Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"

Corso di Laurea Magistrale in

Strategie di Comunicazione

Classe LM-92

Tesi di Laurea

Il ruolo della comunicazione nello spin-off d'impresa
Il caso Venetian Gold S.p.A.

Relatore
Chiar.mo Prof. Marco Bettiol

Laureando
Giacomo Casonato
N° Matricola 1134801 / LMSGC

Anno Accademico 2016/2017

Ai miei genitori.

A Margherita.

Sommario

Introduzione.....

9

Capitolo 1 – Il ruolo della comunicazione nell'impresa moderna.....

17

1.1. Regole per una corretta comunicazione applicata interna ed esterna.....

17

1.2. L'impossibilità di non comunicare nell'imprenditorialità.....

22

1.3. Contrastare la *liability of newness* con i meccanismi comunicativi.....

29

Capitolo 2 – Lo *spin-off* d'impresa e il passaggio generazionale.....

37

2.1. Il rafforzamento dello *spin-off* attraverso la comunicazione.....

37

2.2. Strategie per garantire la continuità dell'impresa di famiglia.....

43

2.3. Dinamiche di *parenting* nelle aziende moderne.....

48

Capitolo 3 – Disamina del caso di *spin-off*: Venetian Gold S.p.A......

55

3.1. Il meccanismo di distacco dall'azienda genitrice.....

55

3.2. Analisi procedurale del piano di comunicazione di mercato.....

63

3.3. *Project Management* per il marketing operativo d'impresa..... 70

Capitolo 4 – Social Network Innovation & Internet Marketing..... **79**

4.1. I processi di ottimizzazione dell'*online reputation*..... 79
4.2. Analisi di qualità del sito web attraverso il diagramma radar..... 87
4.3. Invenzione e innovazione per distinguersi dalla massa..... 99
4.4. Social Networking e gestione delle piattaforme di Internet Marketing..... 106

Capitolo 5 – Risultati tangibili delle strategie comunicative d'impresa..... **117**

5.1. Relazioni pubbliche, fidelizzazione e capillarizzazione del territorio..... 117
5.2. Personalizzazione del prodotto & *Made In Italy*..... 126

Conclusioni..... **137**

Citazioni bibliografiche e fonti..... **141**

Sitografia.....

143

Ringraziamenti.....

145

“Si racconta che all'angolo di una via ci fosse un cieco che appeso al collo aveva un cartello con la scritta: “Cieco dalla nascita”. Riceveva poche elemosine. Passò di lì un pubblicitario che gli modificò il cartello. Poiché le offerte fioccavano, il cieco, quando lo incontrò nuovamente, volle sapere cosa avesse scritto. “Il messaggio è lo stesso, ho solo cambiato la strategia di comunicazione”, gli rispose il pubblicitario. “E cosa hai scritto?” domandò il cieco, curioso. “È il primo giorno di primavera e non posso vederlo”.[1]

1 Cit., Jaques Séguéla, Tratto da: “Citazioni, frasi e aforismi sul marketing” – Pasquale Viscanti; **www.pasqualeviscanti.com**.

Introduzione

Il concetto che con questo elaborato si vuole sostenere, si basa sulla ricerca e sull’elaborazione del materiale affrontato durante il corso Magistrale di Strategie di

Comunicazione. Attraverso la compilazione di questa tesi viene descritto un concetto semplice ma allo stesso tempo fondamentale per importanza nel corretto svolgimento del fenomeno dello *spin-off* d'impresa. Nella moderna concezione del processo evolutivo economico e nella competenza procedurale delle aziende ai giorni nostri, al momento dello sviluppo di uno *spin-off* d'impresa, ovvero in quella fase in cui un'azienda "madre" si impegna a favorire il distaccamento di una propria branchia con lo scopo di poter creare una nuova impresa, il fine perpetrato è quello di migliorare, arricchire o semplicemente innovare il prodotto o servizio già in essere.

Questo concetto iniziale, per essere applicato, deve per forza essere sostenuto da un progetto di marketing verso l'utenza esterna, ben delineato e strutturato, avvalorato da un costante *follow-up* comunicativo interno all'impresa. Deve partire dai cosiddetti *senior executive* nei confronti della nuova generazione d'impresa fino a comprendere ogni suddivisione impiegatizia all'interno della società in questione. Il processo indicato ha lo scopo di favorire in maniera determinante la costituzione di un distaccamento aziendale funzionale e snello che risulti fruttuoso e commercialmente performante sin dalla prima volta in cui si affaccia al mercato.

Tutti gli accorgimenti organizzativi e procedurali citati permetteranno, nel caso dello *spin-off*, all'azienda "derivata" di eguagliare o addirittura superare il successo dell'impresa "madre" da cui nasce. La conseguenza è quella di aumentarne non solo i margini di profitto, ma conferire, allo stesso tempo, una menzione di lustro all'impresa genitrice, che vedrà indirettamente arricchirsi il proprio spettro commerciale e il relativo ventaglio di utenza. Un altro beneficio sarà la risultante modernizzata dell'*output* produttivo messo in atto dall'azienda stessa, e appare di conseguenza chiaro che, per poter attecchire, l'intero processo deve risolversi in un

insieme ben ripartito di differenti fattori, principalmente economici, sociali, strategici e organizzativi. Va da sé infatti, che non sia soltanto l'aspetto meramente burocratico da essere preso in considerazione con particolare attenzione, ma anche e soprattutto quello relativo ai rapporti umani, in quanto l'imminente passaggio generazionale, che non di rado caratterizza questo tipo di operazioni presuppone un continuo interscambio di informazioni e conoscenza tra le generazioni imprenditoriali precedenti e quelle successive, siano esse congiunte tra loro da legami di sangue o semplicemente da interessi professionali. La risposta a questo bisogno è un'efficiente comunicazione interna all'impresa, coadiuvata da un rodato processo di evoluzione sociologica all'interno dell'ambiente aziendale, che lasci sufficiente spazio di manovra ai meccanismi di innovazione ma che, allo stesso tempo, fornisca delle basi solide per non rischiare di perdere i valori dell'esperienza e della fiducia che l'azienda "madre", soprattutto se leader nel settore del *Made In Italy*, ha meritatamente guadagnato, nei tanti anni di lavoro che l'hanno contraddistinta.

Le fonti alle quali ho intenzione di attingere sono le teorie economiche e sociali che sono state efficacemente studiate e comprovate, contribuendo a rendere questi passaggi sociologici, economici e burocratici, il più rodati, immediati e semplici possibile, all'interno dello specifico fenomeno di *spin-off* aziendale. Successivamente a una prima analisi sia teorica che pratica, riguardo i meccanismi delle dinamiche che determinano questo fenomeno, ho intenzione di concentrarmi su di un esempio effettivo e reale, nel quale allo stesso tempo sono venuti a collimare due fenomeni complementari che, nel mondo imprenditoriale spesso coincidono: la nascita di un'azienda satellite derivata e l'affidamento della stessa alla figlia del

Presidente dell'azienda "madre". Nel caso esaminato si è dunque verificato un doppio legame di innovazione a livello industriale e generazionale.

La nicchia di mercato sulla quale si intende sviluppare l'indagine riguarda il mondo dei marmi e della pietra naturale che, al giorno d'oggi, sia grazie alle moderne tecnologie, sia a causa della sempre più spasmodica ricerca di customizzazione, abbraccia le dinamiche del lusso più elaborato, muovendo migliaia di persone tra le più disparate utenze commerciali, agli eventi più quotati nel mondo del design come ad esempio la MarmoMacc a Verona, il Salone del Mobile a Milano o la fiera del lusso a New York.

Le forze che muovono le dinamiche imprenditoriali più in alto descritte, sorgono dall'inarrestabile ricerca dell'innovazione da cui, per natura non si prescinde, e dal fascino dell'inaspettato, in un mondo commerciale che oramai non può permettersi di attendere l'arrivo del "qualcosa di nuovo", ma che piuttosto, deve essere in grado prevederlo, prevenirlo e padroneggiarlo con strategico anticipo; ovviamente per poter arrivare a questo livello di integrazione tra le strategie commerciali d'innovazione degli aspetti tecnologici e mediali, e le modalità di comunicazione/organizzazione interna, è necessario padroneggiare il *modus operandi* classico e consolidato, ovvero il cavallo di battaglia dell'azienda madre, e allo stesso tempo, trovare la chiave di volta per avvicinarsi ai meccanismi di innovazione tecnologica e commerciale dai quali non si può prescindere se si mira a sviluppare un'economia di successo, che garantisca che la nuova azienda sia fin da subito fiorente.

L'innovazione nella sua accezione più moderna trova le proprie basi nella tecnologia e nella comunicazione integrata fatta di *social networking*, di *internet*

marketing e, in breve, di soluzioni sempre più accattivanti e originali che catalizzino l'attenzione dello *stakeholder* in maniera tale da poter aprire facilmente una breccia di attrattiva all'interno dell'enorme quantità di messaggi che ogni giorno tentano di insinuarsi nella nostra sfera emozionale, bombardandoci di informazioni. Come è noto, abbattere le barriere che gli esseri umani inevitabilmente erigono per potersi difendere dalla pubblicità spasmodica e continua, presuppone un messaggio chiaro, interessante, definito e accattivante, attraverso i nuovi mezzi di comunicazione che ritrovano il proprio habitat in maniera particolare in un'età più moderna e per questo motivo sposano la ricerca dell'attività delle nuove generazioni e ne necessitano della presenza. Proprio per questo motivo, nel procedimento di passaggio generazionale risulta fondamentale essere in grado di gestire tutti i mezzi delle nuove tecnologie: *rendering, social networking,* rapporto con gli *influencer,* video virali; dato che questi sono incontestabilmente alla base dei nuovi processi di marketing che un'azienda con velleità di successo non può permettersi di ignorare.

Di pari passo a questa prima analisi, con il presente elaborato mi propongo di sviluppare una valutazione quanto più obiettiva e precisa possibile della qualità del sito web appositamente ideato per poter lanciare on-line l'azienda del caso trattato. Le specifiche che verranno valutati si identificano in quello che è la macro categoria all'interno del mondo del *luxury design*. Verranno presi in considerazione, attraverso un diagramma radar tutti gli elementi che fanno di un sito web uno strumento utile alla crescita di un'impresa. Le cuspidi del diagramma rappresenteranno i valori ritenuti fondamentali alla buona riuscita del progetto: architettura, funzionalità, contenuto, gestione, accessibilità e usabilità. Lo scopo di questo strumento è quindi quello di dare lustro, successo ma soprattutto credibilità, a un sito internet che sia in

grado di insinuarsi in un mondo pubblicitario già saturo di informazioni, immagini colori e idee, in maniera tale da distinguersi dalla massa e colpire il *target* individuato come "appetibile" ad interessarsi al livello economico e al significato sociale che un prodotto come il marmo, *status symbol* dell'*interior design* di lusso per eccellenza, rappresenta ne mondo del *Made In Italy* oggi in commercio.

Come recentemente studiato le modalità di consumo hanno una valenza strategica non indifferente al giorno d'oggi e non si limitano a far fronte a un mero bisogno da soddisfare ma caratterizzano l'acquirente definendone lo status sociale e la fascia economica a cui appartiene:

"Che il consumo sia anche un fattore identitario non ha niente di scandaloso o di riprovevole: lo diviene quando da *strumento* per comunicare la propria identità o i propri stili di vita, un uso funzionale quindi con finalità semiotiche, diviene invece *soggetto* e demiurgo della propria identità. Per molti anni si è associato il consumo alla ricerca ed esibizione dello status, al sistema degli *status symbol*, a un uso cioè rivolto a testimoniare il proprio prestigio, successo, ricchezza".[2]

L'esempio che vorrei utilizzare a sostegno della tesi è quello dell'azienda Venetian Gold S.p.A. (un perfetto caso di *spin-off* d'impresa) che si occupa di seguire i passaggi pratici e commerciali successivi alla lavorazione dei blocchi di marmo e di pietra naturale, già caposaldi dell'azienda "madre", la strutturata e storica Ca' D'Oro S.p.A.

Venetian Gold S.p.A. si occupa di curare le relazioni con i designer, con gli architetti e, più in generale, con i clienti che richiedono un prodotto finito o semi-

2 Cit., GIAMPAOLO FABRIS, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*. Edizioni Egea, Milano, 2010.

finito. Allo stesso tempo, l'avvento della figlia del Presidente come CEO della Venetian Gold S.p.A. ha permesso di prendere in esame il *topic* del passaggio generazionale che è stato seguito con particolare attenzione dallo Studio di Consulenza Aziendale Vincente & Malagò, resosi disponibile a condividere i materiali e le metodiche organizzative della *mission* d'impresa. Nello specifico, è stato trattato l'affiancamento della nuova amministratrice delegata, che culminasse nella totale autonomia economico-procedurale dell'azienda derivata.

In conclusione, lo scopo finale di questo elaborato sarà quello di descrivere come si sia cercato di creare un filo conduttore proattivo tra le due aziende e, di conseguenza, garantire la buona riuscita del lancio della nuova branchia, pur mantenendo gli elementi che contraddistinguono e permesso il successo della società storica; nello specifico, la comprovata affidabilità del marchio, sinonimo incontrovertibile di garanzia per la clientela. Il mantenimento della fidelizzazione ottenuta verso i clienti storici e la conquista delle nuove utenze si sviluppa grazie a un doppio legame fondamentale che parte dalla fiducia trasposta dall'azienda madre a quella derivate e arriva a trovare il suo compimento nel riconoscimento della continuità di garanzie date al cliente. Questo *output* deve essere indotto dal feedback dei nuovi elementi che prendono parte al ciclo vitale d'azienda, i quali saranno fortemente incentrati sulla pratica di *spin-off* d'impresa che andremo ad analizzare.

Nel particolare caso che ho voluto affrontare, in ognuna delle sue dinamiche, sono presenti tutti gli elementi che definiscono un corretto distaccamento aziendale seguito pedissequamente in ogni sua fase: cronologica, burocratica e sociologica. Tutto questo è stato realizzato allo scopo di creare un'azienda che, sebbene derivata dalla precedente di taglio e lavorazione della pietra naturale Ca' D'Oro S.p.A., fosse

minore per dimensione, per spettro di utenze e fatturato, ma molto più caratterizzante nei mercati di nicchia del lusso, del *Made in Italy* e dell'*interior design.* Il prodotto, che dapprima era semplicemente lavorato a partire dal blocco grezzo in lastre pronte per l'utilizzo di un qualsiasi marmista, ora viene seguito nella sua ultima fase di lavorazione, trovando il proprio compimento e la propria massima espressione nel cercare il punto di congiunzione preciso tra la richiesta/desiderio del cliente finale e le esigenze architettoniche e strutturali che caratterizzano la lavorazione moderna della pietra naturale.

Capitolo 1

Il ruolo della comunicazione nell'impresa moderna.

> "Deve essere ricordato che nulla è più difficile da pianificare, più dubbio a succedere o più pericoloso da gestire che la creazione di un nuovo sistema. Per colui che lo propone ciò produce l'inimicizia di coloro i quali hanno profitto a preservare l'antico e soltanto tiepidi sostenitori in coloro che sarebbero avvantaggiati dal nuovo".[3]

1.1. Regole per una corretta comunicazione applicata interna e esterna.

La nascita delle aziende che derivano da realtà preesistenti e ben delineate è un fenomeno che si sviluppa con un certo grado di frequenza e continuità. I motivi sono molteplici, ma tendenzialmente si possono ricondurre in parte alla natura insita del sistema economico e innovativo, ovvero quella di essere in continua evoluzione e in perenne mutamento, e in parte al ricambio generazionale che è giunto in un momento di massima espansione dovuto al periodo di inevitabile transizione cronologica delle grandi aziende fiorite nel recente passato. La conseguenza di questi fenomeni è stata il proliferare di varie realtà "derivate" che, utilizzando le solide fondamenta delle aziende "madre" si affacciano alla realtà economica odierna. Per poter dare vita a una realtà di questo genere, numerosi fattori devono necessariamente collimare in maniera tale da creare un meccanismo ben rodato che permetta la nascita dell'azienda "figlia", la quale, da un lato dovrà avere la forza di imporsi in un

3 Cit., NICCOLÓ MACCHIAVELLI, *Il Principe*, a. 1531.

mercato che per molti aspetti risulta già saturo e nel quale la concorrenza è spietata, e dall'altro non dovrà essere soffocata dalla presenza spesso ingombrante dell'azienda "madre". Di conseguenza, risulta fondamentale, per evitare il così definito soffocamento della nuova impresa che si affaccia sul mercato, che venga creato un piano di comunicazione che abbia lo scopo di limitare al minimo il rischio di incrementare la fragilità della nuova impresa nelle sue fasi embrionali, pena l'impossibilità di farle spiccare il volo. A questo proposito, non solo la comunicazione verso l'esterno è utile a livello di marketing ma è anche fondamentale una fruttuosa comunicazione interna che abbia lo scopo di rendere semplice la suddivisione dei compiti tra gli addetti allo sviluppo e alla crescita dell'impresa. Ogni parte attiva dell'azienda deve essere a conoscenza dello scopo che ci si è prefissato, in maniera tale da collaborare come un vero e proprio agglomerato di forze a un fine comune, che si può identificare nel distacco dal precedente ente per arrivare a confluire in una nuova creatura spogliata di tutti gli elementi che contraddistinguevano l'azienda madre, si tratta di un vero e proprio *labor limae* che smussa gli angoli e aumenta le sfaccettature; d'altronde il processo innovativo vede nell'evoluzione un continuo rimando tra il vecchio e il nuovo e i principi di cooperazione comunicativa tra i vari elementi devono essere seguiti alla perfezione; a questo punto dunque diventa fondamentale definire la comunicazione interna:

[…] "ovvero tutte le notizie che riguardano l'organizzazione aziendale e destinate al pubblico interno (dipendenti collaboratori, ecc.) È una tipologia di comunicazione che in paesi come gli Stati Uniti e in Giappone è particolarmente utilizzata e applicata, al punto che in queste due nazioni il rapporto impresa-collaboratore è molto stretto e l'impresa costituisce una parte della vita, addirittura nel tempo libero, di ciascun collaboratore (organizzazione di

feste, ricorrenze, pratica di sport, svolgimento di premi, ecc., tutti all'interno dell'impresa e delle sue strutture). Mentre in Italia la comunicazione interna ha un ruolo più discreto e generico di creazione di un rapporto tra impresa e collaboratore, un rapporto che ha come scopo primario migliorare il rendimento e la fedeltà del collaboratore nei confronti dell'impresa per la quale lavora".[4]

La comunicazione esterna in opposizione, necessita di sfaccettature differenti per essere considerata utile al bene dell'azienda e di conseguenza presuppone una capacità di *grip* differente, proprio perché rivolta a soggetti che non sono direttamente legati all'azienda e conseguenzialmente non hanno obblighi morali, o interessi economici diretti nel prendere in considerazione il flow comunicativo che una qualsiasi nuova azienda cerca di mettere in atto attraverso i propri organi e elementi preposti.

Analizzando questo particolare caso il discorso dovrebbe essere ovviamente molto più amplio, tuttavia, come primo passo, risulta utile mettere in luce una definizione che risulti quanto mai congrua di comunicazione esterna, nello specifico osserviamo che:

"Si definisce la comunicazione esterna come tutte le notizie e i messaggi, le informazioni volte a delineare un preciso profilo dell'azienda, vista dal pubblico esterno, che ne vuole conoscere, proprio attraverso l'utilizzo di questo strumento, i valori, la missione e tutte le sue caratteristiche produttive e che vuole comunicare al pubblico esterno (clienti,

4 Cit., ALBERTO DI RACO, GATEANO SANTORO, 1996, Estratto - *Digital Corporate Communication* – MAURO PECCHENINO, ELEONORA DAFNE ARNESE, *Le cinque leve della comunicazione d'impresa nell'era del web*, Franco Angeli – Edizioni Digitali, Impresa, Comunicazione, Mercato – Nuova Serie, Collana diretta da Vanni Codeluppi, 1996, Parte I, Cap. 2, pp. 28-29.

amministrazioni pubbliche, società private, giornalisti, leader di opinione ecc.). La comunicazione esterna si identifica con la comunicazione integrata, quando vengono azionate le cinque leve della comunicazione d'impresa. Può pero anche identificarsi con ciascuna leva, singolarmente. Ogni attività di comunicazione d'impresa è anche comunicazione esterna".[5]

Va da sé che non si può fare a meno della pratica di comunicare con i vari enti, siano essi interni o esterni all'azienda, lavorando per poter condividere le idee con lo scopo di ottenere il benestare dell'intera audience, la cui utilità è fuor di dubbio. La conseguenza di questo ragionamento è che: la comunicazione d'impresa è un'attività imprescindibile, per le aziende e tutti coloro che ne fanno parte (Ivy Lee, Notes and Clippings 1920 - 1921)[6]. La comunicazione efficace dunque non ha solo lo scopo di alleggerire i passaggi che caratterizzano la nascita di un'impresa ma anche di avere una forte influenza verso gli stakeholder più rappresentativi, che ovviamente non sono comparabili ai membri meno significativi e hanno un peso diverso nell'influenzare le decisioni che l'azienda decide di attuare nel proprio percorso. Conseguenzialmente la gerarchia che si colloca alla base dell'aspetto comunicativo è importante per definire le priorità, ma allo stesso tempo la comunicazione, per sua intrinseca natura, detiene il grande merito di poter avere un ruolo importante in ogni

5 Cit., MAURO PECCHENINO, 2009, Estratto - *Digital Corporate Communication* – MAURO PECCHENINO, ELEONORA DAFNE ARNESE, *Le cinque leve della comunicazione d'impresa nell'era del web*, Franco Angeli – Edizioni Digitali, Impresa, Comunicazione, Mercato – Nuova Serie, Collana diretta da Vanni Codeluppi. Parte I, Cap. 2, pp. 30-31.

6 Cit., EDWARD L. BENAYS, *Public Relations* – University of Oklahoma Press, Norman, Publishing Division of the University, OK, 1997, U.S.A.

elemento interno e esterno all'azienda; essa riesce a raggiungere tutti e poi, ciascuno la recepisce e ne fa un uso personale a seconda dei propri interessi e delle proprie priorità.

In sintesi dunque la comunicazione d'impresa può essere definita come: l'insieme di processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare (rinforzandoli o modificandoli) gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato, nel perseguimento dei propri obiettivi (Pastore e Venuccio 2008).[7] Perché la comunicazione risulti efficacie, i vari canali che devono essere percorsi nella sua messa in pratica devono necessariamente essere adattati al mondo delle imprese, trovando il giusto e fruttuoso connubio tra psicologia, sociologia e soprattutto semiotica in quanto, come è noto, un linguaggio condiviso di simboli e segni è la base per un approccio comunicativo degno di questo nome. I mezzi a disposizione dell'impresa sono molteplici, sia a livello di comunicazione interna che esterna e questo presuppone dunque che tutti gli interlocutori necessari allo sviluppo aziendale, siano a loro modo coinvolti nelle evoluzioni che vengono implementate o nelle modifiche che l'azienda subisce.

Queste brevi ma fondamentali regole, questi accorgimenti precedentemente citati forniscono una sorta di breve formulario per poter mettere i paletti in quello che deve essere l'approccio a una comunicazione funzionale all'interno dell'impresa, in maniera tale da ricreare quel tanto agognato rafforzamento della azienda "figlia", particolarmente nel caso in cui si verifichi quello che inizialmente abbiamo definito come *spin-off* d'impresa; nel capitolo successivo affronteremo le modalità attraverso cui la comunicazione d'impresa sebbene spesso trascurata nella creazione di una

7 *Ibidem*, Cit., Nota 4.

nuova azienda sia in grado di rendere estremamente più *smooth* il processo di distaccamento e emancipazione. La conseguenza non può essere che una migliore organizzazione del lavoro e una maggiore facilità nel perseguire gli obbiettivi di condivisione, innovazione e evoluzione che non possono fare altro che apportare un importante beneficio in termini economici e di sviluppo all'azienda derivata.

1.2. L'impossibilità di non comunicare nell'imprenditorialità.

La trasmissione del sapere è un principio cardine dal quale non si può prescindere nel processo di emancipazione di una nuova impresa. Per poter sperare di condividere il proprio *konw-how* imprenditoriale è necessario padroneggiare delle tecniche comunicative chiare e puntali che permettano il *transfer* in modo diretto e vincente; tuttavia, va da sé che l'imprenditore debba essere lungimirante e preparato perché gli insegnamenti risultino definitivamente proficui. L'imprenditore di successo infatti, non ha un profilo definito per antonomasia che risulti automaticamente quello vincente nelle dinamiche aziendali. Date le differenze caratteriali e esperienziali che caratterizzano una persona dall'altra, possiamo individuare solo nel bagaglio personale di conoscenze, e ovviamente nell'insita brillantezza, il differente approccio attuabile in quelli che sono i criteri di scelta strategica tra da un imprenditore di successo e uno infruttuoso.

La figura imprenditoriale, dato che necessita di avere le caratteristiche base del leader, deve sottostare a un insieme di regole che gli impongano un ventaglio di qualità, tra cui: determinate caratteristiche fisiche, comportamentali e personali, le quali nell'insieme gli permettano di mantenere la *leadership* sul luogo di lavoro, non per imposizione ma per manifesto riconoscimento da parte dei propri sottoposti.

Perseguendo lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati prima possibile, chi viene designato essere un imprenditore “in potenza” (per prendere in prestito un pensiero filosofico della metafisica aristotelica) deve padroneggiare le seguenti competenze e avere i seguenti pregi per rendere concretamente competitivo il proprio piano d’impresa.

Il decalogo che segue è citato nel manuale sulle dinamiche di parenting a cura di F. Guidi – F. Angeli: “Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza”:

1. *Persuasione* → per poter convincere i sottoposti della correttezza e della lungimiranza delle proprie scelte.
2. *Influenza* → per indirizzare, attraverso il proprio atteggiamento, l’altrui atteggiamento sul posto di lavoro.
3. *Capacità di guida* → nei momenti positivi e in quelli di crisi per essere sempre un riferimento all’interno dell’impresa.
4. *Energia* → fondamentale per sopportare l’insieme di problematiche che ogni giorno si presentano.
5. *Competitività* → necessaria per far fronte al cannibalismo del mercato soprattutto nei confronti delle *start-up*.
6. *Entusiasmo* → atto a mantenere alta la motivazione, sia per sé stessi, sia soprattutto per i propri impiegati.
7. *Sicurezza* → nel prendere le decisioni e nel non abbattersi anche di fronte a un errore mantenendo la convinzione nelle proprie capacità.
8. *Fiducia* → in sé stessi e nei collaboratori che ci si è scelti perché fungano da *backup* in caso di assenza.
9. *Tolleranza* → verso chi ha minori capacità o aspirazioni in ambito lavorativo per favorire una crescita parallela.
10. *Tenacia* → nell’essere sempre propositivi verso le opportunità che ogni giorno vengono a crearsi.

A livello di conoscenze procedurali, la formazione dell'imprenditore può nascere ovviamente dal percorso universitario specialistico e coadiuvarsi con l'esperienza sul campo, che come sempre, risulta essere una *conditio sine qua non* per riuscire a compiere le scelte aziendali strategicamente più corrette. In aggiunta alle qualità citate, è necessario qualcosa di più: una capacità innata di vocazione alla responsabilità, alla freddezza nel compiere le scelte più difficili assumendosene i rischi. Queste particolari abilità derivano sì dagli archetipi psicologici che a priori sono insiti in alcuni (i più intraprendenti) di noi, ma allo stesso tempo, si manifestano quando vengono inculcate attraverso l'educazione ricevuta ogni giorno durante il periodo dell'infanzia. Lo stile di vita che si è sempre tenuto o a cui la famiglia ci ha abituato, l'*environment* in cui si è cresciuti, il credo politico dell'ambiente circostanze, la nazionalità, sono tutti valori aggiunti alla creazione di una mentalità imprenditoriale specifica e, con un po' di fortuna, vincente.

Nel loro complesso, tutte le specifiche situazioni citate, arricchiscono e determinano il processo di formazione dell'individuo designato a sostituire, affiancare o sostituire la figura imprenditoriale. Inoltre queste premesse ci forniscono il destro per un'intuitiva spiegazione del perché la mentalità imprenditoriale molto spesso si tramanda di padre in figlio nel tipico esempio del ricambio generazionale. Naturalmente questa fortunata "coincidenza di fattori" non si verifica sempre, e svariate volte, come si usa dire: *"la mela rotola piuttosto lontano dal ramo"* ovvero, i figli non sempre sono all'altezza a livello di capacità e valori, di portare avanti il lavoro svolto dai padri. Tutto questo comunque non preclude la possibilità di sostenere l'idea di poter far riferimento a una teoria di predisposizione genetica al

raggiungimento del successo intra-familiare all'interno dello sviluppo dei percorsi aziendali.

Se l'abilità del neo-imprenditore sarà tale da calcare le orme di chi lo ha preceduto o affiancato, la conseguenza di quanto sopra descritto troverà il proprio compimento anche da un punto di vista del beneficio economico, negli investimenti dell'imprenditore stesso, in misura di tempo e denaro, sospinto dal desiderio di realizzazione di sé e soprattutto da un forte impulso alla creazione/produzione di una nuova realtà. Una realtà che punterà ovviamente a un aumento del profitto e che, di fatto, si fa garante della valorizzazione del capitale umano aziendale e di quello sociale.

Al fine di garantire una continuità di risultati all'azienda, in determinate occasioni sarà fondamentale e necessario distaccarsi dal meccanismo "affettivo" tipico dell'ambiente familiare, meccanismo che tende a dare, per sua insita natura, maggior spazio ai figli o eventuali dipendenti consanguinei dato che, l'eventuale incapacità o noncuranza degli stessi potrebbe ripercuotersi negativamente sia sull'azienda che sui dipendenti e, non ultimo, sui figli stessi che, non riuscendo a riconoscere la propria inadeguatezza potrebbero non essere in grado di gestire in maniera proficua il lavoro e i guadagni di una vita.

Il *crack* delle dinamiche interne all'azienda e di conseguenza della sua produttività comincerebbe certamente dalla frustrazione di manager preposti e responsabili che, forti di grande esperienza maturata (e spesso di anni di abnegazione per il bene dell'azienda) si vedono surclassati da giovani rampanti, arroganti e non adeguatamente preparati a cui viene dato potere decisionale e posizione, non grazie al compimento virtuoso di un sistema meritocratico, ma a

causa di un'effimera deviazione di forma dell'ormai obsoleto concetto di "diritto di nascita" radicato nell'immaginario collettivo:

> […] la copertura degli altri ruoli manageriali è altrettanto critica: in assenza di una mappa delle responsabilità chiave, e di regole condivise circa l'accesso a ciascuna posizione, l'ingresso delle nuove generazioni ha spesso l'effetto di scompaginare le carte e provocare effetti a catena entro la famiglia e rispetto alla gestione dei talenti manageriali ad essa esterni.
>
> Privilegiando il cognome rispetto ai meriti professionali, i giovani rischiano di dover gestire responsabilità impari rispetto al proprio bagaglio di competenze, mettendo quindi a repentaglio anche l'impresa. Per la gestione del passaggio nei ruoli manageriali è fondamentale la definizione di un piano regolatore che determini le modalità d'accesso a posizioni operative, prevedendo progressione di responsabilità e autonomia decisionale, coesistenza di familiari dello stesso ramo nelle unità organizzative, elaborazione di piani di carriera individuali così da preservare sia i membri della famiglia sia l'attrattività dell'impresa rispetto ai talenti manageriali da reperire sul mercato".[8]

Possiamo concludere questi assunti dicendo che il concetto di condivisione dell'imprenditorialità, nelle aziende neonate o *start-up* e negli *spin-off* d'impresa, sottostà a delle regole di complessità procedurale non trascurabili nel rapporto tra società e famiglia. Nel momento della nascita e nei primi anni di vita dell'impresa, che come abbiamo già visto sono i più delicati, diventa basilare trovare il modo di

---

8 Estratto da: GIORGIO ELEFANTE, Art. *Alle sorgenti del futuro delle PMI italiane*. Advisory Associate Partner PwC e Marco Meulepas, Tax Partner Pwc. Tratto da Patti di famiglia – Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa. Allegato a "L'imprenditore" Ed. SIPI S.p.A. Roma, 2012.

proteggere tutte le nuove dinamiche e soprattutto smussare le cosiddette esigenze antagoniste delle due sfere d'utenza, che tra loro spesso e volentieri divergono ma che, contemporaneamente, non possono assolutamente fare a meno l'una dell'altra, in quanto convergenti nello sviluppo degli interessi e della prolificità dell'azienda stessa.

Il fatto stesso di creare un rapporto diretto e sincero con i soggetti interessati non è quasi mai pienamente agevole: l'obiettività, l'imparzialità e la trasparenza nelle comunicazioni sono le pietre miliari di questo passaggio, che diverrà ancora più semplice se mediato dai professionisti di consulenza del settore. Questi designati "aiutanti", o facilitatori, se vogliamo, avranno il basilare compito di organizzare il lavoro, alleggerire i passaggi burocratici e rendere più semplici e intuibili i cavilli finanziari necessari, in maniera tale da garantire che tutti i passaggi sinergici indispensabili siano rispettati nelle tempistiche congrue.

L'irrinunciabile figura del consulente aziendale ricopre il duplice ruolo di collettore e artificiere, è cioè in grado di unire i molteplici interessi (e i compiti) degli *stakeholder*, indirizzandoli verso l'auspicabile compimento di un futuro comune e, allo stesso tempo, il consulente sarà chiamato a disinnescare sul nascere i possibili (o meglio, probabili) conflitti, compito in cui sarà facilitato ricoprendo il ruolo di voce fuori dal coro, immune e distaccato dalle eventuali incomprensioni familiari pregresse all'azienda, che possono costituire motivo di attrito tra i membri o atteggiamenti simili l'arroccarsi nelle proverbiali e inespugnabili torri d'avorio.

Ovviamente, questo intero processo, fino ad ora indagato nei minimi particolari, non si riduce a un mero *pourparler* all'interno dell'azienda. Tutti gli accordi e le dinamiche che vengono concordate tra le varie parti, dovranno trovare il

loro suggellamento da un punto di vista legale attraverso tutti i passaggi del caso, attraverso i *Patti di Famiglia*, debitamente regolamentati dalle leggi create *ad hoc*, in maniera tale da garantirsi che nulla sia lasciato per nessun motivo alla semplice buona fede e all'onestà (e qui forse ci troviamo di fronte al maggiore degli ossimori) dei membri della stessa famiglia, del resto, anche in questo caso, come si usa dire *verba volant et scripta manent.*

In questo elaborato comunque non discuteremo, né indagheremo oltre le metodiche notarili appositamente preposte per regolamentare il passaggio generazionale e il trasferimento di capitali/beni tra, o all'interno delle aziende; l'argomento meriterebbe un lavoro elaborato e specifico incentrato solamente sui suddetti concetti. Questa tesi si impegna piuttosto a definire i passaggi comunicativi pratici e empirici atti a costituire un fruttuoso *spin-off* imprenditoriale e, a questo proposito, nel capitolo seguente si occuperà inoltre di sostenere i concetti appena descritti, prendendo in esame un esempio tangibile e ben riuscito di *spin-off* d'impresa, durante il quale si è sviluppato, al contempo, un annesso trasferimento generazionale, eseguito a regola d'arte. L'unione di queste due pratiche ha guidato verso il successo la *NewCo*[9] Venetian Gold S.p.A., all'interno del mercato del marmo e della pietra naturale, nell'accezione più competitiva del design e del *Made In Italy.*

1.3. Contrastare la *liability of newness* con i meccanismi comunicativi.

Come fino ad ora analizzato, la fragilità di una *start-up* risulta essere al massimo livello nel momento in cui si trova nelle sue fasi iniziali; quando parliamo

9 Cfr. Definizione, Il Sole 24 Ore – Le Guide, **www.ilsole24ore.com**: *NewCo* è un nome generico e transitorio che viene assegnato a una nuova azienda (*NewCo* sta per *New Company*) che sorgerà da una ristrutturazione o da un progetto di creazione di una nuova azienda (*Start-Up*).

di *spin-off* d'impresa ovviamente facciamo riferimento a una variabile di *start-up* dato che anche in questo specifico caso la tipologia di azienda è nuova (anche se per derivazione) e incontra gli stessi problemi di una qualsiasi *start-up*. A questo proposito il termine tecnico per definire questa fase, di cosiddetta fragilità o debolezza iniziale, è *liability of newness*, problematica ampiamente affrontata in svariati testi e studiata con particolare attenzione, da economisti e esperti nel settore.

"L'origine della frase *liability of newness* (fragilità della novità) può essere ricondotta all'articolo di Arthur Stinchcombe sulla struttura sociale e sulle organizzazioni, pubblicato nel 1965. In questo articolo Stinchcombe spiega come la scarsa comprensione delle condizioni sia responsabile del comparativo tasso di fallimento delle nuove e vecchie organizzazioni e particolarmente il motivo per cui una più alta proporzione delle nuove organizzazioni sembra fallire, rispetto a quelle più vecchie. La definizione implicita di Stinchcombe riguardo la fragilità della novità è relativa al fatto che le nuove organizzazioni affrontano una costellazione di problemi associati con il loro nuovo status di fondazione che le rende particolarmente propense al fallimento. Stinchcombe osserva che quattro dei principali problemi includono la fragilità della novità e le condizioni sociali al momento di trovare il livello di fragilità che una nuova azienda affronta. Per prima cosa, le nuove organizzazioni – specialmente il nuovo tipo di organizzazioni – generalmente coinvolgono la creazione e l'apprendimento di nuovi ruoli. Alcuni ruoli organizzativi devono essere inventati *ex-novo* e, nonostante tutti i ruoli necessitino apprendimento da parte dei nuovi membri delle organizzazioni. Inizialmente, le nuove organizzazioni devono confrontarsi con le generiche capacità degli impiegati, maturate primariamente presso la precedente azienda, finché il tempo sufficiente sia trascorso per gli impiegati in modo tale da imparare e eseguire efficientemente i loro nuovi ruoli. Essenzialmente, una nuova impresa deve investire tempo,

sia esplicitamente che implicitamente, nell'educare i propri nuovi impiegati a eseguire i propri doveri".[10]

Il concetto basilare in questa teoria determina come la possibilità di fallimento di un'impresa nelle sue fasi embrionali sia particolarmente alta, mentre, con il passare del tempo e la conseguente stabilizzazione delle modalità d'impresa, questo rischio tende via via a scemare fino a ridursi quasi al minimo, nel momento in cui una società diventa ben strutturata e si consolida dalle fondamenta in su. Un fenomeno simile a quello appena descritto, è quello relativo alla cosiddetta *liability of adolescence*, secondo il quale, dopo un periodo di qualche anno in cui l'azienda vive una sorta di euforia dovuta allo sbocciare di una nuova realtà e di conseguenza all'interesse della novità, essa incontra una fase calante che, se superata, è destinata a riallinearsi successivamente per far recuperare all'impresa la propria autonomia e solidità. Questo esempio tuttavia, sebbene doverosamente citato, non è quello riguardo il quale abbiamo deciso di concentrare il qui presente studio di ricerca. Lo

10 Cfr., **www.blackwellreference.com**: CARY L. COOPER, The Blackwell Encyclopedia of Management. The origin of the phrase "liability of newness" can be traced to Arthur Stinchcombe's article on social structure and organizations, published in 1965. In this article Stinchcombe argues that poorly understood conditions are responsible for the comparative death rates of new and old organizations and particularly for why a higher proportion of new organizations appear to fail than older ones. Stinchcombe's implicit definition of the liability of newness is that new organizations face a constellation of problems associated with their newly founded status which renders them particularly prone to failure. Stinchcombe argues that four main problems comprise the liability of newness and that social conditions at the time of founding affect the degree of liability a new firm faces. First, new organizations – especially new types of organizations – generally involve the creation and learning of new roles. Some organizational roles must be invented de nouveau – and regardless, all roles require learning by the new organization's members. Initially, new organizations must contend with employees' generalized skills acquired prior to the new firm's founding until sufficient time has passed for employees to learn and efficiently execute their new roles. Essentially, a new firm must invest time, either explicitly or implicitly, in educating its new employees to execute their responsibilities.

studio su cui manterremo il focus riguarda l'effettiva capacità di sopravvivenza della nuova impresa nei primi anni; sopravvivenza intesa come capacità di adattarsi al marasma del mercato cannibale, nel quale soltanto gli enti più forti vengono "selezionati" e di conseguenza viene loro permesso di affrontare il periodo di stabilizzazione che consegue direttamente all'effettiva nascita o, nel caso degli *spin-off*, è conseguente alla derivazione/distacco dall'azienda madre.

Prima di procedere però è interessante citare l'*abstract* dell'articolo di Josef Brüderl & Rudolf Schüssler, intitolato: "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence", che, con estrema precisione, fornisce una spiegazione chiara del fenomeno sopra citato:

"Questo articolo contiene una discussione teorica e un test empirico dell'ipotesi di Stinchcombe: "*liability of newness*", che assume rischi più alti di fallimento per le giovani organizzazioni comparate con quelle più vecchie. È dimostrato che questa ipotesi non è una corretta rappresentazione del rischio di morale delle organizzazioni di business della Germania dell'Ovest. Per questo motivo, introduciamo il concetto di "*liability of adolescence*" (fragilità dell'adolescenza) che propone un pattern di rischio a U invertita. È dimostrato che la mortalità, dipendente dalle dotazioni di risorse iniziali di un'azienda, ha il proprio picco quindici anni dopo la sua fondazione. Da questa prospettiva, più ampie interpretazioni delle fragilità delle dimensioni ridotte e delle forme legali vengono alla luce. Questi argomenti sono ben supportati da un modello di tasso logico-logistico, con i dati in nostro possesso".[11]

11 Abstract., *The Liability of Newness*, JOSEF BRUDEL & RUDOLF SCHUSSLER, LUDWING - MAXIMILIANS, University, Munich. (530/Administrative Science Quarterly, 35 (1990): "This article contains a theoretical discussion and an empirical test of Stinchcombe's "liability of newness" hypothesis, which assumes higher risks of failure for young organizations compared with old ones. It is shown that this hypothesis is not a good representation of the morality hazard of West German business organizations. Therefore, we introduce the concept of "liability of adolescence", which

Per poter trovare un valido riscontro in quelle che sono le motivazioni tali per cui un'azienda riesce a superare il periodo di *liability of newness*, è necessario tenere conto di svariati fattori: strategie aziendali, organizzazione interna e esterna, validità degli impiegati, rodaggio dei processi lavorativi e, ultimo, ma non per importanza, il processo di pubblicizzazione e marketing che deve indirizzare il pubblico (e in particolare il target ricercato) a inserire nel proprio radar percettivo l'offerta che la nuova azienda si impegna a proporre sul mercato. L'aspetto comunicativo pubblicitario sostenuto attraverso le iniziali operazioni di marketing, ha lo scopo di ovviare alle problematiche di mancanza di fiducia che l'azienda certamente percepirà da un punto di vista delle relazioni socio-economiche con i nuovi partner, i quali, privi di *feedback* precedentemente ottenuto, dovranno mettere in gioco la propria buona fede e la propria fiducia, per poter accettare le nuove proposte. A questo si aggiunge che legami solidi intra-aziendali non si sono ancora creati a causa del poco tempo a disposizione e dell'allure di novità che l'impresa neonata porta con sé; ovviamente la poca esperienza che permea dalle *start-up* non è un elemento di rassicurazione per i vari *stakeholder* che sono chiamati a investirvi propri capitali.

La fiducia deriva dall'esperienza, e sfortunatamente, in questo tipo di nuove imprese, è una caratteristica che tende a latitare nonostante gli sforzi derivanti da tutti gli studi e gli accorgimenti che si possono prendere in considerazione per il raggiungimento di una fruttuosa competitività imprenditoriale. Nel particolare caso

---

proposed an inverted U-shaped risk pattern. It is shown that mortality, depending on the initial resource endowments of a firm, peaks between one and fifteen years after founding. From this perspective, extended interpretations of the liabilities of smallness and legal form are given. These arguments are well supported by a log-logistic rate model estimated with our data".

dello spin-off aziendale, la problematica della mancanza di fiducia appena citata può essere ridotta dal fatto che solitamente un'azienda figlia deriva da una realtà "genitrice" consolidata e riconosciuta all'interno dello spettro imprenditoriale che la circonda, di conseguenza questa derivazione può facilmente essere vista come motivo di garanzia, di serierà e, soprattutto può trasmettere l'idea, a livello commerciale che la nuova azienda incarni gli stessi valori di quella da cui proviene. Come conseguenza, le routine aziendali, i compiti e la struttura interna avranno un esempio ben rodato da cui prendere spunto. Proprio per questo motivo risulta fondamentale, nel corretto processo di marketing per una start-up, sottolineare ampiamente a livello pubblicitario, di *storytelling* e soprattutto per quanto riguarda le associazioni d'idee da parte del pubblico, il legame tra l'azienda genitrice e quella derivata; questo diviene un mezzo ancora più potente nel momento in cui lo zoccolo duro dell'azienda si basa sulla storia e sulla tradizione. Sono questi gli elementi che al giorno d'oggi distinguono un'impresa che attecchisce sul *target* e guadagna la fiducia, da quelle che passano di fronte all'immaginario collettivo e non ne scalfiscono nemmeno in superficie la corazza.

L'idea di legame con la tradizione, che è uno dei capisaldi che caratterizzano il successo nel cambio generazionale delle famiglie imprenditrici, risulta essere un'arma particolarmente potente nelle dinamiche comunicative, soprattutto se si tratta di aziende che operano nel campo manifatturiero, le quali hanno alle spalle una storia importante e ben riconosciuta nel campo di produzione del *Made In Italy*. Relativamente a questa filosofia d'impresa possiamo fare riferimento alle varie eccellenze, soprattutto nazionali, che chiaramente trovano terreno fertile al momento del raggiungimento della produzione industriale su larga scala. Diviene questo il caso

in cui il cliente (che spesso si identifica con aziende importanti e strutturate) deve essere in grado di percepire che la nuova impresa conosce e padroneggia il *know-how* alla perfezione pima di sentirsi totalmente sicura e fiduciosa nell'affidarle dei *deliverable* d'importanza economica e strategica.

Per poter contare su di una strategia vincente l'azienda neonata deve per forza utilizzare tutte le proprie capacità organizzative nei vari campi della produzione e dell'organizzazione industriale, nello specifico, dando valore a quelle che vengono definite come *dynamic capabilities*, a questo proposito il famoso professore (e prolifico imprenditore) David John Teece osserva che:

"All'interno di questo determinato *framework*, il vantaggio competitivo può giungere ad un momento in cui, si padroneggiano gli assetti scarsi ma rilevanti e difficili da imitare, specialmente riguardo il *know-how*. […] il vantaggio sostenibile necessita più della padronanza delle capacità dinamiche nel renderlo difficile da replicare. Queste capacità possono essere imbrigliate in una continua creazione, estese, fatte evolvere, protette e mantenute rilevanti per l'assetto base unico dell'impresa. Le capacità dinamiche possono essere disaggregate nella capacità di dare senso e forma alle opportunità e alle minacce, in modo tale da misurare le opportunità e allo stesso tempo di mantenere la competitività attraverso il miglioramento, l'unione, la protezione e, quando necessario, la riconfigurazione degli aspetti tangibili e intangibili del business d'impresa".[12]

12 Cit., DAVID JOHN TEECE, *Explicating Dynamic Capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance.* (Institute of Management, Innovation and Organization, Haas School of Business, University of California, Berkeley, California, U.S.A. Extracts by Strategic Management Journal, Published online on 7 August 2007 in Wiley Inter-Science **www.interscience.whiley.com**, p.p. 1319 – 1320. […] Within this framework, competitive advantage can flow at a point in time from the ownership of scarce but relevant and difficult-to-imitate assets, especially know-how […] sustainable advantage requires more than the ownership of difficult-to-replicate dynamic capabilities. These capabilities can be harnessed to continuously create, extend, upgrade, protect, and keep relevant the enterprise's unique asset base. Dynamic capabilities can be

È proprio in questa maniera che nell'organigramma aziendale trovano il proprio contrappunto tutte quelle abilità che permettono di far fronte a un cambiamento transitivo di situazione, mercato o struttura all'interno di una determinata azienda. Ovviamente le capacità dinamiche dell'azienda non hanno valore assiomatico e quindi non sono adattabili a ogni contesto imprenditoriale, piuttosto esse sono riutilizzabili per risolvere un generico insieme di criticità che possono manifestarsi con una certa ciclicità.

In conclusione è possibile argomentare che l'applicazione di queste determinate norme permetterà e favorirà l'adattamento attivo da parte degli impiegati e, in generale, da parte dei membri che ricoprono una parte attiva all'interno del processo. In questo particolare caso dunque, il focus deve essere incentrato sulle abilità di marketing nel momento in cui il distaccamento da una società all'altra avviene e, di conseguenza, inficia tutti quegli aspetti pubblicitari e commerciali (quindi esterni) e comportamentali (ovvero interni) che dovranno necessariamente accompagnare il travagliato periodo di emancipazione della nuova impresa. Il tutto avrà lo scopo di cementare definitivamente e in maniera quasi indissolubile ("quasi" è d'obbligo data la volubilità dei consumatori) lo zoccolo duro di utenze che fungerà da primaria base commerciale per poter garantire il successo dell'incombente entrata in gioco dell'azienda in divenire.

---

disaggregated into the capacity to sense and shape the opportunities and threats, to seize opportunities, and to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting and when necessary, reconfiguring the business enterprise's tangible and intangible assets.

Capitolo 2

Lo spin-off d'impresa e il passaggio generazionale

"Fin dai tempi più antichi, il filo d'oro è il simbolo di un sapere che nasce dall'esperienza personale e che è libero dai condizionamenti istituzionali. È un

filo perché rappresenta la continuità di un'esperienza sempre antica e sempre nuova ed è esile perché in ogni generazione questa consapevolezza viene mantenuta da una minoranza di individui. Questo filo è d'oro perché è immortale, rimane sempre anche nei periodi più caotici e oscuri, a volte più apparente, a volte più nascosto."[13]

2.1. Il rafforzamento dello *spin-off* attraverso la comunicazione.

Nella moderna concezione relativa delle dinamiche di movimentazione d'impresa, si definisce come *spin-off aziendale* quel particolare processo nel quale:

"Un'impresa, nata per scorporamento da un'altra, la quale mantiene tuttavia un ruolo fondamentale nei confronti della nuova realtà imprenditoriale, esercitando su di essa una significativa influenza soprattutto in termini di competenze e di attività svolte. Il processo di spin-off consiste nella creazione di una nuova organizzazione "estratta" da una precedente, che impiega il know-how accumulato dall'azienda 'madre' per sviluppare un nuovo sentiero di conoscenze e uno specifico utilizzo che non rientrano in termini istituzionali o strategici nei fini della organizzazione di origine. Questa tipologia consente il trasferimento di conoscenza direttamente nel tessuto produttivo e possiede, con maggiore facilità rispetto alle

13 Cit., EWAN CLAYTON, *Il filo d'oro. Storia della scrittura*, Ed. Bollati Boringhieri. 2014, Saggi, Storia, filosofia e scienze sociali. Traduzione: B. Antonielli d'Oulx.

imprese tradizionali, la capacità di assorbire le innovazioni messe a punto nei laboratori di ricerca."[14]

Quando una nuova impresa di questo genere viene dunque alla luce, il meccanismo che le permette di sbocciare è molto delicato e le sue fasi sono, in un primo momento, concitate e poco organizzate, sebbene cariche di un'energia vitale che si può facilmente percepire. A questo proposito in un mercato come quello dei giorni nostri, un elemento fragile e neonato come una nuova impresa, rischia di essere fagocitata da una realtà troppo concorrenziale per poter permettere anche solo un iniziale spiraglio commerciale alla stessa. Come conseguenza di ciò, nello spin-off d'impresa, per poter difendere la nuova creatura "figlia" derivante dell'azienda precedente, diventa fondamentale l'aspetto comunicativo che ha lo scopo di gettare delle solide fondamenta sulle quali la nuova azienda poggerà.

La comunicazione risulta dunque indispensabile non solo da un punto di vista pubblicitario esterno, ma anche per quanto concerne le dinamiche interne: le società, le aziende sono fatte di persone, dipendono dalle persone e da queste non possono prescindere. Le relazioni tra le persone dunque hanno il compito di formare un solido scheletro che funga da sostegno sicuro per la stabilità e la sopravvivenza oltre che, ovviamente, per la crescita dell'azienda.

A sostegno dell'importanza della comunicazione ci viene in aiuto il lavoro fondamentale perpetrato dagli studiosi statunitensi Yves Winkin, Edward Hall e Erving Goffman che, insieme ad un nutrito gruppo di psicologi e pensatori,

14 Definizione, Enciclopedia On-Line Treccani – La Cultura Italiana, Dizionario di Economia e Finanza (2012).

fondarono quella che ancora oggi definiamo la cosiddetta “Scuola di Palo Alto”, nata nel nord della California agli albori degli anni Settanta:

“La Scuola di Palo Alto, nelle persone di Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson ed altri studiosi, negli anni Sessanta e Settanta fissò tutta una serie di nozioni teoriche elaborate a partire dalla sperimentazione sul campo e definì la funzione pragmatica della comunicazione, vale a dire la capacità di provocare degli eventi nei contesti di vita attraverso l’esperienza comunicativa, intesa sia nella sua forma verbale che in quella non-verbale. Facendo riferimento al concetto di retroazione sviluppato dalla teoria della cibernetica, si può affermare che, all’interno di un qualsiasi sistema interpersonale come un gruppo di lavoro, ogni persona influenza le altre con il proprio comportamento e è parimenti influenzata dal comportamento altrui. La stabilità e il cambiamento inerenti al sistema sono determinati da tali circuiti di retroazione: l’informazione in ingresso può venire così amplificata (è il caso della retroazione positiva) e provocare un cambiamento nel sistema, oppure può venire neutralizzata (e allora si parla di retroazione negativa) e mantenere la stabilità dello stesso.”[15]

Questa Scuola, che definisce il proprio operato attraverso le massime e le teorie sviluppate in materia di rapporto comunicativo – gestionale, ancora oggi viene utilizzata e studiata numerose sedi, alcune delle quali in Italia che si occupano di gestione del business management e dell’affiancamento di grandi aziende nei loro bisogni comunicativi e organizzativi. Derivando dalle teorie della Scuola di Palo Alto sono stati ricavati quattro basilari assiomi sulla comunicazione che ci permettono di capire come l’aspetto comunicativo nei rapporti interpersonali e, nel particolare caso che stiamo affrontando, nei rapporti professionali aziendali, sia il collante che

15 Cfr., **www.costellazionifamiliariesistemiche.it**

permette l'indissolubile compattezza di un ente, formato dai più svariati attori. Come conseguenza risulta semplice collocare lo scopo di questi studi nella corretta metodica d'informazione aziendale che questa tesi si propone di affrontare. I quattro assiomi fondamentali si possono riassumere nel seguente elenco, riconducibile al già citato manuale di Mauro Pecchenino e Eleonora Dafne Arnese. Essi rappresentano gli elementi fondamentali della comunicazione d'impresa e permettono di comprendere il motivo per cui non si può prescindere da una comunicazione fruttuosa all'interno dell'azienda per motivi organizzativi e all'esterno di essa per motivi pubblicitari e economici:

1. Non si può non comunicare.[16]
2. Tutto è comunicazione.[17]
3. Quello che viene comunicato è quello che l'altro comprende.[18]

16 Dal momento in cui un essere o un ente viene al mondo emette e riceve messaggi, comunica inoltre con il mondo esterno. Cit., Pecchenino, 2009, Estratto - Digital Corporate Communication – Mauro Pecchenino, Eleonora Dafne Arnese, Le cinque leve della comunicazione d'impresa nell'era del web, Franco Angeli – Edizioni Digitali, Impresa, Comunicazione, Mercato – Nuova Serie, Collana diretta da Vanni Codeluppi. Parte I, Cap. 2.1 "La comunicazione d'impresa, inizi e progressi", pp. 26.

17 Tutto ciò che diciamo e che scriviamo, il modo in cui lo esprimiamo, i mezzi che usiamo, ma anche ciò che siamo, che rappresentiamo, la nostra posizione nell'impresa, l'immagine che trasmettiamo, gli attributi della nostra funzione, ciò che si conosce del nostro passato e le intenzioni che gli altri presumono che noi avremo riguardo al futuro. È dimostrato che nella maggior parte delle situazioni, la comprensione di un messaggio dipende più dalla relazione che vi è tra gli interlocutori, piuttosto che dal contesto esplicitamente espresso. *Ibidem*, Cit., Nota 8.

18 Quando si emette un messaggio, esso corrisponde nella propria mente a una certa mappa mentale. Arrivando all'interlocutore esso avrà un effetto di segnale ancora più che di segno. In altre parole, esso andrà a inserirsi in una mappa mentale la quale sarà diversa, a volte radicalmente, dalla propria. *Ibidem*, Cit., Note 8/9.

4. In una relazione è la persona più flessibile a avere maggior potere.[19]

Nel momento in cui un'azienda si impegna a dare informazione della *mission* che si propone di perseguire, all'interno dei mercati che calca e verso i propri *stakeholder*, essa ha l'obbligo di proporre un'immagine riconoscibile che abbia la capacità di creare un legame indissolubile con il proprio pubblico, in maniera tale da ottenere un duplice effetto, che non è altro che la base del marketing, ovvero: perseguire lo scopo di fornire all'interessato un nucleo di informazioni, sfruttando allo stesso tempo il contatto che viene a crearsi per acquisirle.

Date queste premesse si presuppone che ci sia una strategia ben definita a livello organizzativo interno, ancor prima che comunicativo. Solo quando le due cose sono strettamente collegate l'equazione può però funzionare, altrimenti ogni *stakeholder* avrà una percezione distorta o incompleta delle azioni e delle attività d'impresa relative alle dinamiche interne e esterne all'azienda stessa. Non è da escludere inoltre, che la comunicazione d'impresa in entrambe le sue forme rappresenti un'arma che permetta di migliorare la percentuale di successo all'interno dei mercati, portando risultati definibili sul medio e lungo termine: "La comunicazione d'impresa è una struttura con la quale tutti gli specialisti della comunicazione integrano la totalità dei messaggi dell'organizzazione, aiutando così a definire l'immagine aziendale, al fine d'incrementare le performances d'impresa" (Van Riel 1992).[20]

---

19 Non essere rigidi sull'obbiettivo, essere flessibili sui percorsi da seguire, è certamente il miglior modo di riuscire a raggiungerlo. *Ibidem*, Cit., Note 9/10.

20 Cit., CORNELIUS BERARDUS MAIRIA (CEES) VAN RIEL, *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, 1992.

La conseguenza del miglioramento delle performances d'impresa è ovviamente un innalzamento della reputazione stessa che l'impresa si troverà a ottenere; anche il concetto di reputazione quindi può avere valenza interna e esterna. Nel primo caso il giudizio sull'azienda deve essere positivo da parte di coloro che sono parte integrante dell'azienda stessa, proprio perché le fondamenta sono rappresentate dagli impiegati, dai manager e, in generale, da chi forma lo scheletro dell'impresa; l'orgoglio e l'identificazione sono armi potenti per definire la coalizzazione e la collaborazione mirata a difendere il prestigio dell'esercizio di cui si fa parte. Nelle imprese neonate non è facile creare sin dall'inizio questa identificazione nel sistema lavorativo, ecco perché il contributo della trasmissione della comunicazione è fondamentale a far sentire l'impiegato partecipe e a fargli abbracciare la *mission* entro cui l'azienda si è impegnata; per perseguire questi scopi, i questionari di valutazione interna e l'ascolto delle opinioni degli impiegati diventano una *conditio sine qua non* per garantire la fidelizzazione interna dell'impresa, soprattutto se neonata.

Nel secondo caso, solamente in un secondo momento, la reputazione avrà importanza in chiave esterna, data da ciò che clienti e *competitors* pensano in riferimento all'impresa. Tutte le informazioni necessarie alla comprensione che il pubblico esterno deve avere devono essere rapidamente a disposizione nella moderna impresa. Questi elementi permettono la fidelizzazione del pubblico, degli *stakeholder* e dei clienti, definendo un rapporto vincente e economicamente fruttuoso, coadiuvato da una rapidità organizzativa che non crea mai dei *lack* d'informazione, né da un punto di vista del contesto sociale né dal punto di vista dell'andamento economico dell'impresa, sia essa grande, piccola o media. Tutto ciò

deve avvenire sempre e comunque mantenendo indissolubile il principio della trasparenza.

La coordinazione di tutti i fattori sopra citati permette di rafforzare in maniera imprescindibile le aziende e in particolare le *start-up*, che risultano notoriamente fragili nelle proprie fasi embrionali; questi fattori dovranno favorire l'ottenimento di credibilità e oliare i meccanismi commerciali che cominciano il proprio sviluppo nelle nuove aziende, garantendo la positiva evoluzione economica e organizzativa della neonata impresa. Oltre alle fondamenta gettate nelle prime fasi, una tecnica comunicativa ben integrata all'interno dell'azienda permetterà, non solo una facilità di scorrimento nelle fasi iniziali, ma anche e soprattutto metterà in cantiere un *know-how* in grado di difendere l'azienda e i suoi membri durante gli eventuali momenti di crisi o di abbassamento del mercato. Come è risaputo infatti, tra le regole base dell'imprenditorialità di successo, c'è la pianificazione dei periodi negativi in chiave di previsione delle criticità e di conseguenza di valutazione dei rischi plausibili, il tutto per poterne affrontare agevolmente le conseguenze, sia in chiave organizzativa che per la gestione oculata delle risorse economiche.

2.2. Strategie per garantire la continuità dell'impresa di famiglia.

Nei più recenti convegni sulla gestione aziendale dedicati alle aziende venete, e più in generale, nelle moderne imprese italiane, uno dei principali temi affrontati è il passaggio generazionale, con i relativi strumenti tecnici e pratici che lo permettono e le conseguenti opportunità che ne derivano. Le tematiche trattate riguardano principalmente i metodi che permettono di garantire l'ottima riuscita del passaggio generazionale, quali attori devono essere inclusi in questi processi per poter garantire

che il percorso di successione imprenditoriale cominci, si sviluppi attivamente e proceda senza intoppi. In questi incontri vengono solitamente affrontate le differenti tipologie di processo successorio all'interno delle imprese con una suddivisione per tipologia d'azienda e per modalità di successione. In questo particolare trattato si è cercato di affrontare lo spin-off d'impresa come particolare tipologia di successione e relativa emancipazione di una costola dell'azienda madre nel relativo processo di distaccamento.

Lo scopo di questo tipo di convegni è chiaramente quello di comprendere quali siano le condizioni generali all'interno dell'impresa che facilitano il passaggio di consegne, ma soprattutto il ricambio generazionale tra genitori e figli principalmente. Va da sé che il processo recettivo differisce in base agli agenti e al settore che si padroneggia, ma ovviamente possono essere evinte alcune regole euristiche che hanno validità specifica precedente al vero e proprio processo che si andrà a affrontare, queste regole possono avere dunque una sorta di valore "generale".

Nel nostro Paese, più che in altri, in maniera particolare il passaggio generazionale è un tema di grande attualità, data la spiccata presenza di piccole e medie imprese dislocate nelle varie regioni del suolo italiano; in questa tipologia di imprese il concetto di trasferimento delle conoscenze e del ruolo aziendale è permeato dalle possibilità di sviluppo a cui l'azienda tende a puntare, e dalla continua ricerca di progresso tecnologico, scientifico e strutturale, che, ogni impresa con un minimo di lungimiranza anela a raggiungere per poter essere considerata innovativa.

Dal punto di vista pratico dunque, per questi motivi, sempre un maggior numero di società tendono ad affiancarsi a degli studi specifici di consulenza che

hanno il compito di curare il passaggio di consegne ai propri eredi sotto tutti i punti di vista: da quello economico a quello psicologico, da quello istruttivo a quello giuridico, indirizzando gli attori che prendono parte a questo processo (siano essi "genitori" o "figli" all'interno del percorso) ad attuare tutti gli accorgimenti necessari per poter avere una garanzia di continuità nell'azienda; ovviamente tutto ciò è valido sia che si tratti di passaggio generazionale "classico" all'interno della stessa azienda o, tra due differenti realtà, nel caso in cui si tratti di un caso di *spin-off* d'impresa.

Nel processo di trasferimento sopra citato, tra azienda madre e azienda figlia, si creano delle dinamiche nelle relazioni interpersonali che spesso non sono facili da affrontare internamente, di conseguenza esse obbligano i membri dell'azienda interessati al passaggio, ad avvalersi di consulenti esterni che abbiano il compito di mediare, non solamente la fase organizzativa ma anche quella patrimoniale. Una caratteristica fondamentale, da cui non si può prescindere in questa fase, risulta essere certamente quella della flessibilità comunicativa che troppo spesso manca all'interno delle aziende, soprattutto a conduzione familiare e che, se non imposta dai professionisti del settore, rischia di ledere non poco alla garanzia di competitività che l'impresa derivata mira ad ottenere. Il concetto base che deve rimanere inteso come caposaldo di questa teoria, è quello che sia fondamentale attuare degli interventi strategici in maniera capillare, con lo scopo di prendere in esame e risolvere tutte le problematiche aziendali, prescindendo dalla tipologia stessa in cui l'azienda è inquadrata. In parole povere, devono esistere delle regole generico-strutturali valide a priori per tutte le tipologie d'impresa, che siano pronte per l'uso e che confluiscano in un interventismo organizzativo che non lasci spazi a dubbi procedurali o a ritardi strutturali. Questo permetterà la calibrazione degli interventi stessi da parte del

consulente, con una reattività fondamentale per la buona riuscita del meccanismo transitivo.

Il fatto di avere una soluzione “a portata di mano” che non sia costruita esattamente per la criticità specifica ma che permetta di arginare, anche parzialmente, il problema sul nascere, può risultare essere il meccanismo vincente per guadagnare il tempo necessario a elaborare la più adatta strategia di *problem solving,* che maggiormente si rivelerà consona alla tipologia di azienda in questione, al momento storico e alle caratteristiche degli interlocutori. Trovarsi a padroneggiare un buon pacchetto di interventi standardizzati ha, dal canto suo, il vantaggio di essere applicabile su vasta scala e, contestualmente, nei confronti di varie realtà imprenditoriali.[21]

Per poter avere quindi la virtuale certezza che l’azienda sia in grado di raggiungere lo sviluppo prefissato e la floridità sperata, risulta basilare proseguire attraverso delle linee di percorso tecnico che sfocino all’interno di un ben definito progetto imprenditoriale strategicamente rilevante. Questo argomento viene trattato in maniera così amplia. ai nostri giorni, perché il periodo di maturazione storica delle aziende è giunto all’inevitabile momento di ricambio generazionale e, come giustamente commenta Filippo Ferrari, nel suo “Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità” 2005, l’aspetto cronologico presuppone che:

“La leva imprenditoriale che tra la metà degli anni Cinquanta e la metà dei Settanta ha dato vita al solido e diffuso tessuto produttivo di vaste aree del Paese si trova oggi verso la

21 Cit., F. GUIDI, F. ANGELI, *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*, Ed. Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 11-13.

conclusione fisiologica della propria esperienza lavorativa: il passaggio generazionale all'interno dell'impresa familiare rappresenta quindi uno dei passaggi critici del sistema produttivo italiano".

E ancora:

"La situazione in cui operano oggi le PMI è particolarmente delicata: da un lato si pone la questione relativa al passaggio alla seconda o addirittura alla terza generazione, dall'altro subentrano le grandi sfide caratterizzanti l'inizio del terzo millennio, quali la globalizzazione dei mercati su scala mondiale e gli effetti della cosiddetta new economy; all'interno di questo scenario, il passaggio del testimone rappresenta un elemento strategico per l'azienda e ne può condizionare fortemente lo sviluppo futuro."[22]

Alla luce degli estratti e relative fonti appena citate, possiamo comprendere quanto lo studio del passaggio generazionale nelle imprese sia un argomento di estrema attualità al giorno d'oggi, nelle dissertazioni che riguardano lo *spin-off* d'impresa, soprattutto nel caso in cui siano appannaggio di un membro successore della famiglia. La pianificazione a priori diventa quindi una condizione da cui non si può prescindere, data anche la già citata fragilità delle aziende neonate e soggiacenti a quella fase molto rischiosa che è il periodo di *liability of newness*[23]; pena della mancata organizzazione preventiva sarà una dispersione inevitabile delle risorse economiche e lavorative, dovuta al fatto che i passaggi consequenziali di procedura imprenditoriale, non sono stati assimilati dai membri coinvolti nel progetto.

22 Cit., F. FERRARI, *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*. Ed. Franco Angeli, Milano, 2005, Introduzione.

23 Vedi nota n°14, Cap. 1, par. 1.3. *L'importanza del marketing nello spin-off d'impresa*, pp. 23.

Prendendo come metro di riferimento l'assetto aziendale che si vuole mantenere, il progetto dovrà presentare una configurazione tale da comprendere all'interno delle proprie competenze procedurali tutte le problematiche e le criticità che la nuova impresa sarà inevitabilmente chiamata a affrontare negli step successivi ai suoi primi passi nell'universo commerciale entro cui si collocherà.

2.3. Dinamiche di *parenting* nelle aziende moderne.

In questo paragrafo diventa basilare partire con una definizione precisa di quello che possiamo individuare come il concetto di genitorialità; andremo dunque a esaminare le motivazioni tali per cui questa tipologia di processo è considerata così importante nei meccanismi di ricambio generazionale e, in maniera particolare, nello *spin-off* d'impresa trattato in questa tesi. La necessità di fiducia infatti risulta essere tanto necessaria quando avviene il passaggio di testimone a livello di compiti imprenditoriali, quanto nel momento in cui si decide di affidare a un membro della propria famiglia una nuova realtà aziendale (derivativa), che presuppone un impegno non trascurabile a livello economico innanzitutto, ma anche (e forse questo è ancora più importante nelle società che fanno vanto di avere una filosofia basata sul *Made In Italy*) a livello di legame comunicativo e pubblicitario con l'azienda da cui lo *spin-off* deriva.

Non è obiettabile che qualsiasi azienda degna di questo nome, che ha avuto la capacità di costruirsi nel tempo un buon nome, meritevole di fiducia e con grande impatto comunicativo, sarà ovviamente fortemente interessata a non vedere la propria buona nomea, rovinata da una realtà derivata che non si dimostra all'altezza

delle aspettative. Gli obbiettivi cardine di questo tipo di processo solitamente si riassumono in quattro punti focali di seguito elencati[24]:

1. Mobilità intergenerazionale;
2. Sviluppo dell'imprenditorialità;
3. Preservazione e conservazione dello spirito e della cultura d'impresa;
4. Ricerca di sinergia fra gli attori del sistema economico;

L'attuazione dei sopra citati obiettivi non si limita a un generico vademecum di regole da rispettare pedissequamente, piuttosto fa riferimento a un insieme di tecniche e metodiche da attuare di pari passo all'utilizzo degli strumenti di sviluppo e confronto che si susseguono nelle varie fasi "genitoriali" che accompagnano la *start-up.* Va da sé che la fase interessata è quella in cui l'azienda derivata dallo *spin-off* si sta affacciando alla nuova dimensione economica e gestionale del mercato moderno.

Filippo Guidi prosegue nella propria analisi, definendo tre *milestone* non trascurabili nel percorso di passaggio di consegne aziendale che in questa tesi ci si è ripromesso di affrontare: la prevenzione, la successione e i numeri (Filippo Guidi, 2005). Il primo punto è adatto a specificare quali siano, all'interno di una data realtà imprenditoriale presa in esame, che per definizione è in continuo mutamento e, di fatto, in divenire, gli interventi necessari a smussare le difficoltà e gli impedimenti che derivano dal passaggio generazione. Questi interventi devono essere per definizione preventivi, cioè devono essere compiuti a priori e in anticipo prima ancora che sorgano o si stabilizzino. Chiaramente questa fondamentale necessità di lungimiranza può essere affrontata solamente grazie alla presenza di esperti del settore di consulenza aziendale a cui viene dato il compito di seguire l'intero

24 Vedi nota n°18, Cap. 1, par. 1.1. *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*, pp. 18.

processo transitorio nella completezza del suo svolgimento. Il secondo punto, si lega direttamente alle persone fisiche che prendono parte al passaggio generazionale e al *training* imprenditoriale con particolare focus sugli accorgimenti che devono essere incentrati sui singoli utenti interessati e le dinamiche che coinvolgono anche l'impresa nella sua capillarità.

Un estremo livello di attenzione deve essere riservato nel formare i membri che faranno funzionare questi ingranaggi, siano essi all'interno dell'impresa semplici impiegati, quadri o manager. È proprio questa congruenza procedurale che garantisce una successione fruttuosa nei compiti e, ancora più importante, una prima infarinatura di interscambiabilità delle varie mansioni in modo tale da assicurarsi che nulla rimanga mai allo scoperto nei bisogni dell'azienda. Infine, quando si parla di numeri, s'intende la tipologia di interventi macro e micro, inter e intra aziendali in chiave economica, procedurale o amministrativa che permettono la buona riuscita del processo. Ovviamente la quantità e la qualità degli interventi tendono ad adattarsi al livello e alla tipologia di impresa che sta subendo il processo stesso.

Definire degli standard procedurali in queste dinamiche, per quanto sia utile, risulta quasi impossibile e il motivo è da individuarsi nel fatto che vengono presi in esame, oltre agli aspetti prettamente aziendali, anche quelli relativi alle dinamiche familiari che variano di generazione in generazione, cosi come di famiglia in famiglia. Non è una novità il sorgere di frizioni caratteriali, procedurali (e patrimoniali) che spesso e volentieri devono essere risolte attraverso un non indifferente numero compromessi. Queste difficoltà sono state analizzate all'interno delle realtà aziendali nelle quali l'assetto famiglia può ricoprire ruoli differenti in base alle gerarchie e alle dinamiche caratteriali dei membri che ne fanno parte. A

questo proposito possiamo individuare due categorie fondamentali entro le quali suddividere i rapporti aziendali con le famiglie, osservati in maniera particolarmente proficua nel già citato manuale di Guidi e Angeli, 2005. Nel primo caso ci troviamo di fronte alla situazione in cui il rapporto familiare è talmente stretto e indissolubile (oltre che proficuo al bene dell'impresa) da risultare determinante nelle scelte che accompagnano le dinamiche aziendali, nel suddetto caso di può dire che:

- La famiglia prevale sull'impresa:

"Secondo questa concezione i confini esistenti tra sistema-impresa e sistema-famiglia esistono, ma si considera l'impresa come uno strumento funzionale al soddisfacimento delle esigenze della famiglia stessa. Questo fa sì che vengano traslati in azienda alcuni principi tipici del nucleo famigliare (e.g. parità di trattamento tra i figli, netta distinzione tra parenti e non parenti ecc.) a discapito di alcuni fondamentali principi di funzionamento dell'organizzazione aziendale (unità di comando, attribuzione di autorità e responsabilità). Tutto ciò non può che considerarsi negativo ai fini di un corretto evolversi della vita aziendale. Un altro effetto è quello di dimensionare le scelte di crescita e sviluppo dell'impresa sulla disponibilità di risorse della famiglia più che sulla valutazione di convenienza delle opportunità che si presentano. La concezione che subordina gli interessi dell'impresa a quelli della famiglia è frequente nelle imprese familiari tradizionali".[25]

La seconda eventualità invece vede un distacco delle dinamiche familiari da quelle d'organizzazione aziendale e si caratterizza per una filosofia decisionale che non lascia spazio (nel limite del possibile) alle linee di sangue. Possiamo osservare, in questo secondo caso, che:

25 Cit., F. GUIDI - F. ANGELI, *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*. Ed. Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 19-20.

- L’impresa è autonoma dalla famiglia:

“Questa concezione distingue le esigenze dei due sistemi e ne ricerca uno sviluppo congiunto, rispettando l’autonomia dell’impresa. Si riflette sui sistemi operativi dove si riscontrano “regole organizzative” valide per tutti collaboratori, familiari e non familiari: il meccanismo di reclutamento dei manager è basato solamente su criteri meritocratici indipendentemente dall’appartenenza alla famiglia, e il trattamento dei famigliari che lavorano in azienda è differenziato in relazione alle loro capacità e vocazioni. Si tratta di una concezione diffusa per lo più tra imprese familiari aperte ma può essere presente anche in altre tipologie di imprese familiari in cui si sia sviluppata una certa cultura economico-aziendale”.[26]

Quando si parla di *parenting* all’interno di un’azienda, o tra due distinte imprese derivanti l’una dall’altra, ma distaccate dal punto di vista burocratico, si fa riferimento in chiave metaforica, a quello che è il rapporto di genitorialità, tipico tra gli esseri umani, adattato con un’accezione similare al rapporto imprenditoriale tra diverse società. Se volessimo inquadrare la genitorialità in una vera e propria definizione, potremmo solamente fare riferimento alla semplice spiegazione enciclopedica:

“Il termine genitorialità è entrato nell'uso del linguaggio psicologico per indicare le interiorizzazioni che accompagnano la funzione biologica dell'essere genitori. Nelle moderne società industriali la genitorialità può essere vista come uno stato volontario, che è scelto e che può essere evitato, e non più come un evento ineluttabile nel normale ciclo vitale. Secondo questo punto di vista, essa non si configura in un semplice ruolo, bensì in una

26 *Ibidem*, Cit., nota n°23.

“funzione”, che non coincide necessariamente con la maternità e la paternità biologiche, ma si estrinseca nella “capacità di prendersi cura”.[27]

È necessario invece uno sforzo maggiore per poter comprendere, fuor di metafora, il concetto di *parenting*: l’azienda definita come “madre” deve attuare delle vere e proprie dinamiche di *coaching* nei confronti dell’azienda “figlia”, impegnandosi a sostenerla, proprio come farebbe un buon genitore, a compiere i primi passi all’interno del mercato, indirizzandola correttamente nei processi da attuare, negli accorgimenti da prendere in considerazione e nelle scelte strategiche da perpetrare, tutto questo deve essere fatto cercando, al massimo delle proprie possibilità, di evitare eventuali traumi che possano rischiare di stroncare sul nascere una creatura così delicata come può essere un’azienda neonata.

Volendo rimanere ancora in tema di “psicologia-economica”, i traumi che la società appena costituita può subire, derivano ovviamente dalle resistenze che probabilmente si incontreranno da parte dei clienti, che percepiscono una sorta di effettiva “differenza” in chiave di esperienza e sicurezza, rispetto all’azienda “madre” da cui il nuovo ente deriva. Le cosiddette resistenze che si possono frapporre tra la neo-impresa e il successo, devono essere eluse attraverso le capacità organizzative e operative delle risorse umane impiegate, che rappresentano un elemento basilare, come osserva Guidi, nell’instaurazione di forme di dialogo e di comprensione reciproca tra i soggetti interessati alla gestione d’impresa (Filippo Guidi, 2005).

27 Definizione, Enciclopedia On-Line Luigi Treccani – La Cultura Italiana. Sezione: L’universo del corpo, 2012.

In un interessante articolo sul futuro delle PMI italiane Giorgio Elefante osserva correttamente:

"Con riferimento al ruolo di leader, nell'identificare il successore è necessario mirare alla governabilità dell'impresa e all'armonia della famiglia; per la prima dal "*Consiglio di Famiglia*" occorre che emerga una posizione unitaria a tutela dell'univocità degli indirizzi strategici e di una corretta e tempestiva gestione operativa, pena immobilismo e conflitti che si possono anche estendere facilmente a manager terzi e che inevitabilmente finiscono per riflettersi nei rapporti familiari."[28]

Tra i vari soggetti interessati (*stakeholder*), i primi per importanza sono ovviamente coloro che hanno il compito di guidare l'impresa stessa attraverso le fasi sboccio e cambiamento, sia dal punto di vista del generare un profitto, sia dal punto di vista della pianificazione concettuale, che è in effetti l'elemento cardine atto a garantire lo sviluppo dei i meccanismi di successione parentale e organizzativa. A questo proposito, mi ripropongo di affrontare nel paragrafo successivo le modalità vincenti che permettono la trasmissione efficacie nelle piccole-medie imprese (PMI d'ora in poi), per ridurre al minimo i conflitti e garantire l'estensione prolifica dell'impresa.

28 Cit., GIORGIO ELEFANTE, Art. *Alle sorgenti del futuro delle PMI italiane*. Advisory Associate Partner PwC e Marco Meulepas, Tax Partner Pwc. Tratto da Patti di famiglia – Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa. Allegato a "L'imprenditore" Ed. SIPI S.p.A. Roma, 2012.

Capitolo 3

Disamina del caso di spin-off: Venetian Gold S.p.A.

> "Non ha l'ottimo artista alcun concetto ch'un marmo solo in sé non circoscriva col suo soverchio, e solo a quello arriva la man che ubbidisce all'intelletto."[29]

3.1 Il meccanismo di distacco dall'azienda genitrice.

L'azienda Venetian Gold S.p.A., nasce da una realtà illustre nel campo della pietra naturale: la storica impresa di taglio e lavorazione di marmi e graniti Ca' D'Oro S.p.A. Le sedi, dislocate tra San Giorgio di Nogaro in provincia di Udine, Cavaion Veronese, cuore del Distretto Italiano del Marmo in provincia di Verona, e Carrara, il territorio estrattivo più famoso al mondo in provincia di Massa Carrara, da cui deriva l'omonimo marmo, garantiscono una pressoché totale capillarizzazione su tutto il territorio. L'impresa è considerata come *leader* nel settore della lavorazione della pietra naturale e, sin dal 1991, occupa un posto di rilievo nel mondo dei marmi a livello internazionale.

Nel Novembre del 2016, dal distaccamento di una branchia di questa storica impresa, nasce Venetian Gold S.p.A., azienda satellite specializzata nella fornitura di

29 MICHELANGELO BUONARROTI, *Rime*, vv. 151, XVI secolo.

qualunque tipologia di pietra naturale, che, oltre alla lavorazione del blocco, offre allo stesso tempo, un servizio di affiancamento per la progettazione, il taglio e la posa di realizzati in marmo, granito e onice. Il tempismo in questo particolare caso è particolarmente importante, dato che la garanzia di continuità d'impresa nella nascita di questa *start-up*, si sviluppa grazie all'avvento come CEO della nuova impresa derivata, la figlia maggiore del fondatore di Ca' D'Oro S.p.A., permettendo una strategia di passaggio generazionale perfettamente sviluppata in tutte le sfaccettature elencate e affrontate nei capitoli precedenti.

La nuova azienda si impone la *mission* di lavorare e commerciare con un prodotto semi finito o completamente finito, distaccandosi da una mera pratica di taglio e lucidatura delle lastre, propria della precedente azienda, ma creando un connubio di ruoli e collaborazioni con il mondo dell'arte e la crescente necessità di creatività, avvalorando il rapporto che si vuole creare tra il pubblico e il *Made In Italy*, in maniera tale da prefiggersi di esportare l'eccellenza italiana in tutto il mondo. La nuova azienda dunque non punta solo a valorizzare l'approccio che era proprio della precedente, ma anche a modificare radicalmente l'assetto societario definendone i caratteri di avvicinamento al mercato moderno, dando maggiore importanza alle dinamiche di marketing, sia per quanto riguarda mostre e esposizioni nazionali e internazionali, sia per la filosofia del rapportarsi con artisti e architetti, in maniera tale da garantire un design su misura per il cliente che, al giorno d'oggi si dimostra sempre più esigente in materia di richiesta di customizzazione; l'identificarsi infatti negli oggetti del proprio vissuto è a tutti gli effetti un'arma potente per quanto riguarda le strategie di marketing e di contatto diretto con il pubblico, proprio perché ci si pone l'impegno di garantire, attraverso il proprio

operato artigianale, la buona resa di opere specifiche, partendo da un materiale generico, utilizzando la propria competenza e pazienza, per adattarlo a quella componente di *desiderio* che ai giorni nostri supera la semplice concezione di bisogno nella vita dell'individuo.

A questo proposito possiamo notare l'aspetto squisitamente psicologico del concetto di desiderio e come esso infici in maniera determinante l'agire del consumatore. Osserva quindi questa teoria, in maniera più che esaustiva Giampaolo Fabris nel seguente estratto:

> […] "si sia ormai giunti in un'epoca in cui è il protagonismo nuovo dei desideri a alimentare i consumi. Il mondo dell'economia ha scelto, non a caso, di perseguire l'uso del termine bisogno come determinante dei consumi perché, considerandosi vocato alla sua soddisfazione/risoluzione, beneficia autonomamente, ma surrettiziamente di un riconoscimento etico.
>
> […] I desideri - a differenza dei bisogni, che una volta saturati, entrano in uno status di quiescenza almeno per un certo tempo – si caratterizzano per una omeostasi sempre più fragile e cangiante, per uno stato di appagamento costantemente in progress, per un continuo riproporsi anche in tempi brevi.
>
> […] La forza propulsiva dell'attività del consumatore, non è una gamma di bisogni specifici, bensì il desiderio: un fenomeno molto più etereo e effimero, sfuggente e volubile ed essenzialmente non-referenziale; un impulso auto-generato e auto-perpetrato che non richiede alcuna scusante o giustificazione né in termini di fine né in termini di causa".[30]

30 Cit., GIAMPAOLO FABRIS, *La società post-crescita – consumi e stili di vita*. Cap. 1. Oltre la crescita; par. 2, Dai bisogni ai desideri, alle esperienze, a nuove consapevolezze, pp. 25 – 26. Ed. Egea, Milano, 2010.

Oltre al reperimento di qualsiasi tipologia di materiale e alla sua relativa spedizione, possibile grazie ad una fitta rete di collaboratori di comprovata efficienza e professionalità, Venetian Gold S.p.A., con l'aiuto dei propri partner dislocati nel territorio, offre anche un servizio di consulenza per la progettazione di allestimento d'interni che si avvale di un prestigioso team di arredatori ed interior designer specializzati nella disposizione delle opere derivate dal taglio ad arte della pietra. Per quanto riguarda la posa, l'azienda mette a disposizione dei sui clienti i propri artigiani posatori di fiducia, ma, in caso di necessità, può anche organizzare la posatura con eventuali operatori selezionati in loco o dar loro supporto nel caso siano scelti specificatamente dal committente. Avere un esperto al proprio fianco in questo caso significa avere la possibilità di scegliere la pietra naturale più adatta al pro[illegible] non solo da un punto di vista meramente estetico, ma anche delle sue c[illegible] fisiche e meccaniche che più si adattano alle sfumature del pro[illegible] personale.

Per tutti questi motivi, Venetian Gold S.p.A. rappresenta [illegible] (e fornitore) insostituibile per architetti, *interior designer* e progettisti. L'amore per la pietra naturale, per la sua bellezza e l'unicità che questa infonde a qualunque realizzazione, sono i capisaldi del *know-how* di questa azienda, che si ispira così tanto alla tradizione del passato mantenendo sempre lo sguardo al futuro e vedendo nel processo innovativo il proprio punto d'arrivo. Il *must* sarà dunque sempre quello di rimanere indissolubilmente legati alle caratteristiche del *Made In Italy*

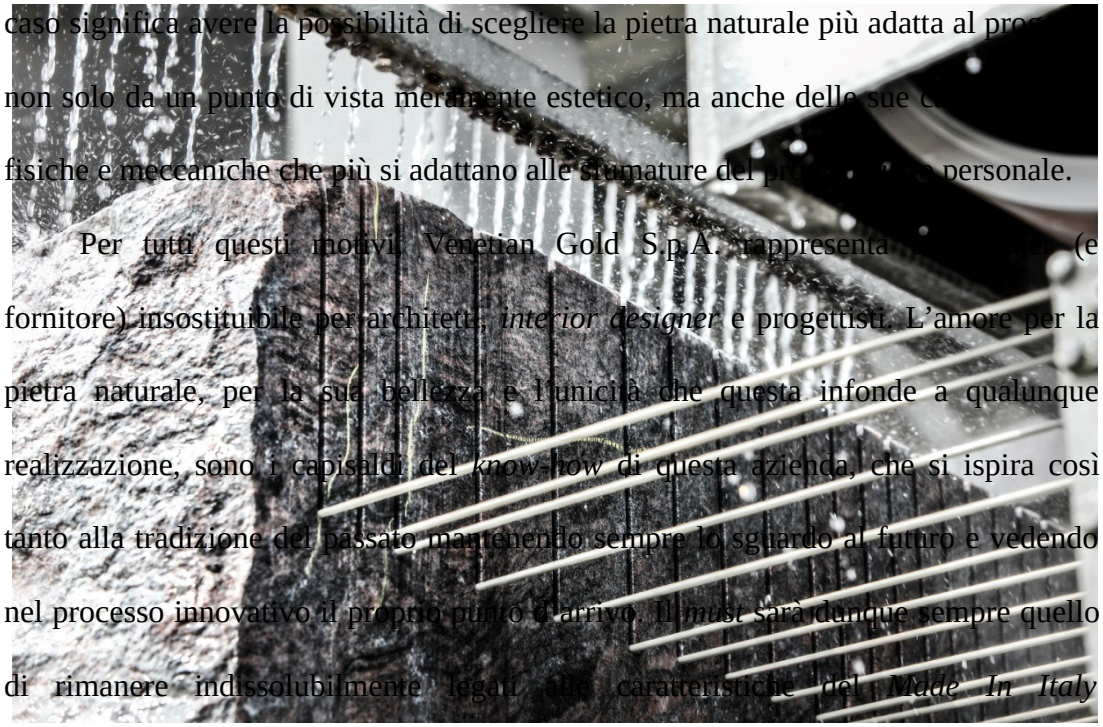


Figura 1: Taglio blocchi di granito con filo diamantato e getto d'acqua ad alta pressione.

esportandone l'eccellenza all'estero e rimanendo un punto di riferimento in patria.

Il *leitmotiv* che ha guidato l'intero passaggio di consegne e l'effettiva transizione da Ca' D'Oro S.p.A. a Venetian Gold S.p.A. è stato reso possibile anche dalla lungimiranza degli attori che ne hanno preso parte. Dal lato genitoriale non è mancata l'intelligenza di permettere alla prole di costruirsi il proprio spazio mettendo in campo le idee personali e anche commettendo quelle tipiche inesattezze che sono inevitabili all'inizio del procedimento che si delinea attraverso prove ed errori. Dall'altro lato, la nuova, giovane utenza che si affaccia al mercato del lavoro ha avuto la capacità di mettere da parte l'esuberanza della gioventù per prestarsi all'ascolto di chi ha maggiore esperienza ed è ovviamente più ferrato nelle dinamiche manageriali e lavorative. Insieme a queste capacità, in parte innate negli attori che sono coinvolte e in parte sviluppate nella carriera lavorativa, è risultato fondamentale avvalersi di professionisti del settore per poter dirigere il processo nelle sue fasi peculiari e, di fatto più spinose. Il lavoro dello studio associato di consulenza Vincente & Malagò, è stato determinante sin dall'inizio e, a compimento del processo di transizione per cui era stato interpellato, ha visto il proprio riconoscimento nell'importante conferenza sul passaggio generazionale tenuta dal famoso psichiatra e sociologo, il Professor Paolo Crepet, presso il Teatro Nuovo di Vicenza nel Febbraio 2017. Il caso Venetian Gold S.p.A. è risultato essere un esempio così calzante da essere direttamente citato nella conferenza e l'amministratrice delegata dell'azienda ha riscosso uno scroscio di applausi dal variegato pubblico che comprendeva: industriali, universitari, manager e lavoratori di tutte le età, impiegati nei più disparati settori industriali e produttivi.

Si è scelto di citare uno stralcio dell'intervento fatto per poter fornire un esempio lampante dell'esperienza vissuta e di come si sia perpetrato un passaggio

generazionale all'interno di un caso di *spin-off* aziendale perfettamente riuscito. La buona riuscita di questo percorso ha garantito a Venetian Gold S.p.A. un posto di rilievo nell'immaginario collettivo industriale e nell'opinione del pacchetto clienti, smussando gli angoli e contrastando le criticità.

Di seguito l'intervento in conferenza di Margherita Andreola, CEO di Venetian Gold S.p.A.:

"Buonasera a tutti, per prima cosa vorrei ringraziare voi che siete intervenuti oggi. Nonostante la mia giovane età e la poca esperienza accumulata rispetto alla maggior parte delle persone presenti in sala, vorrei provare a dare il mio contributo.

Da quando l'azienda di famiglia ha iniziato ad avvalersi della collaborazione con lo studio di consulenze Valente e Malagò Holding, il passaggio generazionale a livello aziendale tra me e mio padre ha cominciato a delinearsi immediatamente. Nel momento in cui la nostra relazione ha preso il via, lavoravo all'interno dell'azienda di mio padre solamente da un anno, dopo essermi laureata in economia infatti, avevo iniziato a seguire l'area commerciale della Ca' D'Oro S.p.A., campo che più di ogni altro si accomunava a quelle che erano le mie aspettative. L'impatto con Fabrizio Valente e Michele Malagò, è stato fin da subito significativo, questi due consulenti sono stati in grado di comprendere le mie aspirazioni svelandomi passo dopo passo e con massima discrezione il loro piano di trasferimento imprenditoriale, per aiutarmi a realizzare un'azienda che rispecchiasse una realtà che fosse la mia.

La proposta della Valente e Malagò Holding, non è stata semplice: l'idea era quella di scorporare una porzione operativa della società che, di fatto, già seguivo e far nascere una creatura totalmente nuova da plasmare a mia immagine e somiglianza. Come primo step, mi hanno proposto di rivolgermi a un fondo d'investimento, in seguito, mi hanno introdotto alla Finanziaria Regionale Friulia S.p.A., con la quale hanno ritenuto proficuo attivarsi per creare

una società per azioni con capitale misto. La nostra azienda di famiglia, avrebbe contribuito dal punto di vista prettamente operativo, in particolare nel ramo commerciale, Friulia dal canto suo invece avrebbe partecipato a dare l'apporto necessario dal punto di vista economico.

In principio non è stato semplice adattarsi ai ritmi lavorativi imposti dal progetto, tuttavia, potendo contare sull'appoggio e sul supporto di mio padre, che sin dall'inizio delle operazioni ha messo disposizione la sua serietà e la sua competenza, sono riuscita a dipanare il groviglio di compiti e responsabilità che questa nuova esperienza portava con sé. Oltre al doveroso ringraziamento che devo a mio padre, tengo a rivolgere la mia gratitudine a Fabrizio e Michele che sin dal principio ci hanno supportato nell'affrontare tutte le sfide di questa nuova avventura. In questo percorso ho avuto contatto con due persone che, nonostante il gap generazionale, hanno saputo approcciarsi nei miei confronti in maniera moderna e con capacità dinamiche, riuscendo a condensare fruttuosamente la mentalità più classica di mio padre con il nuovo business che io immaginavo.

Nel Novembre del 2016 nasce Venetian Gold S.p.A., questa nuova azienda si distacca da una costola di Ca' D'Oro S.p.A., azienda lavoratrice e trasformatrice nel settore della pietra naturale, fondata da mio nonno e cresciuta con fatica e determinazione da mio padre dall'età di venticinque anni fino e ancora oggi. Proprio come mio nonno prima di lui, mio padre si è dimostrato pronto ad affidarmi questa grande responsabilità, che con orgoglio permette di dimostrare a me stessa e agli altri tutto l'entusiasmo lavorativo, che al momento è superato solo dalla convinzione che la strada da percorrere, per eguagliare i successi di mio padre, sia ancora molto lunga.

Venetian Gold S.p.A., nasce dalla volontà di separare il core business dell'azienda madre, nata come trasformatrice e produttrice di semilavorati in marmo e granito, dalla fornitura di prodotti finiti per l'arredamento. La mission dell'azienda è quella dunque di esprimere la bellezza e l'unicità della pietra naturale attraverso qualunque tipo di realizzazione e per qualsiasi progetto, infatti oltre al reperimento dei materiali richiesti,

l'azienda si occupa di affiancare i clienti nella progettazione, nel taglio su misura e nella posa in opera, concentrandosi sui mercati di nicchia di tutto il mondo. Il nostro settore è di conseguenza indissolubilmente legato a tutto ciò che riguarda il design, l'armonia e il luxury concept nella loro inarrestabile evoluzione, così come è prerogativa dell'ambiente del fashion. Per poter finalizzare il nostro business quindi, collaboriamo con le più svariate aziende che, in questi settori, abbracciano la nostra stessa filosofia, associando alla pietra naturale differenti materiali di design come ad esempio il legno, l'acciaio e il vetro, in combinazione con i più creativi e originali giochi di luce.

In conclusione dunque, vista l'opportunità che mi è stata data e l'esperienza che sto vivendo in prima persona, vorrei mandare un messaggio a tutti i figli che come me, intendono accettare queste sfide, assumendosi gli oneri che esse comportano, con perseveranza, determinazione e la consapevolezza che il percorso di apprendimento non volge (fortunatamente) mai al termine. Ai genitori invece, vorrei dire di non smettere mai di guidare e consigliare i propri figli, concedendo loro lo spazio per esprimersi e il beneficio di mettersi in gioco; solo così il frutto del vostro duro lavoro, potrà essere portato avanti con successo ed entusiasmo dalle nuove leve".[31]

Questo estratto riassume perfettamente le modalità entro cui si è sviluppato lo *spin-off* d'impresa e risulta nel suo complesso piuttosto auto-esplicativo. Nei paragrafi che seguiranno dunque mi ripropongo di affrontare da un punto di vista più tecnico come si sia definito nei suoi aspetti più pratici il trasferimento delle conoscenze e il passaggio delle consegne da una realtà aziendale precedente ad un'altra derivata e successiva, con l'impegno di porre l'accento su tutti quegli accorgimenti che, nello specifico caso, ne hanno garantito la buona riuscita.

31 Intervento: Dott.ssa MARGHERITA ANDREOLA, *Il passaggio generazionale, strumenti e opportunità*, Vicenza, Teatro Olimpico, 16 Febbraio 2017.

3.2 Analisi procedurale del piano di comunicazione di mercato.

In relazione alla realizzazione del piano di comunicazione stilato per accompagnare e rinforzare il meccanismo di nascita dell'azienda Venetian Gold S.p.A., è risultato necessario in prima istanza compiere un'accurata analisi del brand preso in esame. Quest'analisi è stata possibile solo attraverso il fondamentale apporto di *copywriter* specializzati e altre figure professionali che siano pienamente in grado di fornire risposte attendibili e strategie vincenti, ai quesiti posti in essere e alle criticità che possono derivare dal rapporto con i vari *stakeholder* presenti nella nuova azienda. Solo un lavoro che sia concertato in tutte le sue sfaccettature e perfettamente coordinato tra tutti gli attori che ne prendono parte, potrà garantire il rispetto del processo e il successo del progetto.

La suddetta analisi dunque, può sommariamente essere composta da due fattori basilari che si determinano nello specifico come segue:

- TIPOLOGIA DELL'AZIENDA:
  - Tipo di struttura;
  - Caratteristiche principali dell'azienda;
  - Peculiarità e punti di forza;
  - Cosa la differenzia dalle strutture concorrenti?

- PERCEZIONE DEL CLIENTE:
  - Analisi della testimonianza della clientela sulla possibile concorrenza;
  - Lettura delle recensioni per trovare margini di miglioramento;
  - Nuove idee per l'attività che sta prendendo forma;

Conclusa la preliminare identificazione precisa del mercato entro il quale si è deciso di operare, per poter orientare l'impegno economico che si è messo a disposizione dell'impresa, diventa fondamentale conoscere alla perfezione e di conseguenza condividere, tutte le informazioni sulla tipologia d'interesse del

potenziale cliente, già precedentemente identificata dal committente e, allo stesso tempo, servirà una *policy* aziendale aggressiva, analizzando necessariamente il mercato in quante più sfaccettature possibili. Tra i punti principali da prendere in considerazione in questa analisi, c'è la fascia di mercato entro la quale si collocherà l'offerta, sia essa alta, media o bassa; da questo deriverà dunque la scelta strategica dell'area geografica entro la quale sviluppare sia l'indagine di mercato sia l'utenza effettiva a cui ci si vuole rivolgere. Per questi motivi diviene basilare scegliere con meticolosa cura la tipologia di immagini da utilizzare e di messaggi da veicolare sia nel piano d'azione iniziale che nei futuri canali di *social networking* che si sceglierà di prendere in considerazione. Avere le capacità di sapere fin dal principio quali siano le nicchie di mercato a cui ci si rivolgerà, risulterà essere un'azione di controllo preventivo nei confronti di eventuali valutazioni inesatte o, ancor peggio, di possibili scelte errate che determinerebbero, senza possibilità di appello, un grande spreco di risorse da un punto di vista economico e di allocazione della forza lavoro. Il servizio da determinare in questo caso, sarà dunque quello che permetterà di ottenere la maggiore soddisfazione in termini economici e organizzativi all'azienda e, di conseguenza, la tipologia del cliente potenziale su cui cercare di fare leva per avere una risposta in misura qualitativa e quantitativa. In questo caso si valuterà di rivolgersi al cliente stesso per scegliere assieme all'azienda quale sia la tipologia e il livello di qualità del prodotto, mantenendo il focus (dato il ramo della specifica azienda trattata) principalmente sullo spettro di colori e sui materiali selezionabili, oltre che a concentrarsi sull'esclusività della soluzione (customizzazione tanto cara al cliente moderno) facendo leva sulle dinamiche di *luxury design*.

Per avere la quasi matematica certezza che il progetto di marketing si sviluppi positivamente in tutte le sue sfaccettature, una nuova azienda non può prescindere dall'individuazione di partner strategici che possano essere coinvolti attivamente sin dall'inizio del nuovo progetto. Ciò che si evincerà da queste collaborazioni sarà l'ottenimento di un *path* determinato, che indirizzi verso chi potrà essere rivolto il meccanismo pubblicitario che permetterà di definire i successi realizzativi dell'azienda. Lo scopo di tutto questo è l'impegno a poter aumentare fortemente il numero di consensi relativi alla nuova attività, per avere la chance, in definitiva di sviluppare, un domani, dei veri e propri fenomeni di *co-branding*.

Facendo seguito alle fasi appena descritte, sarà possibile avere maggiore chiarezza sulle strategie da intraprendere e sui mezzi da utilizzare, concepibile solo successivamente a un'analisi di mercato e di brand completa, sarà dunque possibile comprendere le modalità con cui colpire il *traget* di riferimento, con quali modalità e soprattutto attraverso quali canali. Per poter ottenere i risultati sperati tutti contenuti testuali sono fondamentali per importanza in quanto pongono delle solide basi che devono dare un messaggio chiaro e definito, ovvero: "Perché scegliere Venetian Gold S.p.A.?" tra il marasma di offerte e di possibilità che il mercato propone. Questi contenuti avranno l'importante scopo di creare un legame tra tutte le azioni di comunicazione presenti e future, ivi compresa la *mission* e la *vision* dell'impresa. Essere in grado di padroneggiare questo livello di conoscenza delle dinamiche di marketing significa doversi affidare giocoforza a copywriter e professionisti del settore comunicativo.

Per quanto riguarda i contenuti multimediali, primo per importanza a livello di *appeal* per il consumatore, è la struttura del sito web che inizialmente si basa su una

pagina molto semplice a scorrimento verticale (la cosiddetta *one-page scroll*) che risulta sufficiente al fine di un iniziale posizionamento sui principali motori di ricerca e di conseguenza sui successivi social che nel complesso saranno estremamente utili a creare la reputazione del sito, e quindi dell'azienda, dando la possibilità alla società di scalare le gerarchie di utenza all'interno della rete Internet, il tutto partendo da un'indagine a priori della struttura stessa e delle pagine del sito. Solo in un secondo momento si valuterà quali saranno i contenuti multimediali e visuali (foto, video, *rendering* ecc.) da realizzare e utilizzare all'interno della pagina web. Questa analisi può però essere completata solo dopo aver portato a compimento la totalità di *step* fino ad ora descritti.

Data la moderna evoluzione dei mezzi di comunicazione, a livello di *social media* e *web marketing*, qualsiasi azienda che si affaccia a quello che è il mercato odierno non può prescindere dalla presenza di queste nuove tecnologie che si trovano in cima alla piramide comunicativa in tema di visibilità per bacino d'utenze, economicità di mezzi e velocità d'informazione. Ai fini di creare una buona reputazione per l'azienda, diventa fondamentale redigere un piano di azione editoriale che trovi il proprio naturale sbocco anche nel mondo dei social network. L'idea quindi è quella di far sapere al mondo dei consumatori che i concetti di "come" e "dove" si svilupperà l'impresa, possono risultare importanti tanto quanto il "cosa" produrrà. All'interno dei dettagli indicati nei social network dovrà dunque essere sempre presente tutto ciò che è legato all'offerta aziendale a trecentosessanta gradi e agli interessi sollevati dai possibili clienti, il tutto con lo scopo di aumentare la curiosità del fruitore e spingerlo a seguire e condividere (azioni che stanno alla

base del *social networking*) le future *news* aziendali e l'evoluzione dell'offerta e del prodotto.

Secondo il trend che si è imposto nel 2016 a livello di social network, i contenuti che tenderanno ad acquistare sempre più consenso tra il pubblico del web, sono i cosiddetti contenuti *visual, (*fotografie, info grafiche, video, *screenshot*, caroselli, *slideshow*, ecc.) che permettono di ottenere un coinvolgimento pari al 60-65% in più rispetto ai contenuti meramente testuali, di conseguenza permettono di generare un numero di condivisioni web nettamente superiore.[32]

L'obiettivo finale di questo processo, è quello di trasformare un semplice contenuto comunicativo in un contenuto *virale*[33]:

"*Viral marketing, viral advertising* o *marketing buzz* sono *buzzwords* relative a tecniche di marketing che utilizzano social network preesistenti per produrre aumenti di *brand awareness* o per raggiungere altri obiettivi di marketing (come la vendita di prodotti) attraverso processi virali autoreplicanti, analoghi al diffondersi di virus o di computer virus. Il *viral marketing* può essere trasmesso dal passaparola o potenziato dagli effetti di network propri di internet; esso può prendere la forma di videoclip, giochi interattivi *advergame*, *e-book*, software, immagini o messaggi testuali".

Le tecniche di *viral marketing* o pseudo tali, attraverso le soluzioni specifiche, propre dell'utilizzo dei social network, generano il tanto ricercato *word of mouth*,

32 Cfr., Dati percentuali raccolti da "Treativa S.n.c." – Grafica e Comunicazione, in relazione al piano marketing appositamente studiato per il lancio di Venetian Gold S.p.A; Udine, Novembre 2016.

33 Cfr., JOSEPH SASSOON, "*Storie Virali. Come creare racconti di marca capaci di diffondersi in modo esplosivo nel web"*. Cap. 1, Dinamica delle esplosioni virali, pp. 11-12. Ed. Lupetti – Editori di Comunicazione, Milano, 2012.

elemento imprescindibile per il successo, soprattutto iniziale, dell'azienda. Questo termine è traducibile come "passaparola", fenomeno che sicuramente viene a generarsi con estrema facilità a fronte della nascita di una nuova azienda che si affaccia all'interno di un mercato già di per sé consolidato e rappresenta di conseguenza un aspetto di interessante novità all'interno dell'immaginario commerciale nel determinato campo d'interesse che si prende in esame.

Il Professor Joseph Sassoon a proposito di questa particolare pratica di comunicazione commerciale, osserva correttamente:

> […] "il salto di paradigma rappresentato dai social media rispetto ai mezzi tradizionali ha molto a che fare con il rilievo acquisito dalla comunicazione orizzontale tra utenti, cui spesso ci si riferisce con l'espressione *word of mouth.* L'argomento è estremamente importante nella prospettiva del marketing; lo è a tal punto che su di esso sono stati scritti interi libri, e capitoli riguardo la *word of mouth* sono presenti in pressoché ogni testo rivolto agli operatori economici in cui si parli di social media. Cosa rende il passaparola così attuale? Principalmente il fatto che esso stia diventando una modalità sempre più diffusa di formazione delle opinioni dei consumatori su marche e prodotti, in larga autonomia dal lavoro delle aziende volto a orientare e controllare i processi comunicativi".[34]

Dato lo spargimento d'informazioni quasi epidemico provocato dal passaparola, non deve essere sottovalutata la potenza comunicativa della novità che l'azienda in sé può creare; in ultima analisi essa può rivelarsi la carta vincente per poter veicolare un messaggio comunicativo che attecchisca sul *target* con un certo successo e che ponga la nuova società appena affacciatasi al mercato sotto i radar dei

34 *Ibidem*, Vd. Nota N° 33, pp. 68; Cap. 2, Il potere contagioso delle storie – Word of mouth e diffusione di storie nell'era del web, pp. 37-38.

potenziali clienti, di eventuali partner commerciali interessati e, non ultimo, anche di aziende che si occupano di prodotti simili, le quali si troveranno ad essere incuriosite e, verosimilmente, preoccupate, dall'avvento di un potenziale nuovo concorrente. Per tutte queste ragioni è bene che i contenuti condivisi siano sempre vari e tutti di diverso tipo, di conseguenza si considera preferibile integrare i *visual* con differenti articoli formativi. Ad esempio per uno *storytelling*[35] aziendale che si possa dire a tutti gli effetti efficace (che quindi crei una sorta di legame tra il messaggio, il prodotto e il consumatore stesso) , sarà opportuno raccontare di quello che accadeva nell'azienda madre, dando valore all'aspetto storico che essa rappresenta, mediandolo con ciò che accade in questo momento, nella neonata impresa che si vuole mettere in luce: i nuovi traguardi raggiunti, gli eventi organizzati, le fiere che si seguono e le nuove *partnership* con aziende simili. Allo stesso tempo, rivolgere domande al proprio pubblico d'utenze riguardo a quale tipologia di bene o servizio sia preferita e verso quali innovazioni ci si augura di orientare le proprie aspettative di produzione per poter raggiungere la conoscenza di un buon contenuto informativo e pubblicitario, allo scopo di rimpinguare il piano editoriale e comunicativo che si sta portando avanti. Sarebbe ancora più auspicabile riuscire a percepire, catalogare, condividere, e infine riutilizzare le opinioni e i feedback dei vari clienti che hanno usufruito del prodotto o servizio messo a disposizione dall'impresa.

---

35 Lo storytelling può essere definito come la scienza e l'arte di comunicare raccontando storie. Nel marketing, dove si parla di *corporate storytelling* (o storytelling aziendale) significa approfittare della straordinaria potenza delle storie per collegarsi direttamente alle emozioni del consumatore, in modo da aumentare la popolarità di un brand e far crescere le vendite. Cfr., EMANUELE AMODEO, "*Storytelling: l'arte di raccontare storie nel digital marketing*", **www.marketersmedia.com**, Novembre, 2016.

3.3. *Project Management* per il marketing operativo d'impresa.

L'elemento imprescindibile per la gestione e lo sviluppo del *project management*[36] all'interno dell'azienda è, come suggerisce il termine stesso, la progettualità. Una progettualità questa, intesa come suddivisione e conseguente organizzazione in maniera successiva a livello temporale dei blocchi di lavoro così da permettere e garantire la buona riuscita dell'organizzazione interna all'azienda e l'*output* esterno che ne deriva. La conseguenza positiva della pratica di padroneggiare le tecniche organizzative in chiave progettuale, è dunque il raggiungimento con successo e puntualità dei cosiddetti *deliverable*[37] d'impresa. Questi *deliverable* devono essere raggiunti maniera il più possibile ordinata e consecutiva, definendo allo stesso tempo i punti di arrivo che ci si è prefissati e i conseguenti momenti di verifica dei risultati raggiunti fino a quel momento

36 L'espressione "*project management*" (gestione di progetto) si riferisce alla gestione dell'insieme delle attività aziendali sia front che back office. A svolgere questa mansione è, solitamente, una figura altamente qualificata, il cosiddetto Project Manager, in grado di condurre e svolgere analisi relative alla progettazione, pianificazione e realizzazione degli obiettivi fissati dall'azienda. In altre parole, per *project managment* deve intendersi la capacità di seguire un determinato progetto in ogni sua fase evolutiva nel rispetto di precisi vincoli assegnati dalla committenza, sia essa esterna che interna, i vincoli che un devo essere rispettati sono di solito legati a tempi, costi, risorse allocate, obiettivi e qualità del prodotto finito. Il *Project Management Institute* (PMI) definisce il *project management* come l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi. Cfr., *Project Management Definition*, **www.pmi.it**

37 […] nella letteratura tecnologica, indica un oggetto materiale o immateriale realizzato (fornito/consegnato) come risultato di una attività del progetto. Un *deliverable* può essere costituito da un insieme di *deliverable* più piccoli. In altre parole si tratta di un risultato verificabile, di significativa rilevanza, rilasciato da una *task* di progetto o programma. Cfr., *Wikipedia, l'enciclopedia libera*, **www.wikepedia.org**

temporale specifico. Questi passaggi fondamentali nell'evoluzione progettuale sono definiti *milestone*[38], ovvero il momento in cui avviene il compimento dei sotto-progetti di lavoro, che man mano trovano la loro giusta conclusione.

Come è stato spesso studiato, l'*euristica della scomposizione* è una pratica che può risultare utilissima nella corretta gestione d'impresa, per poter risolvere agevolmente le macro-criticità trasformandole in problemi di dimensione minore, che possono essere affrontati più facilmente attraverso l'utilizzo della propria esperienza o basandosi sui meccanismi che presuppongono prove ed errori. La differenza tra i due approcci sta nel fatto che, grazie alla scomposizione, le prove saranno minori per numero, rispetto a tentativi di risoluzione fatti sulla totalità del problema, e i gli errori, saranno certamente meno gravi o determinanti in quanto riguarderanno una piccola parte del progetto e non l'intero complesso di lavoro. Date queste premesse, per poter ottimizzare i tempi di risoluzione e ridurre i costi in fase di pianificazione del progetto preso in esame, risulta fondamentale una suddivisione del programma progettuale in differenti fasi e sotto fasi, con la condizione che siano ben definite, sia da un punto di vista di successione logica e cronologica, che da un punto di vista più pratico che possiamo definire: procedurale. Entrambi gli accorgimenti sono naturalmente necessari per evitare gravi sprechi di tempo e di risorse, soprattutto in una fase embrionale dell'azienda, come la nascita di una nuova impresa derivata come *spin-off* da quella precedente, e di conseguenza non ancora

---

38 *Ibidem*., Cfr. Nota 37. Il termine *milestone* (pietra miliare) indica un importante traguardo intermedio nello svolgimento del progetto. Molto spesso sono rappresentati da eventi, cioè da attività con durata zero o di un giorno, e vengono evidenziate in maniera diversa dalle altre attività nell'ambito dei documenti di progetto. Esempi di *milestone* sono: la fine dei collaudi di un impianto, la firma di un contratto, il varo di una nave, la fine delle opere di muratura di un edificio, eccetera.

rodata e autonoma nei processi organizzativi e produttivi. Il margine di errore, in questo caso, è talmente ridotto che, una potenziale inadempienza in una qualsiasi delle sotto-fasi, o un errore di valutazione, potrebbe sfociare in pesanti rallentamenti dell'intero progetto o addirittura nel suo fallimento. Generalmente dunque possiamo definire quella sopra indicata, come una sorta di procedura ben rodata, che oramai è diventa quasi una virtuale garanzia di buona riuscita del progetto. La suddivisione in fasi (quasi veri e propri pacchetti di lavoro a sé stanti) ben distinte e definite.

L'intero piano marketing di accompagnamento, appositamente stilato per la realizzazione dello *spin-off* d'impresa di Ca' D'Oro S.p.A. da cui è nata la nuova azienda Venetian Gold S.p.A., è stato composto seguendo alla lettera i canoni dei passaggi sopra descritti, nello specifico, suddividendo in tre fasi differenti la totalità del progetto. Queste tre fasi si dilatano in maniera ordinata nel tempo in sotto-fasi meno impegnative, a partire da quella iniziale, cioè la vera e propria nascita dell'impresa (fase embrionale), a quella intermedia, dopo i primi mesi di lavoro (fase di maturazione), fino all'ultimo periodo che vede l'ottenimento di una certa stabilità a livello di mercato, (fase di consolidamento) che avviene nel giro di circa un anno dall'entrata dell'impresa nel mercato. Chiaramente queste tempistiche non possono essere considerate come assiomatiche, ma variano in base all'azienda, al mercato entro cui si opera e al momento storico, da un punto di vista economico oltre che politico. Va da sé che l'azienda, pur avendo una sorta di "vita e mobilità" propria, dipende dall'imprescindibile lasso di tempo necessario alla maturazione degli attori coinvolti e delle dinamiche attuate, infatti senza che ci sia l'evoluzione degli ingranaggi (umani) che ricoprono i diversi ruoli all'interno dell'impresa, non si può sperare che l'intera società neonata riesca a indirizzarsi positivamente all'interno un

filone di produttività, un *continuum* ben funzionante e, di conseguenza, già da subito performante a livello di rendita.

Prendendo ora in esame il processo di nascita, maturazione e consolidamento (quest'ultimo ancora in fase di sviluppo) di Venetian Gold S.p.A., si può facilmente notare che la suddivisione in fasi e conseguenti pacchetti di lavoro sia stata seguita alla perfezione nello sviluppo di un progetto di marketing. Nello specifico, la ripartizione dei relativi pacchetti di lavoro da parte degli attori interni e dei professionisti esterni alla società appositamente assunti per garantire il successo del progetto, è avvenuta attraverso lo schema tripartito che ci si accinge a descrivere nelle pagine che seguono. Naturalmente le varie fasi sono state leggermente semplificate e ridotte a semplice traccia di un processo molto più sfaccettato che presuppone un continuo confronto tra i vari *stakeholder* e, precisamente, dei membri insigniti di potere decisionale, per quanto riguarda le differenti fasi di progetto.

- FASE UNO – relativa indicativamente ai primi sei mesi dopo la nascita della nuova società:
  1.1 Breve e schematica analisi del brand e del mercato di collocamento (in relazione ai primi contenuti che dovranno essere condivisi con gli *stakeholder* attraverso le strategie di marketing, in particolare relativamente al sito internet e i social network.
  1.2 Inizio della collaborazione con uno o più copywriter, definizione della scelta del *payoff*[39] e della *mission* aziendale che ci si ripropone di seguire oltre

39 […] Si definisce *payoff* uno specifico dispositivo testuale che fa parte degli elementi che compongono il *brand identity* di una marca. […] È frequente trattare l'introduzione di un *payoff* come un'azione di comunicazione, tattica o estemporanea. Quando invece rappresenta una vera e propria operazione strategica, da affrontare all'interno del processo di sviluppo di un *brand identity* d'impresa. […] Il payoff è una breve espressione che deve sempre accompagnare e accostarsi fisicamente al marchio, costituendosi esso stesso come segno depositabile in quanto potenziale

agli aspetti generali a livello di organizzazione e gestione delle priorità nei pacchetti di lavoro predeterminati.

1.3 Creazione di un sito internet con cosiddetta modalità di *design responsive*[40], completo di tutti gli elementi iniziali, *header*, immagini di repertorio, *one-page scroll*, predisposto alla possibilità di successivo upgrade in itinere.

1.4 Pubblicazione on-line delle prime informazioni sulla nuova impresa all'interno del sito internet: inserimento di video e fotografie, in chiave molto agile e sintetica, con lo scopo di dare in prima battuta, semplicemente il messaggio del "perché" l'azienda sia stata creata e quale scopo si sia prefissata.

1.5 Iniziale creazione della reputazione della nuova azienda, attraverso l'utilizzo dei social network e della pubblicità. Analisi dei primi feedback ricevuti dai clienti con lo scopo che di costruire un'identità d'impresa percepita internamente e esternamente.

- FASE DUE – successiva ai primi sei mesi, da effettuarsi nei sei mesi che seguiranno:

---

marchio autonomo. Il payoff sintetizza la vocazione del brand e deve avere un obiettivo di comunicazione specifico, diverso da quello attribuito al nome o al simbolo della marca; deve poter evocare valori ed emozioni affinché possa rimanere indelebile nella memoria del consumatore o del proprio cliente. Cfr., GAETANO GRIZZANTI, *"Il payoff di marca – L'espressione complementare di un brand identity"*. **www.brand-identikit.it**

40 Cfr., Definizione: Il *responsive design* è una tecnica di web design che consente alle pagine di un sito di adattarsi automaticamente, in base alla risoluzione del dispositivo utilizzato, a prescindere dal fatto che l'utente navighi con un computer desktop, uno smartphone o un tablet. Glossario – Responsive Design, Boraso – Conversion Marketing, **www.broaso.com**

2.1 Analisi di mercato e di brand eseguita in maniera più specifica e approfondita, praticamente completa in tutte le sfaccettature. Utilizzo di risorse terze e esternalizzate rispetto all'impresa per avvalersi della loro competenza specifica in questa tipologia di servizi.

2.2 Completamento di tutto il materiale testuale, pubblicitario e procedurale, sia all'interno del sito web, delle mailing list e dei social, sia a livello cartaceo in termini di brochure, volantini, cataloghi e biglietti da visita. A questo punto l'identità d'impresa è ormai completamente definita e riconosciuta sul mercato di collocamento.

2.3 Upgrade e completamento del sito internet in modalità *responsive*, coadiuvato dalle interpretazioni esperienziali personali e ottenute dalla risposta del pubblico registrato nei primi sei mesi. Questo upgrade verrà perpetrato solo se si è scelto nella fase uno di temporeggiare utilizzando l'*one-page scroll*.

2.4 Ulteriore rafforzamento dell'identità aziendale, ormai ben definita e conosciuta: utilizzo di interviste e testimonianze di clienti, *stakeholder* e in generale, di personaggi influenti per il *target*, che accrescano la reputazione della nuova impresa.

2.5 Definizione di un piano editoriale completo e esaustivo che riassuma in sé tutte le caratteristiche dell'azienda e che sottolinei fortemente il legame che si è creato tra i valori di affidabilità e continuità propri della società madre e in connessione con quelli della società derivata.

2.6 Realizzazione di video emozionali particolarmente elaborati e coinvolgenti che mettano in luce le caratteristiche naturali del prodotto, i colori del marmo e dell'onice, le loro proprietà fisiche e meccaniche, oltre a degli esempi concreti di utilizzo dei materiali in opere architettoniche, scultoree o di *interior design*. Lo scopo di questi video sarà quello di creare

una componente di desiderio da parte del pubblico e facilitare il *transfer* emotivo, che lega la sfera di percezione del sé dell'essere umano attraverso gli acquisti che compie.

- FASE TRE – periodo di tempo variabile che può differire in base all'operatività dell'azienda, alla domanda e alla risposta degli attori interessati:
  - 3.1 Ricerca di azioni di marketing che possano dare il via a fenomeni di viralità nel Web, in particolare nelle piattaforme dei social network. Oltre a questo, collocamento del brand all'interno di riviste specifiche, contatti con le fiere di settore, *partnership* clienti già noti e addetti ai lavori, per assicurarsi che si cominci a parlare nell'ambiente di Venetian Gold S.p.A.
  - 3.2 Organizzazione di specifiche campagne di advertising sui social network o su portali Web di ricerca (Cfr. Google, Facebook, Instagram ecc.) per aumentare la reputazione in rete e allargare il *target* a cui questa tipologia di merce può interessare. Valutare la risposta del pubblico tenendo conto anche del costo dell'utilizzo e approvvigionamento di materiali così lussuosi.
  - 3.3 Realizzazione degli ultimi accorgimenti a livello merchandising: borse, penne, blocchi, portachiavi e gadget che i vari addetti commerciali possano offrire ai clienti in fase di presentazione. Allacciamento dei contatti e quindi dei contratti lavorativi con i vari *supplier* per la gestione degli allestimenti fieristici e delle manifestazioni.
  - 3.4 Ricerca di società sportive verso le quali proporsi come sponsor (i.e. Venetian Gold S.p.A. collabora attivamente con Udinese Calcio). Impegno *pro bono* nel sostenimento di determinate categorie sociali in difficoltà, con lo scopo di avere utilità sociale ma allo stesso tempo dare un'immagine positiva del proprio marchio.
  - 3.5 Fase finale nella quale si traggono le conclusioni del lavoro svolto e gestione relativa a criticità varie ed eventuali. Nell'organizzazione d'impresa

sarà sempre importante mantenere un lasso di tempo di “sicurezza” che permetta di gestire eventuali problematiche, ridurre i rischi e correggere imperfezioni procedurali o decisioni che sul medio-breve termine non hanno portato i risultati sperati o non si sono rivelate corrette.

Le considerazioni finali che si possono trarre dal lavoro tripartito sopra citato sono relative alle dinamiche interne necessarie a portare avanti il lavoro che ci si è prefissato. Esse si collegano alle tempistiche di attuazione del piano d’azione organizzato dall’azienda e non possono prescindere dal rispetto delle stesse, lo slittamento non potrebbe che essere dannoso in termini di costi di attuazione e ritardi di lancio sul mercato.

In conclusione il documento che si può redigere come *vademecum* delle varie indicazioni procedurali fornite fino ad ora, non fornirà certamente quantificazioni economiche in relazione al futuro successo o insuccesso della nuova azienda, né potrà essere considerato un assioma incontestabile che garantisca la buona riuscita del progetto. Esso sarà semplicemente una proiezione, il più possibile veritiera, di ciò che è scaturito dell’incontro degli attori che collaboreranno alla nascita e crescita, si spera florida, della nuova società. Allo stesso tempo questo documento potrà essere utilissimo come base di discussione per ulteriori incontri di approfondimento delle dinamiche d’azione, attraverso le quali si crei un interscambio strategico tra i manager interni all’azienda, i portatori d’interesse esterni e le parti terze coinvolte *ad hoc* o presenti in pianta stabile, per collaborare al processo di fioritura della neonata società, così come tutti auspicano.

Nel complesso si può facilmente notare che, considerati i passaggi relativi alle unità di lavoro proposte, l’intero progetto, ammesso che non ci siano errori,

incombenze o criticità inaspettate (l'esperienza ci insegna che immaginare il verificarsi di una realtà come quella descritta sarebbe a dir poco utopico, anzi, possiamo dire, senza paura di esagerare, praticamente impossibile) potrà essere interamente sviluppato in un arco di tempo comunque non inferiore ai dodici mesi. Tanto è il tempo necessario a garantire un'evoluzione tale da permettere che i cambiamenti siano a tutti gli effetti visibili agli occhi di chi segue la crescita della società, che è per sua stessa natura un soggetto di difficile studio interpretativo, particolarmente quando si tratta di un'azienda appena nata.[41]

Capitolo 4

Social Network Innovation & Internet Marketing

41 Cfr., L'intero piano marketing descritto nelle tre fasi sopra citate e le relative informazioni su come Venetian Gold S.p.A. abbia agito strategicamente per la propria nascita sono state fornite dall'agenzia di Marketing & Comunicazione: "Treativa S.n.c." – Grafica e Comunicazione, che si è occupata di affiancare tutti i passaggi fondamentali nell'evoluzione del progetto. Udine, Novembre 2016.

> "Il Web è più un'innovazione sociale che un'innovazione tecnica. L'ho progettato perché avesse una ricaduta sociale, perché aiutasse le persone a collaborare, e non come un giocattolo tecnologico. Il fine ultimo del Web è migliorare la nostra esistenza reticolare nel mondo. Di solito noi ci agglutiniamo in famiglie, associazioni e aziende. Ci fidiamo a distanza e sospettiamo appena voltato l'angolo."[42]

4.1 I processi di ottimizzazione dell'*online reputation*.

Nell'enorme e disordinato marasma di offerte commerciali che, al giorno d'oggi, si contendono la preziosissima attenzione del consumatore, il World Wide Web rappresenta una sorta di guida, per districarsi all'interno di un labirinto di informazioni da cui non si potrebbe sperare di uscire con un'idea chiara. Il Web diventa quindi un moderno Virgilio informatico all'interno di questa bolgia, che si prende l'impegno (non semplice) di riuscire a far luce su quelli che sono gli schemi procedurali dei meccanismi pubblicitari e di marketing, che le varie aziende mettono in piedi per riuscire a catalizzare l'attenzione del compratore e, di conseguenza a invogliarlo a favorire, nella sua navigazione, un determinato brand piuttosto che un

42 Cit., TIM BERNERS LEE, vincitore del premio Alan Turing nel 2016, Informatico e co-inventore del World Wide Web. Aforismi & Frasi Celebri: **www.letterarlmente.net**

altro, solo ed esclusivamente sulla base delle informazioni comunicate dalla marca stessa e, ben più importanti, dal *feedback* lasciato dai precedenti fruitori.

La domanda quindi, a questo punto, sorge spontanea e piuttosto immediata: come fidarsi di quanto comunicato dalle risposte dei motori di ricerca? Qual è il livello di fiducia che si può dare a un oggetto o servizio che, lungi dalla nostra prossimità fisica, può celare migliaia di imprevisti, falsità, furbizie, o semplicemente può essere estremamente diverso rispetto a quanto indicato on-line? Quali sono i canoni che ci spingono a lasciare la nostra comoda postazione di casa o d'ufficio per andare a ricercare una prova tangibile *in loco* di ciò che fino ad allora abbiamo soltanto appreso superficialmente navigando on-line? La risposta certamente non può essere univoca: ottenere la fiducia del *target* di utenza non è mai così scontato come si potrebbe immaginare e le dinamiche di reciproca fiducia tra venditore e compratore, non sono solamente difficili da ottenere ma anche e soprattutto ardue da mantenere nel tempo, in quanto una piccola crepa nel meccanismo di compravendita può essere sufficiente a distruggere tutto il faticoso *labor limae* compiuto per smussare gli angoli caratteriali propri del cliente (notoriamente capriccioso), ottenuto in anni di servizio preciso onesto e puntuale. Questa promiscuità nel compiere la scelta dell'azienda a cui affidarsi, questa volubilità nel passare da un produttore ad un altro può essere ricondotta all'ampiezza del ventaglio d'offerta e alla posizione di forza entro cui è posto il compratore, libero di portare la propria disponibilità economica dove più gli si confà, e conscio che le varie aziende giocheranno al ribasso pur di accaparrarsi la sua preferenza, sia per un fattore di guadagno effettivo, sia perché l'aumento del bacino d'utenza creerà un *buzz* utile ad attirare nuovi consumatori .

Ammesso e non concesso dunque che l'affidabilità di una data azienda sia definitivamente comprovata, sarà comunque necessario far fronte all'immane quantità di concorrenti che si contrappongono al prodotto proposto dall'impresa, millantando un *know-how* più rodato, narrando una storia d'impresa più antica e offrendo un prodotto di maggior qualità a un prezzo addirittura più basso. Come è noto, il ruolo del consumatore, al giorno d'oggi, ha completamente perso quell'alone di passività entro il quale l'azione del marketing poteva farsi forte, lo stesso termine "*traget*" per riferirsi al pubblico, può essere considerato ormai quasi obsoleto o addirittura anacronistico. Il consumatore medio infatti attraverso l'utilizzo della rete Web è perfettamente in grado di percepire, acquisire ma soprattutto confrontare tutte le informazioni che gli siano necessarie per distruggere le esagerazioni della falsa pubblicità che un determinato brand può mettere in piedi, egli potrà agevolmente commentare all'interno dei blog e condividere le esperienze nelle community, definendo liberamente il livello di servizio che gli è stato riservato. Il compratore può quindi, in una parola, essere artefice della propria scelta e allo stesso tempo giudice di essa, influenzando in maniera determinante le scelte degli altri plausibili utenti. La rete Internet, con il proprio bacino di informazioni riesce agilmente a surclassare gli altri media in quanto la sua natura d'essere è immediatamente cangiante e molto più rapidamente aggiornata, diventa quasi un flusso di informazioni ottenute in tempo reale. Proprio per le ragioni sopra elencate, una qualsiasi azienda dovrà puntare a dimostrare il massimo delle proprie potenzialità sullo strumento di punta per farsi conoscere nel World Wide Web; cioè in quel moderno biglietto da visita dell'impresa che, ora come ora, non è più cartaceo, ma etereo e elettronico, ovvero il sito Internet

ufficiale della società, che diventa il volto dell'azienda, lo specchio della sua credibilità, il primo punto di contatto per lo scambio di informazioni con il pubblico.

Il sito determina per la società, in maniera non trascurabile, anche l'aspetto relativo all'originalità del prodotto offerto. Una volta appurato che le informazioni rappresentate all'interno del sito Internet sono a tutti gli effetti affidabili, lo *step* successivo sarà quello di distinguersi in ogni modo possibile da una realtà preconfezionata che si accumuna a tutte le altre offerte standardizzate e anonime, facendo tutto ciò che è in proprio potere per avvicinarsi a quello che, in un mondo globalizzato e in sempre più rapida obsolescenza è diventato il bene più raro: l'originalità. A questo proposito, la possibilità di offrire un prodotto il più possibile *customizzato* risulterà la carta vincente per poter avere la maggiore attrattiva possibile nei confronti dei clienti, amanti del design più ricercato e lussuoso, *target* entro cui si identifica l'azienda che viene presa ad esempio nella suddetta analisi.

Per poter rendere un sito attraente, le componenti fondamentali sono varie e si modificano in base alla tipologia di merce che si desidera rappresentare in rete, le URL dinamiche e statiche devono essere gestite correttamente sia per relativizzarsi ai motori di ricerca, sia ai *crawler*[43]; nel caso dei marmi, in cui le immagini, le sfumature e i colori sono il caposaldo della appetibilità che il sito può ottenere, diviene fondamentale procedere in un lavoro di ottimizzazione per i motori di

43 *Crawler* o *Spider*, sono software che si occupano di raccogliere documenti dalla rete Internet a partire da un set di documenti fornito in input, in modo metodico e automatizzato, per conto dei motori di ricerca. Da un punto di vista algoritmico possiamo immaginare questa azione come la visita di un grafo orientato pari all'insieme delle pagine web presenti su Internet, attraverso la definizione di un termine chiave di ricerca. Cfr., Definizione, **www.manuali.it**, "La tua risorsa culturale in rete".

ricerca, definito in linguaggio tecnico informatico dall'acronimo SEO[44], indirizzato a tutte le fotografie e a tutti i video inseriti all'interno del sito Internet in questione. L'ottimizzazione di questi elementi coadiuvata da un sapiente uso dei *tag title*, delle *description*, del *canonical* e dagli altri meta dati determina spesso il successo o meno del sito Internet. Per rendere il tutto chiaro al fruitore, gli accorgimenti sopra citati devono essere posti all'interno di uno schema ad albero le cui ramificazioni abbiano lo scopo di indicare con estrema chiarezza le macro-categorie fondamentali su cui l'azienda ritiene necessario incanalare l'attenzione, fornendo di conseguenza una mappa generale del sito, comprensibile e chiara agli utenti più o meno esperti. A questo proposito, un altro aspetto fondamentale, data la scarsa dimestichezza alla navigazione della maggioranza degli utenti, è la generazione di un menu che risulti chiaro, diretto e comprensibile, soprattutto non appesantito da un codice di programmazione non snello o esageratamente ridondante.

In aggiunta a questi iniziali accorgimenti, dato il moderno utilizzo di Internet, l'organizzazione del sito non può prescindere dalla cura dei contatti con i social network e sui blog settoriali specifici. Queste pubblicazioni devono essere rese fruibili dal sito Internet attraverso risorse cliccabili e ipertesti chiari nella loro successione di informazioni, che rimandino rapidamente alle varie pubblicazioni come ad esempio comunicati stampa, che mettano in luce il *brand identity* oltre che, ovviamente, alle novità dell'offerta immesse nel mercato di giorno in giorno dalla

44 Il termine SEO (Search Engine Optimization) può essere definito come l'insieme delle tecniche e strategie che permettono ad un sito web di essere trovato dagli utenti sui motori di ricerca (tra i risultati non a pagamento) nel momento zero della verità, cioè proprio nel momento in cui stanno cercando informazioni su determinati contenuti, prodotti o servizi. Cfr., Definizione: Riccardo Perini – Consulente SEO, **www.riccardoperini.it**

società. Un ultimo elemento che non deve assolutamente mancare, è la presenza dei cosiddetti *backlink*, all'interno del sito che rimandino a altri siri vari che si fanno fregio di collaborazioni (in questo caso con la Venetian Gold S.p.A.) o che contribuiscano alla popolarità della pagina stessa mettendo in luce le collaborazioni con altre aziende, con rinomati studi di architettura e con siti di *interior design* che si avvalgono dei prodotti proposti dall'impresa.

L'intera organizzazione del sito on-line non può limitarsi alla mera creazione e aggiornamento delle informazioni relative all'azienda. Essa deve essere sottoposta a un continuo e imprescindibile lavoro di controllo, monitoraggio e eventuale sistemazione periodica, sulla base dei risultati SEO. I dati devono venire aggiornati e la gamma di possibilità di scelta per il cliente deve essere sempre le più innovativa e accattivante possibile, a questo proposito, le strategie di comunicazione SEO necessitano sempre di periodiche attività di monitoraggio del posizionamento delle cosiddette "chiavi" e delle varie attività off-site per mantenere costanti o addirittura migliorare i risultati ormai già raggiunti. L'importanza di queste pratiche trova il suo contrappunto di convenienza economica nel fatto che di norma le strategie SEO sono considerate come degli investimenti a lungo termine, che evolvono nel tempo e mantengono una dimensione di rinnovabilità nell'arco dell'evoluzione della azienda stessa. Pertanto per mantenere o migliorare il posizionamento acquisito, dopo i primi sei mesi di lavoro SEO, relativi alla fase uno[45], possono essere previste delle migliorie, non obbligatorie, ma consigliate dagli sviluppatori e addetti alla qualità del sito Web, che sono stati ingaggiati per la sua realizzazione. Come spesso accade, data

45 Cfr., Cap. 3. "Disamina del caso di *spin-off*: Venetian Gold S.p.A.". Par. 3.3 "*Project management* per il marketing operativo d'impresa", pp. 75.

la non necessità di un *upgrade* continuativo verso il sito, e il raggiungimento anticipato degli obiettivi prefissati, i costi di mantenimento risultano essere sensibilmente inferiori rispetto a quelli di sviluppo della campagna stessa, liberando di conseguenza delle risorse che l'azienda può decidere di allocare differentemente, finanziando per esempio ulteriori attività di marketing o web marketing.

Avere un sito internet aggiornato e facilmente fruibile permette di ridurre il *gap* creato dalle distanze geografiche in tema di customizzazione. Ovviamente non è pensabile riuscire a smuovere masse di clienti, per farle giungere *in loco* a visionare il materiale e, allo stesso tempo, trasportare campioni di marmo può risultare più complicato rispetto ad altri beni di consumo più leggeri. Di conseguenza è basilare che il sito presenti un'immagine il quanto più veritiera di quelle che sono le qualità del prodotto offerto da Venetian Gold S.p.A., proprio perché è l'esclusività di possedere un materiale unico nel suo genere che invoglia il cliente, amante del lusso, a richiedere un design particolare che rappresenti il proprio stile e la propria esperienza di gusto, che spingerà l'azienda a adattare un prodotto, piuttosto che un bene o un servizio, attraverso l'utilizzo di determinate azioni che garantiscano la personalizzazione e il completo soddisfacimento delle aspettative e delle esigenze richieste dal cliente.

In un mercato così serrato come quello moderno, già saturo di qualsiasi tipologia di offerta, per tutte le tasche e tutti i gusti, la *customizzazione*[46] di un

46 Per customizzazione s'intende il processo tramite cui si fornisce un prodotto realizzato su misura per un cliente. Essa può rivelarsi però troppo costosa per un'azienda che produca già in modo conveniente quantità elevate di servizi e prodotti standardizzati. Questo problema tuttavia può essere ovviato grazie alle nuove tecnologie per raggiungere la customizzazione di massa, ossia la realizzazione di prodotti personalizzati attraverso pratiche di routine. Il segreto di questo processo si chiama modularità: l'azienda crea una serie di moduli produttivi standardizzati che poi possono essere assemblati in modo vario e innovativo, spostando dunque a valle la personalizzazione dei prodotti, in

prodotto lussuoso e *Made In Italy*, è certamente la chiave di volta per permettere a una nuova azienda di distaccarsi dalla massa e spiccare rispetto alle altre, incrementando le relative possibilità di ampliare il proprio giro d'affari. A questo proposito la catalogazione degli *output* d'impresa e la creazione di un *database* dettagliato e esauriente del relativo gruppo di utenze, con aggiornamenti regolari, in base a ogni nuova interazione con la clientela, diventerà una risorsa estremamente preziosa per il benessere dell'impresa, che mira a consolidare lo zoccolo di una relazione strutturata e determinante con i consumatori.

Nel caso di *spin-off* d'impresa analizzato in questo elaborato, il concetto appena spiegato guadagna particolarmente d'importanza in quanto, l'azienda derivata si occupa di agire in un campo differente rispetto a quello della società "madre" e ne perfeziona il prodotto (oltre a impreziosirlo), passando da quella che è una mera produzione di massa, con un processo ripetitivo di routine (taglio e lucidatura delle lastre), per spostarsi su quelle che sono le richieste molto più specifiche del singolo consumatore, sia esso un privato o uno studio di design e progettazione. In entrambi i casi serve adattarsi alle esigenze del committente e, lavorando di conseguenza, bisogna spostarsi su un livello differente e superiore, rispetto alle specifiche della società da cui la nuova azienda deriva. Grazie a queste nuove capacità di *customizzazione*, l'impresa non solo sarà in grado di rispondere all'esigenza della domanda con grande reattività, ma allo stesso tempo, potrà mettere in pratica ogni volta che sarà necessario, delle procedure ben consolidate per raggiungere un livello di standardizzazione del prodotto da poter riutilizzare frequentemente;

---

un processo definito "*postponement*" (rinvio). Cfr., definizione: Customizzazione e Customizzazione di massa, Gianluigi Zarantonello, 2014. **www.comunitazione.it**

nell'eventualità inoltre, potranno essere apportate leggere modifiche, a fronte di nuove richieste similari a quelle precedenti, che verranno presentate in futuro, come lavori già presenti in azienda, e *know-how* già immagazzinato. Diventerà un grande risparmio di tempo per l'impresa il fatto di creare una base solida di offerta da presentare, alla quale apporre soltanto delle minime modifiche, per poter soddisfare una vasta gamma di utenza e soprattutto per poter fornire uno o più esempi tangibili delle prestazioni eseguite nell'arco del tempo, avvalorando attraverso i *feedback* dei clienti (presumibilmente soddisfatti), l'importante concetto di reputazione d'impresa che, come abbiamo precedentemente affrontato in questo paragrafo, è la *conditio sine qua non* per il successo del piano di marketing utilizzato dall'azienda.

4.2 Analisi di qualità del sito web attraverso il diagramma radar.

Il seguente rapporto riguardante la qualità del sito web dell'azienda di lavorazione di marmi e graniti Venetian Gold S.p.A., presuppone un accurato studio analitico delle possibilità di utilizzo del sito stesso e soprattutto della chiarezza con cui le informazioni vengono rappresentate e, di conseguenza, rese fruibili ai membri dell'ambiente della pietra naturale e a eventuali acquirenti, che non necessariamente hanno massima familiarità con lo sviluppo tecnologico. Va da sé che una tipologia di sito di questo genere ha lo scopo di informare il cliente finale, spesso estremamente esigente, a trecentosessanta gradi su tutte le possibilità, a cui l'azienda in questione permette di accedere, sia da un punto di vista informativo riguardante le lavorazioni possibili, che da un punto di vista comunicativo in chiave di tipologia di colori e materiali. Inoltre, la natura in continua evoluzione dell'ambiente della pietra naturale obbliga a un aggiornamento costante e continuo, in alcuni casi addirittura giornaliero,

data la velocità con cui l'offerta si modifica nel breve tempo. L'accuratezza delle informazioni e la chiarezza del web e del *visual design*, rappresentano i caposaldi di un sito Internet commerciale, appannaggio di acquirenti e eventuali futuri partner che devono poter avere la possibilità di navigare agevolmente, senza dover necessariamente chiedere supporto telefonico specializzato che comunque l'*help desk* dell'impresa non nega.

Le caratteristiche dell'azienda in questione devono essere presentate in maniera accurata e le operazioni più complesse all'interno del sito, devono essere facilmente gestibili. A questo proposito risultano ugualmente fondamentali i contatti utili nei vari rami che l'azienda abbraccia; essi devono essere immediatamente visibili e utilizzabili in modo tale da permettere al cliente di rivolgersi al reparto più corretto. Allo stesso modo: mappe, numeri di telefono, indirizzi mail a cui poter accedere con facilità sono immediatamente raggiungibili; per lo stesso principio, è basilare che siano ben evidenziati i rimandi ai partner aziendali, e ai contatti con i vari social network attualmente in voga, dei quali l'azienda usufruisce per incrementare la propria presenza sul mercato. Tutto questo è ovviamente coadiuvato da accorgimenti informatici dell'azienda come la presenza di una *web mail* per le informazioni, l'accesso alle aree private per gli iscritti, o più in generale, i link alle strutture aziendali, alle news e ai vari eventi con cui l'azienda è convenzionata. Non ultimo, in questo rapporto, verrà preso in considerazione l'aspetto grafico e stilistico del sito: la chiarezza dei colori, l'ordine delle tabelle, l'intuitività dei riquadri nel passaggio da un menù all'altro, che permettono una fruizione rapida e agevole per qualsiasi tipologia di utente che si affacci per la prima volta o sia un *habitué* del mercato a cui si sta facendo riferimento.

Gli obiettivi dunque di questa specifica valutazione, sono quelli di comprendere i punti di forza e di debolezza del sito preso in esame, e la qualità complessiva derivante delle singole parti, il tutto attraverso un'analisi di usabilità propria di chi, come il sottoscritto, ha contribuito attivamente alla creazione del sito stesso durante lo *stage* svolto presso l'azienda Venetian Gold S.p.A.

Lo scopo finale, descritto in questo paragrafo, oltre alla definizione dei processi comunicativi attuati per rendere il sito fruibile, sarà quello di provare a identificare delle ulteriori migliorie che permettano agli utenti particolarmente interessati, ovvero i potenziali clienti, di avere un utilizzo più snello e rapido di questo strumento informatico e a districarsi nel processo di conoscenza di una nuova azienda. Nello specifico caso di uno *spin-off* d'impresa, l'interfaccia iniziale deve risultare praticamente perfetta per non metterne a repentaglio il delicato processo di emancipazione della spesso ingombrante storia dell'azienda "madre". L'utente, sia esso designer scafato, o semplicemente acquirente curioso, che desidera valutare un preventivo, percepirà dal messaggio veicolato dal sito, una maggiore qualità in uso, o più semplicemente, un'usabilità maggiormente consona a quelle che riterrà essere le proprie esigenze.

Il primo passo per poter compiere un'analisi di valutazione di un sito web che possa definirsi ben strutturata è quello di elencare gli obbiettivi che si vogliono raggiungere attraverso le caratteristiche che ci si appresta a analizzare. Bisogna indicare, a livello di macro insiemi, alcune linee guida che il modello di qualità ci suggerisce come fondamentali per una corretta interpretazione. Nelle pagine che seguiranno quindi viene proposta la *checklist* delle caratteristiche che devono essere prese in esame per valutare il sito dello *spin-off* d'impresa Venetian Gold S.p.A.:

- ARCHITETTURA: la struttura del sito esaminato risulta chiara e coerente con gli obiettivi prettamente informativi sulle tipologie dei materiali che vengono presentate. Le varie sezioni del sito e delle pagine sono avvalorate da immagini nitide, differenziate e ben riconoscibili tra loro. La navigazione è semplice e successiva senza duplicazioni o sequenzialità incoerenti, anzi, è facilitata da pagine tutte chiaramente titolate che non rischiano di provocare smarrimento nell'utente; è da notare che vengono evitate re-direzioni automatiche, e che da ogni link, riquadro o menù, si può facilmente tornare indietro, rendendo quindi ogni azione totalmente reversibile. Non vengono visualizzate sovrapposizioni di contenuti o ambiguità nella terminologia (anche se scarsa in quanto le immagini fanno da padrone) che possano deviare il fruitore dal *topos* delle pagine. Non esiste una vera e propria mappa del sito ma la struttura è ben ramificata e non necessita di una guida ulteriore per orientarsi.
- COMUNICAZIONE: già dalla *home page* si comprende la natura del sito, i medi titoli in stampatello e i colori tipici della Venetian Gold S.p.A., avvalorati dal simbolo e dalla relativa *tag-line* posta in alto come *header* non lasciano spazio a fraintendimenti. Il *brand image* risulta chiaro e distinto quindi, sia dai colori e che dalla simbologia. Il *layout* è intuitivo e orizzontale, non ci sono particolari *scroll* verticali a rendere le pagine difficilmente fruibili. Per quanto riguarda i colori, il background panna in contrasto con la struttura geometrica nell'oro di Venetian Gold S.p.A., mantiene focalizzata l'attenzione sulle immagini e risalta rispetto alle sfumature cromatiche scure delle lastre. Le immagini dei marmi e le realizzazioni moderne di design, collimano con la classicità e il minimalismo dei riquadri eliminando qualsiasi tipo di disaccordo cromatico, la leggibilità è massima e la

coerenza pressoché totale. La grafica adempie al ruolo comunicativo che le viene richiesto, esile, snella e immediata come necessitano lo scopo e il significato del sito stesso.

- FUNZIONALITÀ: le funzioni messe a disposizione sono utili e facilmente comprensibili, esse spaziano dal *design experience*, alla possibilità di essere reindirizzati verso blog e social network, fino ai contatti a cui qualsiasi utente può rivolgersi. Il sito è aperto a qualsiasi visitatore e non ci sono credenziali di sorta, necessarie all'autenticazione. I percorsi sono chiari e permettono all'utente di evitare sbagli, in caso di errori comunque le funzionalità sono facilmente reversibili. I contatti con chi gestisce il sito sono vari e completi, indicati in più interfacce, quindi reiterati e facilmente riconducibili gli organi preposti dall'azienda. La *privacy policy*, fondamentale al giorno d'oggi, è infine indicata in basso in maniera chiara. Nell'utilizzo che ne è stato fatto, e a giudicare dai feedback ricevuti, non si sono riscontrate mancanze di correttezza, nessun malfunzionamento o incomprensione.
- CONTENUTO: le informazioni sono formali e indicate coerentemente alla natura dell'azienda, con estrema serietà e precisione, le spiegazioni non sono particolarmente ampie e presentano un carattere minore in maniera da non necessitare di *scroll*, generalmente comunque i paragrafi non sono troppo lunghi da renderne difficile la comprensione. A livello di stile si nota un uso moderato di carattere corsivo, in relazione soltanto alle citazioni eponime, le sottolineature invece correttamente applicate esclusivamente ai link ipertestuali. Lo schema della piramide invertita è sempre applicato, a un titolo iniziale segue l'intero capoverso, il menù è relegato alla parte bassa dello schermo e anch'esso chiaro e

comprensibile, le informazioni in esso contenute sono ovviamente attendibili al 100% e aggiornate man mano che l'azienda propone il lancio dei nuovi prodotti sul mercato. Data la natura internazionale di questa azienda il sito viene presentato come fruibile in italiano e con traduzione pedissequa in inglese.

- GESTIONE: Il sito, durante l'analisi, è risultato sempre disponibile, non ci sono mai state interruzioni dovute a malfunzionamenti e conseguenti tempi di ripristino. Per esperienza derivante da altri siti di aziende relative all'ambito della pietra naturale, posso assicurare che, in caso di manutenzione, il problema e le tempistiche vengono ridotte al minimo grazie a un monitoraggio puntuale e preciso. I link agli altri siti e ai social network sono sempre funzionanti e non risultano mai "spezzati", reindirizzano puntualmente alla *home page* della pagina d'interesse, di conseguenza si suppone una verifica continua e puntuale da parte dei gestori. Venetian Gold S.p.A. periodicamente propone ai fruitori, alcuni nuovi contenuti sostituendo le immagini più datate con nuovi *rendering* aggiornati o fotografie relative alle opere più moderne per le quali l'azienda ha fornito i propri materiali. Nella zona "contatti" le opinioni e suggerimenti, oltre alle domande dei visitatori del sito, sono sempre accolte e evase rapidamente, in modo da valutare il gradimento e apportare eventuali migliorie o aggiornamenti.

- ACCESSIBILITÀ: le pagine del sito sono mediamente leggere, la grande presenza di immagini e colori, fondamentali per identificare i materiali con cui lavora l'azienda, non permettendo tempi di caricamento particolarmente brevi. Le immagini sono però essenziali e quindi risulta impensabile ridurle al minimo necessario, il sito dunque risulterà leggermente appesantito. L'URL è semplice e diretto: **www.venetiangold.it** e il dominio al suo interno è ampiamente reperibile

sui motori di ricerca e quindi facile da ricordare; non contiene caratteri speciali che ne complichino la ricerca nelle *query*. Purtroppo, dato che il sito è da poco on-line, praticamente tutti i maggiori motori di ricerca non lo pongono al primo posto nell'ordine di risultati, sottolineandone quindi un'affidabilità e un'ottima *web reputation*, ancora tutta da guadagnare. Il sito è comunque completamente fruibile dai principali *browser* in circolazione, di conseguenza la tecnologia utilizzata in fase di progettazione, risulta diffusa e conforme ai protocolli del *World Wide Web Consortium*[47], e il suo utilizzo si accomuna agli standard della *Web Accessibility Initiative* (accessibilità al web).[48]

- USABILITÀ: come si è evinto dalla valutazione delle caratteristiche precedentemente analizzate, possiamo affermare che il sito dell'azienda Venetian Gold S.p.A., garantisce un livello di usabilità piuttosto alto. Esso è, non solo gradevole allo sguardo e armonico nelle forme, ma anche chiaro nelle modalità di utilizzo e nella spiegazione dei contenuti. Il sistema è efficace, quindi utile all'utente; le modifiche rilevanti in corso d'opera vengono spiegate con anticipo e precisione, le nuove modalità d'uso che vengono implementate risultano

47 Cfr., ROBERTO POLILLO, "*Un modello di qualità per siti web*", Articolo su Mondo Digitale N° 2. Pubblicato nel Giugno 2005, pp. 37-38. Il web si propone, nella visione del *World Wide Web Consortium*, di garantire un'accessibilità universale, indipendentemente dal tipo di hardware o software utilizzati, dall'infrastruttura di rete, da lingua, cultura, locazione geografica, e anche per utenti con disabilità. Questa caratteristica tiene conto di tutti questi aspetti.

48 Per accessibilità web si indica la capacità di un sito web di essere acceduto efficacemente (alla sua interfaccia e al suo contenuto) da utenti diversi in differenti contesti. Rendere un sito web accessibile significa permettere l'accesso all'informazione contenuta nel sito anche a persone con disabilità fisiche di diverso tipo e a chi dispone di strumenti hardware e software limitati. Definizione di accessibilità, *World Wide Web Consortium*, Ufficio Italiano, **www.w3c.it/wai**

comprensibili all'utente medio conoscitore del mondo della pietra naturale, ma anche al visitatore curioso o al designer in cerca di fruttuose collaborazioni. A livello di efficienza si nota che, per comprendere appieno l'offerta, effettuare delle ricerche su servizi o materiali messi a disposizione o, semplicemente trovare delle informazioni sulla società, il tempo di comprensione o di raccolta dei dati è relativamente breve e sufficientemente schematico, lo sforzo quindi è accettabile per la tipologia di clientela che si appropinqua al sito web in questione. Il sito non presenta passaggi contorti, spiegazioni esageratamente dettagliate o percorsi tortuosi, come ad esempio si riscontra visitando siti di altre aziende di pietra naturale concorrenti, nei quali ci si orienta con una certa difficoltà. Questi due elementi permettono di far avere all'utente la corretta sensazione di familiarità, utile a ottenere un determinato risultato (soddisfacente), attraverso un giusto impiego di risorse, con uno sforzo misurato e un livello di comfort più che accettabile.

In conclusione, come si può facilmente intuire, non tutte le caratteristiche e sotto caratteristiche del sito preso in esame hanno la stessa importanza nella valutazione delle pagine web, di conseguenza, qui di seguito viene indicata la *tabella di valutazione della rilevanza*[49] che ha lo scopo di proporre una "media pesata" in relazione alla qualità di un dato attributo del sito e il suo livello di importanza. Il voto

49 Cfr., Tabella 1: Le tabelle seguenti riportano una sintesi del modello, e possono essere utilizzate come promemoria durante la effettuazione del check-up di un sito. Per ogni caratteristica sono elencate le sotto-caratteristiche descritte e, per ciascuna di queste, i principali aspetti da esaminare. Durante questo esame, il valutatore potrà far riferimento alle linee guida e alle *best practice* citate nel libro, che sono riportate anch'esse, per comodità, in questo sito. Estratto da: ROBERTO POLILLO, "*Il check-up dei siti web*", Valutare la qualità per migliorarla. Sintesi del modello completo, pp. 1-6. Edizioni Apogeo, Aprile 2004.

di ogni caratteristica sarà compreso tra 1 e 4, dove 1 significa “insufficiente” e 4 “ottimo”, mentre il peso di ognuna sarà compreso in una forbice che va da 0 a 1 dove 0 significa “completamente trascurabile” e 1 “fondamentale per importanza”.

VALUTAZIONE DELLE CARATTERISTICHE DEL SITO WEB: https://www.venetiangold.it			
CARATTERISTICA	*VOTO*	*PESO*	*VOTO PESATO*
ARCHITETTURA	**2,50**	**2,5**	**2,8**
STRUTTURA	3,5	1	3,5
MAPPATURA	1	0,5	0,5
NAVIGAZIONE	3	1	3
COMUNICAZIONE	**3,00**	**1,75**	**3,14**
HOME PAGE	3	1	3
BRAND IMAGE	2	0,25	0,50
GRAFICA	4	0,5	2,00
FUNZIONALITÀ	**3,38**	**2**	**3,38**
ADEGUATEZZA	3	1	3
CORRETTEZZA	3,75	1	3,75
CONTENUTO	**3,13**	**2,75**	**3,11**
LABELING	2,5	0,5	1,25
STILE	4	0,5	2
INFORMAZIONE	3,25	1	3,25
LOCALIZZAZIONE	2,75	0,75	2,06
GESTIONE	**3,13**	**3,75**	**3,17**
DISPONIBILITÀ	3,5	1	3,5
MONITORAGGIO	3	1	3
AGGIORNAMENTO	3,5	1	3,5
RELAZIONALITÀ	2,5	0,75	1,88
ACCESSIBILITÀ	**3,13**	**3**	**3,33**
TEMPISTICHE	3,5	1	3,5
REPERIBILITÀ	4	1	4
INDIPENDENZA	4	0,5	2
WEB ACCESSIBILITY	1	0,5	0,5
USABILITÀ	**3,25**	**3**	**3,25**
EFFICACIA	3,5	1	3,5
EFFICIENZA	3	1	3
SODDISFAZIONE	3,25	1	3,25

Tabella 1: Un modello di qualità per siti web.

Una volta analizzati questi dati essi verranno riproposti all'interno di un grafico radar (anche detto diagramma a stella) che, basandosi sui valori relativi al voto pesato, fornirà un'immagine veritiera "a colpo d'occhio" di quali siano i punti di forza e quali quelli di debolezza del sito di Venetian Gold S.p.A. Basando la valutazione sui dati della Tabella 1, nelle pagine che seguiranno, viene proposto il diagramma radar le cui cuspidi, in relazione al voto pesato di ognuna delle caratteristiche del sito analizzato, permettono al fruitore di farsi un'idea sulla qualità dello stesso e, eventualmente, ove necessario, sovrapporlo con altri grafici a stella per poter avere una comparazione di qualità tra le caratteristiche di siti web differenti. Possiamo quindi affermare che la metodologia utilizzata è stata quella di ricreare delle schede di valutazione del sito prendendo in esame tutti gli aspetti che ne definiscono la qualità esterna e soprattutto, se i requisiti e i vincoli necessari a renderlo un sito di qualità, vengono effettivamente rispettati. Si è presa infine in considerazione la struttura del sito e la strategia adottata dagli sviluppatori per poterlo rendere sempre più utile e completo attraverso modifiche, aggiornamenti o perfezionamenti. Di seguito quindi viene proposto il diagramma a stella ricavato dalle valutazioni dell'analisi di qualità indicate in Tabella 1. Ovviamente si tratta di semplice teoria, saranno poi gli utenti finali, ovvero i potenziali clienti dell'azienda ad avere l'ultima parola sull'effettivo raggiungimento della qualità richiesta e sul soddisfacimento delle proprie aspettative, valutando in maniera empirica e quindi pratica, non semplicemente le singole caratteristiche e sotto-caratteristiche qui

analizzate, ma piuttosto, come suggerisce la *teoria della Gestalt*[50], l'intero sito in sé, nella sua totalità e completezza di elementi.

Grafico 1: Diagramma a stella sulle caratteristiche del sito web.

Secondo quanto fin ora analizzato il sito web sarà a tutti gli effetti il biglietto da visita dell'azienda neonata, appena lanciata sul mercato con il meccanismo dello *spin-off*. Ad avvalorare ulteriormente questa tesi sottolineiamo che, i vari siti delle diverse aziende operanti nei settori del marmo e del granito, mediamente tendono a ricalcare le caratteristiche di quello appena analizzato e, allo stesso modo, risultano intuitivi, basati sulle immagini, e quindi di successo, nel suscitare l'interesse nei confronti dei clienti che possono non aver ancora valutato degli appropriati percorsi d'indagine relativi alla scelta di una tipologia di materiale, del suo utilizzo o della creazione di oggetti di design per arricchire le proprie abitazioni.

Questa analisi, più che proporre delle migliorie a un sito già di per sé molto ben strutturato, cerca di dare il proprio contributo nell'individuazione dei punti di forza e degli anelli deboli in relazione alle pagine web prese in esame, lungi dal voler dare un mero giudizio, si limita a formulare un'opinione delle sfumature tecniche, che permetta di individuare un ulteriore accorgimento basilare per garantire il successo commerciale di una nuova impresa derivata da *spin-off*. Se si necessita infine di

50 ROBERTO NICOLETTI & RINO RUMIATI, *I processi cognitivi*, Edizioni Il Mulino, Bologna, 2011. La teoria della Gestalt, pone le proprie basi nel 1912, dal pensiero del filosofo di Max Wertheimer. Questa teoria cognitiva spiega come, ciò che conta nella percezione di un dato aspetto della realtà, è la totalità di un fenomeno e non le singole parti che lo compongono, l'intero quindi è qualcosa di diverso dalla somma delle parti che lo compongono. Il tutto precede le parti e le parti a loro volta assumono un valore diverso a seconda del tutto che vanno a formare.

indicare degli aspetti che devono essere migliorati, possiamo certamente partire dalla mancanza di una mappa all'interno del sito, che permetta di orientarsi (anche specificando la dislocazione delle varie sedi dell'azienda). Rimanendo in tema di orientamento ma in chiave più informatica che geografica, sarebbe molto utile nel sito, la presenza di una cosiddetta struttura di *breadcrumb*[51], sebbene, dato il carattere prettamente schematico e immaginifico delle informazioni riportate, non è di fondamentale importanza. Per quanto riguarda l'*help desk* che l'azienda fornisce a supporto dei propri effettivi e potenziali clienti, si è evinto dall'esperienza che qualche piccolo accorgimento in chiave di disponibilità, puntualità, ma soprattutto immediatezza e competenza nel fornire informazioni, potrebbe essere il fiore all'occhiello di un'azienda che, sebbene molto giovane, nel panorama industriale veneto, vanta già di per sé un meccanismo ben rodato e funzionante. Meccanismo che diventerebbe di conseguenza capace di ovviare, in maniera ancora più attualizzata e empatica alle (già poche) mancanze che presenta il suo sistema informatico, da così breve tempo lanciato in rete.

4.3. Invenzione e innovazione per distinguersi dalla massa.

L'insieme di strategie apportate al piano comunicativo interno e di marketing, descritto nei capitoli precedenti sottolinea l'importanza dell'aspetto procedurale e innovativo nel creare una nuova impresa definita come *spin-off*, di un'organizzazione

51 Letteralmente: "briciole di pane". Si tratta di una modalità di navigazione nella rete internet utilizzata all'interno delle interfacce messe a disposizione del fruitore del sito. Lo scopo della scia di briciole è quello di dare la possibilità a chi si avventura nel sito di tenere una traccia del proprio percorso e un'indicazione della posizione in cui ci si trova navigando tra programmi e documenti presenti all'interno del sito stesso.

precedente, storicamente riconosciuta e più radicata. È stato ampiamente spiegato come sia necessario un gran numero di *touch-point* variegato e profondamente analizzato in tutte le sue accezioni, per colpire la virtuale totalità del *target* identificato come utile alla commercializzazione del prodotto Venetian Gold S.p.A. L'odierna saturazione del mercato tuttavia non garantisce il successo della campagna pubblicitaria, soprattutto se la stessa si basa su meccanismi non aggiornati o addirittura anacronistici, come una pubblicizzazione che si limiti al mero incensare l'azienda o il prodotto. Nel marketing, come in qualsiasi sfera del mercato, non si può prescindere dai meccanismi di innovazione, che nell'azienda devono caratterizzare sia la fase produttiva che quella commerciale, quest'ultima attraverso un insieme di elementi risolutivi socio-tecnologici che permettano all'azienda di distaccarsi effettivamente dalle concorrenti e spiccare in un mercato ormai bulimico e caratterizzato dall'iper-offerta completamente priva di controllo. In questa realtà gli accorgimenti riguardanti la qualità del prodotto, l'impatto ambientale nella sua creazione, e l'attenzione alle dinamiche sociali nella produzione, giocano un ruolo fondamentale nella scelta di un dato bene, piuttosto che di un altro, nell'immensa varietà d'offerta che il mercato propone. In questo particolare caso, l'unico modo per potersi emancipare dal mercato, e di conseguenza distinguersi, è da ritrovarsi nella capacità delle aziende moderne di creare innovazione. Quando parliamo di innovazione nelle aziende quindi, intendiamo nello specifico:

"Un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (sia esso bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing o organizzativo, con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne. Caratteristica base dell'innovazione è che essa deve essere stata implementata. Un

prodotto, nuovo o migliorato, è considerato implementato quando viene introdotto sul mercato. I nuovi processi, metodi di marketing o organizzativi si intendono implementatati quando vengono effettivamente utilizzati nell'attività dell'azienda".[52]

Dalla definizione si evince facilmente l'importanza di apportare delle modifiche innovative, basate sulla ricerca e sulla creatività, al progetto di marketing d'impresa, in maniera tale da migliorarne le performance e ottenere di conseguenza un'invenzione o una scoperta che permette di generare un beneficio diretto o far progredire economicamente e socialmente l'impresa.

L'azienda Venetian Gold S.p.A., di cui stiamo analizzando il recente percorso, ha lavorato a livello innovativo soprattutto nei campi del design e dell'architettura d'interni, affidandosi a due elementi basilari per progredire a livello di mercato nazionale e internazionale.

- INVENZIONE: definibile come idea creativa o dispositivo tecnico che permette di far nascere un processo tecnologico, il quale trova il proprio compimento nell'avanzamento delle conoscenze. In linea di massima un'invenzione nasce da un processo che viene creato *ad hoc*, ma può anche derivare da una scoperta praticamente casuale in cui si rivela un meccanismo che era precedentemente ignoto attraverso meccanismi di *serendipity*[53].

52 Cfr., PIER LUIGI CATTÒ, PAOLO DI MARCO, VINCENZO PORCELLI: *"People Resolve - Innovazione, Persone, Imprese"*. People Resolve Community – Democenter, Confindustria Emilia-Romagna per la ricerca. Cap.3, par. 3.1, L'importanza strategica dell'innovazione. Pp. 66-67.

53 Nota: con il termine "*serendipity*", tradotto in Italiano con il neologismo: "serendipità", si intende una determinata situazione in economia dell'innovazione, nella quale, ricercando un determinato bene o processo favorevole alla crescita, si incorre e se ne ottiene uno di valore e utilità infinitamente maggiore e non previsto né sperato dagli scopi dalla ricerca iniziale.

- INNOVAZIONE: viene definita come l'effettiva messa in atto o implementazione e la relativa applicazione di una invenzione precedentemente scoperta. Solitamente l'innovazione ha la caratteristica di generare progresso a livello aziendale o, più in generale, benefici. Le due variabili dell'innovazione da prendere in considerazione nella valutazione di valore sono: la miglioria acquisita rispetto allo status precedente e le peculiarità di utilizzo imprenditoriale dell'implementazione stessa.

Seguendo questi due *leitmotiv*, l'impresa nello sviluppo dello *spin-off*, ha concentrato le proprie capacità innovative nel migliorare i meccanismi di lucidatura e trattamento dei marmi che, seppur delicatissimi per loro natura, vengono resi impermeabili, idrorepellenti e resistenti al tempo, rallentandone l'usura. Inoltre l'azienda, a differenza di molti suoi *competitor*, assicura delle particolarissime lavorazioni microlitiche, definite come "trattamenti di resinatura UV", che permettono, attraverso un prodotto particolarmente colloso, di riempire le minuscole crepe strutturali delle pietre naturali più delicate (generalmente il marmo di Carrara). Questi micro fori sono completamente invisibili all'occhio umano, ma sono presenti costantemente all'interno dei materiali, a prescindere dalla loro qualità, in quanto destrutturazioni naturali e fisiologiche che l'utente medio, inesperto e profano della materia, non potrebbe mai individuare. Nonostante la delicatezza del materiale, sono state implementate grazie agli investimenti di Venetian Gold S.p.A. delle tipologie di lavorazione che hanno permesso l'utilizzo di agenti chimici smacchianti, che non inficiano in alcun modo la natura del materiale in sé.

Queste implementazioni sono necessarie in quanto, nel moderno mercato, il consumatore non basa la propria scelta solamente sul rapporto tra prezzo e offerta, in virtù di un principio di massima spesa e minima resa; il cliente moderno ricerca l'eco-compatibilità, la funzione luminosa e pura della lavorazione naturale e artigianale, anche a scapito del prezzo d'acquisto che può risultare leggermente più alto. A questa componente maieutica e strutturale della scelta del materiale (che determina lo stile di vita e l'identità dell'acquirente) si aggiunge l'apporto del concetto di originalità per spiccare nella massa. Proprio grazie a questa caratteristica, l'originalità, lo *spin-off* d'impresa trattato si distanzia ampiamente dalla propria

Figura 2: Parco lastre Venetian Gold S.p.A, marmo, onice e granito.

azienda genitrice. Esso s'impegna nel perseguire dei concetti di novità che rifuggono decisamente la tipica produzione in serie, a favore di una componente produttiva molto più *made to measure*, che si rivolga a una nicchia specifica e attenta al dettaglio. Per fare questo l'azienda è molto interessata ai contatti con i designer più in voga, gli showroom maggiormente visitati e le personalità del mondo dello spettacolo che ricoprono il ruolo di *influencer* (si veda paragrafo successivo). È proprio in questi ultimi accorgimenti che si trova la chiave di volta del processo innovativo: per distaccarsi dalla massa bisogna avere la capacità di offrire al pubblico qualcosa di diverso e migliorativo, come conseguenza del processo di innovazione,

che deve essere il cavallo di battaglia di un'azienda neonata come la Venetian Gold S.p.A.

Nei movimenti d'impresa, l'aspetto economico diventa basilare con il ruolo di principale *trigger* del processo innovativo, sebbene esso non vada interpretato esclusivamente dal punto di vista strettamente commerciale. Le dinamiche di innovazione hanno ovviamente a che fare con l'ottenimento del profitto, ma puntano allo stesso tempo a raggiungere scopi e fini più profondi, che si possono riassumere nell'ottenimento del benessere all'interno dell'azienda e conseguentemente la sua relativa diffusione all'esterno di essa, che riconosce il proprio contrappunto nella soddisfazione del cliente più esigente, cosa che non tutte le imprese sono in grado di garantire. La conseguenza sul lungo termine, della creazione del benessere, si riscontrerà chiaramente nell'apporto economico percepito, sia in fase di miglioramento e ottimizzazione del processo produttivo, sia per quanto riguarda relativa agevolazione della *daily routine* del personale preposto.

Insieme al processo di diffusione del benessere attraverso la gestione proattiva del proprio *know-how*, va ricordato che un'attenzione costante deve essere posta giocoforza sulle dinamiche di movimento dei mercati che negli ultimi anni stanno vivendo un'importante riduzione dei margini di guadagno a causa dell'ampliamento continuo dell'offerta e del rapporto fortemente concorrenziale tra le varie aziende. Nel caso di uno *spin-off* in maniera particolare, l'impresa neonata percepirà uno schiacciamento vero e proprio derivante dalla pressione competitiva; i novizi dei mercati infatti non saranno in grado di erigere in primo acchito, delle barriere difensive per tutelarsi dalle società più strutturate. L'unico modo di poter competere dunque, sarà il mantenimento di una spiccata attività modernizzante e innovativa

coadiuvata da un piano marketing accattivante e da prezzi di listino largamente competitivi. In questo modo i risultati ottenuti non saranno semplicemente sufficienti, ma con una gestione oculata e un po' di fortuna, restituiranno un feedback economico collocabile nella forbice di valutazione compresa tra soddisfacente e ottimale.

Ricollegandosi ai punti trattati nei capitoli iniziali, possiamo concludere questo paragrafo spiegando dunque che l'aspetto dell'influenza organizzativa ha un grandissimo effetto sulla propensione all'innovazione. Essa ha un enorme impatto su quella che è la capacità di innovare grazie a sistemi interni all'azienda (molto chiari e ben definiti in Venetian Gold S.p.A.) di gerarchizzazione e organizzazione dei ruoli, preposti al fine di produrre un *output* che non sia standardizzato, come nella maggior parte delle imprese della precedente generazione, ma che superi i limiti strutturali dei processi innovativi attraverso un continuo interscambio comunicativo che premi la flessibilità, il dinamismo e la reattività. Data la tipologia di azienda presa in esame, non è esclusa la collaborazione di gruppi di progetto con elementi interni all'organizzazione e risorse temporanee esternalizzate. Questi gruppi di lavoro sono caratterizzati da eterogeneità e si prefiggono un risultato ben definito entro un dato periodo di tempo che solitamente non ammette ritardi. È anche qui presente l'elemento di varianza tra l'azienda "madre" e lo *spin-off* derivato, nel superamento dell'apporto produttivo di massa in favore dell'organizzazione di un business *ad hoc* che proceda appunto per progetti, grazie ai moderni meccanismi di *brainstorming* e alle dinamiche di azione ben strutturate nel già citato *project management*[54].

54 Cfr. Cap. 3, par. 3.3. *Project management* per il marketing operativo d'impresa. Pp.71

Le criticità che una struttura gerarchizzata può comportare si identificano nella mancanza di libertà di azione nelle fasi dinamiche di ricerca e sviluppo; infatti, un'organizzazione aziendale che tende a imbrigliare l'autonomia decisionale, rischia di diminuire le proprie possibilità di produrre innovazione, tuttavia, per poter tenere sotto controllo i margini produttivi è necessario trovare il giusto mezzo per coadiuvare le politiche d'innovazione e quelle gerarchiche di organizzazione:

[…] "si è visto, ad esempio, che grandi aziende gerarchiche e sovra-burocratizzate, poste di fronte alla necessità di snellire la propria struttura a causa delle pressioni di mercato, hanno generato *spin-off* innovativi per impiegare il personale in esubero. In questo modo non solo hanno ottimizzato i conti aziendali, ma hanno anche tramutato un problema di occupazione in un'opportunità".[55]

L'impresa moderna, soprattutto se nata da uno *spin-off*, deve assicurare la capacità di mediare le due realtà tra loro conflittuali e distaccarsi dalla mentalità ancora spesso *taylorista*[56] che tuttora si focalizza sui sistemi di macro produzione seriale. Tutto questo avviene a favore di una politica proattiva nei confronti delle

55 Cfr., PIER LUIGI CATTÒ, PAOLO DI MARCO, VINCENZO PORCELLI: *"People Resolve - Innovazione, Persone, Imprese"*. People Resolve Community – Democenter, Confindustria Emilia-Romagna per la ricerca. Cap.3, par. 3.2.3. L'influenza dell'organizzazione sulla propensione all'innovazione. Pp. 80-81.

56 Definizione *Taylorismo*: organizzazione scientifica del lavoro, ideata dall'ingegnere americano F.W. Taylor (1856-1915), basata sulla razionalizzazione del ciclo produttivo secondo criteri di ottimizzazione economica, raggiunta attraverso la scomposizione e parcellizzazione dei processi di lavorazione nei singoli movimenti costitutivi, cui sono assegnati tempi standard di esecuzione. Più genericamente, il termine indica tutti gli aspetti di un lavoro, sia manuale sia impiegatizio, organizzato secondo criteri ripetitivi, parcellizzati e standardizzati. Enciclopedia On-Line Treccani – La Cultura Italiana, Dizionario di Economia e Finanza (2012).

risorse umane, che favoriscono più di qualsiasi altro elemento interno o esterno all'azienda, la propulsione incrementale nello sviluppo d'impresa. La conclusione che ne deriva è quella che gli *spin-off* e i processi innovativi sono ben assortiti per sostenersi vicendevolmente nell'apportare benefici alle aziende con velleità di modernizzazione.

4.4. Social Networking e gestione delle piattaforme di Internet Marketing.

Nel mercato moderno non è concepibile rinunciare al fondamentale apporto comunicativo che i social network garantiscono attraverso il legame con il pubblico e, sebbene inizialmente fossero uno strumento appannaggio dei più giovani, nel presente essi sono diventati un elemento sempre più utilizzato da utenti di tutte le età e status sociale. La creazione e la conseguente attivazione dei vari social network (Facebook, Instagram, Twitter ecc.) oltre all'inserimento dei contatti della clientela all'interno di una *newsletter*, sono azioni fondamentali per creare un progetto marketing sufficientemente ampio da colpire il più vasto *target* d'utenza possibile.

L'attività di comunicazione, principalmente sulla piattaforma di Facebook è basilare, e caratterizzata dall'impostazione professionale di una *fanpage di brand*. Facebook è, di fatto, il social network attualmente più utilizzato dagli utenti che popolano il gigantesco mondo del web. Il target che lo frequenta, come detto, comprende praticamente tutte fasce d'età e conta circa un miliardo di iscritti che inseriscono costantemente nel database del network i propri dati anagrafici, i propri hobby, le relative preferenze, in chiave artistica e di design, oltre agli interessi (tra i mille altri) in materia di marmi e pietre naturali. Le attività da eseguire all'interno social network in questione sono molteplici e devono essere eseguite e seguitate con

massima cura. Facebook, al giorno d'oggi, rappresenta lo strumento social più utilizzato dalle aziende di tutto il mondo per fare pubblicità mirata e capillarizzata, verso il più vasto numero di consumatori possibile. I cosiddetti annunci *ADS Facebook*[57] vengono pubblicati sulle pagine e sui profili personali con una modalità che sia principalmente *mobile friendly* e che quindi, oltre a essere visibile sul PC desktop, lo sia anche sugli smartphone, considerabili ormai una vera e propria appendice dell'essere umano. Gli utenti vengono di conseguenza "targettizzati" attraverso l'utilizzo di messaggi strettamente legati alla provenienza geografica, all'età media, agli interessi e ad altri fattori specifici che l'inserzionista deve necessariamente considerare pertinenti con il proprio campo di attività di mercato.

Date queste premesse di "localizzazione" nel mercato, è fondamentale citare la cura nella definizione delle campagne pubblicitarie: individuare i gruppi sociali entro cui porre le inserzioni, oltre ovviamente al contenuto delle inserzioni stesse, grazie alla risposta a queste, verrà facilmente individuato il *target* che deve essere raggiunto mediante le inserzioni. Non ultimo deve essere preso in considerazione l'ammontare del budget economico, per poter avere una programmazione temporale di spesa ben definita, in relazione anche alle aree geografiche su cui si concentrerà l'azione delle campagne, in un meccanismo di geo-localizzazione possibile grazie alle innovazioni tecnologiche più recenti, attualmente fruibili anche dagli smartphone. Sempre

57 Cfr., Definizione: **www.socialefficace.it**, "Fare pubblicità su Facebook". Gli annunci ADS Facebook sono una tipologia di inserzione come molte altre, ma meritano una citazione particolare. Queste pubblicità hanno l'obiettivo di acquisire più contatti possibili per la propria azienda e diventano a tutti gli effetti uno strumento diretto ed efficace di acquisizione di clienti potenziali. Sono un'innovazione non da poco e stanno cambiando il panorama della "Lead Generation" (strategia di acquisizione contatti di clienti potenziali) sul Web.

nell'ottica di essere il più possibile *mobile-friendly*, i contenuti multimediali e specificatamente la grafica, nelle inserzioni pubblicitarie deve trovare il giusto connubio tra l'essere accattivante (in maniera particolare in un campo come quello della pietra naturale, dove luci, colori e immagini giocano un ruolo di punta nel dare senso al design imperante) e l'essere facilmente fruibile da tutti i mezzi tecnologici di condivisione della comunicazione, siano essi statici o portatili; da questi il fruitore sarà in grado di giungere ai contenuti web o social e connettersi direttamente alla *landing page* del sito internet dell'azienda dalla quale accedere ai post condivisi sia dal social team dell'impresa sia dai clienti, il cui feedback è sempre fondamentale per avvalorare la reputazione d'impresa. Come è noto, al giorno d'oggi il cliente, potendo "postare" il proprio giudizio sui social network e attraverso la rete Internet ha il potere di diventare parte attiva nel processo di compravendita e liberarsi completamente di quell'allure di passività a cui era relegato nella fase classica del mercato[58].

In conclusione si può definire che una volta che la campagna pubblicitaria su un dato social network è attivata, l'aspetto fondamentale è mantenere un monitoraggio continuativo e proattivo dei feedback dei clienti e di come gli aggiornamenti periodici attecchiscono. La modalità di controllo si sviluppa attraverso una periodica analisi dei report relativi ai risultati tangibili delle campagne di

58 Cfr., GIAMPAOLO FABRIS, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita.* Cap. 4, Prometeo Incatenato. Par.3. Consumato-re. Il consumatore sovrano, dall'ipocrisia alla realtà. Pp.241-251

marketing in materia di efficienza e efficacia[59], dal punto di vista della soddisfazione dell'impresa.

In maniera più schematica, i punti sopra citati possono essere riassunti nel seguente elenco, da tenere ben presente nel momento in cui si lancia sulle piattaforme on-line una nuova azienda che, come in questo caso, è derivata da uno *spin-off* di un'impresa maggiore per dimensione e più consolidata nella reputazione di mercato:

1. Analisi qualitativa della presenza del nuovo Brand all'interno della piattaforma di Facebook.
2. Creazione di un profilo personale Facebook per la messa on-line e relativa gestione della *fanpage* di brand.
3. Rivendicazione chiara della *fanpage* in maniera tale da evitare ogni possibile plagio o appropriazione indebita.
4. Ottenimento dell'URL ufficiale e della "verifica ufficiale" sulla *fanpage* da parte del Team di Facebook.
5. Sistemazione professionale della *fanpage* nei contenuti testuali, con relativi orari, mappe ecc.
6. Attivazione della configurazione dei *tab*, ovvero delle cosiddette applicazioni integrate (Youtube, Events, Video, Recensioni, Twitter, TripAdvisor, ecc.) direttamente all'interno della *fanpage*.
7. Creazione iniziale delle grafiche sui banner, immagine di profilo, status e preferenze.

59 Cfr., GIUSEPPE BONAZZI, *Come studiare le organizzazioni*, Ed. Il Mulino, Lavis (TN), 2016, pp. 62-63. Efficacia e efficienza, il rapporto tra contributi, incentivi e persuasione: la distinzione tra i fini dell'organizzazione e i movimenti personali porta Barnard a individuare due diverse dimensioni dell'azione organizzativa che sono l'efficacia e l'efficienza. L'efficacia misura il grado in cui l'organizzazione raggiunge i suoi obiettivi, mentre l'efficienza misura il grado in cui i movimenti personali di far parte di un'organizzazione sono soddisfatti.

8. *Training* della persona all'interno dell'azienda che si occuperà di seguire e aggiornare la *fanpage* in questione.

Il progetto ADS Facebook viene solitamente erogato sia in lingua italiana che in lingua inglese, data la tipologia di mercato che caratterizza il settore affrontato in questo elaborato. L'aspetto di geo-localizzazione dunque deve essere inerente non soltanto all'Italia, ma anche verso i paesi europei (soprattutto l'Inghilterra e l'Europa dell'Est) concentrandosi su di una fascia d'età che spazi dai 25 ai 65 anni circa. Per ottenere questo *range* di persone, diventa basilare localizzare il banner pubblicitario sulle pagine alla sezione "Notizie" sia sui computer che sui dispositivi mobili, oltre che sui siti web di terzi, utilizzando come *keyword* o criterio di corrispondenza, i titoli professionali delle pagine degli Interior Designer, Project Manager, Architect, Interior Consultant, Design Coordinator, e ovviamente tutte le loro trasposizioni in lingua italiana. Naturalmente nella fase iniziale, valutando il bacino d'utenza si parlerà di stime, soprattutto dato che uno *spin-off* d'impresa non possiede una *reliability* tale da poter avere dei numeri previsionali veritieri, ma dopo un periodo di investimento continuativo, per almeno un trimestre indicativamente, si potranno apprendere le variazioni da effettuare e l'efficacia grafica e tecnica delle pagine Facebook sulla base numerica dell'utenza giornaliera, settimanale e mensile. Si è stimato che attraverso un progetto di questa tipologia, l'utenza media della piattaforma si aggira attorno ai 15.000 contatti interessati al campo della pietra naturale in Italia, circa 28.000 anglofoni e indicativamente 9.000 provenienti dall'Est Europa.[60]

60 Nota: Dati statistici ricavati dall'analisi di mercato effettuata da TreAtiva - Grafica e Comunicazione, specialmente per lo spin-off d'impresa di Venetian Gold. S.p.A., Udine, Luglio 2016.

Oltre ai social network citati, molto in voga di recente è la rete in relazione alla Linkedin Company, per la creazione della cui pagina viene generalmente utilizzato il materiale prodotto per l'organizzazione e creazione del sito web e dei relativi blog, che meglio di qualsiasi altra piattaforma rimandano agli obiettivi d'impresa e all'immagine aziendale che si desidera trasmettere. Le attività da eseguire in questo caso si riducono alla creazione del profilo personale Linkedin per poter poi disambiguare sulla pagina di Linkedin Company, completa di tutto il materiale raccolto, delle informazioni salienti e, data la natura del business in questione, di una buona dose di immagini già inserite nelle altre piattaforme di contatto, appositamente create per il lancio dello *spin-off*. A questo seguirà la creazione della vera e propria Linkedin Company Page, in cui il reperimento delle informazioni da parte del fruitore e le raccolte di materiale iconografico accuratamente selezionato, permetteranno l'inserimento del *brand image* nell'immaginario collettivo e nel relativo bacino d'utenza che si vuole occupare. Per questo sarà fondamentale preparare e attivare di conseguenza delle campagne organizzate *ad hoc*, arricchite da annunci testuali e illustrati che si collochino nel *newsfeed* degli eventuali utenti che vengono proposti in base alle chiavi di ricerca: Architetti e Interior Designer, intercettati sia per quanto riguarda i contatti in lingua inglese (abbracciando la maggior parte del mercato Europeo), sia per quanto riguarda ovviamente quelli in lingua italiana.

Ciò che non deve mancare in questo processo è una buona dose di creatività, questa sarà utile alla realizzazione di *banner* grafici accattivanti, che abbiano lo scopo di veicolare in maniera adeguata e con la giusta attrazione estetica il *target* da colpire. Anche in questo caso le stime di utenza possono soltanto essere studiate su

base statistica e una prima idea di risposte all'azione del social potrà essere raggiunta soltanto dopo un periodo di almeno un trimestre dall'entrata in vigore su piattaforma social dell'azienda che decide di intraprendere questo percorso.

Per poter mantenere una rete d'informazioni sempre rapida e aggiornata le aziende ultimamente si affidano all'attivazione e ottimizzazione professionale di un account per la gestione e l'invio di *newsletter.* È importante in questo caso affiancarsi a delle società che si occupino di gestire lo *start-up* del servizio, il relativo upload di un foglio CSV con relative anagrafiche fornite dall'azienda committente e di conseguenza l'ottimizzazione della scheda di profilo. A questo deve seguire la prima personalizzazione di un *template* grafico ricreato *ad hoc* e infine l'installazione del relativo *badge* sul sito internet. Queste operazioni sequenziali permetteranno di inviare gratuitamente alle aziende fino a un massimo di 12.000 mail al mese ad un totale massimo di 2.000 iscritti che, se selezionati con cura e pertinenza, potranno fornire un servizio ininterrotto di informazione e comunicazione aggiornata per il bacino d'utenza considerato pertinente.

Come già ampiamente indicato, un'attività di comunicazione web continuativa è la chiave di volta per il successo del progetto; ovviamente a livello di costi l'azienda dovrà giocoforza appoggiarsi a un team di professionisti che si occupino di gestire il *flow* comunicativo. Le diverse attività che verranno sviluppate in maniera organica sono tutte importanti, anche se, in alcuni casi, opzionali. Non sempre infatti vengono attivate tutte all'unisono, sebbene una comunicazione, per così dire, a raggiera (formata dalla gestione di blog, Facebook, news, *company page*, Linkedin e newsletter) innalza fortemente le possibilità di colpire il *target* ricercato. I risultati positivi vengono raggiunti solamente se, precedentemente alla messa on-line viene

eseguita un'analisi approfondita, che si conclude con un vero e proprio studio di settore atto a definire l'immagine aziendale che si vuole trasmettere, individuando con precisione gli obbiettivi che ci si aspetta di raggiungere e creando dei veri e propri protocolli procedurali di lavoro, per fare in modo che la pubblicazione on-line sia coerente e costante nel tempo. Solo in questa maniera si potrà infatti avere la certezza che la strada intrapresa a livello selettivo sia quella corretta e che porti al raggiungimento di determinati obbiettivi, importanti per l'azienda, assicurando un'attività continua e determinante, non sporadica ma ininterrotta e continuativa nel tempo.

Cominciando da una sorta di meccanismo di *start-up* nella creazione del progetto, la prima fase che si affronta comprende lo studio dei modelli di comunicazione di settore, in riferimento al target identificato. In questa fase non si può prescindere da una focalizzazione chiara degli obiettivi d'impresa. A seguire vanno analizzate le aree tematiche da sviluppare nelle loro sfaccettature più precise al fine di avvalorare l'immagine aziendale, la sua identità di marchio e l'offerta che si impegna a proporre. L'organizzazione del lavoro aziendale stesso, di conseguenza, dipende fortemente dai metodi e dalle diverse tempistiche per l'acquisizione della materia prima e per la creazione che ne seguirà, di un programma per le pubblicazioni, che sia suddiviso su base mensile. A questo punto il consiglio che si può dare, e specificamente la procedura che è stata attuata per Venetian Gold S.p.A., presuppone che i risultati dell'analisi vengano presentati con una o più relazioni scritte che, una volta analizzate e approvate dai reparti direzionali dell'azienda, permetterà di procedere con l'inizio delle attività.

Date queste premesse, avendo focalizzato gli obbiettivi e le tempistiche, una volta che l'attività continuativa verrà messa in piedi, si procederà alla creazione di un piano editoriale mensile con articoli, materiali, foto e relativa data di pubblicazione. La scelta delle immagini, l'elaborazione dei testi e la conseguente pubblicazione dei link contenenti le news del sito, presupporrà dai due ai quattro *upload* di articoli al mese, compresa la gestione di eventuali messaggi da parte dei consumatori e relative richieste di informazioni. Le news del sito verranno costantemente aggiornate con eventuali offerte, oltre al contatto diretto con l'organizzazione degli eventi per i quali l'azienda è protagonista. Infine, non ultimo per importanza, saranno riportati i commenti dei blog e delle pagine Facebook, Instagram e Twitter con i rispettivi link di rimando alla piattaforma.

Per mantenere sempre valido il principio di interscambiabilità delle informazioni tra le varie piattaforme comunicative, le news pubblicate sui blog vengono *linkate* anche dalla pagina Facebook e agli altri social network, in maniera tale da evitare che ci siano periodi troppo dilazionati tra una pubblicazione e l'altra, garantendo così un bacino d'informazioni a trecentosessanta gradi, che prescinde dal social di preferenza dell'utente. In questa maniera possono essere aggiunti anche dei post aggiuntivi, sempre collegati allo studio di settore che è stato eseguito in fase preliminare, per il progetto di commercializzazione on-line dell'impresa. Tenendo in considerazione che è molto difficile e poco preciso, stimare una quantificazione a priori della tipologia della quantità di lavoro necessaria al compimento di questo piano marketing, l'impegno orario aziendale presuppone un impiego giornaliero affidato a una persona preposta che si occupi di pubblicare i post a scadenze e in orari definiti, aggiornare le pagine con le novità che l'azienda propone, rispondere a

cosiddetti detrattori (*hater*) e far fronte a eventuali lamentele o commenti poco edificanti, spesso ingiustificati.

Il compito finale di chi si occupa di gestire le pagine web aziendali sarà quello di monitorare e aggiornare costantemente la newsletter, strumento basilare di comunicazione con la clientela, definendo sin dal principio l'obiettivo che si vuole raggiungere e come diretta conseguenza la strategia che si vuole adottare; le newsletter infatti possono avere contenuto prettamente informativo, in relazione a tipologie di prodotti o modalità di realizzazione, oppure, allo stesso tempo, possono avere altri obiettivi come ad esempio la fidelizzazione della clientela più stretta. A ogni nuova pubblicazione, per mantenere vivo l'interesse viene fatta, nel caso di Venetian Gold S.p.A., una approfondita analisi sulla scelta del tema trattato, sulla raccolta dei relativi materiali, sulla stesura di un testo accattivante, che interessi il fruitore, il tutto coadiuvato da un'impaginazione *ad hoc* che sottostà a un affiancamento costante con i professionisti del settore per la massima velocità nel definire eventuali aggiornamenti.[61]

61 Nota finale: Tutti i dati che sono stati riportati nel paragrafo 4.3: *Social networking e gestione delle piattaforme di internet marketing*, sono stati gentilmente forniti dall'azienda Venetian Gold S.p.A. e dalla sua fonte di derivazione diretta Ca' D'Oro S.p.A. che si son avvalse del prezioso aiuto del gruppo TreAtiva - Grafica e Comunicazione, Udine, Settembre 2015 - Luglio 2016.

Capitolo 5

Risultati tangibili delle strategie comunicative d'impresa

"Ogni giorno ci chiediamo - Come possiamo rendere felice questo cliente? Come possiamo farlo proseguendo lungo la strada dell'innovazione? - Ce lo domandiamo perché, altrimenti, lo farà qualcun altro."[62]

62 Cit., BILL GATES, Aforisma 700, *"Mille Aforismi e citazioni a uso aziendale e non solo". Per riflettere su motivazione, leadership, gestione del tempo, successo, teamwork, comunicazione e altro*

5.1. Relazioni pubbliche, fidelizzazione e capillarizzazione del territorio.

La chiave della strategia vincente di Venetian Gold S.p.A. si può identificare nel grande lavoro di relazioni pubbliche che i responsabili del marketing dell'impresa svolgono ogni giorno, concentrando i loro sforzi non solamente sulla comunicazione pubblicitaria tradizionale tipica di questo settore, ma anche sull'insieme variegato di tecniche di marketing più moderne, basate sulle figure dei cosiddetti *influencer*[63] che utilizzando piattaforme social come Instagram, Facebook o Twitter si occupano di pubblicizzare i prodotti specifici attraverso le proprie pagine web. L'intuizione di Venetian Gold S.p.A. in questo caso è stata quella di essere molto attiva su queste nuove piattaforme sfruttando al massimo la potenziale cassa di risonanza che gli *influencer* sono in grado di garantire nel mondo del web. Questa dinamica commerciale è risultata possibile grazie alla lungimiranza e in parte al "coraggio" del

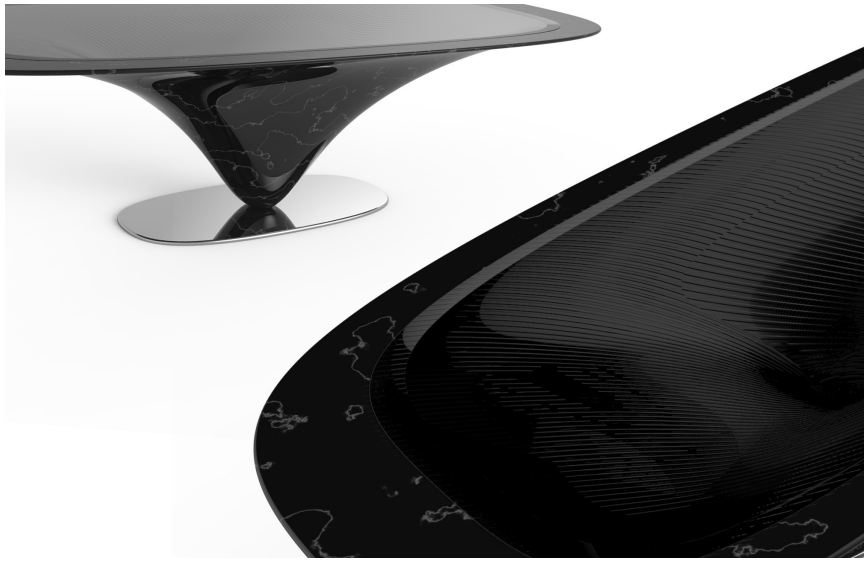
---

ancora. Gianluca Gambirasio, EBOOK, Olympos Group S.r.l. 1° Ed., 2009.

63 Cfr., **www.social-media-expert.net** , STEFANO GALLONI, *Influencer Marketing,* 15 Settembre 2014: Gli influencer sono attualmente figure talmente importanti da poter parlare di "Influencer Marketing". Un influencer è un utente con migliaia di seguaci sparsi sui vari social network, può essere uno YouTuber, avere un sito, ma in genere ha quasi sempre un blog/piattaforma social sui quali scrive gli articoli o carica le foto che poi condivide. Ogni volta che pubblica un post, una foto o un video, riesce a ricevere moltissime visualizzazioni grazie alla fiducia e all'ammirazione dei propri fan. Generalmente gli influencer sono giornalisti o esperti di settore che possono dare enorme visibilità a qualsiasi post, sito, prodotto o servizio, determinandone anche il successo o un fallimento. Ma c'è un'altra categoria che, pur non avendo alcuna competenza specifica, può rivelarsi incredibilmente utile per promuovere il proprio business, e cioè i VIP. Alcuni personaggi dello spettacolo infatti, come attori, attrici, speaker e presentatori, hanno un enorme numero di persone che legge qualsiasi cosa scrivano sui social network. Se si va a visitare la pagina Facebook, Instagram o Twitter di questa specifica categoria si noterà come ricevano migliaia di commenti, *like* e condivisioni per qualsiasi argomento affrontino.

management dell'azienda, di permettere di gestire il lavoro di pubblicizzazione a uno staff giovane e dinamico, che fosse al passo coi tempi e in grado di interagire e gestire in maniera diretta i nuovi meccanismi di condivisione multimediale. Questa scelta ha costretto l'azienda ad assumersi anche il rischio di collocarsi, a causa della dinamica innovativa, fuori dal mercato pubblicitario classico, in quanto un settore come quello della pietra naturale, a differenza della moda o degli accessori di lusso, difficilmente si accomuna con le tipologie di marketing degli *influencer*, soprattutto se si tratta dei più giovani. Tuttavia la componente del lusso e della ricercatezza che il design dei marmi permette di ottenere, collabora a quella che è l'inclusione della realtà della pietra naturale all'interno dei moderni (e mondani) salotti cibernetici rappresentati dai social network.

Venetian Gold S.p.A. ha lanciato le proprie pagine social basandosi su alcuni personaggi di spicco nell'ambiente dei social network, come l'imprenditore/deejay Gianluca Vacchi, il magnate della Diesel S.p.A. Renzo Rosso e il celeberrimo designer industriale Karim Rashid; a questi si sono uniti recentemente l'architetto Craig Copeland e l'olimpionico Alberto Tomba. Questi personaggi, attraverso le proprie pagine web ufficiali, hanno reso pubblica la propria collaborazione commerciale con Venetian Gold S.p.A. nella fornitura e approvvigionamento di marmi e materiali pregiati, utilizzati per la realizzazione di oggetti di design e arredamento personali, o addirittura opere d'arte esponibili e acquistabili nei vari saloni internazionali di arredamento, e nei musei.

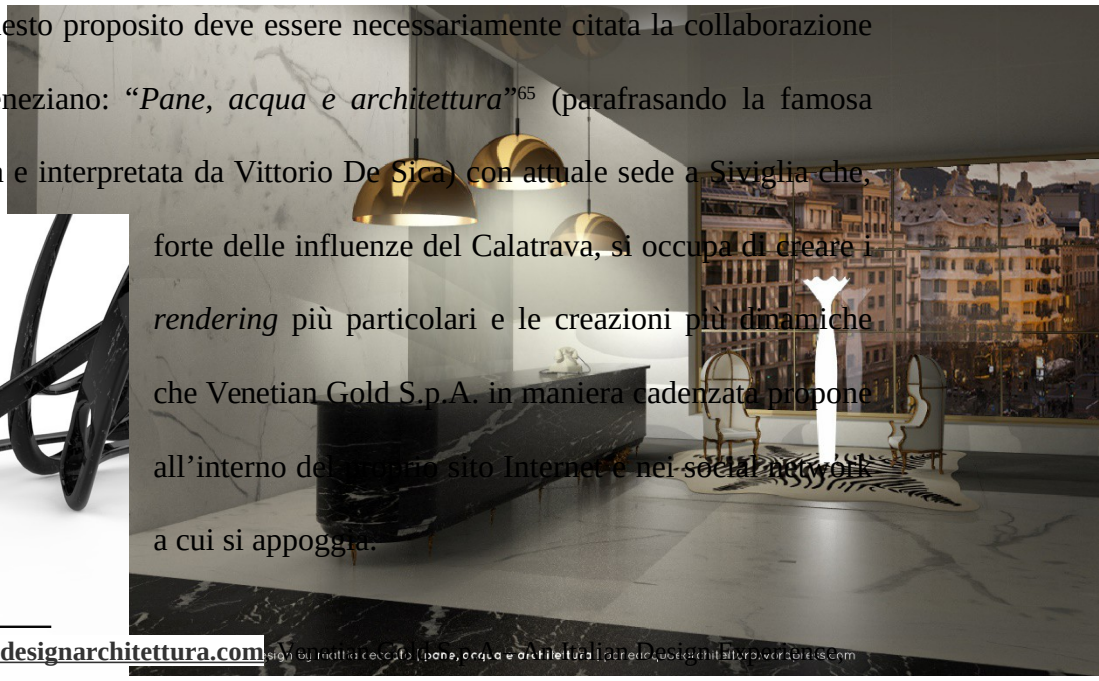


A questo proposito, recentemente la rivista "Architettura e Design" commenta l'entrata di Venetian Gold S.p.A. nel mondo dell'online, definendola un'azienda in tutto e per tutto dedicata anima e corpo ai progetti di architettura e design più contemporanei e l'annovera tra le migliori strutture aziendali emergenti del biennio 2016-2017, nel settore internazionale dei materiali pregiati utilizzati per l'architettura specializzata in Europa. L'articolo dedicato a Venetian Gold S.p.A. mette in evidenza l'estrema capacità innovativa dell'azienda nelle strategie di marketing e nel *customer*

Figura 3: Tavolo con base in acciaio e vetro inserito (Proposta I 05 Karim Rashid)

service, sottolineando la particolare sensibilità dei suoi dipendenti verso il design d'eccellenza e l'espressione del vero stile *Made In Italy*, concetto che verrà ampiamente trattato nel capitolo successivo.[64]

Per poter mantenere sempre un alto livello di innovazione e non rischiare di essere surclassati dal continuo evolvere della concorrenza, Venetian Gold S.p.A. si avvale continuamente di nuovi e giovani architetti e designer con cui creare non solo collaborazioni proficue, ma anche da appoggiare nell'inventiva finanziando nuove creazioni che permettano un contatto reciproco e continuo con il mondo innovativo dei giovani. A questo proposito deve essere necessariamente citata la collaborazione con lo studio veneziano: "*Pane, acqua e architettura*"[65] (parafrasando la famosa pellicola prodotta e interpretata da Vittorio De Sica) con attuale sede a Siviglia che, forte delle influenze del Calatrava, si occupa di creare i *rendering* più particolari e le creazioni più dinamiche che Venetian Gold S.p.A. in maniera cadenzata propone all'interno del proprio sito Internet e nei social network a cui si appoggia.



64 Cfr., **www.rivistadesignarchitettura.com**

Design by Roberto Se

Figura 4: Tavolo in

Figura 5: Panchina

Figura 6: Rendering Luxury Hotel Hall (Onice Nero e Bianco Carrara)

65 Cfr., **https://panedequaearchitettura.wordpress.com**, by Arch. Mattia Ceccato

Il rapporto con i giovani architetti e designer permette a Venetian Gold S.p.A. di accomunarsi e stare di conseguenza al passo con le *start-up* più giovani e all'avanguardia, in maniera tale da favorire il duplice sviluppo sia dell'una che degli altri, attraverso un feedback bilaterale e una reciproca diffusione d'informazioni che trovano il proprio compimento nel abbracciare la gamma più amplia possibile di utenze, sia nel mondo del design di interni che in quello, più di nicchia, dell'arte. La collaborazione tra questi due ambienti permette a Venetian Gold S.p.A. di essere all'avanguardia nell'evoluzione delle tecniche di creazione così come in quelle pubblicitarie. Di recente è stato implementato, in collaborazione con un'azienda ravennate di led, un nuovo dispositivo che permette la retroilluminazione del marmo nelle sue venature rendendolo virtualmente colorabile con qualsiasi sfumatura senza intaccare in alcun modo le proprietà naturali della pietra. Per poter raggiugere questi livelli di trasparenza, in maniera tale da far filtrare la luce, Venetian Gold S.p.A. ha implementato dei nuovissimi materiali all'avanguardia, che risultano essere in grado di tagliare il marmo e in particolare l'onice, a misure così sottili da renderli quasi trasparenti, favorendo il passaggio della luce attraverso le venature o attraverso l'intera lastra per i colori più chiari. Le nuove tipologie di marmo "retroilluminato" verranno presentate alla prossima fiera del marmo di Verona, la MarmoMacc 2017, che si terrà l'ultima settimana di Settembre.

Sebbene molto giovane come azienda, Venetian Gold S.p.A. non può chiaramente esimersi dal concetto basilare di fidelizzazione del cliente, in quanto, a causa dell'enorme concorrenza sul mercato e dell'attaccamento dei clienti cosiddetti "storici" ad altre aziende più strutturate, si vede costretta sia a cercare riscontro in un target più giovane e di nicchia che, sfortunatamente risulta spesso economicamente

meno disponibile o interessato a lavori strutturalmente inferiori e minori anche per dimensioni; ciononostante anche se i clienti appartengono alla categoria della produzione *ad hoc* e non alla massificazione, il mantenere un bacino d'utenze fidelizzato e uno zoccolo sui cui contare diviene imprescindibile per la sopravvivenza dell'azienda, soprattutto nelle fasi iniziali e in modo particolare nel caso di uno *spin-off*. In ultima analisi tuttavia, bisogna aggiungere che la tipologia di *spin-off* può essere utile a favorire la fidelizzazione in quanto il nome dell'azienda che si trova alle spalle della *start-up* fornisce già di per sé una garanzia di affidabilità e serietà alla quale i clienti si possono appoggiare nella prima fase che possiamo definire, per così dire, esplorativa, quando si sceglie di affidarsi a una nuova impresa.

L'insieme di significati che si danno all'atto del consumare un bene o un servizio non si limita più al concetto di offerta che colpisce il consumatore, relegato a un ruolo di passività, ma piuttosto colui che compie la scelta del prodotto o dell'azienda a cui affidarsi in maniera autonoma e basandosi sui feedback precedentemente ricevuti e di conseguenza sul livello di fedeltà che si è instaurato conoscendo la marca o l'impresa. Per poter mantenere una fedeltà di brand, prerequisito vitale per la sopravvivenza dell'azienda, diventa necessario stringere un rapporto di reciproca fiducia con il consumatore che ormai ha ottenuto un'autonomia pressoché totale; per questo, fidelizzare il cliente, diventa sempre più difficile e allo stesso tempo fondamentale, passare dal concetto di conquista dell'utenza a quello molto più strategico e difficile di mantenimento e conservazione della stessa, all'interno di un mercato che di giorno in giorno diventa più saturo a prescindere dal settore che si vuole prendere in esame; Fabris è ancora una volta illuminante nel riassumere il concetto appena spiegato:

[…] “il meccanismo competitivo è a somma zero: le quote di mercato aumentano solo sottraendole ai concorrenti – l’esigenza (dunque) sarebbe quella di stringere un rapporto più stretto con il consumatore”.[66]

In conclusione, per poter garantire una buona commercializzazione del prodotto Venetian Gold S.p.A. su tutto il territorio è fondamentale che all’estremo della filiera produttiva si sviluppi un fruttuoso e ben oliato meccanismo di distribuzione a livello di capillarizzazione del territorio, sia da un punto di vista commerciale che da quello del marketing. Gli elementi basilari per fare in modo che i due punti in questione vengano correttamente messi in pratica sono: il monitoraggio dei canali distributivi e la continua formazione delle figure professionali adibite alla commercializzazione; queste due azioni inevitabilmente comportano una crescita nella dimensione delle differenti strutture dell’azienda, valorizzando il ruolo della stessa a livello di domanda e offerta. Il che è rappresentato dal mercato principalmente in chiave di standardizzazione e concentrazione dei materiali, in modo tale da assicurarsi che ognuna delle filiali commerciali, fisse o itineranti, abbiano a disposizione allo stesso tempo la stessa gamma di materiali, perché l’offerta risulti completa a trecentosessanta gradi e incrementale a livello di numero e soprattutto di qualità. Gli interventi sulle dinamiche di marketing a questo punto si fanno forti del concetto di tradizione attraverso il definitivo miglioramento della visibilità e dell’attrattiva nelle offerte di mercato, con un impegno particolare nella dimostrazione sui diversi territori di un’offerta commerciale incentrata alla produzione di nicchia avvalorata dal *know-how* impartito dall’azienda madre. Nel

66 Cfr., GIAMPAOLO FABRIS, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*. Prometeo Incatenato, pp. 236 – 237. Edizioni Egea, Milano, 2010.

caso Venetian Gold S.p.A. questa dinamica ha funto da leva per poter dare un'importante contributo al lancio della produzione e della conseguente reputazione della nuova azienda; le attività che sono state svolte sello specifico sono le seguenti:

a. Massima conoscenza delle preferenze e delle potenzialità congiunte tra domanda e offerta nei confronti del fruitore finale.
b. Commercializzazione del marchio in aree differenti rese collettive dalla conoscenza della qualità del prodotto.
c. Un accurato studio del mercato del design e della domanda in relazione alle ultime tendenze.
d. La partecipazione a varie fiere e iniziative che siano dedicate al settore, all'interno delle quali il processo produttivo innovativo e non siano presentate in maniera omologata tra le varie filiali.
e. Operazioni relative al marketing territoriale che siano in grado di unire le iniziative aziendali di dislocazione sia in relazione ai clienti sia per quanto riguarda i mezzi di comunicazione di massa.

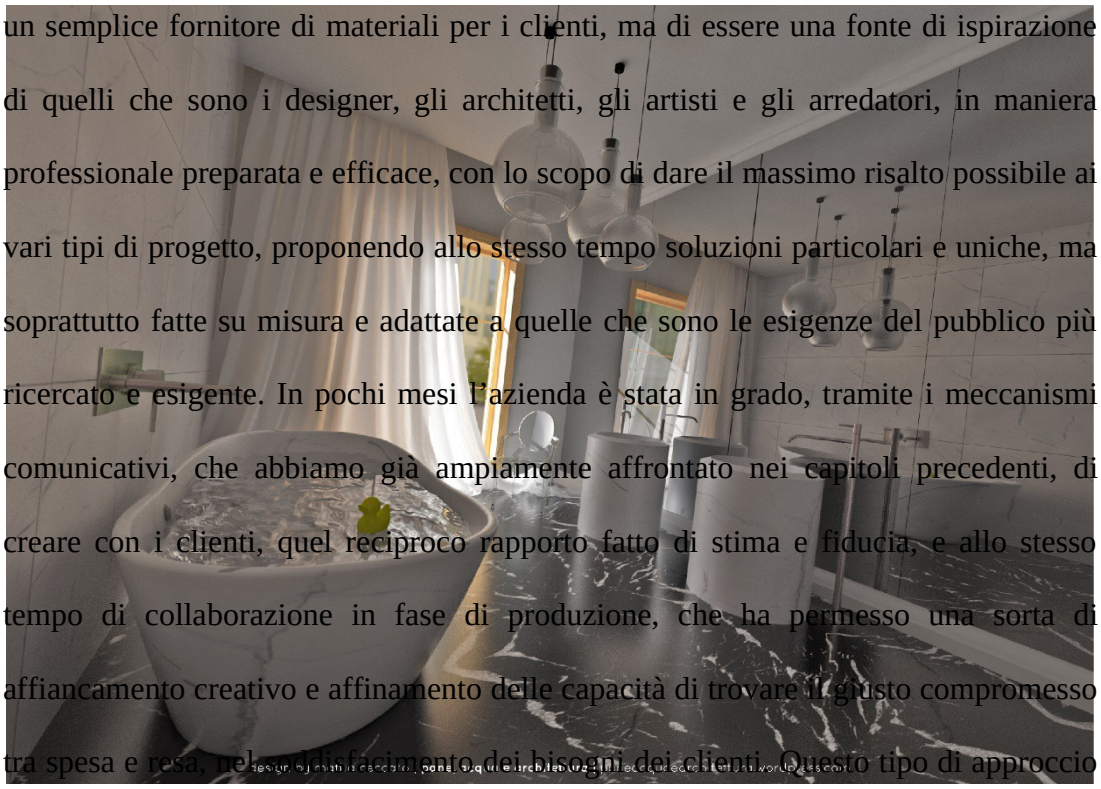
La capillarizzazione del territorio soggiace a regole ben precise, nel caso che si affronta in questo elaborato viene sostenuta, tra le altre cose, dalla presenza di diverse filiali operative all'interno del territorio italiano (Udine, Verona, Massa Carrara) e altrettanti uffici che gestiscono la produzione e l'approvvigionamento all'estero (Londra, New York, Shanghai, Mumbai, Città del Capo) strategicamente collocate nei luoghi dove si trovano anche le cave di marmo di proprietà dell'impresa.

5.2. Personalizzazione del prodotto & *Made In Italy*.

Qual è la differenzia tra Venetian Gold S.p.A. dalle altre aziende operanti nel settore della pietra naturale? Quali elementi le stanno permettendo di innalzarsi sulla concorrenza (spietata) che il mercato del marmo e del granito presuppone? Le aziende, in questo campo sono molteplici e agguerrite, forti di esperienze decennali, materiali pregiati, tecniche innovative e ogni tipo di novità per poter emergere dalla super offerta che il mercato propone. Le aziende concorrenti sono innumerevoli e molto ben strutturate, con filiali in Italia e all'estero, tra queste i nomi più altisonanti sono noti a chi lavora nel settore: Antolini S.p.A., Testi Group, Cumar Inc. ecc. ma la differenza che caratterizza Venetian Gold S.p.A. è quella di un *know-how* derivante dalla quasi trentennale esperienza di Ca' D'Oro S.p.A. per i marmi più pregiati nello specifico e per la pietra naturale in generale. Tutte le lastre di pietra naturale che vengono lavorate nei minimi particolari non sono in alcun modo replicabili, sono uniche nel loro genere e nella tipologia, tutto per poter garantire l'unicità della scelta da parte dell'acquirente, e la massima originalità nell'arredamento della casa o nella scelta di una determinata opera d'arte. La magnificenza del marmo che quindi può essere donata a un determinato ambiente, diviene per l'acquirente estremamente esclusiva, personalizzata e appartenente a un unico soggetto che ne possa vantare, come in un'opera d'arte, la sola proprietà. Come abbiamo visto precedentemente in questo elaborato, nel mercato bulimico odierno è fondamentale non accomunarsi a altri stili produttivi e dare un tocco di originalità ad ogni minimo particolare, in maniera tale che le altre aziende non siano in grado di eguagliare o di imitare l'*output* sviluppato. Le leggi di mercato affermano infatti che, all'aumentare della possibilità di riproduzione di un determinato bene o servizio da parte delle aziende concorrenti, diminuisce il valore di mercato dello stesso bene, a causa del

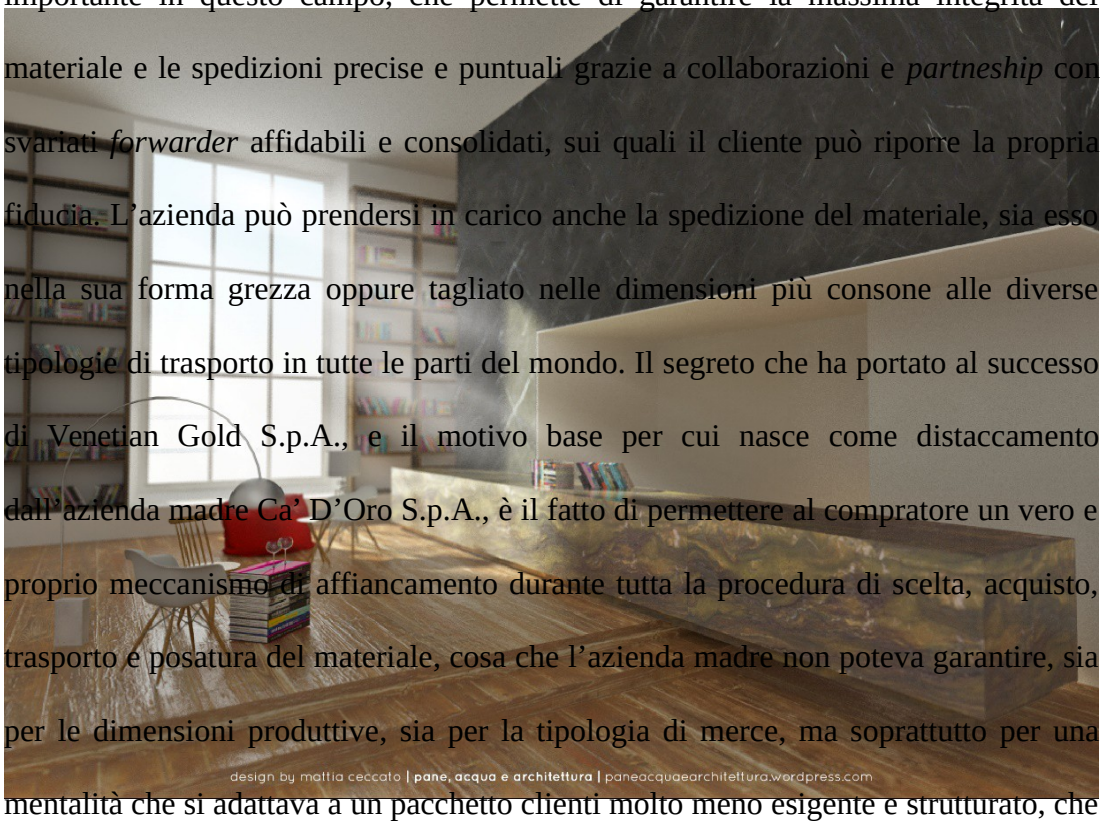
meccanismo concorrenziale e del conseguente aumento dello spettro d'offerta, che presuppone un abbassamento dei prezzi. Sono quindi le caratteristiche ineguagliabili della pietra naturale che hanno spinto il team di Ca' D'Oro S.p.A. a creare il distaccamento di Venetian Gold S.p.A. che fosse in grado, in maniera più empatica e coinvolgente, di rapportarsi con il cliente finale e condividere con questo le caratteristiche e la bellezza dei materiali predisposti all'arredamento di lusso.

La filosofia seguita da Venetian Gold S.p.A. quindi è quella di diventare più di un semplice fornitore di materiali per i clienti, ma di essere una fonte di ispirazione di quelli che sono i designer, gli architetti, gli artisti e gli arredatori, in maniera professionale preparata e efficace, con lo scopo di dare il massimo risalto possibile ai vari tipi di progetto, proponendo allo stesso tempo soluzioni particolari e uniche, ma soprattutto fatte su misura e adattate a quelle che sono le esigenze del pubblico più ricercato e esigente. In pochi mesi l'azienda è stata in grado, tramite i meccanismi comunicativi, che abbiamo già ampiamente affrontato nei capitoli precedenti, di creare con i clienti, quel reciproco rapporto fatto di stima e fiducia, e allo stesso tempo di collaborazione in fase di produzione, che ha permesso una sorta di affiancamento creativo e affinamento delle capacità di trovare il giusto compromesso tra spesa e resa, nel soddisfacimento dei bisogni dei clienti. Questo tipo di approccio



permette di sottolineare ancora una volta come il cliente sia, al giorno d'oggi, più che mai parte attiva in quelli che sono i vari meccanismi del marketing. Il duplice effetto dovuto al rapporto cliente – fornitore ha saputo far fiorire la bellezza della pietra naturale, esprimendone il lusso e la magnificenza nella realizzazione dei progetti, centrando allo stesso tempo l'obbiettivo sul quale, con passione e competenza Venetian Gold S.p.A. lavora tutti i giorni da quando è stata fondata. L'intero processo

Figura 7: Rendering "*Creative Restroom*" presentato al Salone del Mobile di Milano 2017



produttivo non può infine prescindere dell'aspetto logistico, particolarmente importante in questo campo, che permette di garantire la massima integrità del materiale e le spedizioni precise e puntuali grazie a collaborazioni e *partneship* con svariati *forwarder* affidabili e consolidati, sui quali il cliente può riporre la propria fiducia. L'azienda può prendersi in carico anche la spedizione del materiale, sia esso nella sua forma grezza oppure tagliato nelle dimensioni più consone alle diverse tipologie di trasporto in tutte le parti del mondo. Il segreto che ha portato al successo di Venetian Gold S.p.A., e il motivo base per cui nasce come distaccamento dall'azienda madre Ca' D'Oro S.p.A., è il fatto di permettere al compratore un vero e proprio meccanismo di affiancamento durante tutta la procedura di scelta, acquisto, trasporto e posatura del materiale, cosa che l'azienda madre non poteva garantire, sia per le dimensioni produttive, sia per la tipologia di merce, ma soprattutto per una mentalità che si adattava a un pacchetto clienti molto meno esigente e strutturato, che punta alla produzione su larga scala e non si sofferma su particolari dettegli di design.

Con Venetian Gold S.p.A. il cliente, anche se profano, può richiedere un supporto a tutto tondo in fase di *customizzazione* dell'oggetto d'arte o il componente d'arredo da lui richiesto. Nel taglio, per esempio, la profonda conoscenza del materiale permette al team di Venetian Gold S.p.A di effettuare la suddivisione della pietra posta all'interno di un progetto richiesto dal cliente, in modo ineccepibile, sia per quanto riguarda l'ottimizzazione dell'utilizzo del blocco, che per l'esattezza millimetrica delle misure, limitando gli sprechi e garantendo all'acquirente una

Figura 8: Ricostruzione “Soggiorno” presentato al Salone del Mobile, Milano 2017

maggiore soddisfazione e una spesa inferiore. A questo proposito, su esplicita richiesta del cliente, il taglio della pietra naturale può essere eseguito dagli artigiani del marmo professionisti, che collaborano con Venetian Gold S.p.A. in maniera tale da ottenere il miglior risultato possibile con una spesa relativamente contenuta e che presupponga la totale sostituzione o la nuova posatura nel caso in cui il risultato non fosse quello desiderato dall’acquirente. Inoltre i macchinari di precisione, messi a disposizione dall’azienda e utilizzabili dai maestri intagliatori, permettono il *cutting* su progetto, per qualsiasi tipologia di pietra, facilitando un’esecuzione artigianale rapida e precisa.

Alla fine della procedura di posa, l’azienda permette di affrontare un percorso guidato di verifica del lavoro svolto e di conoscenza del materiale prescelto, in relazione alle sue proprietà, al suo corretto utilizzo, al suo mantenimento nel tempo attraverso dei meccanismi di manutenzione che ne garantiscano la lunga conservazione e ne minimizzino i possibili danni. Sempre nell’ottica di soddisfare il cliente in tutti i passaggi dalla scelta del materiale alla sua posatura, quest’ultima viene eseguita dalla manodopera Venetian Gold S.p.A. disponibile a muoversi anche in trasferta, per garantire al cliente tutto l’aiuto possibile, oppure permette di affiancarsi a manodopera affidabile (che ha collaborato in precedenza con l’azienda o più probabilmente con l’azienda madre) il più possibile vicino al luogo di consegna. Nell’eventualità, anche la manodopera privatamente scelta dal committente, se c’è la sua specifica volontà, troverà la massima collaborazione e supporto da parte del team di Venetian Gold S.p.A.

Con l'affiancamento alla progettazione, grazie al prestigioso team di arredatori e interior designer, Venetian Gold S.p.A. è in grado di sostenere, con la massima professionalità, gli architetti, i progettisti e i designer durante la creazione dei loro progetti. Oltre a soluzioni, idee e proposte creative, l'azienda può essere considerata un importante punto di riferimento per la scelta della pietra più adatta anche in termini di proprietà fisiche e meccaniche del materiale, grazie ai laboratori chimici presenti all'interno dell'impresa che continuamente analizzano la densità e le caratteristiche fisiche dei materiali. La sfumatura di lusso e ricercatezza che l'azienda vuole far trasparire dal proprio operato, si può facilmente notare dal modo di porsi del team dell'impresa verso i propri clienti, non solo come fornitore, anche ma come un partner ben preparato, efficiente ed efficace, pronto a condividere la sua esperienza e la magnificenza della sua collezione di pietre naturali, con designer, architetti e progettisti, ma anche (e soprattutto) con gli stessi clienti, per riuscire a garantire una realizzazione unica e quanto più possibile perfetta dei progetti commissionati.

Figura 9: Lavorazione della superficie di granito con tecnica di "fiammatura".

Unicità, pregio e esclusività nel rendere prezioso il concetto di arredamento della propria casa e di abitazione, sono i cavalli di battaglia di Venetian Gold S.p.A. Guidando il committente nella scelta delle pietre naturali più pregiate, ricercate e belle, sapendole interpretare e liberandone la forza evocativa all'interno di un preciso contesto di lusso, l'azienda si colloca ai primi posti nel mercato del lusso. L'abilità di lavorare la pietra con

sapienza artigiana, precisione e secondo la regola dell'arte, così da dare forma nuova a ciò che la natura ha già di per sé impresso, diventa quindi un *leitmotiv* nella *working philosophy* dell'azienda che mira, pur rischiando di ridurre sensibilmente il proprio bacino di utenze, a creare un prodotto in cui sia preferita la qualità alla quantità, l'unicità alla produzione seriale, e per raggiungere questo livello, il meccanismo dello *spin-off* è risultato essere il *trigger* vincente.

Il *Made In Italy*, dopo la massima *customizzazione*, è il secondo punto di forza di questa azienda, che basa sull'eccellenza italiana il proprio agire senza compromessi né scorciatoie, puntando a fornire un prodotto che rispecchi la veridicità dei materiali e la straordinaria capacità imprenditoriale italiana. Il fatto di condividere la nascita di un progetto, sia esso artistico o architettonico coadiuvato dai movimenti che portano alla sua effettiva realizzazione comincia da lontano, nel vedere il luogo di nascita della pietra che di fatto sarà, a livello ambientale, il suo primo elemento distintivo, poi, solo nella fase successiva, si parlerà di vendita; assistere al taglio e alla lavorazione di ogni singola lastra, fino alla realizzazione finale della magnificenza dell'opera, che nasce dalle sapienti ed esperte mani degli

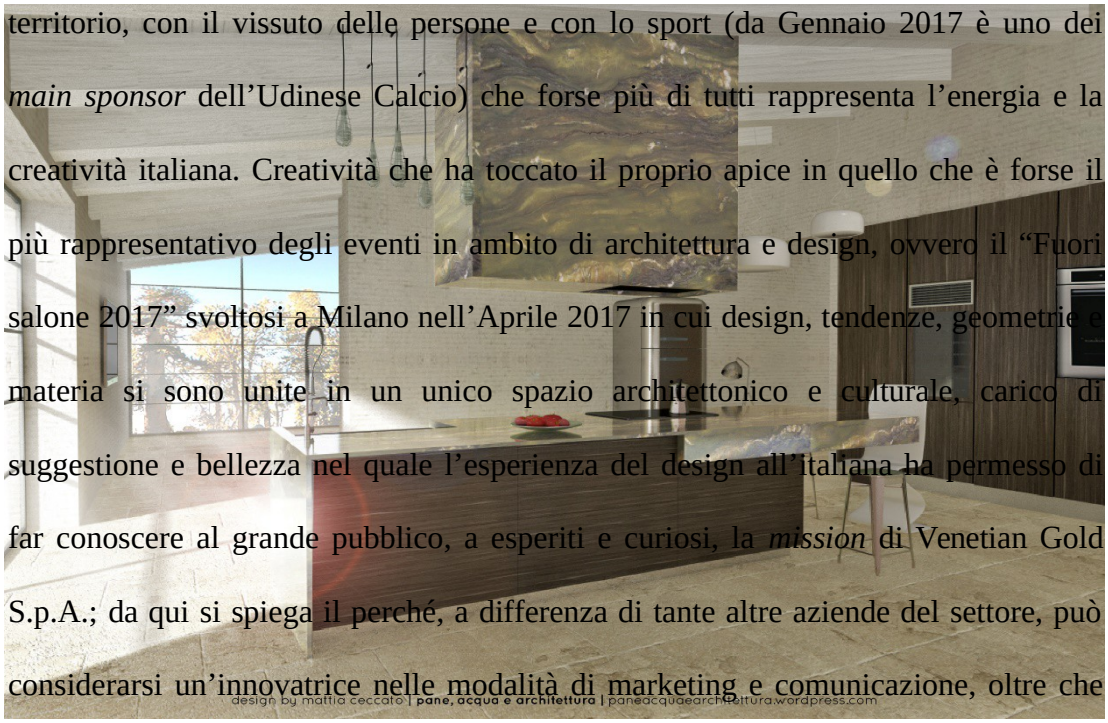
Figura 10: Showroom Venetian Gold S.p.A. Lastre d'onice, Cavaion Veronese, Verona.

artigiani è un'emozione unica; viverne ogni passo sia per chi produce che per chi acquista, permette di comprendere e godere appieno della realizzazione del proprio sogno in un'esperienza di creatività che, con altre e differenti dinamiche, difficilmente sarebbe possibile, da qui deriva anche la *tag-line* dell'azienda che mira al coinvolgimento esperienziale di tutte le parti in causa, nella realizzazione dell'opera: *"Venetian Gold – A fashion design experience"*. Venetian Gold S.p.A.

rappresenta dunque la novità d'impresa dedicata agli *interior designer*, ai progettisti e a tutti i professionisti del settore, come artisti e architetti che desiderano realizzare al meglio delle proprie possibilità, dei progetti di grande bellezza e lontani dalla replicabilità della massa, per innalzarsi rispetto a un mercato nel quale la standardizzazione e la perdita di valore, dovuta alla esagerata riproducibilità degli oggetti, risultano essere il motivo del sempre più marcato disinteresse da parte degli acquirenti.

Nell'azienda trattata in questo elaborato, qualunque materiale il cliente desideri, sia esso marmo, granito, onice o semplicemente agglomerato, anche al di fuori della *collection* di materiali più classica, può essere reperito in qualsiasi parte del mondo, e rapidamente consegnato grazie ad una vasta rete di fornitori e spedizionieri di fiducia, precedentemente consolidati dal rapporto con l'azienda "madre". La reale manodopera artigiana è rigorosamente italiana, per un ineccepibile realizzazione, che si occupa di trattare, lavorare e posare il prodotto, ricercando la capacità di trasmettere al cliente il vero e proprio piacere del *Made In Italy*, non per relegarlo a una mera frase fatta, a un'espressione a sé stante priva di significato, ma per definire un *modus operandi* vero e proprio che sia in grado di fornire originalità e bellezza, insieme a uno stile inconfondibile e a un'altissima qualità di materiale, in maniera del tutto trasversale a tutte le realizzazioni, a prescindere dalla tipologia e dal prezzo della pietra. Non è infatti una questione di costo, è una questione di amore e passione per il lavoro e di rispetto per la natura, due elementi che nel nuovo mercato diventano basilari per avere successo. L'utente oggi ricerca questo, l'unicità, il non essere un numero, la presenza dell'azienda nella vita e nei bisogni collettivi, rispettando la natura e sfruttandone i doni con il massimo rispetto possibile, il gusto

per il dettaglio e la conoscenza dei materiali che deriva da anni di esperienza, utilizzando la propria capacità di concretizzare ciò che molte altre aziende possono solamente immaginare. Una lastra di pietra naturale infatti non sarà mai uguale ad un'altra, nella porosità, nelle venature, finanche nelle imperfezioni che ne determinano l'autenticità, di conseguenza per ogni cliente, ogni realizzazione sviluppata in pietra naturale apparterrà solo a chi l'ha desiderata, scelta e infine acquistata, per renderla parte del proprio vissuto. Nella filosofia del più puro *Made In Italy*, Venetian Gold S.p.A. s'impegna a rafforzare i legami di autenticità con il territorio, con il vissuto delle persone e con lo sport (da Gennaio 2017 è uno dei *main sponsor* dell'Udinese Calcio) che forse più di tutti rappresenta l'energia e la creatività italiana. Creatività che ha toccato il proprio apice in quello che è forse il più rappresentativo degli eventi in ambito di architettura e design, ovvero il "Fuori salone 2017" svoltosi a Milano nell'Aprile 2017 in cui design, tendenze, geometrie e materia si sono unite in un unico spazio architettonico e culturale, carico di suggestione e bellezza nel quale l'esperienza del design all'italiana ha permesso di far conoscere al grande pubblico, a esperiti e curiosi, la *mission* di Venetian Gold S.p.A.; da qui si spiega il perché, a differenza di tante altre aziende del settore, può considerarsi un'innovatrice nelle modalità di marketing e comunicazione, oltre che nella gestione della produttività su piccola scala, rivolta a un mercato personalizzato e di nicchia.[67]



67 Nota: Le informazioni che vengono citate nel Paragrafo 5.2 del Capitolo 5 sono state gentilmente fornite dalla dirigenza di Venetian Gold S.p.A. nelle persone del CEO Pietro Andreola e della A.D. Margherita Andreola. Le dinamiche di lavorazione e i passaggi di sviluppo delle commesse d'impresa si possono ritrovare schematizzate al sito: **www.venetiangold.it**

Figura 11: Progetto cucina, in presentazione al NYC - Luxury Event (Maggio 2018)

Conclusioni

Il senso di questo elaborato non ha significato per me la semplice conclusione di un percorso di studi durato molti anni e portato avanti di pari passo rispetto alla mia carriera lavorativa, ma piuttosto la prova tangibile di aver recepito e immagazzinato le informazioni e gli insegnamenti ricevuti e appresi nel mio periodo universitario. Inoltre, ho ricevuto un riscontro molto positivo su quella che è stata la mia scelta nel percorso di studi, rendendomi conto che le materie e i materiali studiati coincidevano perfettamente con quelli che erano i miei bisogni lavorativi e mi fornivano gli strumenti adatti alla risoluzione delle criticità che di giorno in giorno affrontavo, permettendomi di avere dei confronti pratici con chi mi superava per esperienza.

L'argomento scelto per me è stato di basilare importanza, avendo vissuto in prima persona la crescita dell'azienda descritta, la sua evoluzione e i relativi cambiamenti che si sono susseguiti da quando ho partecipato (seppur indirettamente) alla nascita di Venetian Gold S.p.A. Lo sviluppo di quest'azienda è avvenuto di pari passo con l'evoluzione del mio percorso universitario e di conseguenza ho potuto constatare come ciò che apprendevo di giorno in giorno si riflettesse sulla realtà lavorativa per cui facevo lavoro di consulenza e che, allo stesso tempo, i mezzi che l'Università mi forniva diventavano utili alla mia crescita lavorativa. Sebbene non abbia avuto la possibilità di essere presente a tutte le lezioni di questo corso di studi,

ho avuto modo di constatare che, come studente lavoratore si possa comunque seguire un percorso importante e fruttuoso nel quale il bagaglio di conoscenze rimane amplio e sfaccettato, pur con qualche difficoltà in più, che giocoforza si presenta. Avendo vissuto la realtà dell'azienda, nel periodo del distaccamento, e quindi direttamente dall'interno, ho potuto capire come le dinamiche familiari incidano fortemente all'interno di determinate realtà imprenditoriali, e come la comunicazione conti ancora di più nel corretto svolgimento di tutti i passaggi che portano al completamento dello *spin-off*. Non è facile far coincidere l'insieme di persone che collaborano fianco a fianco, pur avendo differenti ruoli operativi e gerarchici, nello sviluppo dell'impresa e negli accorgimenti necessari alla gestione della comunicazione, avvalorati da un coinvolgimento, rafforzato dalla reciproca fiducia, il tutto estremamente importante per riuscire a mantenere gli equilibri e a favorire l'interscambio di idee e della crescita. Poter studiare un distaccamento di questo tipo (che presuppone un affinamento della produzione da parte di una grande azienda in una realtà più piccola a specifica), per me ha significato la possibilità di muovermi di pari passo alla crescita dell'impresa, sia da un punto umano che da un punto di vista organizzativo, e portare avanti un progetto ben definito e strutturato, fatto di pietre miliari, da raggiungere di volta in volta fino a garantire il completo funzionamento del meccanismo produttivo e organizzativo dell'azienda.

In conclusione quindi, con questo elaborato, mi sono riproposto di tentare di comprendere come un distaccamento parziale di un ramo d'azienda, in favore di un membro della famiglia, possa essere a tutti gli effetti, un esempio di tecniche di comunicazione e di strategia. Questa tesi vuole dimostrare attraverso un esempio tangibile la fondamentale importanza dell'aspetto strategico-comunicativo per la

fioritura di una nuova azienda, cosicché da definire, in primo luogo per me stesso, un primo strumento di analisi e pianificazione, di un progetto manageriale all'interno di un'azienda. Lo studio fatto viene sviluppato in maniera tale da poter fungere da esempio per avere una sorta di traccia ben definita che determini i passaggi da affrontare in maniera ordinata e di volta in volta, lavorando all'interno di una realtà imprenditoriale piuttosto grande e strutturata. Alla fine dell'analisi sento di aver raggiunto il mio scopo, nel constatare che le modalità di comunicazione d'impresa che sono state utilizzate, hanno contribuito in maniera determinante al raggiungimento del successo dell'azienda, nella sua creazione e nel suo sviluppo e che, l'elemento fondamentale della strategia comunicativa, a livello di marketing esterno e comunicazione interna, ha ampiamente favorito la buona riuscita del progetto stesso permettendomi di sviluppare e, conseguentemente, padroneggiare dei processi cognitivi, basati su delle euristiche che permettano la suddivisione dei macro problemi, in problemi più piccoli e facilmente affrontabili, per garantirmi la possibilità di collaborare nel mio attuale impiego, alla buona riuscita dei *deliverable* d'impresa.

Citazioni bibliografiche e fonti

1. AMODEO E., *Storytelling: l'arte di raccontare storie nel digital marketing*.
2. ANDREOLA DOTT.SSA M., *Il passaggio generazionale, strumenti e opportunità*, Vicenza, Teatro Olimpico, 16 Febbraio 2017.
3. BENAYS E. L., *Public Relations*. University of Oklahoma Press, Norman, Publishing Division of the University, OK, 1997, U.S.A.
4. BONAZZI G., *Come studiare le organizzazioni*, Ed. Il Mulino, Lavis (TN), 2016.
5. BRUDEL J., SCHUSSLER R. & MAXIMILIANS L., University, Munich. (530/Administrative Science Quarterly, 35 (1990).
6. BUONARROTI M., *Rime*, vv. 151, XVI secolo.
7. CATTÒ P. L., DI MARCO P. & PORCELLI V., *People Resolve - Innovazione, Persone, Imprese*.
8. CLAYTON E., *Il filo d'oro. Storia della scrittura*, Ed. Bollati Boringhieri. 2014, Saggi, Storia, filosofia e scienze sociali. Traduzione: B. Antonielli d'Oulx.
9. COOPER C. L., *The Blackwell Encyclopedia of Management*.
10. DI RACO G. & SANTORO F., *Digital Corporate Communication*, 1996.
11. ELEFANTE G., *Alle sorgenti del futuro delle PMI italiane*. Advisory Associate Partner PwC e Marco Meulepas, Tax Partner Pwc. Ed. SIPI S.p.A. Roma, 2012.
12. FABRIS G., *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*. Edizioni Egea, Milano, 2010.
13. FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*. Ed. Franco Angeli, Milano, 2005.
14. GATES B., Aforisma 700, *Mille Aforismi e citazioni a uso aziendale e non solo*. EBOOK, Olympos Group S.r.l. 1° Ed., 2009.
15. GRIZZANTI G., *Il payoff di marca – L'espressione complementare di un brand identity.*

16. GUIDI F. & ANGELI F., *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*, Ed. Franco Angeli, Milano, 2005.
17. MACCHIAVELLI N., *Il Principe*, a. 1531.
18. NICOLETTI R. & RUMIATI R., *I processi cognitivi*, Edizioni Il Mulino, Bologna, 2011.
19. PECCHENINO M. & ARNESE D. E., *Le cinque leve della comunicazione d'impresa nell'era del web*. Edizioni Digitali, Impresa, Comunicazione, Mercato, 1996.
20. POLILLO R., *Un modello di qualità per siti web*. Giugno 2005.
21. SASSOON J., *Storie Virali. Come creare racconti di marca capaci di diffondersi in modo esplosivo nel web*. Editori di Comunicazione, Milano, 2012.
22. TEECE D. J., *Explicating Dynamic Capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance*. University of California, Berkeley, California, U.S.A., 2017.
23. VAN RIEL C. B. M. (CEES), *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, 1992.

Sitografia

1. www.pasqualeviscanti.com
2. www.ilsole24ore.com
3. www.blackwellreference.com
4. www.interscience.whiley.com
5. www.costellazionifamiliariesistemiche.it
6. www.marketersmedia.com
7. www.pmi.it
8. www.wikepedia.org
9. www.brand-identikit.it
10. www.broaso.com
11. www.letterarlmente.net
12. www.manuali.it
13. www.riccardoperini.it

14. www.comunitazione.it
15. www.socialefficace.it
16. www.w3c.it/wai
17. www.social-media-expert.net
18. www.rivistadesignarchitettura.com
19. https://paneacquaearchitettura.wordpress.com,
20. www.venetiangold.it

Ringraziamenti

Nella stesura di questo elaborato finale ho concentrato tutti gli sforzi e tutto l'impegno profuso in questi anni universitari. I sacrifici fatti soprattutto a causa del mio impegno lavorativo in concomitanza con lo studio, mi hanno costretto a dedicare pochissimo tempo a tutte quelle persone senza le quali non sarei mai riuscito a concludere questa avventura universitaria, cominciata da ragazzo più di sette anni fa, interrotta, ripresa e infine conclusa da uomo all'alba dei trent'anni. Sebbene non abbia la possibilità di dedicare molte righe a ognuna di queste persone che in tutti questi anni mi hanno seguito, aiutato, sorretto e consigliato, voglio comunque dedicare qualche parola, nelle ultime pagine di questo elaborato perché, chi ha avuto la pazienza di leggerlo fino in fondo, possa sapere che la maggior parte del merito della conclusione (positiva) di questa avventura non può essere imputato a me soltanto, ma piuttosto a tutti coloro che mi sono stati affianco in questi anni.

Grazie ai miei genitori che sin dal primo giorno mi hanno sostenuto, moralmente e economicamente nel mio percorso universitario, mettendomi sempre al primo posto e non facendomi mai mancare il loro appoggio sotto tutti i punti di vista. Grazie a mia sorella Lodovica senza la quale non sarei mai riuscito a aver ragione

della burocrazia universitaria e soprattutto non sarei mai stato in grado di gestire la carriera universitaria da studente lavoratore a distanza. Grazie a Margherita che non si è mai arresa con me e mi ha dato tutto il sostegno necessario per non abbandonare il percorso che avevo intrapreso né l'obiettivo che mi ero prefissato, anche quando le motivazioni scarseggiavano e la voglia di arrendersi si faceva più forte, quasi insostenibile. Grazie ad Anna e Andrea che si sono resi disponibili sin dal primo giorno per aiutarmi, consigliarmi e sostenermi durante il mio quinquennio lavorativo-universitario, trattandomi alla stregua di un figlio e non facendomi mai mancare il loro supporto sotto ogni aspetto. Grazie ai Team di Ca' D'Oro S.p.A. e di Venetian Gold S.p.A. che mi hanno fornito, con massima disponibilità e supporto, tutte le informazioni di cui avevo bisogno per redigere questa tesi, permettendomi di partecipare attivamente alla loro nuova avventura. A tutte queste persone auguro il meglio da un punto di vista lavorativo e personale, certo del fatto che le loro speranze e ambizioni (che ho avuto la fortuna di condividere per un periodo della mia vita) si tramuteranno in grandi successi. Grazie al mio datore di lavoro Giovanni Fagioli che, conscio della mia voglia di perseguire obiettivi sempre più grandi, mi ha permesso di assentarmi, di frequentare corsi e di sostenere esami senza mai pormi nessun veto, né impedirmi di proseguire nel mio percorso universitario anche a discapito della mia presenza in azienda. Come ultimo, ma non per importanza, grazie al Professor Marco Bettiol che con grande disponibilità e competenza mi ha indirizzato nella scrittura di questo elaborato, dedicandomi il suo tempo in giorni e orari al di fuori dai suoi obblighi lavorativi per favorire il mio studio a distanza e per agevolarmi in questo percorso; capendo subito le mie esigenze e consigliandomi per il meglio sin dal primo giorno, mi ha accompagnato nel lavoro di stesura di questa

tesi, correggendo i miei errori e apportando tutte le migliorie di cui l'elaborato necessitava per risultare consono e pertinente.

A tutti voi quindi che mi avete permesso di raggiugere questo risultato così importante per la mia vita, per il mio futuro e soprattutto per la mia carriera, voglio dire grazie di cuore, il merito è anche, e forse soprattutto, vostro.

Giacomo