

risparmio postale) a tassi competitivi.

La Cassa si assumerà i rischi nei confronti delle banche, mentre le banche lo faranno nei confronti delle imprese. «Così come si va configurando dai primi annunci della stam-



difficoltà del sistema distributivo: al netto dell'inflazione si tratta infatti

di un saldo negativo di 100 mila Pmi fra 2008 e 2009». Resta infatti la forbice delle vendite tra piccole imprese (-1%) e grande distribuzione (+3,4%). In particolare le prime registrano un

ancora il ruolo economico — è assolutamente prioritario varare politiche di sostegno delle Pmi e della domanda interna».

(m. p.)

«... risorse, darebbero nuova linfa al tessuto delle piccole e medie imprese, fornendo loro un sostegno forte e concreto per il superamento di questo difficile momento».

CARLO ALBERTO PRATESI\*

## Spendere tanto per il marketing non basta bisogna capire le richieste dei consumatori

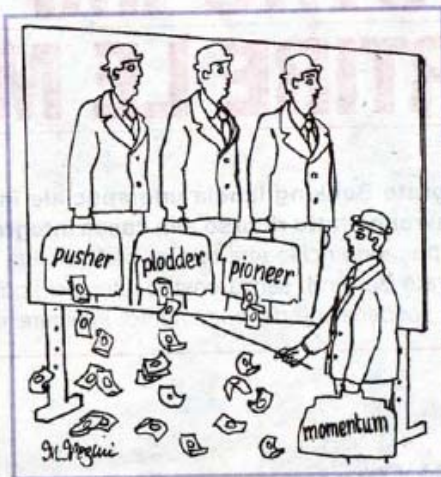
Roma

Per molti la cosa può risultare abbastanza ovvia: le risorse finanziarie spese nel promuovere sul mercato non sono l'unica strada per avere successo. Eppure, molte Pmi e i loro manager giustificano i modesti risultati con la limitatezza del budget di marketing. Il più delle volte è solo una scusa, perché il vero problema è a monte, nella errata visione del proprio business. Lo dimostra un studio ventennale, dal quale emerge come le aziende che raggiungono e mantengono il successo per lunghi periodi, non sono quasi mai quelle che investono di più per spingere i loro prodotti, ma semmai quelle caratterizzate da una sorta di "saggezza strategica", che travalica le funzioni aziendali (marketing, finanza, produzione, risorse umane) e determina un effetto che J. C. Larreche — docente e guru dell'Insead (la rinomata business school francese) — definisce "momentum".

«The momentum effect, how to ignite exceptional growth (come accendere una crescita eccezionale)» è il suo ultimo saggio pubblicato dalla Warthon School. «Il libro è uscito pochi mesi fa, ma se dovessi riscriverlo oggi, alla luce di quello che sta succedendo sui mercati, l'unica cosa che cambierei è il titolo: non parlerei più di "exceptional growth", ma di crescita "efficiente" — spiega Larreche, intervi-

stato da Affari & Finanza — tutto il resto lo lascerei immutato perché la formula che propongo è più che mai attuale, anche perché la crisi era assolutamente prevedibile».

I casi presentati sono tutti riferiti a grandi brand, da Toyota a Johnson & Johnson, da IBM a Red Bull ma il modello è applicabile a qualunque realtà organizzativa, comprese le amministrazioni pubbliche, le non profit e soprattutto le Pmi. Secondo l'analisi di Larreche, infatti, ciò che distingue le imprese non sono le dimensioni, il settore industriale o la localizzazione geografica, ma il criterio con il quale decidono di utilizzare le proprie risorse. In pratica, esistono tre categorie: a) le "pusher" sono il 25% del totale caratterizzate da notevole aggressività: i loro investimenti di marketing tendono ad aumentare anno dopo anno; b) le "plodder" (diligenti) che sono le più numerose (50%) e vanno avanti in modo costante; c) le "pioneer" ossia il rimanente 25%, rappresentato da quelle aziende che diminuiscono nel tempo il loro investimento di marketing (Larreche ha registrato in media un — 7%



GLI OBIETTIVI

La scelta delle strategie ("saggezza strategica") trasforma gli investimenti in successi



rispetto ai "pusher"). La cosa abbastanza sorprendente è che se si misura il valore generato per gli azionisti (e quindi il successo economico), le "plodder" sono quelle che ottengono i peggiori risultati; le "pusher" sono in linea con il mercato, mentre le migliori sono le "pioneer" con un risultato dell'80% superiore alla media (+93% rispetto ai

"plodders"). Evidentemente il loro investimento è minore ma molto più mirato.

«Spesso le aziende investono in marketing per nascondere prodotti di scarso appeal, dovuti a investimenti in ricerca e innovazione modesti: per loro non esisterà mai l'effetto momentum». Ma qual è il segreto di questa crescita con poco

sforzo? «Alla base di tutto c'è la capacità di comprendere cosa realmente interessa al consumatore e realizzarlo con costanza e coerenza, grazie a una perfetta sintonia tra le varie funzioni aziendali dell'impresa». Da lì in poi è tutta una questione di progettazione e attuazione, incardinate su una offerta che sia irresistibile per la clientela e anche capace di far sviluppare l'azienda: gli esempi più evidenti sono quelli dell'iPod, della Wii o della Prius.

La saggezza strategica è difficile da acquisire nei corsi master o all'università: non è un caso del resto se gli imprenditori più ammirati — da Benetton a Della Valle, da Steve Jobs a Richard Branson — non si sono certo formati nelle aule o sui libri. «Finora le business school hanno preparato professionisti per la consulenza o per le banche d'affari, e per quel tipo di attività servivano soprattutto doti di analisi, e non strategiche — aggiunge Larreche — chi oggi vuole acquisire una "total business perspective" deve partire dallo studio delle discipline più diverse, dallo sport alla politica, dalla difesa ai giochi, evitando di arrivare troppo presto a una specializzazione funzionale».

\*Università Roma Tre



Jean Claude Larreche, docente all'Insead, è l'autore di un saggio sulla crescita delle Pmi

Un saggio rivela che le aziende più "attente" spesso ottengono risultati migliori