anche le regressioni quindi sembrano confermare quanto detto in precedenza: la maggior parte delle aziende del campione non possiede marchi, ritenendo la relazione tra questi e le proprie performance non significativa. Le aziende che invece hanno investito in marchi, non hanno osservato particolari miglioramenti nelle performance, e le aziende che meno hanno investito in marchi hanno avuto nel periodo le performance migliori, segno che la relazione possa essere negativa.

Un dato però molto importante che emerge dalle regressioni, riguarda la veridicità di queste conclusioni: bassi intervalli di confidenza mostrano che il campione studiato è composto da casi molto vari, da risultati contrastanti e lontani dalla media. Non si può pertanto affermare con sicurezza che fare attività di *branding* non funziona per le piccole e medie imprese meccaniche.

Restano da capire i motivi che spiegano come mai nel campione non funziona ciò che la letteratura afferma a proposito delle relazioni tra marchi e performance. Il fatto che mediamente le aziende viste possedessero solo un marchio, conferma quanto visto nel capitolo 2, e cioè che un marchio per funzionare non può essere solo. Certo è che una corretta strategia di *brand* richiede investimenti cospicui, non sempre alla portata di aziende piccole e medie. Strategie di *brand* deboli non possono che generare deboli risultati, ed è forse questo ad alimentare la diffidenza del settore verso questo tipo di investimenti. In un contesto distrettuale inoltre si può affermare che le aziende abbiano un giro molto stretto di informazioni e che dunque sia più importante il contatto diretto e fisico tra le aziende per instaurare solidi rapporti di reciproca fiducia.

BIBLIOGRAFIA

- Abimbola T., Vallaster C., 2007, "Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 10, n. 4, pp. 341 – 348.
- Agostini, L., Filippini, R. and Nosella, A., (2012), "Protecting Intellectual Property to enhance firm performance: does it work for SMEs?", *7th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD) and 5th Knowledge Cities World Summit (KCWS)*, Matera, IT, 13-15 June, ISBN: 978-88-96687-08-6.
- Alexander N.S., Bick G., Abratt R., Bendixen M., 2009, "Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market", *South Africa Journal Business Management*, vol. 40, n. 1.
- Backhaus K., Steiner M., Lügger K., 2011, "To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets", *Industrial Marketing Management*, n. 40, pp. 1082-1092.
- Camera di Commercio Padova, 2011, "Il settore metalmeccanico in provincia di padova al 30 giugno 2011", *Collana rapporti*, n. 631, pp. 4-76.
- Fortis M., Curzio A. Q., *Industria e distretti, un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, IT: il Mulino.
- Gregory J. R., Sexton D. E., 2007, "Hidden Wealth in B2B Brands", *Harvard Business Review*, vol 13, n. 3, pp. 23-25.
- Herbst U., Merz M. A., 2011, "The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands", *Industrial Marketing Management*, n. 40, pp. 1072-1081.
- Leek S., Christodoulides G., 2011, "Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding", *Industrial Marketing Management*, n. 40, pp. 1060-1062.
- Muyllle S., Dawar N., Rangarajan D., 2012, "BTB brand architecture", *California Management Review*, vol. 54, n. 2, pp. 58-71.
- WIPO, <http://www.wipo.int/trademarks/en/>.