

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

CERSI

**CENTRO DI RICERCA
PER LO SVILUPPO
IMPRENDITORIALE**

Collana Working Paper n. 1/2014

**IL RUOLO DEL MARKETING NELLE
IMPRESE DELLA PROVINCIA DI CREMONA:
UN'ANALISI ESPLORATIVA**

di Paola Bensi

SOMMARIO

Introduzione.....	pag. 3
1. Gli obiettivi della ricerca.....	pag. 4
2. La metodologia della ricerca.....	pag. 8
3. I Caratteri dell'ambiente di marketing.....	pag. 12
4. La pianificazione e la gestione delle attività di marketing.....	pag. 17
5. Il ruolo assunto dal marketing nelle imprese della provincia di Cremona.....	pag. 22
Conclusioni.....	pag. 28
Bibliografia.....	pag. 30

Il testo di questo Working Paper è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Paola Bensi, *Il ruolo del marketing nelle imprese della provincia di Cremona: un'analisi esplorativa*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2014.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138

E-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

IL RUOLO DEL MARKETING NELLE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI CREMONA: UN'ANALISI ESPLORATIVA

di Paola Bensi

Introduzione

La piccola e media impresa presenta caratteri distintivi, quali la scarsità di risorse, la frequente assenza di competenze di marketing specialistiche e il limitato impatto dell'impresa sul mercato, che rendono impossibile applicare a tale realtà gli approcci di marketing management strutturati secondo i presupposti della tradizionale teoria statunitense e adottati dalla grande impresa.

Secondo gli studi condotti in Italia, per lo più fondati sull'analisi di casi aziendali (Mattiacci - Ceccotti, 2005; Dalli, 2009; Napoletano - De Nisco, 2009; Tabacco, 2010), la gestione delle attività di marketing da parte delle medie imprese si caratterizza per la diffusa assenza di una funzione organizzativa dedicata, per il ruolo guida dell'imprenditore, per il prevalente orientamento al prodotto e al prezzo e per la contestuale e ricorrente presenza di processi informali e di approcci destrutturati. Il vantaggio competitivo delle piccole e medie imprese risulta generalmente basato sull'innovazione, sulla diversificazione e sul posizionamento nell'ambito di mercati di nicchia, i quali consentono di conciliare la flessibilità e la velocità di risposta al mercato, proprie della piccola dimensione, con la capacità di differenziazione tipica delle imprese di grandi dimensioni.

Le ricerche hanno dimostrato che queste imprese, pur spesso sprovviste di un'elevata professionalità di marketing, sono in grado di apprendere dal mercato e di relazionarsi con i clienti e con gli altri attori del microambiente (fornitori, intermediari, canali di vendita), creando una rete di interdipendenze in grado di generare articolate e virtuose costellazioni del valore.

Il peculiare ruolo svolto dal marketing nelle piccole e medie imprese si comprende quindi considerando il contesto (interno ed esterno) nel quale queste operano, che presenta profonde differenze rispetto a quello delle grandi imprese (Grandinetti, 1989).

Partendo da questo presupposto, il presente studio, attraverso una ricerca empirica, ha cercato di verificare per le imprese di piccole e medie dimensioni della provincia di Cremona in quale misura il ruolo del marketing dipenda dai fattori ambientali esterni (innovazione dei processi produttivi, competizione ecc.) e interni (dimensione, esistenza di

una specifica funzione aziendale e ambito di operatività business to business o business to consumer). Particolare attenzione è stata dedicata al marketing attuato dalle imprese del settore agroalimentare, che costituiscono un'elevata percentuale delle imprese della provincia di Cremona e presentano peculiarità ancora poco studiate in letteratura.

Occorre considerare che la ricerca è stata condotta tra il 2012 e il 2013 in pieno periodo di crisi economica e questo ha sicuramente influito sui giudizi espressi dalle imprese. Studi recenti sembrano infatti dimostrare che la crisi ha potenziato l'approccio di marketing delle imprese, che hanno intensificato la personalizzazione del prodotto e gli investimenti in risorse sia tangibili, ma ad alta valenza comunicativa e simbolica, sia intangibili (Pucci - Simoni - Zanni, 2013).

Il presente contributo è strutturato in modo da presentare con riferimento alle imprese della provincia di Cremona:

- ✓ i fattori che contraddistinguono l'ambiente di marketing nel quale le imprese operano, secondo quanto da esse stesse percepito;
- ✓ le modalità attraverso le quali avviene la pianificazione e la gestione delle attività di marketing e le principali iniziative poste in essere;
- ✓ i diversi ruoli assunti dal marketing nelle imprese a seconda delle condizioni dell'ambiente esterno e interno.

1. Gli obiettivi della ricerca

La ricerca ha inteso indagare quale ruolo viene effettivamente attribuito al marketing all'interno delle imprese operanti nella provincia di Cremona in ambito business to business (B2B) e come questo si differenzi da quello riconosciuto nelle imprese operanti in ambito business to consumer (B2C).

Più precisamente la ricerca ha perseguito tre obiettivi fondamentali.

1. In primo luogo lo studio ha voluto verificare se il ruolo riconosciuto al marketing dipende dalla dimensione dell'impresa.

In letteratura l'ipotesi che esista una corrispondenza fra gli stadi di sviluppo dell'impresa (dalla genesi al passaggio alla media dimensione) e l'evoluzione delle attività di marketing all'interno della stessa è stata sostenuta inizialmente da Carson (Carson, 1985) e ripresa successivamente in diversi studi; tale ipotesi ha portato a individuare quattro fasi di evoluzione del marketing:

- ‘initial marketing activity’, fase nella quale sotto la guida diretta dell’imprenditore l’impresa utilizza solo alcune leve di marketing (qualità del prodotto, prezzo, modalità e tempi di consegna);
- ‘reactive selling’, nella quale per l’impresa, ancora in una situazione di bassa competitività, è necessario iniziare a fornire maggiori informazioni ai clienti;
- ‘entrepreneurial marketing’, nella quale l’imprenditore comincia a dedicarsi a tutte le attività idonee a incrementare le vendite;
- ‘integrated proactive marketing’, fase nella quale l’impresa adotta un approccio di marketing professionale, portato avanti e applicato da specialisti impiegati al suo interno.

Secondo Carson esiste un paradosso per cui le piccole imprese necessitano (per incrementare le vendite e porre in essere un marketing proattivo) di competenze interne, ma le limitate risorse finanziarie e l’esiguo numero di attività da svolgere (almeno inizialmente) non ne consentono l’impiego in condizioni economicamente vantaggiose. Con riferimento in modo specifico alle imprese italiane, è stato sostenuto come in Italia si possa parlare di un diffuso ‘marketing virtuale e sommerso’, quasi un ‘marketing senza marketing’, nel senso che le imprese italiane di piccole dimensioni svolgono attività di marketing in modo informale, ossia senza creare strutture dedicate e dotarsi di risorse organizzative specifiche (Varaldo - Dalli - Risciniti, 2006). In seguito alla globalizzazione dei mercati e alla crisi economica tale ‘marketing sommerso’ ha mostrato tutti i suoi limiti e pertanto gli studi accademici hanno ritenuto positivo l’avvenuto sviluppo dimensionale di molte imprese, il che ha consentito di superare l’eccessiva polverizzazione del sistema imprenditoriale italiano e i limiti del marketing imprenditoriale, sprovvisto di procedure e processi formalizzati e di attività pianificate nel lungo periodo (Varaldo - Risciniti - Tunisini, 2013).

Al fine di verificare se esistono differenze nella gestione del marketing tra le piccole imprese e le medie imprese della provincia di Cremona, la presente ricerca ha utilizzato la classificazione adottata da Istat ed Eurostat che definisce microimprese le imprese con un numero di dipendenti da 1 a 9, piccole imprese quelle con un numero di dipendenti da 10 a 99, medie imprese da 100 a 499 dipendenti e grandi imprese con almeno 500 dipendenti.

Avendo escluso dal campione di rilevazione le microimprese, la ricerca ha verificato la presenza di differenze statisticamente significative tra le imprese con

meno di 100 dipendenti e quelle con almeno 100 dipendenti. In particolare, la ricerca ha voluto verificare se all'aumentare della dimensione aziendale il marketing venga a caratterizzarsi per un'organizzazione maggiormente strutturata e per un ruolo maggiormente strategico, in grado di contribuire in modo significativo alla creazione di valore.

2. In secondo luogo lo studio si è prefisso di verificare se il marketing nelle imprese agroalimentari presenta aspetti che lo differenziano da quello delle imprese operanti in altri settori.

Gli studi esistenti (Antonelli, 2004) affermano infatti che il marketing agroalimentare mostra proprie peculiarità che derivano non solo dal tipo di prodotto trattato e dalle caratteristiche delle singole imprese (generalmente di piccole dimensioni), ma anche e soprattutto dalla particolarità della struttura produttiva e dei processi di scambio e dalla complessa struttura di relazioni che occorre gestire fra attori diversi che operano nelle diverse fasi della filiera.

Gli studi empirici in materia non sono numerosi, in quanto le analisi di casi aziendali riguardanti il marketing nella piccola e media impresa italiana si riferiscono prevalentemente all'industria manifatturiera¹. Uno studio condotto nel 2010 su 468 imprese alimentari europee (operanti in Austria, Belgio, Francia, Grecia, Italia, Norvegia, Repubblica Ceca, Spagna, Turchia e Ungheria) ha messo in luce, in termini generali, una carenza di adeguate capacità di marketing nelle PMI operanti nell'industria alimentare europea, specialmente in quelle di minori dimensioni (Banterle, 2010). La ricerca delinea una mancanza di adeguate capacità di marketing soprattutto con riferimento alle fasi gestionali che richiedono un più elevato sforzo organizzativo, vale a dire la pianificazione e l'implementazione delle attività operative di marketing, da un lato, e il controllo e la valutazione dei risultati raggiunti, dall'altro: le imprese mostrano una migliore abilità nell'analizzare il mercato e nello stabilire una specifica strategia di posizionamento, mentre presentano difficoltà nell'organizzare questa strategia in azioni operative. Un aspetto cruciale che emerge nell'indagine riguarda la scarsa capacità delle PMI di

¹ Lo studio più ampio patrocinato dalla Società Italiana di Marketing nel 2006 (Dalli, 2009) ha riguardato una cinquantina di imprese manifatturiere di medie dimensioni e con alti tassi di crescita. Più recentemente gli studi di Tabacco del 2010 e di Pucci e altri del 2013 hanno preso in esame rispettivamente una impresa meccanica e due medie imprese del settore della moda. Le imprese agroalimentari risultano essere analizzate nello studio di Mattiacci e Ceccotti del 2005, che considera un'impresa dolciaria romana, e in quello di Napoletano e De Nisco del 2009, che analizza sei imprese in totale di cui tre alimentari.

agire come price maker, in quanto tali imprese sono frequentemente soggette alla competizione verticale esercitata dalla distribuzione.

3. In terzo luogo lo studio ha inteso verificare se il ruolo riconosciuto al marketing dipende dai caratteri del mercato nel quale le imprese operano e, in particolare, se cresce all'aumentare del grado di competitività, di innovazione e di saturazione dei mercati.

In letteratura vengono identificati due aspetti fondamentali dell'ambiente esterno che influiscono sull'importanza della funzione di marketing (Ferrero, 1989):

- il comportamento degli acquirenti, per cui l'ottica di marketing si impone tanto più i comportamenti dei consumatori o utilizzatori diventano maturi, le aspettative dei clienti sono frammentate e i cambiamenti dei bisogni sono frequenti e difficili da prevedere, la decisione d'acquisto è influenzata da elementi simbolici/relazionali piuttosto che razionali, l'importanza del prezzo nella scelta d'acquisto non è elevata;
- la pressione nell'ambiente competitivo, per cui il ruolo del marketing risulta tanto più rilevante quanto più l'evoluzione tecnologica dei prodotti è rapida, la domanda di innovazione da parte dei clienti è elevata, la concorrenza è intensa e i prodotti dell'impresa non hanno vantaggi assoluti.

Per perseguire tali obiettivi, la ricerca ha affrontato le seguenti aree tematiche:

- ✓ gli aspetti che contraddistinguono i mercati nei quali le imprese operano, riguardanti sia il lato dell'offerta (il grado di innovazione tecnologica presente nel settore, il livello di differenziazione dell'offerta e l'aggressività commerciale della concorrenza), sia il lato della domanda (il potere contrattuale dei clienti, la variabilità dei bisogni e l'innovazione richiesta dai clienti);
- ✓ gli elementi che influenzano la decisione d'acquisto dei clienti dell'impresa, parzialmente differenziati fra le imprese B2B e quelle B2C per tenere conto della diversa importanza che rivestono per le differenti tipologie di clienti fattori quali l'opportunità di sviluppo di partnership e l'esistenza di una relazione commerciale stabile, tipici dei clienti industriali, e gli elementi simbolici e/o emozionali del prodotto, la ricerca di varietà e l'abitudine, che contraddistinguono più frequentemente il processo decisionale dei consumatori finali;
- ✓ le attività di marketing svolte all'interno dell'impresa, anch'esse differenziate a seconda degli ambiti di operatività, al fine di prevedere oltre ad attività comuni a tutte le imprese (analisi del mercato, sviluppo di nuovi prodotti, gestione delle

relazioni con la rete di vendita, iniziative di comunicazione, gestione del sito web, gestione e analisi del database clienti) anche attività più tipiche dell'ambito B2B (realizzazione di campagne di direct marketing, partecipazione a eventi o fiere) e altre generalmente più utilizzate in ambito B2C (gestione della presenza sui social network);

- ✓ i concetti che richiamano significati e obiettivi delle attività di marketing realizzate dalle imprese, espressi mediante termini quali coinvolgimento, ascolto, relazione/cooperazione, innovazione, competitività, soddisfazione del cliente, fidelizzazione, posizionamento di marca, creazione di valore;
- ✓ il grado di importanza attribuito al marketing per il successo dell'impresa;
- ✓ la funzione aziendale alla quale viene assegnata la responsabilità della pianificazione e della gestione delle attività di marketing;
- ✓ l'esistenza di uno specifico piano di marketing.

2. La metodologia della ricerca

La ricerca ha preso in esame le imprese operanti nella provincia di Cremona, che si caratterizza storicamente per una forte vocazione agricola; infatti nelle coltivazioni agricole, secondo i dati a fine 2012, si concentra il 15,5% delle imprese attive (*cf.* tab. 1), quota superiore alla media lombarda e inferiore solamente a quella delle province di Mantova e di Sondrio. Le altre 'specializzazioni' cremonesi riguardano i settori cosiddetti tradizionali, come le costruzioni (che dopo anni di costante incremento hanno subito nel 2013 un sensibile arretramento a causa della crisi economica che ha colpito soprattutto il comparto dell'edilizia), il commercio al dettaglio e all'ingrosso e le industrie alimentari. In generale, nel corso degli ultimi anni si è verificata una riduzione costante delle aziende agricole, delle imprese manifatturiere e di quelle del commercio a fronte della crescita delle imprese di servizi, sia alle persone che alle imprese.

L'indagine è stata condotta in due fasi distinte². La prima si è svolta nel 2012 e ha analizzato le caratteristiche del marketing all'interno delle imprese con più di 10 dipendenti operanti esclusivamente nel settore agroalimentare lombardo; con particolare riferimento

² La ricerca si è avvalsa delle interviste effettuate alle imprese durante lo svolgimento di due tesi di laurea in Economia aziendale discusse presso la Facoltà di Economia e Giurisprudenza nella sede di Cremona dell'Università Cattolica: la tesi di Vanessa Fontana nel 2012 dal titolo *Il ruolo del marketing nel settore alimentare: un'analisi empirica del distretto agroalimentare di qualità della Lombardia* e quella di Emanuele Sudati nel 2013 dal titolo *Il ruolo del marketing in ambito business to business. Un'indagine empirica sulle imprese della provincia di Cremona*.

alla provincia di Cremona sono state contattate 40 imprese, ottenendo la risposta di 5. La seconda fase si è svolta nel periodo compreso tra aprile e luglio 2013 e ha riguardato un universo di 84 imprese³: in ambito B2B sono state considerate le imprese con più di 50 dipendenti, mentre in ambito B2C sono state analizzate le imprese con più di 60 dipendenti o con un numero di dipendenti fino a 60 ma con un fatturato superiore a 20.000.000 €.

Tabella 1: Il numero di imprese attive nel 2012 nella provincia di Cremona

Divisione di attività economica	N.	%
Coltivazioni agricole	4.319	15,5%
Lavori di costruzione specializzati	3.971	14,2%
Commercio al dettaglio	3.342	12,0%
Commercio all'ingrosso	2.387	8,5%
Attività dei servizi di ristorazione	1.723	6,2%
Attività immobiliari	1.504	5,4%
Costruzione di edifici	1.216	4,4%
Altre attività di servizi per la persona	1.075	3,8%
Fabbricazione di prodotti in metallo	831	3,0%
Trasporto terrestre	696	2,5%
Commercio e riparazione di autoveicoli	689	2,5%
Attività ausiliarie dei servizi finanziari	606	2,2%
Totale	27.942	100,0%

Fonte: CAMERA DI COMMERCIO DI CREMONA, *Rapporto 2013. L'economia reale dal punto di osservazione della Camera di commercio*, <http://www2.cciaa.cremona.it/studi/rapporti.htm>

La ricerca ha previsto l'utilizzo di due brevi questionari: uno per le imprese operanti in ambito B2B, composto da sette domande, e un altro per le imprese operanti in ambito B2C, ripartito in otto domande. Agli intervistati è stato chiesto di esprimere un giudizio sugli aspetti che contraddistinguono il mercato e sul livello di importanza assunto dal marketing per il successo aziendale secondo una scala a 5 punti (1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo); per la rilevazione dell'utilizzo delle attività di marketing, l'adozione di uno specifico piano, la funzione che si occupa della gestione delle attività e la scelta dei termini che riassumono obiettivi e iniziative attuate è stata invece usata una semplice scala dicotomica (si/no). Il controllo eseguito sull'affidabilità delle domande che prevedevano scale a 5 punti ha dimostrato che i dati ottenuti sono internamente validi, ossia l'insieme di item previsto risulta in grado di riflettere le differenze

³ Sono state escluse dall'universo considerato le holding finanziarie, le imprese che si occupano della gestione di servizi offerti alla collettività dalla pubblica amministrazione, le società cooperative con finalità sociali, i consorzi che riforniscono dettaglianti, le imprese commerciali e i ristoranti.

di giudizio effettivamente esistenti tra i diversi rispondenti riguardo a uno stesso elemento indagato o tra differenti aspetti sottoposti alla valutazione dello stesso soggetto⁴.

In totale hanno collaborato all'indagine 28 imprese (cfr. tab. 2), pari al 33% delle imprese contattate; la percentuale di risposta maggiore (pari al 53,6%) è stata ottenuta presso le imprese B2B, seguita da quella delle imprese B2C del settore agroalimentare, mentre solo 4 imprese B2C non agroalimentari hanno partecipato all'indagine.

Le imprese rispondenti si distribuiscono abbastanza uniformemente per dimensione aziendale, sia essa misurata mediante il numero di dipendenti (cfr. tab. 3) che attraverso il fatturato (cfr. tab. 4); le imprese rispondenti con meno di 100 dipendenti sono 19 (67,9%) e le imprese con almeno 100 dipendenti sono 9 (32,1%), all'interno delle quali solo due imprese presentano più di 500 addetti e possono essere quindi ritenute di grandi dimensioni.

In particolare, il campione delle imprese rispondenti non differisce in modo statisticamente significativo dall'insieme delle imprese non rispondenti (secondo il test sui valori medi t di Student) per fatturato e per numero di dipendenti (cfr. tab. 5) e quindi si può ritenere sufficientemente rappresentativo dell'universo delle imprese contattate.

Occorre sottolineare che il livello minimo di probabilità che è stato ritenuto accettabile per verificare la significatività statistica delle differenze riscontrate nei caratteri e nei giudizi dei diversi segmenti è pari al 95%. I principali test statistici utilizzati sono il test Chi-quadro, per verificare l'esistenza di una dipendenza statistica fra due distribuzioni di frequenza in una tabella a doppia entrata (cross tabulation) e il test t o il test F, per verificare la differenza statistica fra i valori medi relativi, rispettivamente, a due o più segmenti di rispondenti indipendenti.

Tabella 2: Le imprese intervistate e imprese che hanno risposto all'indagine per ambito di operatività

Ambito	Imprese contattate		Imprese rispondenti		% rispondenti
	N.	%	N.	%	
Business to business	55	65,5%	15	53,6%	27,27%
Business to consumer non agroalimentare	12	14,3%	4	14,3%	33,33%
Business to consumer agroalimentare	17	20,2%	9	32,1%	52,94%
Totale	84	100,0%	28	100,0%	33,33%

⁴ Il coefficiente α di Cronbach è risultato infatti pari a 0,789 con riferimento agli 8 item relativi alla domanda sui caratteri dei mercati e a 0,665 con riferimento agli item relativi ai fattori che influenzano il processo di decisione d'acquisto dei clienti e per i quali è stato richiesto un giudizio a tutte le imprese contattate.

Tabella 3: Le imprese intervistate e imprese che hanno risposto all'indagine per numero di dipendenti

Classe di dipendenti	N. imprese contattate	N. imprese rispondenti	% rispondenti
< 50	6	2	33,3%
50 - 54	6	2	33,3%
55 - 59	5	1	20,0%
60 - 64	7	1	14,3%
65 - 69	8	5	62,5%
70 - 79	6	4	66,7%
80 - 99	9	4	44,4%
100 - 149	12	1	8,3%
150 - 199	7	1	14,3%
200 - 299	8	2	25,0%
≥ 300	10	5	50,0%
Totale	84	28	33,3%

Tabella 4: Le imprese intervistate e imprese che hanno risposto all'indagine per fatturato

Classe di fatturato (in milioni di Euro)	N. imprese contattate	N. imprese rispondenti	% rispondenti
< 10	10	4	40,0%
10 - 14	15	5	33,3%
15 - 19	8	3	37,5%
20 - 29	12	5	41,7%
30 - 39	7	1	14,3%
40 - 59	9	1	11,1%
60 - 99	8	2	25,0%
100 - 199	8	3	37,5%
≥ 200	7	4	57,1%
Totale	84	28	33,3%

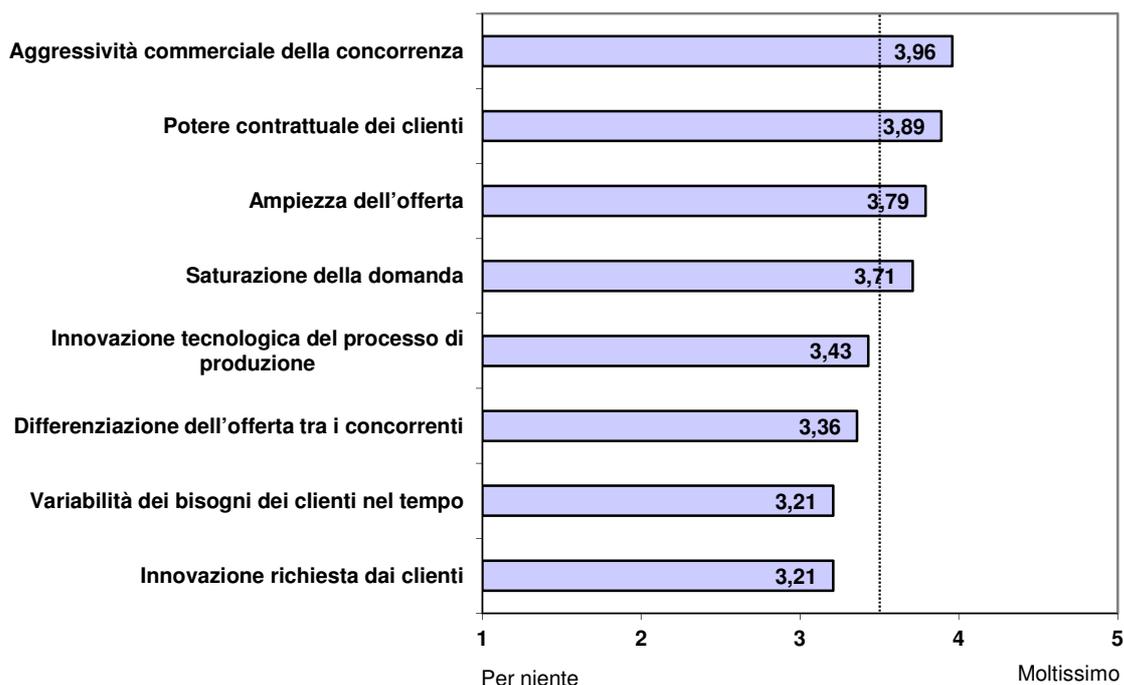
Tabella 5: Confronto tra le caratteristiche delle imprese non rispondenti e quelle delle imprese rispondenti

	Numero	Valore medio	Deviazione standard	Test t di Student	Sign.
Numero di dipendenti					
Imprese rispondenti	28	178,3	234,3	1,007	0,322
Imprese non rispondenti	56	131,8	97,9		
Fatturato (migliaia di Euro)					
Imprese rispondenti	28	70.350,40	96.067,2	0,809	0,423
Imprese non rispondenti	56	54.160,00	62.840,2		

3. I caratteri dell'ambiente di marketing

Le imprese rispondenti hanno indicato l'aggressività commerciale della concorrenza, il potere contrattuale dei clienti e l'ampiezza dell'offerta come i fattori che mediamente caratterizzano maggiormente l'ambiente nel quale esse operano (cfr. graf. 1). In generale il mercato sembra essere influenzato in misura minore dall'innovazione che contraddistingue i processi produttivi e che viene richiesta dai clienti, i quali non presentano secondo le imprese rispondenti bisogni particolarmente variabili nel tempo. In particolare, il 28,6% dei rispondenti ha dichiarato che nel mercato risultano essere elevatissimi il grado di aggressività commerciale della concorrenza, il potere contrattuale dei clienti e l'ampiezza dell'offerta; il 17,9% dei rispondenti ritiene elevatissimo il grado di saturazione della domanda e di differenziazione dell'offerta tra i concorrenti, fattori che possono acuire la pressione concorrenziale presente nei mercati (cfr. graf. 2).

Grafico 1: I caratteri dei mercati nei quali le imprese operano (valori medi)



I caratteri del mercato non risultano essere statisticamente differenti per le imprese che operano in ambito B2B rispetto a quelle B2C; si rilevano invece differenze significative in relazione:

- ✓ al settore di attività, in quanto i mercati delle imprese agroalimentari sembrano presentare livelli maggiori di saturazione della domanda e di potere contrattuale dei clienti rispetto a quelli segnalati dalle imprese operanti negli altri settori (cfr. tab. 6);

- ✓ al numero di dipendenti, in quanto i mercati delle imprese di dimensioni maggiori sembrano caratterizzarsi per un livello superiore di innovazione richiesta dai clienti e di ampiezza dell'offerta rispetto a quello percepito dalle altre imprese (cfr. tab. 7).

Grafico 2: I caratteri dei mercati nei quali le imprese operano (valori percentuali sul totale delle 28 imprese rispondenti)

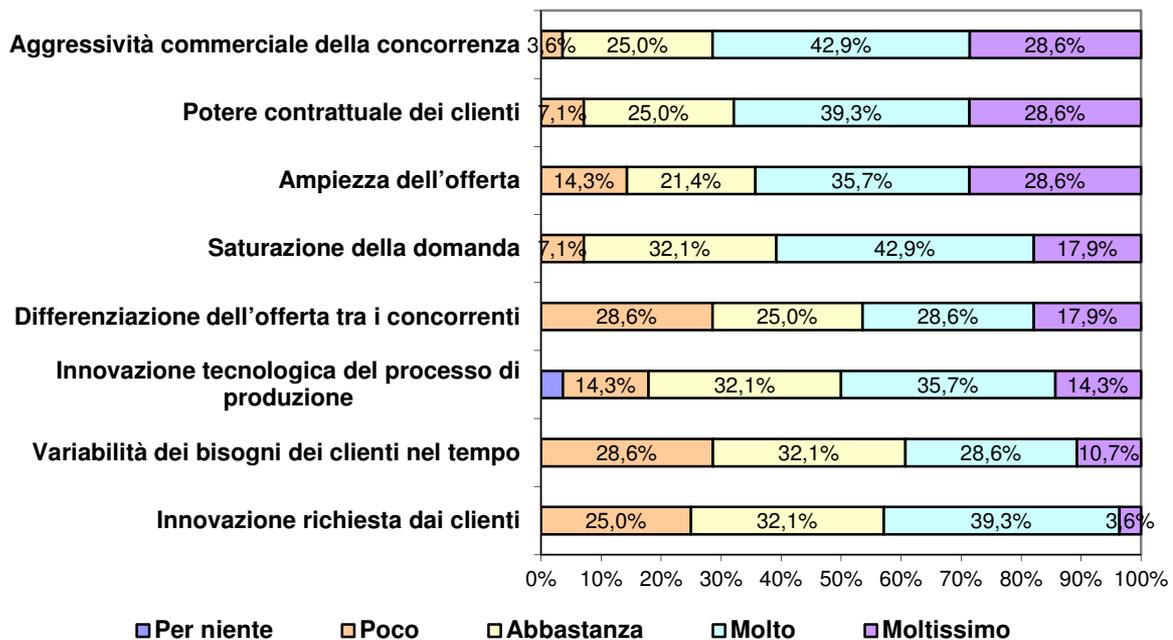


Tabella 6: I caratteri dei mercati a seconda del settore nel quale le imprese operano (valori medi)

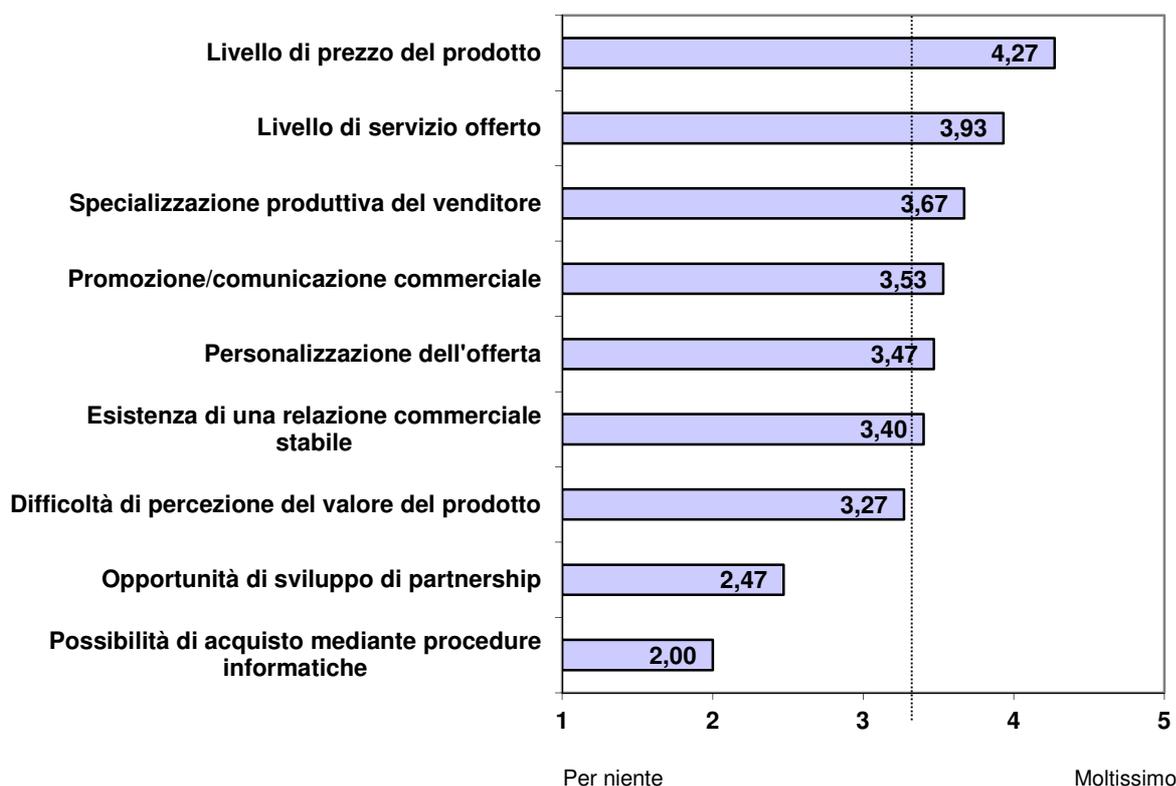
	Settore agroalimentare	Altri settori	Totale	Test t	Sign.
Aggressività commerciale della concorrenza	4,11	3,89	3,96	,631	,534
Potere contrattuale dei clienti	4,33	3,68	3,89	2,026	,056
Ampiezza dell'offerta	4,00	3,68	3,79	,721	,482
Saturazione della domanda	4,22	3,47	3,71	2,543	,020
Innovazione tecnologica del processo di produzione	3,22	3,53	3,43	-,632	,539
Differenziazione dell'offerta tra i concorrenti	3,44	3,32	3,36	,283	,781
Innovazione richiesta dai clienti	3,11	3,26	3,21	-,413	,686
Variabilità dei bisogni dei clienti nel tempo	3,33	3,16	3,21	,384	,708
N. rispondenti	9	19	28		

Passando a considerare gli aspetti legati alla domanda, secondo la percezione delle imprese B2B i fattori che mediamente influiscono di più sul processo di decisione d'acquisto dei propri clienti sono costituiti dal livello di prezzo del prodotto, dal livello di servizio offerto e dalla specializzazione produttiva del venditore (cfr. graf. 3).

Tabella 7: I caratteri dei mercati a seconda del numero di dipendenti delle imprese (valori medi)

	< 100 dipendenti	≥ 100 dipendenti	Totale	Test t	Sign.
Aggressività commerciale della concorrenza	3,79	4,33	3,96	-1,654	,110
Potere contrattuale dei clienti	3,84	4,00	3,89	-,435	,669
Ampiezza dell'offerta	3,53	4,33	3,79	-2,171	,043
Saturazione della domanda	3,68	3,78	3,71	-,301	,766
Innovazione tecnologica del processo di produzione	3,37	3,56	3,43	-,423	,679
Differenziazione dell'offerta tra i concorrenti	3,16	3,78	3,36	-1,500	,151
Innovazione richiesta dai clienti	2,95	3,78	3,21	-2,811	,011
Variabilità dei bisogni dei clienti nel tempo	3,16	3,33	3,21	-,429	,671
N. rispondenti	19	9	28		

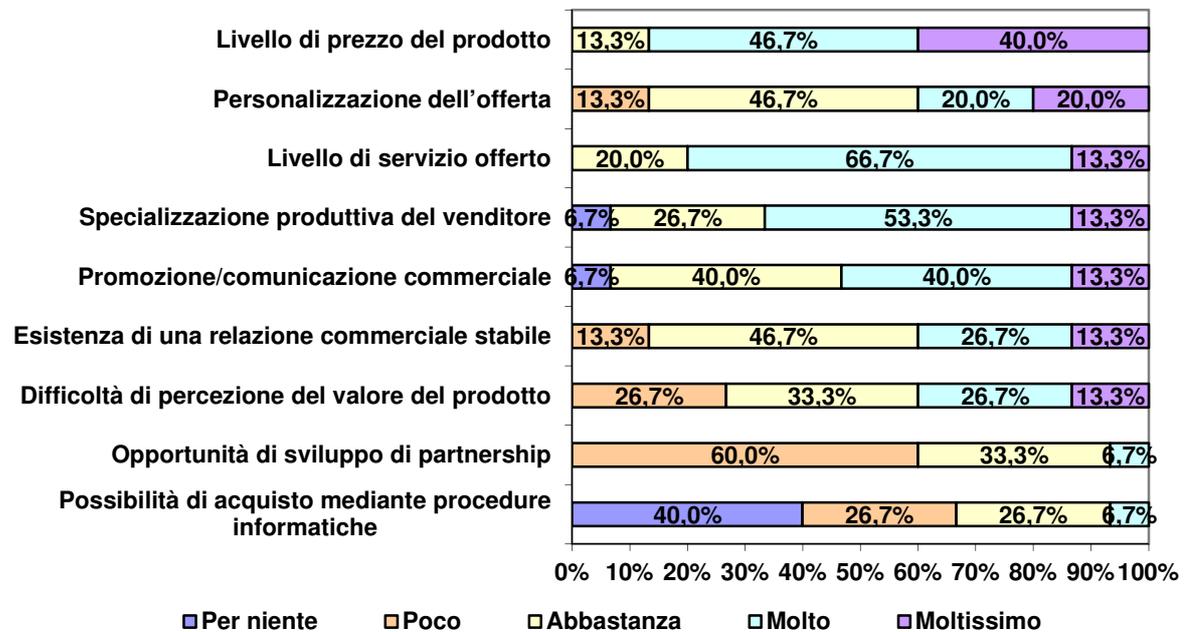
Grafico 3: I fattori che influenzano il processo di decisione d'acquisto dei clienti secondo la percezione delle imprese B2B (valori medi)



Più in dettaglio, ben il 40% dei rispondenti ritiene elevatissima l'influenza del livello di prezzo del prodotto, aspetto la cui rilevanza è stata certamente acuita dalla crisi economica, e il 20% dei rispondenti evidenzia l'elevatissima influenza della personalizzazione dell'offerta, mentre nessun rispondente ha ritenuto che svolgano un ruolo determinante nel

processo decisionale la possibilità di sviluppo di partnership e la possibilità di acquisto tramite procedure informatiche (cfr. graf. 4).

Grafico 4: I fattori che influenzano il processo di decisione d'acquisto dei clienti secondo la percezione delle imprese B2B (valori percentuali sulle 15 imprese B2B)



Secondo le imprese B2C mediamente rimane fondamentale nella decisione d'acquisto il livello di prezzo, seguito dalla comunicazione commerciale (cfr. graf. 5); inoltre, secondo la percezione delle imprese rispondenti il processo di decisione d'acquisto dei consumatori risulta essere determinato più frequentemente dall'abitudine e dagli aspetti merceologici/funzionali del prodotto, piuttosto che dalla ricerca di varietà e dagli elementi simbolici ed emozionali del prodotto.

L'aspetto che sembra influire di meno nel processo decisione dei consumatori finali è la difficoltà di percezione del valore del prodotto, che il 46,2% dei rispondenti ha ritenuto di grado poco elevato e la restante percentuale di rispondenti di grado abbastanza (46,2%) o molto (7,7%) elevato (cfr. graf. 6).

I giudizi espressi dalle imprese con riferimento ai fattori che influenzano il processo di decisione d'acquisto non risultano differire in modo statisticamente significativo in base al numero di dipendenti e al settore di appartenenza; con riferimento all'ambito di operatività si registra una sola differenza significativa che riguarda la difficoltà di percezione del valore del prodotto, che le imprese B2B ritengono caratterizzi il processo decisionale in modo superiore rispetto alle imprese B2C (cfr. tab. 8).

Grafico 5: I fattori che influenzano il processo di decisione d'acquisto dei clienti secondo la percezione delle imprese B2C (valori medi)

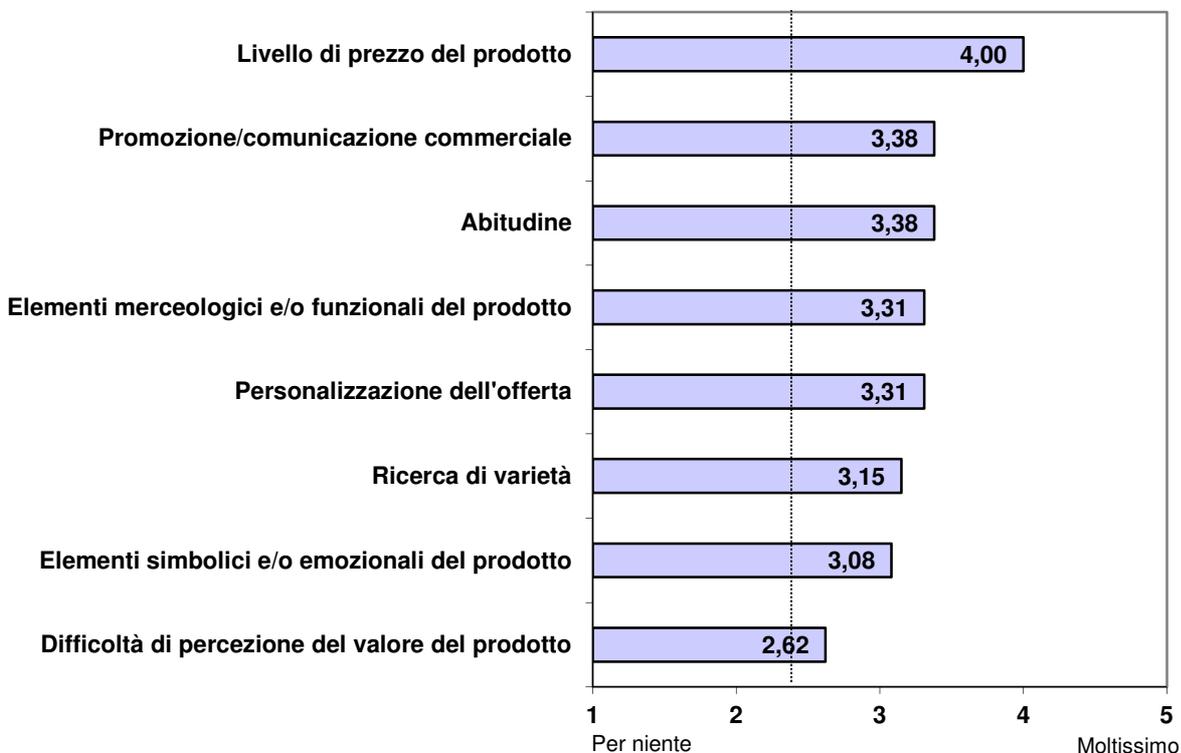


Grafico 6: I fattori che influenzano il processo di decisione d'acquisto dei clienti secondo la percezione delle imprese B2C (valori percentuali sulle 13 imprese B2C)

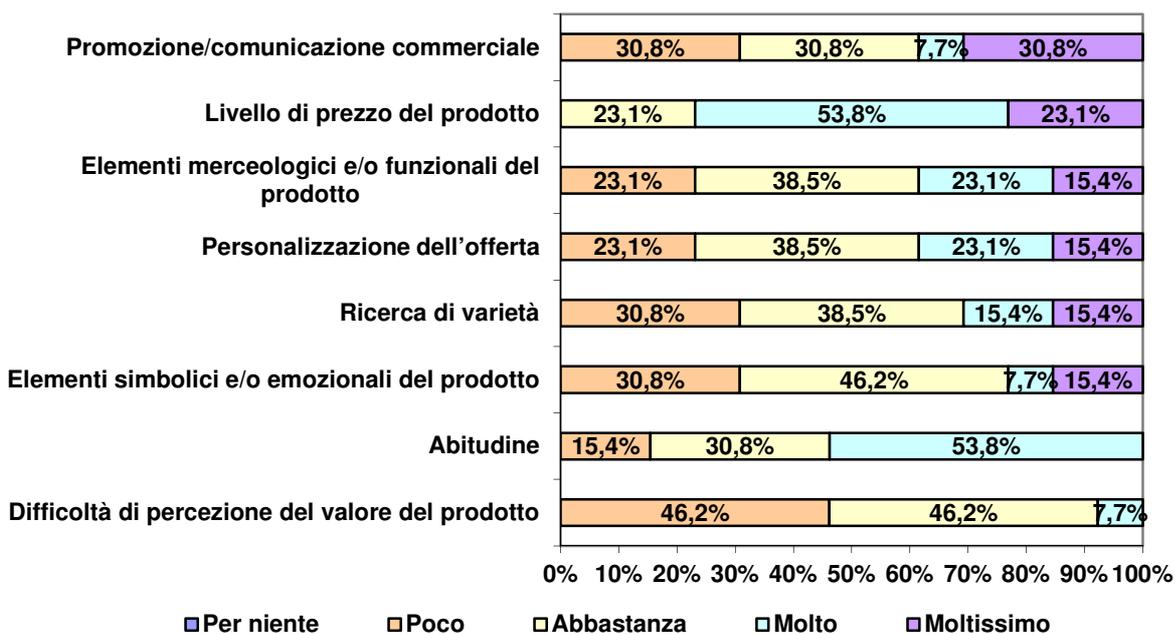


Tabella 8: I fattori che influenzano il processo di decisione d'acquisto dei clienti a seconda dell'ambito di operatività delle imprese (valori medi)

	B2B	B2C	Totale	Test t	Sign.
Livello di prezzo del prodotto	4,27	4,00	4,14	,997	,328
Promozione/comunicazione commerciale	3,53	3,38	3,46	,343	,735
Personalizzazione dell'offerta	3,47	3,31	3,39	,414	,682
Difficoltà di percezione del valore del prodotto	3,27	2,62	2,96	1,959	,061

4. La pianificazione e la gestione dell'attività di marketing

Le imprese rispondenti ritengono nella stragrande maggioranza dei casi (71,4%), e senza differenze statisticamente significative in base alla dimensione, al settore o all'ambito di appartenenza, che il significato e gli obiettivi delle attività di marketing siano fondamentalmente associabili al concetto di soddisfazione del cliente (*cf.* graf. 7), seguito da quello di innovazione (50%) e di immagine/reputazione (42,9%); questi due ultimi termini sono stati indicati in misura significativamente maggiore dalle imprese B2B, che li hanno scelti rispettivamente nel 66,7% e nel 60% dei casi (*cf.* tab. 9).

Dal punto di vista più strettamente operativo, le imprese rispondenti hanno dichiarato di svolgere in percentuali molto elevate quasi tutte le attività di marketing indicate nel questionario proposto.

In ambito B2B (*cf.* graf. 8) tutte le imprese rispondenti si occupano della gestione del sito web, l'86,7% pone in essere iniziative di comunicazione a supporto delle attività commerciali e l'80% delle imprese attua sia analisi di mercato che sviluppo di nuovi prodotti.

In ambito B2C (*cf.* graf. 9) le attività svolte maggiormente sono costituite dalla gestione delle relazioni con la rete di vendita (92,3% del totale), dall'analisi di mercato (84,6%) e dallo sviluppo di nuovi prodotti (76,9%).

Grafico 7: I termini che richiamano significato e obiettivi delle iniziative di marketing attualmente realizzate (risposte multiple sul totale delle 28 imprese rispondenti)

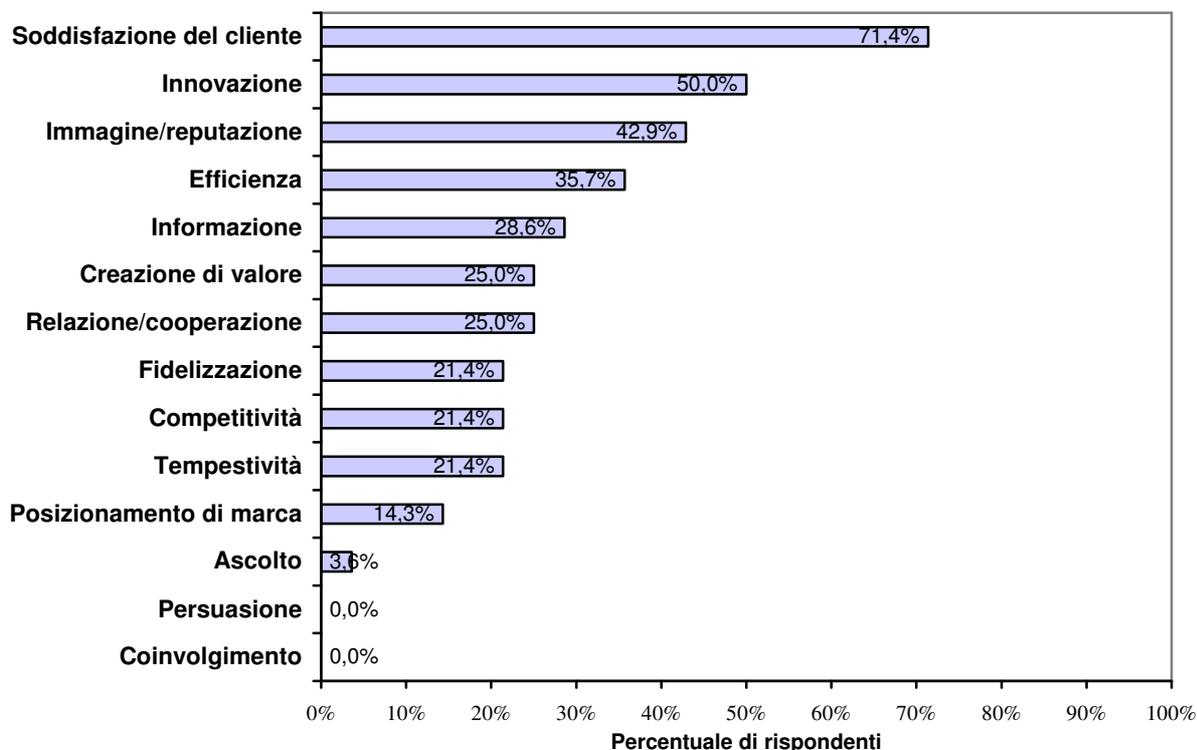
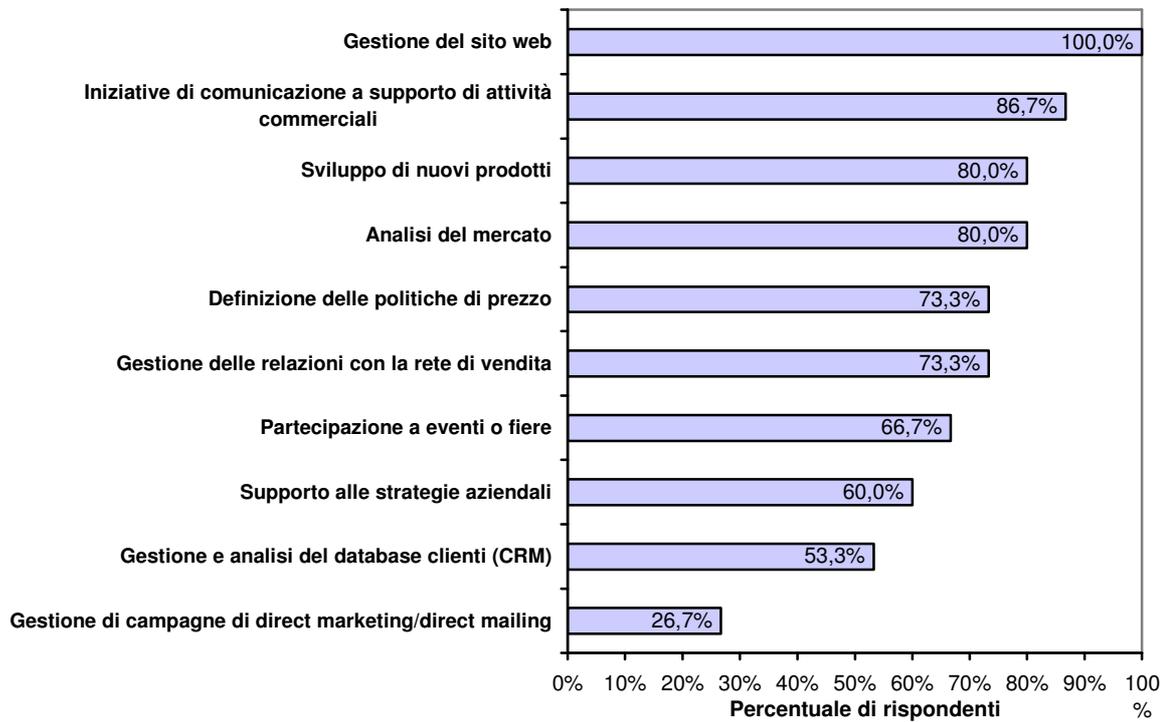
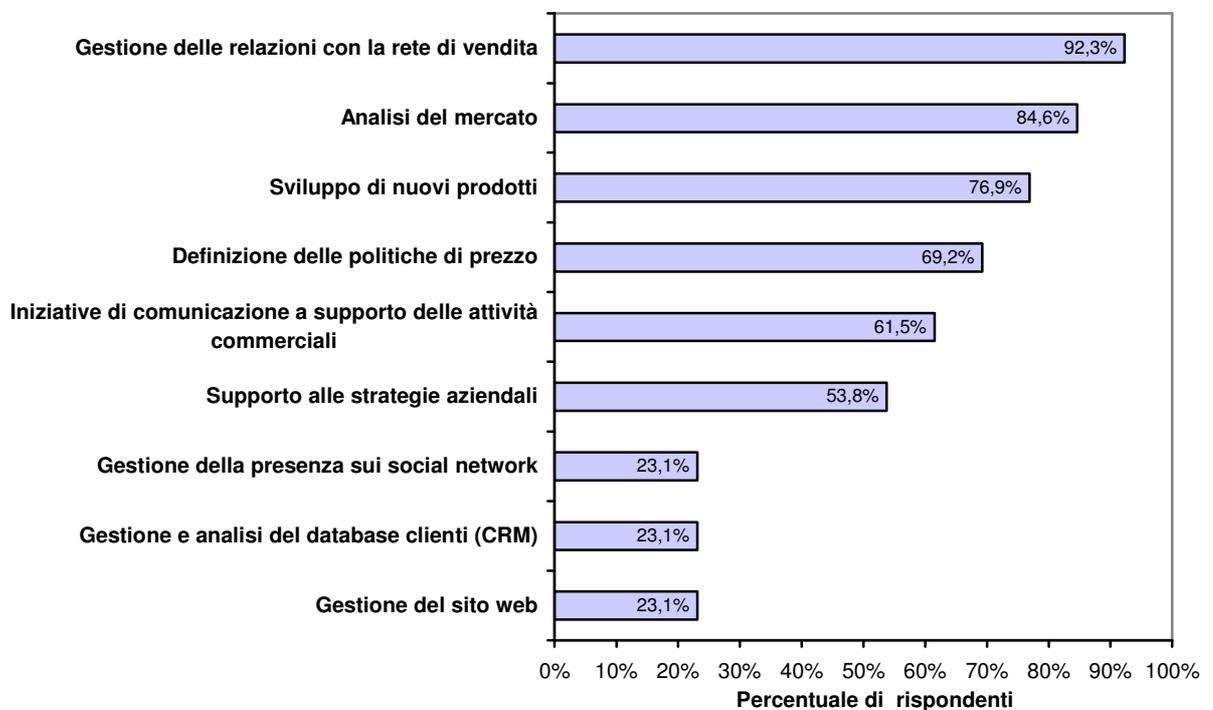


Tabella 9: I termini che richiamano significato e obiettivi delle iniziative di marketing a seconda dell'ambito di operatività delle imprese

	B2B	B2C	Totale	B2B	B2C	Totale	χ^2	Sign.
Soddisfazione del cliente	10	10	20	66,7%	76,9%	71,4%	,359	,549
Innovazione	10	4	14	66,7%	30,8%	50,0%	3,590	,058
Immagine/reputazione	9	3	12	60,0%	23,1%	42,9%	3,877	,049
Efficienza	6	4	10	40,0%	30,8%	35,7%	,258	,611
Informazione	5	3	8	33,3%	23,1%	28,6%	,359	,549
Creazione di valore	4	3	7	26,7%	23,1%	25,0%	,048	,827
Relazione/cooperazione	3	4	7	20,0%	30,8%	25,0%	,431	,512
Fidelizzazione	4	2	6	26,7%	15,4%	21,4%	,526	,468
Competitività	3	3	6	20,0%	23,1%	21,4%	,039	,843
Tempestività	2	4	6	13,3%	30,8%	21,4%	1,257	,262
Posizionamento di marca	1	3	4	6,7%	23,1%	14,3%	1,532	,216
Ascolto	0	1	1	0,0%	7,7%	3,6%	1,197	,274

Grafico 8: Le attività di marketing svolte dalle imprese B2B (risposte multiple su 15 imprese)**Grafico 9: Le attività di marketing svolte dalle imprese B2C (risposte multiple su 13 imprese)**

La ricerca non ha rilevato differenze statisticamente significative nello svolgimento delle attività di marketing a seconda del settore e dell'ambito di operatività delle imprese rispondenti (*cfr.* tab. 10); emerge soltanto che le imprese di dimensioni maggiori attuano nel 100% dei casi le analisi di mercato, in percentuale superiore rispetto alle piccole imprese, che le conducono solo nel 73,7% dei casi.

Tabella 10: Le attività di marketing svolte dalle imprese a seconda del numero di dipendenti

	< 100 dipendenti	≥ 100 dipendenti	Totale	< 100 dipendenti	≥ 100 dipendenti	Totale	χ^2	Sign.
Analisi del mercato	14	9	23	73,7%	100,0%	82,1%	2,883	0,09
Gestione delle relazioni con la rete di vendita	16	7	23	84,2%	77,8%	82,1%	0,172	0,678
Sviluppo di nuovi prodotti	14	8	22	73,7%	88,9%	78,6%	0,839	0,36
Iniziative di comunicazione a supporto delle attività commerciali	13	8	21	68,4%	88,9%	75,0%	1,365	0,243
Definizione delle politiche di prezzo	12	8	20	63,2%	88,9%	71,4%	1,981	0,159
Supporto alle strategie aziendali	9	7	16	47,4%	77,8%	57,1%	2,306	0,129

Il 39,2% delle imprese rispondenti dichiara di possedere una specifica funzione dedicata al marketing, ma essa si occupa in via esclusiva della pianificazione e della gestione delle attività di marketing solo nel 21,4% dei casi. In assenza di una specifica funzione, quella che si occupa delle attività di marketing risulta essere la Direzione commerciale nel 25% dei casi e la Direzione generale nel 17,9% dei casi (*cfr.* graf. 10).

L'attribuzione della responsabilità delle attività di marketing appare essere influenzata dai caratteri delle imprese rispondenti in quanto:

- ✓ la funzione marketing risulta essere presente in percentuale significativamente superiore nelle imprese di maggiori dimensioni (*cfr.* tab. 11);
- ✓ la Direzione generale risulta occuparsi della pianificazione e della gestione delle attività di marketing in percentuale superiore nelle imprese che appartengono ai settori non agroalimentari (tab. 12) e che operano in ambito B2B (*cfr.* tab. 13).

Inoltre il 46,4% delle imprese ha dichiarato di disporre di uno specifico piano di marketing (*cfr.* graf. 11), senza che siano state rilevate differenze statisticamente significative in base ai caratteri delle imprese rispondenti.

Grafico 10: La funzione che si occupa della pianificazione e gestione delle attività di marketing (sul totale delle 28 imprese rispondenti)

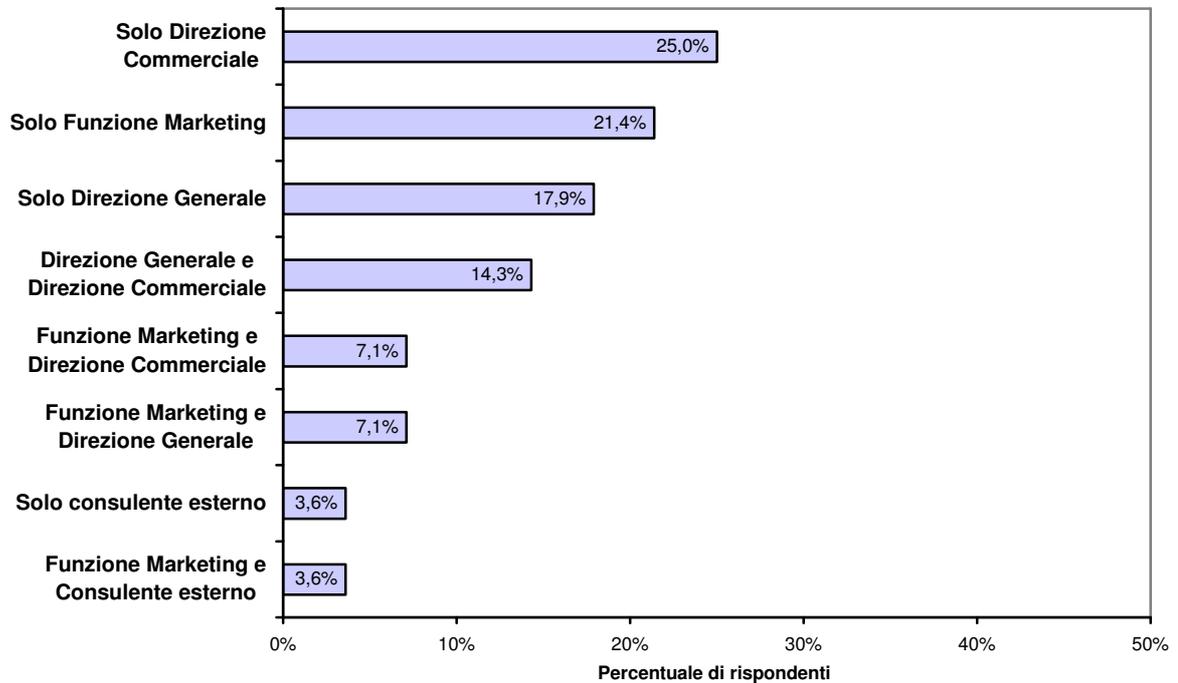


Tabella 11: La funzione che si occupa della pianificazione e gestione delle attività di marketing a seconda del numero di dipendenti delle imprese

	< 100 dipendenti	≥ 100 dipendenti	Totale	< 100 dipendenti	≥ 100 dipendenti	Totale	χ^2	Sign.
Direzione Commerciale	10	3	13	52,6%	33,3%	46,4%	,914	,339
Funzione Marketing	5	6	11	26,3%	66,7%	39,2%	4,169	,041
Direzione Generale	9	2	11	47,4%	22,2%	39,3%	1,619	,203
Consulente esterno	1	1	2	5,3%	11,1%	7,1%	,315	,575

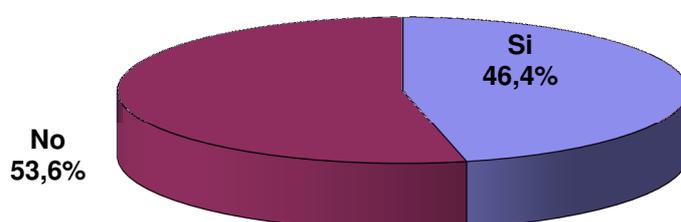
Tabella 12: La funzione che si occupa della pianificazione e gestione delle attività di marketing a seconda del settore delle imprese

	Settore agroalimentare	Altri settori	Totale	Settore agroalimentare	Altro settore	Totale	χ^2	Sign.
Direzione Commerciale	4	9	13	44,4%	47,4%	46,4%	,021	,885
Direzione Generale	1	10	11	11,1%	52,6%	39,3%	4,414	,036
Funzione Marketing	4	7	11	44,4%	36,8%	39,3%	,148	,700
Consulente esterno	1	1	2	11,1%	5,3%	7,1%	,315	,575

Tabella 13: La funzione che si occupa della pianificazione e gestione delle attività di marketing a seconda dell'ambito di operatività delle imprese

	B2B	B2C	Totale	B2B	B2C	Totale	χ^2	Sign.
Direzione Commerciale	6	7	13	40,0%	53,8%	46,4%	,537	,464
Funzione Marketing	4	7	11	26,7%	53,8%	39,3%	2,157	,142
Direzione Generale	9	2	11	60,0%	15,4%	39,3%	5,812	,016
Consulente esterno	1	1	2	6,7%	7,7%	7,1%	,011	,916

Grafico 11: L'esistenza di uno specifico piano di marketing (valori percentuali sul totale delle 28 imprese rispondenti)



5. Il ruolo assunto dal marketing nelle imprese della provincia di Cremona

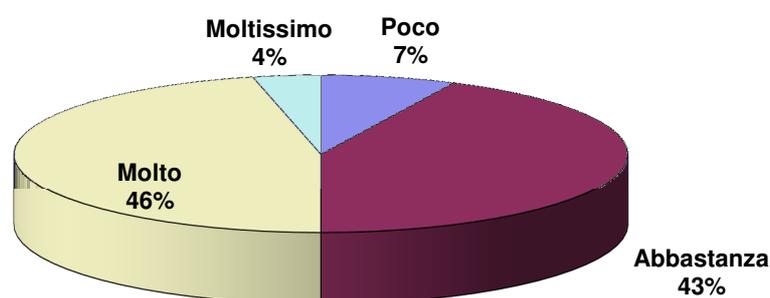
La metà dei rispondenti dichiara che il marketing riveste per il successo aziendale un ruolo molto o moltissimo importante; il 43% ritiene che tale ruolo sia abbastanza importante e il solo il 7% lo considera poco importante (*cf.* graf. 12).

L'importanza attribuita al ruolo del marketing non presenta differenze statisticamente significative a seconda dei caratteri delle imprese (numero di dipendenti, settore o ambito di operatività), il che spinge a ipotizzare che il ruolo del marketing possa dipendere fondamentalmente dalle condizioni del mercato nel quale le imprese operano. La verifica di questa ipotesi, che rappresenta il terzo obiettivo della ricerca, è stata eseguita individuando i fattori che riassumono i caratteri del mercato, attraverso un'analisi fattoriale, e verificando la loro correlazione con il ruolo del marketing, mediante un'analisi di regressione lineare.

L'analisi fattoriale⁵ - condotta sull'insieme delle caratteristiche dei mercati e degli elementi che influenzano la decisione d'acquisto dei clienti, per i quali è stato raccolto il giudizio di tutte le 28 imprese rispondenti – ha individuato i seguenti fattori che spiegano complessivamente l'80,5% della variabilità del fenomeno in esame (cfr. tab. 14):

- ✓ la complessità della domanda (che spiega il 23,3% della varianza), che esprime la saturazione della domanda e il potere contrattuale dei clienti;
- ✓ la pressione concorrenziale (22%), espressa dall'ampiezza dell'offerta, dal livello di prezzo del prodotto, dal grado di differenziazione dell'offerta tra i concorrenti e dall'aggressività commerciale della concorrenza;
- ✓ la pressione innovativa (19%), rappresentata dall'innovazione tecnologica del processo di produzione e dalla variabilità dei bisogni dei clienti nel tempo;
- ✓ la personalizzazione dell'offerta (16,2%).

Grafico 12: L'importanza del ruolo del marketing per il successo dell'azienda (valori percentuali sul totale delle 28 imprese rispondenti)



⁵ L'analisi fattoriale consente di identificare le dimensioni principali di un certo fenomeno, raggruppando gli aspetti considerati in base alla correlazione che può essere ricavata tra gli elementi che si riferiscono alla stessa dimensione di fondo, giungendo così a isolare gli aspetti che maggiormente esprimono la variabilità del fenomeno in esame. L'analisi fattoriale si basa infatti sull'assunto che, all'interno dell'insieme delle variabili osservate di un fenomeno multivariato, esistano forme di interdipendenza esprimibili in termini di un numero minore di nuove variabili, dette 'fattori', talvolta non identificate direttamente, ma che rappresentano una sintesi delle molteplici variabili considerate. In questo caso è stato applicato il metodo Kmeans, con rotazione Varimax e sono stati imposti 4 fattori in modo da rispettare le ipotesi di tipo teorico (Ferrero, 1989).

Tabella 14: I fattori che riassumono i caratteri dell'ambiente di marketing (punteggi fattoriali)

	Complessità della domanda	Pressione concorrenziale	Pressione innovativa	Personalizzazione dell'offerta
Saturazione della domanda	,854	,179	,004	-,176
Potere contrattuale dei clienti	,840	,150	,125	,208
Ampiezza dell'offerta	,112	,722	,186	,431
Livello di prezzo del prodotto	,431	,719	-,066	-,130
Differenziazione dell'offerta tra i concorrenti	,000	,706	,628	,083
Aggressività commerciale della concorrenza	,584	,617	-,213	-,056
Innovazione tecnologica del processo di produzione	-,050	-,013	,892	,102
Variabilità dei bisogni dei clienti nel tempo	,330	,099	,631	,544
Personalizzazione dell'offerta	-,093	,046	,133	,930
Varianza spiegata (%)	23,3%	22,0%	19,0%	16,2%

Nota: I punteggi fattoriali esprimono l'intensità della relazione tra le variabili e i fattori identificati, oscillando tra 0 (assenza di correlazione) e 1 (perfetta correlazione).

L'analisi di regressione lineare (metodo per passi) tra l'importanza del ruolo attribuito al marketing e i fattori che descrivono i caratteri del mercato ha mostrato come il ruolo del marketing sia tanto più importante quanto più risulta elevata la pressione concorrenziale e la pressione innovativa nei mercati nei quali le imprese operano (cfr. tab. 15).

Tabella 15: La relazione tra l'importanza del ruolo del marketing e i fattori che descrivono le caratteristiche ambientali

	Coefficienti standardizzati	t	Sign.
Pressione concorrenziale	,443	2,749	,011
Pressione innovativa	,393	2,438	,022

Nota: Anova (F)= 6,750 (sign. 0,005); R2=0,351

Infine, allo scopo di ottenere una rappresentazione bidimensionale dei ruoli attribuiti al marketing in funzione del sistema degli obiettivi e delle attività di marketing attuate dalle imprese della provincia di Cremona, nonché dei caratteri del loro ambiente competitivo sono state sottoposte alla procedura di scaling multidimensionale le variabili relative alle caratteristiche dei mercati e alle determinanti della decisione d'acquisto dei clienti già impiegate nell'analisi fattoriale.

Coerentemente con la visione secondo la quale il marketing ha il compito fondamentale di colmare il divario tra offerta e domanda⁶, la procedura ha sintetizzato le variabili considerate in due dimensioni di fondo:

- ✓ la pressione esercitata sulle imprese dai fattori legati all'offerta, che dipende dall'aggressività della concorrenza, dal grado di innovazione tecnologica e dai fattori che consentono di differenziarsi dai concorrenti e di costruire un solido vantaggio competitivo;
- ✓ la pressione esercitata sulle imprese dai caratteri della domanda, determinata dalla varietà e dalla variabilità dei bisogni dei clienti e dal loro potere contrattuale.

La mappa ottenuta dalla considerazione congiunta delle due dimensioni (*cfr.* graf. 13) riporta le diverse variabili nello spazio in modo tale che le distanze tra di loro corrispondano alle dissimilarità esistenti tra le valutazioni formulate dai rispondenti ed evidenzia tre diversi ruoli che il marketing viene ad assumere:

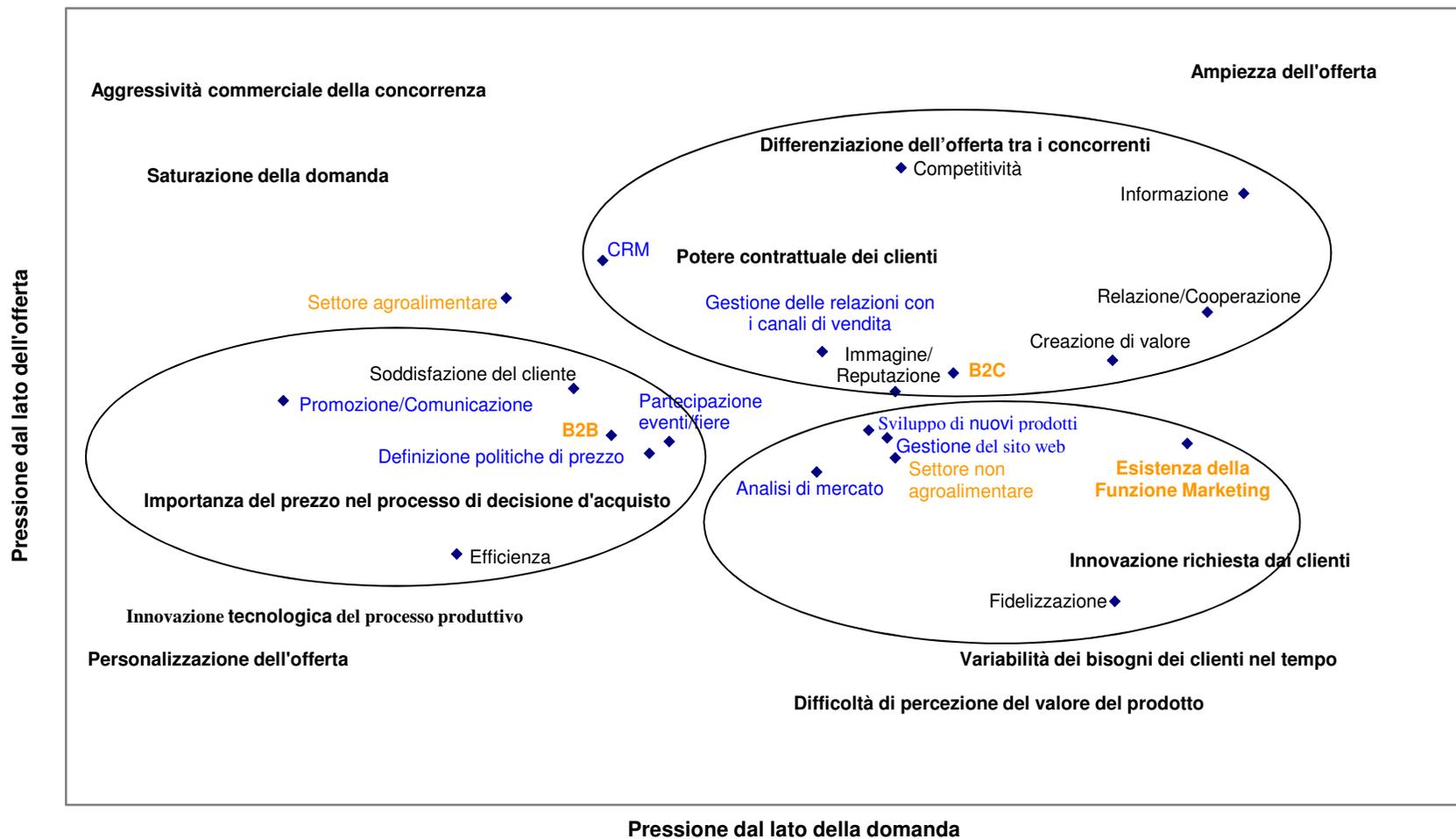
1. un ruolo di sostegno all'attività commerciale, tipico delle imprese che operano in mercati contraddistinti da un grado medio di aggressività commerciale e di saturazione della domanda, da un alto livello di innovazione tecnologica e da un'elevata importanza attribuita al prezzo nella decisione d'acquisto dei clienti. Il marketing in questo contesto è posto per lo più a supporto operativo dell'efficienza aziendale e a servizio della soddisfazione dei clienti, contribuendo a definire le politiche di prezzo e gestendo gli strumenti di promozione e di comunicazione, nonché la partecipazione a eventi e fiere;
2. un ruolo volto al monitoraggio delle mutevoli esigenze dei clienti, alle quali il marketing contribuisce a dare una risposta orientando la struttura produttiva e commerciale dell'impresa, allo scopo finale di mantenere la fedeltà dei clienti acquisiti. Questo ruolo è specifico delle imprese operanti nei mercati contraddistinti da una forte pressione della domanda che si manifesta attraverso la richiesta continua di innovazione da parte dei clienti, i quali presentano bisogni variabili nel tempo e percepiscono con difficoltà il valore del prodotto. Le imprese che operano in questi mercati tendono a strutturarsi con una specifica funzione di marketing,

⁶ «Poiché l'evoluzione dei sistemi dell'offerta e della domanda procede in modo, almeno in parte, autonomo e comunque il sistema di offerta risulta frazionato in una pluralità di sottosistemi (singole imprese) che competono nel rapportarsi ai vari segmenti del sistema di domanda, si viene a creare necessariamente, come condizione intrinseca al modo di produzione industriale, un divario tra domanda e offerta, che ogni impresa è indotta a colmare attraverso la realizzazione di un'appropriata interfaccia tra i due termini» (GRANDINETTI R., *Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza*, «Economia e politica industriale», 1989, 63, pp. 91-92).

che, oltre agli strumenti di carattere operativo (gestione del sito web), si avvale anche di quelli di tipo conoscitivo (analisi di mercato) e strategico (sviluppo di nuovi prodotti);

3. un ruolo finalizzato allo sviluppo e al consolidamento delle relazioni e posto a supporto della strategia aziendale, che mostra il raggiungimento da parte delle imprese di un'ottica più matura che connota il marketing come un processo volto alla creazione e alla comunicazione del valore mediante l'interazione reciproca tra domanda e offerta. Questo ruolo risulta essere peculiare delle imprese operanti nei mercati caratterizzati sia da una forte competitività, sia da un elevato potere contrattuale dei clienti; in tali mercati, nei quali l'offerta risulta essere ampia e differenziata tra i competitor, il marketing persegue l'obiettivo fondamentale di creare valore mediante la costruzione di una forte reputazione aziendale e lo sviluppo di relazioni (in primo luogo con i canali di vendita) e di rapporti di cooperazione.

Grafico 13: Le diverse tipologie di ruolo svolto dal marketing nelle imprese della provincia di Cremona



Conclusioni

La ricerca si è posta, in primo luogo, l'obiettivo di verificare se il ruolo riconosciuto al marketing dipende dalla dimensione dell'impresa. L'analisi ha evidenziato come i mercati delle imprese di dimensioni maggiori si caratterizzino per un livello superiore di innovazione richiesta dai clienti e di ampiezza dell'offerta; inoltre le imprese con almeno 100 dipendenti investono di più in ricerche per la conoscenza del mercato e strutturano la gestione delle attività di marketing dotandosi di un'apposita funzione di marketing più frequentemente rispetto alle imprese di minori dimensioni.

Tuttavia, l'importanza riconosciuta al marketing per il conseguimento del successo aziendale non risulta essere significativamente maggiore nelle imprese di più grandi dimensioni: esiste infatti un 42,1% delle imprese con meno di 100 dipendenti che considera il marketing molto importante, pur non gestendolo in modo formale. Si conferma così l'adozione di un 'marketing non strutturato', come dimostra il fatto che nella maggior parte dei casi non esiste una funzione marketing e solo nel 36,8% dei casi viene predisposto uno specifico piano. Ciononostante, la piccola impresa orientata al marketing appare oggi, con lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione, maggiormente consapevole della complessità con la quale deve affrontare il rapporto con il mercato e appare investire nella gestione delle relazioni soprattutto nei confronti della rete di vendita in una percentuale elevatissima (84,2%).

In secondo luogo, con riferimento al marketing nel settore agroalimentare, l'esiguo numero di risposte non ha consentito un'analisi approfondita che ne evidenziasse i caratteri distintivi; tuttavia lo studio – in accordo con studi precedenti (Antonelli, 2004) – mostra come oggi i mercati agroalimentari si presentino saturi e assai più complessi e competitivi rispetto al passato. Le imprese agroalimentari rispondenti hanno, infatti, evidenziato la presenza di livelli maggiori di saturazione della domanda e di potere contrattuale dei clienti rispetto a quelli segnalati dalle imprese operanti negli altri settori.

Con riguardo al terzo obiettivo della ricerca, ovvero la verifica di un legame tra il ruolo del marketing e i caratteri del mercato nel quale le imprese operano, la ricerca ha mostrato come il ruolo del marketing sia considerato tanto maggiore quanto più risulta elevata la pressione concorrenziale e la pressione innovativa nei mercati.

Più in dettaglio, la ricerca ha mostrato l'esistenza di due approcci fondamentali:

- ✓ un approccio operativo e pragmatico, adottato prevalentemente dalle imprese B2B specialmente di grandi dimensioni, che assegnano al marketing un ruolo operativo a sostegno dell'attività commerciale e finalizzato al raggiungimento della soddisfazione del cliente;
- ✓ un approccio analitico e strategico, adottato soprattutto dalle imprese B2C, non necessariamente di grandi dimensioni, che attuano un marketing più strutturato, volto alla fidelizzazione dei clienti. Alcune imprese, in seguito a livelli particolarmente intensi di pressione concorrenziale e di potere contrattuale dei clienti, sembrano aver maturato una maggiore cultura di marketing; in queste imprese il marketing risulta finalizzato alla creazione di valore attraverso lo sviluppo di relazioni di fiducia con i clienti e i partner commerciali.

La ricerca ha dunque mostrato l'estrema complessità e varietà dei processi di gestione delle attività di marketing nell'ambito delle imprese della provincia di Cremona e può costituire un punto di riferimento per successive analisi che approfondiscano le problematiche degli ambiti più tipici dell'economia locale a partire da quello agricolo e dei prodotti tipici alimentari.

Bibliografia

- ANTONELLI G. (a cura di), *Marketing Agroalimentare*, FrancoAngeli, Milano 2004.
- BANTERLE A., *Le attività di marketing nelle piccole e medie imprese: un'indagine nell'industria alimentare in alcuni paesi europei*, «Agiregionieuropa», 2010, 23.
- CAMERA DI COMMERCIO DI CREMONA, *Rapporto 2013. L'economia reale dal punto di osservazione della Camera di commercio*, Cremona 2013.
- CARSON D.J., *The Evolution of Marketing in Small Firm*, «European Journal of Marketing», 1985, 5.
- DALLI D., *Il gruppo di lavoro, la ricerca, le imprese*, in VARALDO R. - DALLI - D., RESCINITI R. - TUNISINI A. (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, FrancoAngeli, Milano 2009.
- FERRERO G., *Variabili di contesto e compiti del marketing nell'impresa*, «Economia e politica industriale», 1989, 63.
- GRANDINETTI R., *Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza*, «Economia e politica industriale», 1989, 63.
- NAPOLITANO M.R. - DE NISCO A., *L'orientamento al mercato delle medie imprese familiari*; in DE SIMONE E. - FERRANDINO V. (a cura di), *L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente*, Franco Angeli, Milano 2009.
- MATTIACCI A. - GECCOTTI F., *Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza di impresa*, «Micro e Macro Marketing», 2005, 1.
- PUCCI T. - SIMONI C. - ZANNI L., *Le medie imprese di fronte alla crisi. Modelli di business e strategie di marketing nelle medie imprese. La gestione della crisi tra continuità e cambiamento*, «Mercati e Competitività», 2013, 3.
- TABACCO R., *Evoluzione del ruolo del marketing in una PMI. Un caso studio*, Università degli Studi di Udine-Dipartimento di Scienze Economiche, Working Paper MOS. 02-10.
- VARALDO R. - DALLI D. - RESCINITI R., *Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive*, Congresso internazionale *Marletomg trends*, Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio 2006.
- VARALDO R., RESCINITI R., TUNISINI A., *Le medie imprese alla scoperta del marketing creativo*, «Mercati e Competitività», 2013, 3.

Si ringraziano le seguenti aziende per aver partecipato alla ricerca:

Achitex Minerva
Arvedi Tubi Acciaio
Azzini
Bossoni Automobili
C.I.M. Cardificio Italiano
Cantieri Capelli
Comandulli Costruzioni Meccaniche
Consorzio Casalasco del Pomodoro
Fabbricadigitale
Frenesius Medical Care
Gennaro Auricchio
Impea
Italcoppie Sensori
Lameri
Later.com
Latteria Ca de Stefani
Latteria Soresina
Molino Serragli
Norman
Officine Meccaniche Ing. A. Feraboli
Oleificio Zucchi
Padania Alimenti
Paolo Corazzi Fibre
S.A.M.E.C. Costruzioni Meccaniche
Sesto Meccanica
Soteco
Trasporti Pesanti di Storti Tullio & C.
Vergani

COLLANA WORKING PAPER

Titoli pubblicati:

1. Fabio Antoldi, *Industrial districts in Italy caught between local tradition and global competition*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007
2. Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007
3. Fabio Antoldi e Alessandra Todisco, *The influence of social network in the diffusion of CSR practices among SMEs: an empirical survey in the Industrial Districts of Lombardy*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007
4. Antoldi Fabio, *Organizational development process of small to medium enterprises*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
5. Antoldi Fabio, *Management issues for small family business*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
6. Antoldi Fabio e Benedetto Cannatelli, *Managing the two dimensions of rationality in building strategic alliances among SMEs: the I-style experience in the furniture cluster of Brianza*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008
7. Daniele M. Ghezzi, *Entrepreneurial counterintuitive strategies for Operations and Global Supply Chain Management. A study of the Benetton Group*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
8. Daniele Cerrato e Donatella Depperu, *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
9. Elisa Capelletti, *La demografia imprenditoriale in provincia di Cremona dal 2001 al 2008*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
10. Osservatorio sull'Imprenditorialità Cremonese, *Focus Internazionalizzazione*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
11. Daniele M. Ghezzi, *Globalization strategic pathways of BRIC countries multinational companies*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
12. Elisa Capelletti, *La diffusione delle pratiche di Corporate Social Responsibility tra le imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010

13. Osservatorio sull'Imprenditorialità Cremonese, *Gli effetti della crisi sulle imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
14. Donatella Depperu e Alessandra Todisco, *Value creation in the fair trade chains*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale, n. 4/2010.
15. Gli effetti della crisi economica in provincia di Cremona, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2012.
16. Chiara Furlotti, Elisa Capelletti, e Silvia Gaiardi, *La successione generazionale nelle imprese agricole cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2013
17. Chiara Capelli e Daniele Cerrato, *Governance e assetti proprietari delle imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2013
18. Paola Bensi, *Il ruolo del marketing nelle imprese della provincia di Cremona: un'analisi esplorativa*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n.1/2014