



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

INNOVAZIONE DEI SERVIZI: IL WEB MARKETING
Innovation of services: The Web Marketing

Relatore:
Prof. BELUSSI FIORENZA

Laureando:
MOUCHARRAF AICHA

Anno Accademico 2017-2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Aida Macharraf

INNOVAZIONE DEI SERVIZI: IL WEB MARKETING

INDICE

Introduzione	3
1. INNOVAZIONE.....	4
1.1. Introduzione.....	4
1.2. Innovazione e definizioni	4
1.3. I modelli di innovazione.....	6
1.4. Le fonti per l'innovazione	10
1.5. Classificazione di innovazioni.....	13
1.6. La gestione dell'innovazione.....	15
2. INNOVAZIONE DEI SERVIZI.....	17
2.1. Innovazione dei servizi e definizioni.....	17
2.2. I bisogni dei clienti che orientano l'innovazione dei servizi	19
2.3. Identificare le opportunità di innovazione dei servizi	22
2.3.1. New service innovation.....	23
2.3.2. Core service innovation	26
2.3.3. Service delivery innovation:	30
2.3.4. Supplementary service innovation:.....	31
2.4. Definire concept di servizio innovativi	33
2.4.1. Sviluppare la strategia di servizio:.....	33
2.4.2. Definizione del concept di un servizio innovativo:	35
3. WEB MARKETING	40
3.1. la storia di internet e la sua evoluzione	40
3.1.1. I numeri di internet	41
3.2. Dal marketing tradizionale al web marketing	42
3.3. I vantaggi del web marketing	44

3.4. L'ATTIVITÀ DEL WEB MARKETING	45
3.4.1. Il ruolo del sito web	47
3.4.2. Digital Analytics	48
3.4.3. Il posizionamento sul Web.....	49
3.4.4. Il responsabile del web marketing	53
3.5. SOCIAL MEDIA MARKETING E DEFINIZIONI	53
3.5.1. Le piattaforme social media.....	55
3.5.2. The conversation Prism.....	57
3.5.3. Social Media Analytics	58
4. CASO STUDIO.....	59
4.1. Presentazione dell'azienda	59
4.1. Servizi.....	60
4.2. Analisi competitor	64
4.3. Analisi dei canali	67
4.4. Analisi del Bilancio Ippogrifo	69
4.4.1. Fatturato	69
4.4.2. Analisi della redditività.....	69
4.4.3. Analisi Finanziaria	71
4.4.4. Indici di produttività	74
4.5. Intervista con l'Account Director di Ippogrifo.....	74
5. CONCLUSIONE	76
BIBLIOGRAFIA	78
SITOGRAFIA.....	84

Introduzione

In un contesto come quello odierno, i fattori che influenzano le scelte dei consumatori sono sempre più numerosi. L'evoluzione del mondo digitale ha portato le imprese e i consumatori ad affrontare un cambiamento radicale del paradigma dei servizi e della comunicazione. Le tecnologie informatiche infatti negli ultimi anni hanno generato degli effetti pervasivi sulle infrastrutture delle imprese, sui prodotti, sui mercati e sui consumatori, con una rilevanza tale all'interno di un periodo di tempo relativamente limitato che non è possibile riscontrare in nessuna epoca passata.

L'impresa deve dunque avvalersi di una costante innovazione supportata dalla giusta strategia competitiva per essere in grado di far fronte alle minacce provenienti dal mercato.

L'obiettivo di questa tesi è infatti quello di analizzare l'effetto del mondo digitale che ha avuto nella società moderna e in particolar modo nell'innovazione dei servizi. Infatti la dinamica delle innovazioni nel tempo hanno mostrato delle forti sinergie tra l'innovazione dei servizi e il Web marketing.

Questo elaborato si suddivide in quattro capitoli; la trattazione è organizzata come segue:

Nel primo capitolo viene descritta l'innovazione, come linea guida per favorire la comprensione dell'innovazione dei servizi. Questo capitolo si propone di descrivere i contributi della letteratura in tema di innovazione nell'ambito aziendale e tecnologico.

Nel secondo capitolo viene trattato il tema dell'innovazione dei servizi, l'analisi propone una nuova visione orientata alla comprensione dei bisogni dei clienti come motore dell'innovazione dei servizi.

Il terzo capitolo si sofferma sulle pratiche del Web marketing, un'attività chiave che ha permesso alle aziende di mantenere una posizione competitiva nel mercato del web. L'attività del web marketing comprende tutte quelle azioni compiute nella rete per promuovere un'azienda, i suoi prodotti e servizi. quest'attività è presa in esame in quanto fattore determinante dell'innovazione all'interno delle aziende.

Il quarto capitolo, che occupa l'ultima parte dell'elaborato, entra nel vivo con il caso aziendale Ippogrifo, la storia questa piccola realtà permetterà di osservare come il Web marketing e molti altri servizi offerti dall'azienda permettono di innovare le aziende

Vedremo una fotografia attuale dei servizi che vengono offerti, il successo della loro azienda e il contesto competitivo che caratterizza l'azienda.

1. INNOVAZIONE

1.1. Introduzione

L'innovazione oggi assume una maggior rilevanza per le imprese, in un periodo come quello attuale, nel quale la crisi ha messo a dura prova la realtà delle aziende, si è creata una sorta di accelerazione del cambiamento. I cambiamenti creati dall'introduzione e l'adozione di ferrovie, automobili, aerei, radio, televisioni, computer e Internet, ecc. Hanno alterato il nostro modo di viaggiare, comunicare, vivere, imparare e pensare. Queste innovazioni hanno ricondotto la nostra visione del mondo. Il nuovo imprenditore emerso da questo contesto ha iniziato a mettersi in discussione per rispondere alle nuove condizioni del mercato, egli è diventato un osservatore del mercato, delle scoperte scientifiche e di tutto ciò che gli sta intorno al fine di creare delle risposte ai bisogni dei consumatori e soprattutto per sopravvivere.

Ma che cosa è l'innovazione? I dirigenti, i politici, i giornalisti, tutti guardano l'innovazione come una cura per tutti i problemi della società e dell'economia o, in altri casi, come una minaccia per il futuro.

Se ci fermiamo per un secondo, ad osservare la nostra vita quotidiana, e cerchiamo di confrontarla con quella dei nostri genitori o i nostri nonni, ci accorgiamo che le differenze sono impressionanti. Proprio su tutti i fronti, sia nella nostra vita familiare, sul lavoro, è tutto diverso rispetto alle generazioni precedenti, oggi beneficiamo di tecnologie completamente nuove. Inoltre, se diamo un'occhiata ai prodotti e servizi esistenti o in fase di sviluppo, possiamo notare che il cambiamento non mostra alcun segno di rallentamento. L'innovazione e il progresso della tecnologia sono il motore propulsore di questo cambiamento.

Ad un livello più ampio, si può affermare che la crescita economica e l'innovazione sono fortemente intrecciati. Robert Solow, premio Nobel per l'economia nel 1981 (per i suoi contributi alla teoria della crescita economica) ha dimostrato che la crescita del PIL non può essere spiegata semplicemente guardando la crescita dei fattori di produzione (cioè capitale e lavoro). Ciò che conta è anche la crescita della produttività (cioè, il valore economico creato dalle stesse unità di fattori produttivi) e il progresso tecnologico.

1.2. Innovazione e definizioni

La definizione di innovazione nel corso della storia ha assunto diverse sfaccettature, a partire dall'economista Joseph A. Schumpeter, il primo a dare una definizione esaustiva di quella che è l'innovazione, nel 1912 introduce la "teoria del valore" in cui definisce lo sviluppo come un *"fenomeno distinto, estraneo a quello che può essere osservato nel flusso circolare e nella*

tendenza verso l'equilibrio. Esso è lo spontaneo ed improvviso mutamento dei canali del flusso, la perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta lo stato di equilibrio precedentemente esistente" (Schumpeter, 1942)

Secondo Schumpeter l'innovazione viene definita come una forza che distrugge il vecchio contesto competitivo per crearne uno completamente nuovo. L'innovazione è quindi *"una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore o le aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente (distruzione creatrice)"* (Schumpeter, 1942).

I principali contributi di Joseph Schumpeter (nella teoria dello sviluppo economico del 1911) emergono dallo studio degli attori che guidano il fenomeno del continuo cambiamento che noi chiamiamo innovazione:

Innovatori-imprenditori: Alexander Graham-Bell, Thomas Edison, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Elon Musk, Jack Ma e Jeff Bezos sono tipici esempi di innovatori-imprenditori. Questi individui sono stati in grado di fondere le conoscenze tecniche con i giusti insight aziendale al fine di introdurre soluzioni nuove al mercato.

Grazie ai loro sforzi, spesso conducono piccole imprese di avvio ad un eccezionale successo aziendale e verso il dominio delle nuove industrie. Con questi casi, Schumpeter ha introdotto il termine ampliando le innovazioni come conseguenza diretta delle abilità degli imprenditori, essi danno mettono in luce la novità dei prodotti, delle industrie e dei mercati correlati.

Grandi imprese: Pochi anni dopo, Schumpeter notò che anche le grandi imprese si impegnavano in attività innovative e ad impegnarsi a migliorare nel lavoro, nei prodotti, i processi ed i servizi. Anche nei nostri giorni, grandi aziende industriali quali i veicoli automobilistici, aerospaziali e farmaceutici sono il frutto dei significativi miglioramenti nel processo produttivo, la qualità dei prodotti, con l'obiettivo di generare non solo soluzioni nuove ma anche migliorare ulteriormente quelle esistenti.

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e la Commissione Europea definisce l'innovazione come *"l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne"* (Ibid., 146, p.46)

L'innovazione è quindi l'applicazione concreta di un'invenzione o una idea. L'innovazione riguarda un processo o un prodotto (bene o servizio) che genera risultati e benefici migliori, al fine di raggiungere un progresso sociale.

È bene precisare che l'innovazione e l'invenzione non sono la stessa cosa, quest'ultima può essere un punto di partenza. L'innovazione crea qualcosa che prima non esisteva né in natura né nella cultura umana.

1.3. I modelli d'innovazione

Nel corso della storia molti economisti hanno contribuito alla creazione di modelli di innovazione cambiando notevolmente il modo di approcciarsi all'innovazione.

A partire dagli anni 50 sorgono i primi modelli, il primo dall'autore V. Bush, associato al modello lineare, conosciuto anche come *“technology push model”*.

Il concetto si può illustrare attraverso tre fasi: l'attività di ricerca base e applicata, il successivo sviluppo di un nuovo prodotto e l'introduzione dello stesso nel mercato. Questo modello di innovazione fa quindi leva sulla ricerca e lo sviluppo che genera nuovi prodotti immettendoli nel mercato (Godin and Joseph P. Lane, 2013).



Questo modello di solito non coinvolge ricerche di mercato, ma tende ad iniziare con un'azienda che sviluppa una tecnologia innovativa e la applica ad un prodotto. Un esempio tipico è la tecnologia del Touch Screen nata da una ricerca pubblicata da E.A. Johnson al Royal Radar Establishment UK, a metà degli anni '60. La tecnologia ha cominciato ad attirare finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo che già dai primi anni '80, Hewlett Packard ha introdotto un computer touch screen trasformando il tocco umano in informazioni digitali.

A partire dagli anni '60 nasce il modello opposto a quello descritto precedentemente, ma sempre considerato un modello lineare, definito come il *“Demand pull model”* i cui autori Myers-Marquis rivelano che l'innovazione è stimolata dalla domanda del mercato piuttosto che dalle scoperte scientifiche.

In questo modello si inizia con un'analisi dei bisogni da soddisfare che genera uno sforzo innovativo nel quale i produttori attraverso le modifiche nella variazione della struttura della domanda e dei prezzi percepiscono queste preferenze e cercano di soddisfarle attraverso le innovazioni tecnologiche (Adamoli, 2005). Quindi i segnali del mercato (prezzi relativi, quantità domandate) permettono di individuare a priori la direzione in cui mercato sta spingendo l'attività innovativa.

Il modello presenta dei limiti ovvero la concezione di passiva e meccanica reattività del cambiamento tecnologico alle condizioni di mercato. Molte volte è difficile spiegare il perché e il quando di certi sviluppi tecnologici invece che di altri, e di certe tempistiche invece che di altre. Il modello inoltre trascura i cambiamenti nel tempo della capacità di innovare che non ha nessuna relazione con i segnali del mercato.

Intorno agli anni 80 viene proposto da Kline e Rosenberg il modello “*chain linked model*” chiamato anche “*modello a catena*” nel quale viene ipotizzato che il flusso di innovazioni e conoscenza comporta molti cicli e feedback.

I fattori chiave sono le interazioni e le relazioni che avvengono all'interno dell'azienda, tra imprese e tra i diversi attori del sistema innovativo (Imprese, Università, Pubblica Amministrazione).

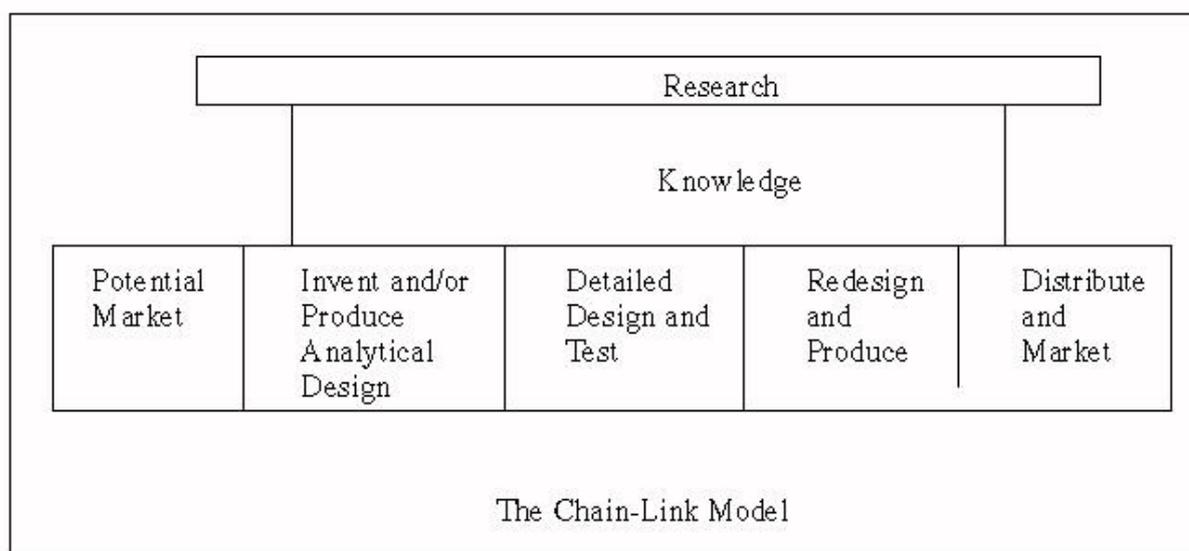


Figura 1.1: Chain linked model

Fonte: Kline e Rosenberg; 1986

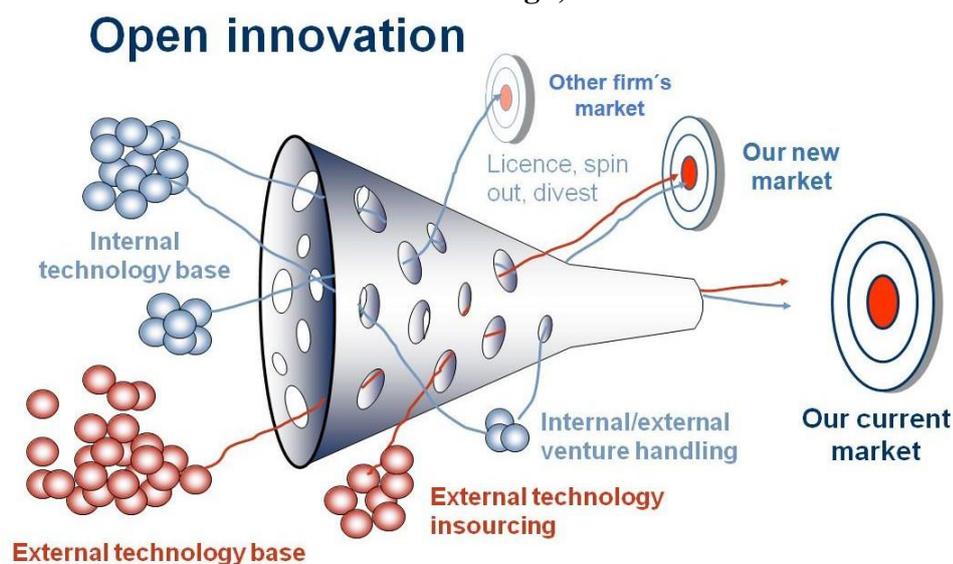
Nella Figura 1.1 è illustrato il chain linked model, questo nuovo modello (Kline e Rosenberg, 1986) è composto da cinque livelli. Il primo livello corrisponde alla "catena centrale dell'innovazione" che si estende dall'invenzione e/o dalla progettazione analitica al marketing attraverso lo sviluppo e la produzione. Il secondo livello consiste in un loop di feedback che collega ogni fase della catena centrale alla fase immediatamente precedente o alla fase finale della catena centrale (il cliente, il mercato) agli altri. Il terzo livello rappresenta i legami tra la "catena centrale dell'innovazione" e la scienza. La scienza, come scorta di conoscenze accumulate, alimenta l'innovazione (in modo bidirezionale) lungo tutta la lunghezza della catena centrale dell'innovazione. Se lo stock di conoscenza non fornisce una risposta a un particolare problema, viene quindi attivato un collegamento alla ricerca. Il quarto livello è il

legame piuttosto raro tra scienza e invenzione che porta alla creazione di innovazioni radicali (ad es. Semi-conduttori, laser, bomba atomica, ingegneria genetica). Il quinto livello è il circuito di feedback che collega l'uscita dell'innovazione alla scienza. Rappresenta il significato per il progresso scientifico delle innovazioni relative agli strumenti e alle attrezzature scientifiche (ad esempio il microscopio e il telescopio) (Gadrey, Gallouj, Weinstein, 2015).

Nei primi anni del '90 nasce il "Networking Model", chiamato anche Open Innovation, "è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche" (Chesbrough, 2006)

Figura 1.2: Open innovation

Fonte: Chesbrough, 2006



Con la globalizzazione è nata la necessità di creare una rete di innovazione e di reparti congiunti di R&S di varie imprese per promuovere l'innovazione in misura mondiale.

L'idea centrale che sta dietro le reti di innovazione è che, in un mondo di conoscenze e nicchie diffuse, una singola azienda non può più affidarsi completamente a sé stessa conducendo proprie ricerche su tutte le aree, bensì ricorrere a processi di acquisto o licenza, invenzioni, o addirittura i dati di ricerca di altre imprese. Inoltre, nel caso in cui il dipartimento di R&S di un'impresa progetta di condurre ricerche su nuovi argomenti che non siano centrali per l'impresa, sarebbe altamente economico e ottimale eseguire la ricerca all'esterno della società mediante licenze, joint venture o spin-off.

Le reti di innovazione vanno oltre l'utilizzo di fonti esterne di innovazioni come società rivali, clienti, istituzioni accademiche e possono anche includere la gestione della proprietà intellettuale.

I vantaggi nell'implementare un'architettura "networking" e nei processi di R&S sono i seguenti:

- **Risparmio di denaro:** poiché un'azienda non deve partire da zero in un determinato settore di ricerca. Molte risorse e tempi di ricerca vengono salvati riutilizzando già i dati di ricerca esistenti e la tecnologia utilizzata da fonti esterne.
- **Efficacia:** in quanto, in un'architettura distribuita a livello globale, un'azienda può impiegare i migliori strumenti per giungere ad una migliore e più ottimale conclusioni di ricerca.
- **Risparmio di tempo:** perché le aziende possono utilizzare direttamente i dati di ricerca e le idee innovative già esistenti nell'ambiente e risparmiare tempo su processi R & S ridondanti inutili.
- **Nuova fonte di ricavi:** le imprese possono ricorrere alla concessione di licenze e alla vendita dei propri dati di ricerca per aumentare i ricavi.

I motivi principali per cui le aziende decidono di cooperare e collaborare nel settore della ricerca e sviluppo sono le nuove opportunità di business di cui possono beneficiare e soprattutto per la condivisione del rischio. Le attività di R&S costano e in misura proporzionale al dominio di ricerca. Quindi la condivisione dei rischi consente alle aziende di ridurre al minimo le perdite nel caso in cui la R&S non abbia risultati redditizi.

Questo modello ci porta ad analizzare un modello fortemente collegato, denominato "*Triple Helix Model*" studiato negli anni '90 da Etzkowitz (1993) e Leydesdorff (1995).

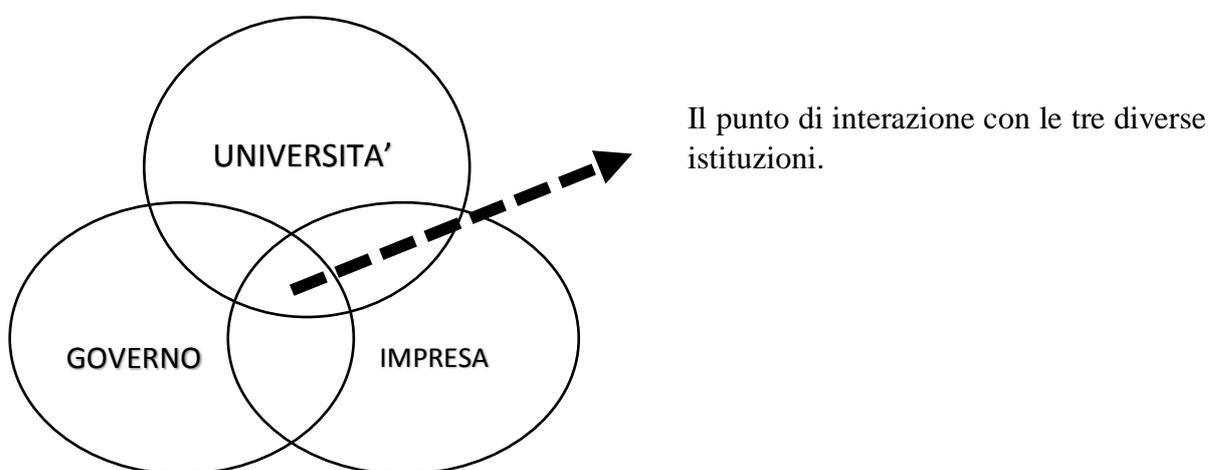


Figura 1.3: Triple helix model

La Figura 1.3 illustra un modello in cui esiste un'interazione tra le tre diverse istituzioni: Il governo, le imprese e l'università. Sono tre aree di conoscenza che, secondo Etzkowitz, se interagiscono gli uni con gli altri possono generare innovazione.

Le università e le organizzazioni pubbliche di ricerca svolgono un ruolo fondamentale nelle strategie delle imprese sia come fonte di conoscenze di base, sia come partner potenziali. La necessità di politiche che incoraggiano lo sviluppo di cluster e reti di livello internazionale per un migliore coordinamento più veloce e la condivisione di asset di conoscenza, è fondamentale. Con questo tipo di interazione c'è anche la necessità di attuare politiche chiare e regolamentari che disciplinano le proprietà intellettuali e la loro condivisione e protezione.

1.4. Le fonti per l'innovazione

L'innovazione può essere generata da molteplici cause. In prim'ordine dalla mente di una singola persona, la quale spinta dal soddisfacimento dei propri bisogni è in grado di farlo meglio di quanto lo possano fare le imprese. Molte volte l'innovazione può essere generata da un imprenditore innovativo che ha saputo individuare con anticipo soluzioni o idee che ancora non esistono.

Le altre fonti di innovazione sono la Ricerca e sviluppo (R&S), i clienti, i fornitori, i concorrenti, le imprese di altri settori (*cross-fertilization*), gli enti di ricerca e l'Università.

La Ricerca e lo sviluppo sono le principali fonti di innovazione, queste attività solitamente richiedono molti finanziamenti ed è effettuata da enti pubblici di ricerca, università, fondazioni private e le imprese. Quest'ultime, più grandi sono, e quindi con più risorse economiche, e più investono nella ricerca.

Le fasi che caratterizzano la ricerca e lo sviluppo sono la **scienza**, la **ricerca di base** e **applicata**, e infine lo sviluppo.

La **scienza** è un insieme di conoscenze che spiegano la natura di determinati fenomeni. È un bene pubblico derivante dalla comunità scientifica.

La **ricerca di base** è indotta unicamente per l'avanzamento della conoscenza con nessuna finalità e rilevanza per l'immediata applicazione. Molto spesso deriva dalla curiosità intellettuale e dalla volontà di esplorare ciò che è sconosciuto senza uno scopo pratico in mente, ma che spesso genera ricadute applicative inaspettate. La ricerca di base fornisce appunto le basi per una conoscenza per lo più generale e teorica.

La **ricerca applicata** è una ricerca pianificata o indagini critiche con lo scopo di acquisire nuove conoscenze, da utilizzare per la creazione di nuovi prodotti, processi o servizi; O con l'obiettivo di migliorare notevolmente dei prodotti, processi o servizi esistenti. Va comunque ricordato che anche questo tipo di ricerca può contribuire, in certi casi, all'avanzamento della conoscenza, anche se questo non è il suo scopo di partenza.

La ricerca applicata dà vita a modelli, metodi e prototipi che vengono poi testati e valutati nella fase successiva dello sviluppo. Quindi la ricerca applicata è svolta con l'obiettivo di trovare soluzioni pratiche e specifiche.

Lo **sviluppo sperimentale**, passa dalla fase prototipale alla vera e propria fase di produzione. Questa fase implica la produzione di piani, progetti o disegni per prodotti, processi o servizi nuovi, modificati o migliorati. Ovviamente per fare questo tipo di attività servono ingenti finanziamenti e risorse economiche. L'attore principale dello sviluppo sperimentale è l'impresa che ha come obiettivo scopi commerciali, e quindi l'obiettivo di realizzare un nuovo prodotto/servizio da vendere o una nuova tecnologia da applicare nelle linee di produzione o nei processi di fabbricazione.

Il **trasferimento tecnologico** è il passo fondamentale in cui si quantifica, in termini economici, i risultati della ricerca che generalmente sono protetti da brevetti e il loro trasferimento ad altre imprese che possono sviluppare e sfruttare la tecnologia per creare nuovi prodotti, processi, applicazioni, materiali o servizi.

Il trasferimento della tecnologia può essere definito anche come il processo di condivisione, di conoscenze, di tecnologie, di proprietà intellettuali, di tecnologia personale o team interi, di metodi di fabbricazione, di società, di istituti di ricerca e altre organizzazioni **per consentire l'accessibilità degli sviluppi scientifici e tecnologici a una più ampia gamma di utenti che possono poi sviluppare ulteriormente e sfruttare la tecnologia in nuovi prodotti, processi, applicazioni, materiali o servizi.**

Le modalità di trasferimento tecnologico dipendono dalle parti coinvolte e dalle ragioni che ne sono alla base del trasferimento tecnologico. Esse variano da acquisizioni di società attraverso il trasferimento tecnologico per rilasciare un nuovo prodotto o servizio basato sulla tecnologia acquisita, alle collaborazioni negli sforzi di trasferimento tecnologico tra le aziende situate in un cluster.

L'**apprendimento** rappresenta un'altra fondamentale fonte di innovazione. Esso è l'accumulo delle informazioni e conoscenze di cui gode l'azienda. Ovviamente queste informazioni arrivano oltre che dalla ricerca e il marketing, anche dalle esperienze di tutti i giorni, durante l'attività di produzione e ogni singola azione quotidiana che si svolge in azienda.

Esistono diverse tipologie di apprendimento: il *Learning by doing* e *Learning by using* sono modalità di apprendimento che scaturiscono dalle attività di routine che si svolgono quotidianamente all'interno dell'impresa.

Il *learning by interacting*, invece avviene attraverso i rapporti che l'impresa instaura con altri attori come i propri clienti, consumatori. Oggi rappresenta un tipo di apprendimento particolarmente rilevante perché rappresenta un'inestimabile fonte di informazioni preziose per la crescita dell'azienda.

Un altro tipo di apprendimento è il *Social Learning*. Quest'ultimo propone che i nuovi comportamenti possano essere acquisiti osservando e imitando gli altri (Bandura, 1971). L'imitazione è un processo cognitivo che si svolge in un contesto sociale e può avvenire puramente attraverso l'osservazione o l'istruzione diretta (Bandura, 1971).

Attraverso le interazioni tra imprese si creano delle sinergie che portano le aziende a lavorare all'interno di un network relazionale, un sistema in cui avvengono scambi di informazioni e condivisioni di conoscenze. *Il network approach* è una strategia aziendale adottata dalle aziende che ritengono più proficua condividere informazioni con altre aziende con l'obiettivo di apprendere nuove conoscenze e condividere il rischio. (Hakansson, 2017)

I **concorrenti** sono un ottimo incentivo all'innovazione, la loro presenza crea una rincorsa a chi innova di più tra loro. Molto spesso la concorrenza, spinge le aziende anche ad imitare le nuove tecnologie o molto semplicemente, per chi può permetterselo, acquistare le imprese che sviluppano nuove tecnologie.

Quando le imprese operano nello stesso settore e la concorrenza è più forte, l'innovazione influenza fortemente i concorrenti.

Il **Cross Fertilization e Cross Innovation**, rappresentano un nuovo modo per innovare la propria azienda, consiste nel prendere ciò che le altre industrie fanno bene e adattarlo alla propria attività. Integrando quindi pratiche sperimentate, o adattando i sistemi già sviluppati da un'altra industria, incrociando competenze, culture, esperienze, competenze, al fine di creare un vantaggio competitivo. Si tratta di sinergie che nascono tra diverse aziende, che producono prodotti diversi, ma che stanno bene insieme.

Per esempio le collaborazioni tra Nike e Apple hanno portato al 'Nike + iPod' che incoraggia gli utenti ad allenarsi accompagnati dai loro brani preferiti. (McDonagh, & Thomas; 2013).

Oppure la collaborazione fra Philips e Nivea, la quale ha portato all'ottenimento di un rasoio elettrico che incorpora alcune cartucce ricaricabili contenenti un'emulsione idratante, in modo da soddisfare contestualmente due esigenze tipiche di chi si rade. (Bertoli, Busacca et al, 2004)

Il caso emblematico del cross-innovation è decisamente quello di Google e Procter & Gamble che nel 2008 si sono scambiati temporaneamente i manager al fine di innescare progetti di open innovation. Lo scambio ha generato innovazione nei rispettivi approcci nella definizione dei business-plan e nel marketing.

1.5. Classificazione di innovazione

Le innovazioni possono essere classificate rispetto all'area di applicazione e sono:

L'innovazione di competenze e/o di partnership con cui le aziende collaborano con altre aziende al fine di condividere le loro conoscenze, abilità e capacità. I modelli di competenza sono ideali per le prestazioni eccezionali. Contribuiscono a diagnosticare e valutare le prestazioni dei dipendenti. Ci vuole molto lavoro per svilupparne uno ma aiuta l'azienda ad innovarsi.

L'innovazione di tecnologia è definita dall'Enciclopedia Treccani come "*L'attività deliberata delle imprese e delle istituzioni tesa a introdurre nuovi prodotti e nuovi servizi, nonché nuovi metodi per produrli, distribuirli e usarli*". Questi nuovi metodi sono un continuo miglioramento delle tecnologie già esistenti.

L'innovazione di design non è solo riferita all'estetica del prodotto ma alla creazione di un senso al prodotto ovvero il motivo per cui le cose vengono utilizzate (job to be done, funzionalità, performance), e l'emozioni che portano con sé. Molte volte l'innovazione di design avviene senza modificare completamente le funzionalità di un prodotto ma facendo leva sui suoi materiali, le finiture, e l'emozione polisensoriali che si può generare, coinvolgendo di più il consumatore.

L'innovazione di prodotto implica l'introduzione di un nuovo bene o di un servizio nuovo o sostanzialmente migliorato. Ciò potrebbe includere miglioramenti nelle caratteristiche funzionali, nelle abilità tecniche, nella facilità di utilizzo o in qualsiasi altra dimensione.

È opportuno definire l'**innovazione radicale** da quella **incrementale**. L'innovazione radicale di un prodotto è la creazione di qualcosa che prima non esisteva e che può completamente rivoluzionare il contesto in cui si evolve. La creazione della rete internet è, per esempio considerata un'innovazione radicale, oltre che essere un'innovazione introdotta per la prima volta, ha trasformato notevolmente l'esistenza del consumatore. Queste innovazioni sono originate da attività di ricerca e sviluppo svolta da laboratori pubblici o privati.

L'innovazione incrementale invece si riferisce al miglioramento significativo del prodotto o delle tecnologie esistenti. Un esempio di questo tipo di prodotto può essere il *tablet* una

combinazione di prestazioni di un computer e il *touchscreen*, rendendolo quindi un prodotto più funzionale rispetto alla sua trasportabilità e dimensioni.

Anche l'innovazione incrementale richiede particolari abilità e quindi non sempre è facile da ottenere, le aziende solitamente migliorano *step by step* la propria performance e molto spesso sono vittime degli effetti generati dall'introduzione improvvisa di nuove tecnologie provenienti dall'esterno.

L'innovazione di processo, comporta l'attuazione di un nuovo metodo di produzione, di distribuzione del prodotto, oppure la presenza di attrezzature.

Un'innovazione di processo si manifesta anche in un miglioramento significativo del processo di produzione. Per esempio l'introduzione di nuovi macchinari, strumenti o metodologie. I vantaggi delle innovazioni di processo sono notevoli, forniscono una forte riduzione dei costi, un aumento delle quantità prodotte e migliorare significativamente la qualità del prodotto. Inoltre può aumentare considerevolmente la flessibilità dell'azienda ai forti mutamenti del mercato.

L'introduzione di nuovi processi produttivi nelle varie aree aziendali migliorano quindi l'efficienza e dell'efficacia dell'attività aziendale.

L'innovazione di mercato implica un miglioramento del mix dei mercati di destinazione e del modo in cui questi sono serviti. Si riferisce a nuovi mercati e ad un nuovo processo di distribuzione nei mercati esteri e locali. Questo tipo di innovazione gioca sulle leve del design, packaging, la distribuzione e sulle politiche di promozione e di prezzo del prodotto.

Esempio di innovazione in questo campo è l'uso di soluzioni pratiche nel confezionamento dei prodotti, a seconda della sua trasportabilità o conservazione e quindi al fine di rispondere alle diverse esigenze del consumatore.

Anche le politiche di vendita possono essere considerate un'innovazione di mercato: in quanto la scelta di diverse soluzioni di vendita nel processo di distribuzione può aumentare la vendita del prodotto.

La creazione di nuovi marchi commerciali distintivi a seconda del mercato in cui si opera costituiscono un'innovazione di mercato.

1.6. La gestione dell'innovazione

Per l'azienda convivere con l'incertezza e il rapido mutamento del mercato e della tecnologia, rappresenta una vera e propria sfida. Gestire l'innovazione significa scegliere la giusta direzione verso il processo del cambiamento tecnologico e del mercato, fondamentale è quindi riconoscere le opportunità del mercato e le diverse minacce in cui si può incappare. Per gestire l'innovazione è opportuno stabilire una strategia che possa rendere l'azienda più flessibile al fine di generare la conoscenza e le risorse tecnologiche necessarie per assorbire il cambiamento e farselo proprio.

Per perseguire il successo e lo sviluppo dell'impresa è opportuno dirigere e organizzare le risorse umane nel modo più opportuno.

Gestire l'innovazione significa costruire una strategia con la quale dare vita alla generazione di idee interne ed esterne per creare nuovi prodotti, processi e servizi, o che permettano di migliorare quelli già esistenti. E quindi veicolare l'attività di generazione di idee verso le fasi di produzione, sviluppo e distribuzione. (Roberts, 2002)

Nella strategia della gestione dei processi innovativi si deve agire con il determinato obiettivo di andare verso e non contro il cambiamento tecnologico. Questo obiettivo permetterà all'azienda di mantenere la propria posizione nel mercato.

È importante quindi mantenere sotto controllo l'ambiente esterno all'impresa e osservare con accuratezza i segnali di innovazione, in modo da riuscire a percepire quello che sta avvenendo intorno a sé, e adattarsi il più veloce possibile.

Inoltre è necessario filtrare le opportunità di mercato, scegliendo con precisione quelle che realmente possono generare profitto e crescita per l'azienda. Una volta presa una decisione sulle opportunità innovative pertinenti al proprio core business, è necessario investire attraverso le proprie risorse, questo può comportare l'acquisto di una nuova tecnologia, o un nuovo macchinario.

L'implementazione dell'innovazione, è la fase in cui si decide di sviluppare l'idea in qualcosa di concreto, fino all'immissione nel mercato del nuovo prodotto o processo.

Un elemento di fondamentale importanza è l'apprendimento dalla propria storia e quella degli altri, ciò significa fare un lavoro di analisi delle esperienze passate, che molte volte possono aver portato al fallimento.

La gestione dell'innovazione deve riuscire ad andare veloce quanto la velocità con cui cambiano i contesti competitivi e quanto la crescita dell'azienda stessa. Le attività sopra citate

risultano molte volte realtà complesse da coordinare ma è una sfida che si deve accettare per poter crescere.

Certamente la gestione dell'innovazione deve essere il frutto di un insieme di risorse congiunte (ricerca e sviluppo, marketing, acquisti, produzione, ingegneria, ecc.) e sfruttare al meglio modelli di open innovation e networking con altre imprese, e fornitori. E di indubbia importanza è anche l'inestimabile fonte di informazioni che arrivano dai clienti e le risorse umane.

2. INNOVAZIONE DEI SERVIZI

2.1. Innovazione dei servizi e definizioni

I servizi *“sono quei benefici, attività o processi che una parte può offrire a un'altra, la cui natura è essenzialmente intangibile e non comporta alcun trasferimento di proprietà”* (Kotler, Armstrong; 2010). Si tratta quindi secondo l'Enciclopedia Treccani di una *“prestazione volta a soddisfare un bisogno umano, individuale o collettivo, e suscettibile di valutazione economica e di compravendita”*. I servizi rappresentano dunque delle soluzioni ai bisogni dei clienti, essi sono un mezzo per il conseguimento di un fine e non uno scopo in sé.

Il settore dei servizi include la formazione, l'edilizia, la sanità, i servizi di pubblica utilità, il commercio al dettaglio e all'ingrosso, la finanza e le assicurazioni, il settore immobiliare, il turismo, i trasporti e la logistica, l'intrattenimento e una lunga serie di altri servizi diretti alla persona e alle imprese. (Bettencourt, Marasco; 2013)

I servizi svolgono un ruolo crescente nelle economie moderne. Lo sviluppo di servizi è una delle principali fonti di crescita della produttività, in quanto fornisce input critici per altre attività e facilita lo sviluppo di nuovi modelli di business. (Rubalcaba, 2011)

I servizi quindi dominano la nostra economia e la nostra vita di tutti i giorni, secondo L'Istat nel 2011, il settore dei servizi contribuisce al 68% dell'occupazione totale in Italia, mentre secondo i dati dell'Eurostat, nel 2011, il settore dei servizi contribuisce per circa il 70% all'occupazione e alla formazione del valore aggiunto lordo dei paesi dell'Unione Europea. Lo scenario statunitense invece dei servizi è uno dei più avanzati, infatti l'80,4% del PIL-USA deriva dai servizi.¹

“Il crescente ruolo dei servizi nell'economia mondiale come motore dello sviluppo si pone sempre più al centro dell'attenzione delle forze economiche, sociali e politiche che ne stanno osservando dinamiche e percorsi evolutivi” (Sebastiani; 2006). Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare, hanno un impatto diretto sulle capacità di innovazione organizzativa nel settore manifatturiero. Un settore dei servizi ben funzionante viene pertanto considerato sempre più come una dimensione chiave di un sistema di innovazione efficace. Il riconoscimento dell'importanza di un settore dinamico dei servizi è stato accompagnato da sforzi volti a garantire che la promozione dell'innovazione nei servizi sia debitamente riconosciuta nelle politiche dell'innovazione. (Rubalcaba, 2011)

¹ Dati del Bureau of Economics Analysis

Infatti tra i temi che in via primaria sembrano essere connessi a questa dimensione è quello **dell'innovazione dei servizi** che, malgrado la sua strategicità, risulta allo stato attuale ancora scarsamente indagato (Miles; 2000). Comparando infatti l'intensità e l'estensione degli studi che hanno approfondito questo aspetto, si può facilmente rilevare come la ricerca sul binomio innovazione e servizi, allo stato attuale è difficile, trovare una definizione di un corpus dottrinale organico e compiutamente definito. (Sebastiani; 2006) Infatti le politiche e le strategie di innovazione relative al settore dei servizi sono meno sviluppate di quelle destinate alla produzione (Rubalcaba, 2011).

Dall'inizio della scienza economica, gli economisti hanno collegato l'innovazione alla crescita economica, essendo Joseph A. Schumpeter l'autore che lo ha messo in prima linea. Come attore in crescita che utilizza processi di distruzione creativa, l'innovazione ha preso forma come uno dei fattori esplicativi più significativi per la crescita a lungo termine. Secondo Schumpeter (1942), come spiegato nel capitolo precedente, l'innovazione è la forza essenziale di un capitalismo in evoluzione, purché mantenga la sua natura imprenditoriale di fondo. Dopo Schumpeter, le teorie di crescita in via di sviluppo hanno utilizzato Solow come base, ponendo il progresso tecnologico, e quindi i processi di innovazione, al centro dell'analisi economica. Con le nuove teorie sulla crescita endogena (Romer, 1986, 1990, Lucas, 1988), il progresso tecnologico è pienamente integrato come una variabile endogena, che è spiegata, tra gli altri, da elementi relativi all'apprendimento e alla conoscenza. Il valore di beni immateriali, e quindi i relativi servizi, farebbe parte di questi elementi. Negli ultimi anni è venuto alla luce un approccio alternativo alle teorie neoclassiche. I modelli di crescita evolutivisti sottolineano un altro concetto di innovazione all'interno della crescita guardando all'integrazione di fattori economici e non economici (cultura, istituzioni e scienze). Le teorie evolutiviste sono state il campo privilegiato degli specialisti dell'innovazione dei servizi. I servizi si sono sviluppati all'interno di sistemi innovativi come un'altra dimensione legata al più ampio sistema economico, soprattutto attraverso servizi ad alta intensità di conoscenza. (Rubalcaba, 2011)

I servizi sono caratterizzati da due dimensioni fondamentali, l'intangibilità e l'interattività, e tali dimensioni caratterizzano anche i processi di innovazione. Dall'intangibilità deriverebbe l'eventualità della invisibilità dell'innovazione e, quindi, difficile da rilevare, mentre dalla dimensione dell'interattività, l'innovazione può essere il frutto della co-produzione tra fornitore e cliente, rispetto alla quale la paternità dell'innovazione risulta difficile da attribuire. (Sebastiani, R. 2007)

Tuttavia, l'innovazione dei servizi è ancora un'area avvolta dalla confusione su cui occorre far luce. Per le imprese che offrono servizi l'innovazione rappresenta la chiave di successo, eppure

esse non hanno a disposizione la guida necessaria per innovare la propria azienda. L'economista Henry Chesbrough riconosce il problema di innovazione nei servizi in particolar modo si è chiesto: *“In mancanza di prodotti tangibili e di prototipi su cui focalizzarsi, come si può stabilire se stiamo realizzando proprio ciò che vogliono i clienti?”* (Chesbrough, 2005).

La mancanza di una guida efficace per l'innovazione dei servizi comporta dei costi molto elevati per le imprese. *“Si stima che quattro nuovi servizi su dieci falliscono e questo dato va interpretato alla luce del fatto che raramente sono sviluppati servizi realmente innovativi”* (Cooper; 1999). Per le imprese, il fallimento dei nuovi servizi lanciati sul mercato implica la perdita degli investimenti e della fiducia da parte della clientela, oltre a un danno di immagine. (Bettencourt, Marasco; 2013)

I servizi che forniscono ai clienti un valore distintivo registrano un tasso di successo tre volte superiore rispetto a quelli poco differenziati dalle soluzioni concorrenti. Inoltre i servizi centrati sui bisogni dei clienti hanno una probabilità di successo di cinque volte maggiore rispetto ai servizi che presentano uno scarso allineamento con le esigenze della domanda. (Cooper, 1999)

Alla base di questo concetto è opportuno identificare le **opportunità di innovazione e alla definizione del concept del servizio attraverso un 'analisi dettagliata delle tipologie di bisogni dei clienti che possono guidare l'innovazione dei servizi.**

Si parla dunque di un fenomeno chiamato *“outcom-driven innovation”*, quest'approccio propone una filosofia e un processo di innovazione basati sul principio fondamentale che i clienti *“ingaggiano”* prodotti e servizi per svolgere dei *job*, ossia delle attività finalizzate al conseguimento di determinati obiettivi: si ricorre a un nutrizionista per partecipare dei piatti salutari; a un motore di ricerca per raccogliere delle informazioni; a un agente immobiliare per comprare o vendere una casa; a un deposito per immagazzinare dei beni; a un consulente finanziario per sviluppare un piano di investimenti. È dunque il bisogno di svolgere uno o più *job* con dei risultati soddisfacenti la ragione per cui i clienti utilizzano dei prodotti o dei servizi. (Bettencourt, Marasco; 2013) Questo approccio permette di considerare l'innovazione dei servizi da una nuova prospettiva ovvero definire il valore del servizio dalla prospettiva del cliente, in modo tale da orientare l'impresa non solo nel miglioramento dei servizi correnti, ma anche nella creazione di servizi del tutto nuovi (Innovazione radicale dei servizi).

2.2. I bisogni dei clienti che orientano l'innovazione dei servizi

“Un'adeguata comprensione dei bisogni dei clienti rappresenta il punto di partenza del processo di innovazione e la chiave per realizzare un'innovazione di successo.” (Bettencourt,

Marasco; 2013). Per comprendere al meglio i bisogni da soddisfare è necessario individuare i bisogni nascosti, e quelli visibili, dei clienti: e quindi capire come i clienti definiscono il valore di un servizio dalla loro prospettiva piuttosto che da quella dell'offerta attraverso un'analisi su quello che i clienti cercano di realizzare utilizzando un servizio. *“I clienti, infatti, ricorrono ai servizi per svolgere delle attività-obiettivo (job) e misurano il successo delle soluzioni utilizzate in base alla capacità di conseguire determinati risultati attesi (outcome).”* (Bettencourt, Marasco; 2013) *“Pertanto il miglior modo per scoprire le opportunità di innovazione dei servizi è identificare i bisogni dei clienti in termini di attività- obiettivo e di risultati attesi che possono orientare il processo di innovazione verso il successo.”* (Ulwick, Bettencourt; 2008)

Il *Job* identifica un'azione del cliente diretta al conseguimento di un obiettivo oppure alla risoluzione o prevenzione di un problema e *l'outcome* è il parametro usato dal cliente per misurare il successo nella realizzazione di un'attività-obiettivo o di una sua fase.

“Il cliente non attribuisce valore a un servizio in sé, bensì alla capacità che questo gli offre di portare a termine una determinata attività-obiettivo in maniera soddisfacente.” (Bettencourt, Marasco; 2013) Quando ci si orienta su quello che il cliente intende svolgere piuttosto che dal punto di vista della soluzione utilizzata a tale scopo, la definizione di valore non è più relativa ai servizi che l'impresa offre.

Questa prospettiva di innovazione centrata sul *job* del cliente è definita anche *“Service logic”*. Il concetto della logica del servizio, sviluppato da Richard Normann, sposta l'attenzione *“Dalla produzione all'utilizzo, dal prodotto al processo e dalla transazione alla relazione”* (Normann, 2002) per superare la visione comune del prodotto/servizio come output di un processo produttivo realizzato attraverso una catena di attività, dal produttore al consumatore finale. *“L'offerta dell'impresa deve essere concepita, piuttosto, come il risultato e al contempo l'input di un processo di creazione del valore di natura interattiva, e non sequenziale, al quale il cliente partecipa come co-produttore anziché come destinatario passivo della produzione”*. (Bettencourt, Marasco; 2013) Ogni offerta si configura, in particolare, come il risultato di molteplici attività realizzate da attori diversi che operano in tempi e luoghi diversi per produrre insieme di beni, servizi e informazioni in grado di creare valore per e con il cliente. L'offerta prodotta da queste *“costellazioni del valore”* (Normann e Ramirez, 1995) deve operare come un sistema di supporto per i suoi clienti, facilitando, potenziando e migliorando i loro processi di creazione del valore. Ciò richiede all'impresa di *“spostare l'attenzione dall'output al cliente, poiché gli utilizzatori, in quanto co-produttori di valore, non sono interessati a ciò che compone l'offerta, bensì alle possibilità che essa offre loro di creare valore per sé stessi operando come una “leva” sui loro processi”*. (Bettencourt, Marasco; 2013).

Ci sono due modalità che un'impresa può offrire agendo su queste leve: il *relieving* e l'*enabling*. Nel primo caso, l'impresa solleva i clienti dall'esecuzione di determinate attività che è in grado di svolgere meglio di loro. Nel caso dell'*enabling*, l'offerta dell'impresa consente ai clienti di svolgere attività che prima non avrebbero potuto realizzare, mettendo a disposizione risorse e competenze che supportano e facilitano i loro processi di creazione del valore. Per operare in questa logica, le imprese devono quindi comprendere a fondo i processi di creazione del valore dei clienti e considerare la propria offerta come un input di questi processi in modo da poter cogliere le opportunità derivanti da un migliore utilizzo delle attività, risorse e competenze condivise e co-prodotte con il cliente (Normann e Ramirez, 1995; Normann, 2002). Il concetto di creazione del valore è stata ulteriormente sviluppata dalla *Service-Dominant Logic*, studiata da Vargo e Lusch (2004) nel settore del marketing. *“Mettendo in discussione la dicotomia tra prodotti e servizi e la distinzione tra le rispettive logiche di produzione”* (Bettencourt, Marasco; 2013). Questa visione considera "servizio" come un'applicazione di conoscenze e abilità specializzate a beneficio del cliente piuttosto che come tipologia di offerta. Secondo questa prospettiva centrata sul "servizio", il valore per il cliente non è creato nello scambio di prodotti e servizi tout court (value in exchange), ma nell'utilizzo delle competenze specifiche, da parte del cliente, messe a disposizione dall'impresa attraverso beni e servizi per soddisfare i propri bisogni (value in use). Il cliente svolge in questa logica un ruolo fondamentale di co-creatore del valore: l'impresa offre delle proposizioni di valore, ma è il consumatore che genera valore con la sua attività di co-produzione e consumo.

Studi mostrano che i clienti possono contribuire al successo del processo innovativo fornendo informazioni utili per comprendere bisogni insoddisfatti della domanda e valutare e selezionare le idee più promettenti, perfezionare i nuovi concept di servizio (Edvardsson et al 2006). Gli utilizzatori del servizio possono, inoltre, rappresentano infatti una preziosa fonte di idee per nuovi servizi. Alcune ricerche mostrano, per esempio che i service user sono in grado di generare idee per nuovi concept molto più originali rispetto agli esperti dell'impresa (Kristensson, Gustafsson, Archer, 2004; Magnuss, 2009).

In tutte le fasi del processo di innovazione dei servizi è opportuna l'interazione con i clienti, in modo da trarre un vantaggio dalle conoscenze che loro possiedono, quindi dalla generazione delle idee al test dei nuovi concept di servizio (Kusisto, 2011; Chesbrough 2011)

“In ragione del rilevante contributo dei clienti nel processo di innovazione, la ricerca sul tema ha rivolto grande attenzione anche alla modalità per “catturare” la loro conoscenza. A tal riguardo, si evidenziano i vantaggi derivanti dall'impiego delle modalità di interazione che attribuiscono un ruolo più attivo ai clienti nel processo rispetto a quelle impiegate nelle

tradizionali ricerche di mercato, che realizzano un mero trasferimento di informazioni dai clienti dell'impresa (es. Interviste, focus group)'' (Bettencourt, Marasco; 2013). Per far emergere i loro bisogni latenti e sviluppare innovazioni radicali occorre apprendere “da e con” i clienti coinvolgendoli come co-creatori del nuovo servizio piuttosto che come semplici *informant*, per esempio attraverso la creazione di team misti di sviluppo, in cui gli utilizzatori affiancano gli esperti, o l'utilizzo di user Toolkit, strumenti di progettazione che permettono agli utenti di ideare e sperimentare direttamente nuove soluzioni nel proprio contesto d'uso (Wittel et al., 2011). C'è un'importante e crescente attenzione alle opportunità offerte dalle applicazioni web esse permettono di coinvolgere i clienti rendendoli come fonti di informazione e conoscenza nel processo di innovazione. Queste modalità virtuali offrono l'opportunità alle imprese di instaurare un dialogo continuo e interattivo con una popolazione più ampia di utenti per alimentare la creatività aziendale e rappresentano la frontiera dall'interazione con i clienti per l'innovazione (Sawhney, Verona e Prandelli, 2005, Sigala, 2012). L'utilizzo di queste nuove forme di interazione con gli utenti per innovare l'offerta appare sempre più diffuso, come dimostrano i numerosi siti web, applicazioni, e vari account nei social network. Il progresso tecnologico ha permesso una forte interazione ai fini dell'innovazione dei servizi tra imprese e clienti attraverso diverse modalità. Oggi i clienti offrono delle informazioni su di sé che fanno la differenza, e quindi possono portare ad un'innovazione di successo. In particolare, diversi studi (Magnusson, Matthing e kristensson, 2003;) sottolineano un approccio *outcome based*, rispetto a un approccio focalizzato sulla soluzione offerta: le imprese possono estrapolare dai clienti idee, informazioni e risorse di conoscenza utili per creare servizi veramente innovativi quando la strategia di interazione è orientata a cogliere gli obiettivi e i problemi sottesi all'utilizzo di un servizio piuttosto che le loro percezioni o idee rispetto alle soluzioni attualmente utilizzate. (Bettencourt, Marasco; 2013).

2.3. Identificare le opportunità di innovazione dei servizi (Bettencourt, Marasco; 2013).

Le imprese possono seguire quattro diversi approcci per identificare le opportunità di innovazione dei servizi:

1. ***New service innovation***: l'innovazione aiuta i clienti a realizzare ulteriori attività-obiettivo, nuove o collegate a quelle per cui sono utilizzati i servizi dell'impresa.
2. ***Core service innovation***: l'innovazione aiuta il cliente a svolgere meglio l'attività-obiettivo principale per cui ricorrono al servizio dell'impresa (core Job).

3. ***Service delivery innovation:*** L'innovazione aiuta il cliente a svolgere meglio l'attività necessaria per "consumare" un servizio e ricevere i benefici.
4. ***Supplementary service innovation:*** l'innovazione aiuta i clienti a svolgere le attività-obiettivo connesse al possesso e/o all'utilizzo di un prodotto.

Ogni approccio implica una specifica prospettiva di analisi delle opportunità di innovazione, ma ciò non esclude la possibilità di portare avanti più di un approccio contemporaneamente, anzi la distinzione è così poco netta che è facile seguirne uno o più.

Molto spesso per esempio *"è difficile separare l'innovazione a supporto del core job dei clienti dall'innovazione orientata al miglioramento dell'esperienza di consumo del cliente perché l'unico modo per portare a termine l'attività- obiettivo principale e ricorrere a un servizio e ciò implica anche un processo di fruizione dello stesso da parte del cliente"* (Bettencourt, Marasco; 2013).

2.3.1. *New service innovation: aiutare il cliente a svolgere nuove attività-obiettivo*

I clienti attraverso i servizi portano a termine delle attività-obiettivo essi molto spesso utilizzano servizi diversi, che possono essere offerti anche dalla stessa impresa, per svolgere job diversi. Per esempio ci si potrebbe rivolgere a un'associazione professionale per essere aggiornati su normative e prassi (attraverso seminari) o per conseguire la certificazione di conoscenze e abilità (mediante corsi professionali). (Bettencourt, Marasco; 2013).

Un esempio che riesce a far comprendere il significato e i vantaggi di aiutare il cliente a svolgere a svolgere nuove attività-obiettivo è il caso *"Petsmart"*, si tratta di un'azienda americana che nasce negli anni '80 con l'obiettivo di vendere alimenti per animali domestici. Nel corso del tempo cambia la visione del suo core business riformulandola come segue: *"Amiamo gli animali domestici e siamo convinti che gli animali domestici ci rendano persone migliori, Petsmart sarà il partner di fiducia per i proprietari di animali domestici e per gli animali in ogni momento della loro vita"*. In questa nuova visione introduce servizi aggiuntivi con l'obiettivo di supportare i suoi clienti in tutte le attività di cui possono aver bisogno di svolgere per accudire il loro animale domestico. Questo implica l'offerta di base ovvero la vendita di alimenti per animali è supportata da altri servizi come la disponibilità di un salone di bellezza per assistere i clienti nella toelettatura, una clinica all'interno degli store per l'assistenza veterinaria, un servizio di addestramento che permette ai clienti di educare i propri animali, e infine il *"PetsHotel"*, un luogo in cui i clienti affidano in sicurezza i propri animali durante le ore di lavoro o nei periodi di vacanza. Questi servizi coerenti con il servizio di base dell'azienda hanno fruttato in media un aumento dei profitti di circa il 20% all'anno. Ma per raggiungere

questi successi è opportuno identificare quelle che sono le attività-obiettivo, questo lavoro rappresenta uno dei nodi più critici del processo dell'innovazione. Esistono vari approcci che permettono all'azienda di identificare le opportunità di creazione di nuovi servizi per aiutare i clienti a svolgere nuove attività-obiettivo, la Figura 2.1 mostra gli approcci per identificarli. (Bettencourt, Marasco; 2013)

Approccio	Domande da sottoporre ai clienti
Identificare le attività-obiettivo per cui sono utilizzati i servizi attuali	<ul style="list-style-type: none"> • Che cosa stai cercando di realizzare utilizzando questo servizio? • Quali obiettivi ti aiuta a conseguire questo servizio? • Quali problemi ti consente di evitare o risolvere questo servizio?
Identificare le attività-obiettivo per cui potrebbero essere utilizzati i servizi attuali	<ul style="list-style-type: none"> • Quali obiettivi il servizio ideale potrebbe aiutarti a realizzare? • Che cosa stai cercando di fare prima, durante o dopo l'uso del servizio attuale? • Quali altre responsabilità hai prima, durante e dopo l'uso del servizio? • Quali altri servizi vorresti ti fossero offerti prima, durante o dopo l'uso del servizio? Che cosa ti permetterebbe di ottenere ciascuno di questi servizi?
Identificare le attività-obiettivo nell'area di responsabilità del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Che cosa stai cercando di realizzare in questa area di responsabilità? Quali compiti stai cercando di portare a termini? • Quali sono gli obiettivi che vuoi conseguire? • Quali problemi stai cercando di evitare o risolvere in quest'area? • Che cosa stai cercando di decidere in quest'area?
Identificare le attività-obiettivo di natura esperienziale	<ul style="list-style-type: none"> • Quali esperienze vorresti vivere? • Quale esperienza stai cercando di vivere usando questo servizio? • Quale esperienza ti aiuterebbe a vivere la soluzione ideale?

Identificare le attività-obiettivo di natura emotiva	<ul style="list-style-type: none"> • Se avessi a disposizione la soluzione ideale per realizzare questa attività-obiettivo, come ti farebbe sentire o come saresti percepito dagli altri? Quali sensazioni e percezioni potresti evitare
Identificare le attività-obiettivo nuove ed emergenti	<ul style="list-style-type: none"> • Quali nuove attività-obiettivo il cliente avrà bisogno di realizzare a seguito di una scoperta scientifica, n cambiamento legislativo o un'innovazione tecnologica?

Figura 2.1: Gli approcci per esplorare le attività-obiettivo dei clienti.

Fonte: Bettencourt, Marasco; 2013.

Nella Figura 2.1 sono illustrate delle potenziali domande da rivolgere ai clienti, al fine di generare nuovi servizi coerenti con il servizio in analisi, tra le variabili prese in considerazione ci sono anche quelle legati alla sfera emotiva del cliente, in quanto alcuni servizi non sono utilizzati per le funzioni che assolvono ma anche per soddisfare dei job emotivi.

La collaborazione con i lead user nel processo di innovazione

Il lead user, termine coniato da Eric von Hippel (1986), è un consumatore particolarmente competente e sofisticato, egli si distingue dalla media dei consumatori perché tipicamente più innovativo. Questa tipologia di consumatori ha la capacità di anticipare i bisogni futuri della domanda e spinti dalla motivazione sviluppano, involontariamente, in completa autonomia nuove soluzioni per le imprese.

Più in particolare, questi utenti all'avanguardia presentano due caratteristiche distintive (von Hippel; 1986): esprimono bisogni che saranno diffusi nel mercato con largo anticipo (mesi o addirittura anni) rispetto al resto dei consumatori e ottengono un grande beneficio economico dall'introduzione di nuove soluzioni in grado di soddisfare i loro bisogni. Von Hippel ha dimostrato che molti prodotti nel campo industriale e in quello dei beni di largo consumo, siano stati ideati e/o modificati da utilizzatori all'avanguardia per il loro uso personale, creando nuovi prototipi. Per tale ragione le imprese traggono vantaggio dalla collaborazione con i lead user in quanto essi anticipano i bisogni futuri dei consumatori. In questo modo le imprese possono anticipare le mosse del mercato e trovare stimoli e nuove idee utili per l'innovazione, soprattutto in quei settori dinamici a elevato tasso di innovazione. In particolare, rispetto ai consumatori "medi", che difficilmente riescono a concepire soluzioni molto diverse da quelle utilizzate, i clienti più avanzati possono fornire alle imprese input di maggiore utilità per concepire

innovazioni di tipo radicale (von Hippel; 2005). Esistono comunque dei rischi legati alla collaborazione con i Lead user nel processo di innovazione come per esempio talvolta le nuove idee generate da questi utenti presentano a volte una scarsa "compatibilità" con il sistema produttivo e tecnico dell'impresa (Lilien; 2002) oppure possono essere troppo avanzate rispetto ai consumatori "medi", e quindi non apprezzati dal mercato (Ulwick; 2002). Inoltre, la collaborazione genera costi elevati, e quindi non sempre convenienti per l'impresa, rispetto ai metodi alternativi per la raccolta e la generazione delle idee (Sénden, Gustafsson e Witell, 2006).

2.3.2. Core service innovation: aiutare il cliente a svolgere meglio un'attività-obiettivo

"Se l'offerta di un'impresa può aiutare i clienti a compiere diverse attività-obiettivo, quasi tutti i singoli servizi sono finalizzati a supportarli nello svolgimento di un'attività-obiettivo principale (core job)". (Bettencourt, Marasco; 2013) A titolo esemplificativo, in seguito sono illustrate le attività-obiettivo e i servizi che aiutano i clienti a realizzarle:

- migliorare conoscenza e abilità (formazione)
- trovare una casa in vendita (sito web di annunci immobiliari)
- integrare la pensione (piano di risparmio)
- soggiornare in una località lontana da casa (ricettività alberghiera)
- trasportare beni da un luogo a un altro (trasporto merci)

Per poter essere d'aiuto ai clienti nello svolgimento dell'attività-obiettivo è opportuno che l'impresa acquisisca una visione d'insieme di tutti quelli che sono i passaggi nella realizzazione del core job in cui i loro risultati attesi non sono adeguatamente soddisfatti. Quest' approccio permetti d'identificare le opportunità per migliorare o ampliare l'offerta attuale del servizio, e non solo, potrebbe anche generare servizi completamente nuovi, poiché il focus dell'innovazione è sul job del cliente.

Il core job del cliente risponde alla domanda: "qual è la principale attività-obiettivo che l'offerta dell'impresa consente ai suoi utilizzatori di svolgere?", il core Job è quindi l'essenza di un servizio e rappresenta l'attività-obiettivo principale che il cliente intende realizzare utilizzando il servizio. (Bettencourt, Marasco; 2013)

Nella seguente Figura (2.2) è illustrata una mappa universale che ricostruisce una visione completa di tutti i punti in cui i clienti potrebbero desiderare un valore maggiore da un prodotto

o un servizio. Lo scopo di questa mappa è quello di identificare ciò che i clienti devono fare per conseguire il loro obiettivo, e non ciò che stanno facendo quando utilizzano una soluzione.

Una volta mappato il core job, l'impresa può rilevare i risultati attesi dai clienti per ogni fase necessaria alla sua realizzazione. I risultati che non sono pienamente soddisfatti dai clienti sono quelli che rappresentano all'impresa le migliori opportunità di innovazione dei servizi.

(Bettencourt, Marasco; 2013)

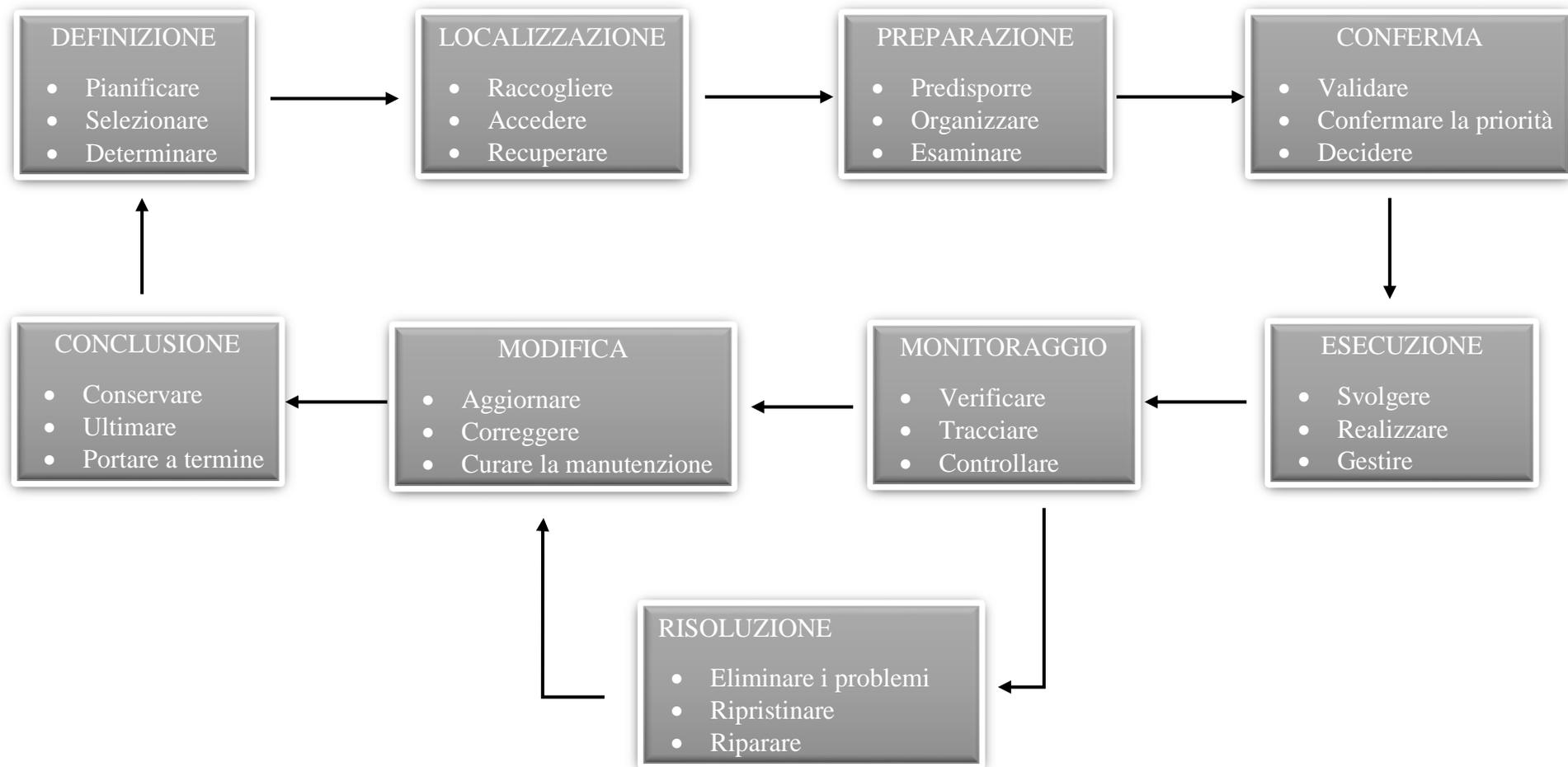


Figura 2.2: La mappa universale del job del cliente.

Fonte: Bettencourt, Marasco; 2013.

2.3.3. *Service delivery innovation: aiutare il cliente nell'attività di fruizione del servizio*

“Molte imprese hanno differenziato con successo la loro offerta puntando all'innovazione del processo di delivery o di erogazione dei servizi per migliorare l'esperienza di fruizione del servizio da parte dei clienti.” (Bettencourt, Marasco; 2013)

Per esempio l'online banking, le applicazioni (app) della telefonia mobile, i dispositivi automatici per il check-in negli aeroporti, e molti altri servizi innovativi che aiutano il cliente a fruire del servizio. “La mappa universale della fruizione (Figura) consente di acquisire una visione completa di tutti i passaggi che il cliente deve compiere per consumare il servizio, dalla specificazione delle esigenze, al contatto, con il fornitore, fino, al pagamento della prestazione ricevuta.” (Bettencourt, Marasco; 2013)

Anche in questa mappa la visione è dalla parte del cliente ed è quindi focalizzata sull'esperienza di consumo del servizio, alcune fasi potrebbero non essere rilevanti per tutti i tipi di servizi.

Come mostra la figura, la fruizione ha inizio con la specificazione delle esigenze da parte del cliente, che può aver luogo anche prima del contatto iniziale con l'impresa e prosegue di norma attraverso le seguenti fasi:

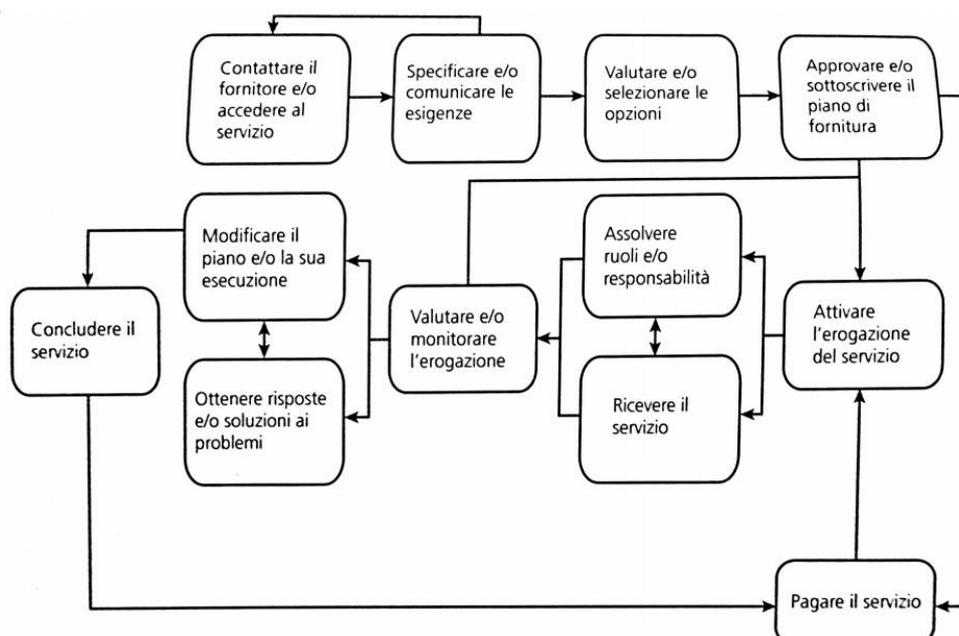


Figura 2.3: La mappa universale della fruizione del servizio.

Fonte: Bettencourt, Marasco; 2013.

2.3.4. Supplementary service innovation: aiutare il cliente a trarre il massimo valore da un prodotto.

“I clienti hanno spesso bisogno di un aiuto “supplementare” per trarre il massimo valore dai prodotti che usano per svolgere un job. In particolare gli utilizzatori di un prodotto possono aver bisogno di aiuto per portare a termine le attività connesse al suo utilizzo e /o possesso di aiuto per portare a termine le attività connesse al suo utilizzo e /possesso, quali selezionare, acquistare, installare, imparare a usare, utilizzare, trasferire, conservare e aggiornare il prodotto” (Bettencourt, Marasco; 2013)

Molti servizi infatti hanno come funzione principale quella di aiutare i clienti a portare a termine le attività legate al possesso e all'utilizzo del prodotto che hanno acquistato. L'azienda per identificare le opportunità di innovazione dei servizi in questi servizi supplementare deve analizzare le diverse attività della catena di consumo dei loro prodotti.

Un esempio che rispecchia questo scenario e quello dell'azienda “Hewlett-packard” (HP), essa è una multinazionale statunitense dell'informatica attiva sia nel mercato dell'hardware (dai personal computer ai server e, nel mercato di massa, per le stampanti per le quali è uno dei maggiori produttori mondiali) che in quello del software e dei servizi collegati all'informatica. Infatti la multinazionale ha sviluppato un'ampia gamma di servizi per l'intero ciclo di utilizzo dei suoi prodotti. L'impresa offre quindi servizi a supporto dell'installazione, dell'uso e della manutenzione di computer, server, stampanti, dispositivo di memoria dati. Offre servizi anche per l'impresa al fine di ottimizzare le giuste scelte sulla tecnologia aziendale da adottare. Inoltre fornisce servizi finanziari per l'acquisto di prodotti e un servizio di *asset recovery* per aiutare i clienti a dismettere le apparecchiature di cui non hanno più bisogno. Il lavoro di Hp è stato quello di creare una serie di servizi nuovi o migliorati generando un buon grado di soddisfazione del cliente che è in possesso e utilizzo i loro prodotti.

Ma come si soddisfano i bisogni dei clienti? Anche qui per comprendere questi bisogni è necessario effettuare una mappatura delle diverse attività della catena di consumo del prodotto in modo da identificare, per ciascuno di esse, i risultati attesi più importanti per i clienti che non sono sufficientemente soddisfatti dalle soluzioni attuali. (MacMillan, 1997).

L'innovazione dei servizi supplementari può stanziarsi anche nel miglioramento dell'assistenza post- vendita offerta al cliente. Le opportunità di innovazione in questo caso si identificano sull'attività che il cliente deve svolgere per ricevere il supporto tecnico in relazione al prodotto acquistato.

La mappa della fruizione del Servizio (Figura 2.4) consente di analizzare in modo sistematico i diversi passaggi che il cliente si trova a svolgere per fruire del servizio di assistenza tecnica. Con l'analisi di questi passaggi, l'impresa può esplorare le opportunità per migliorare la sua erogazione al cliente.

Dal punto di vista del cliente, il processo di fruizione del servizio ha inizio con la valutazione della necessità di richiedere l'assistenza. Successivamente, il cliente deve stabilire come mettersi in contatto con il fornitore, individuare le azioni da svolgere prima del contatto con il fornitore, individuare le azioni da svolgere prima del contatto, raccogliere gli input necessari, contattare l'impresa e comunicare le sue richieste o problemi oppure richiedere una visita da parte di un tecnico. A questo punto il cliente riceve l'assistenza richiesta, ossia una risposta o una soluzione al suo problema e ne valuta l'efficacia. Se il problema non può essere risolto immediatamente il cliente dovrà aspettare l'intervento di un tecnico oppure prendere in considerazione altre opzioni per gestirlo e svolgere le azioni necessarie allo scopo.

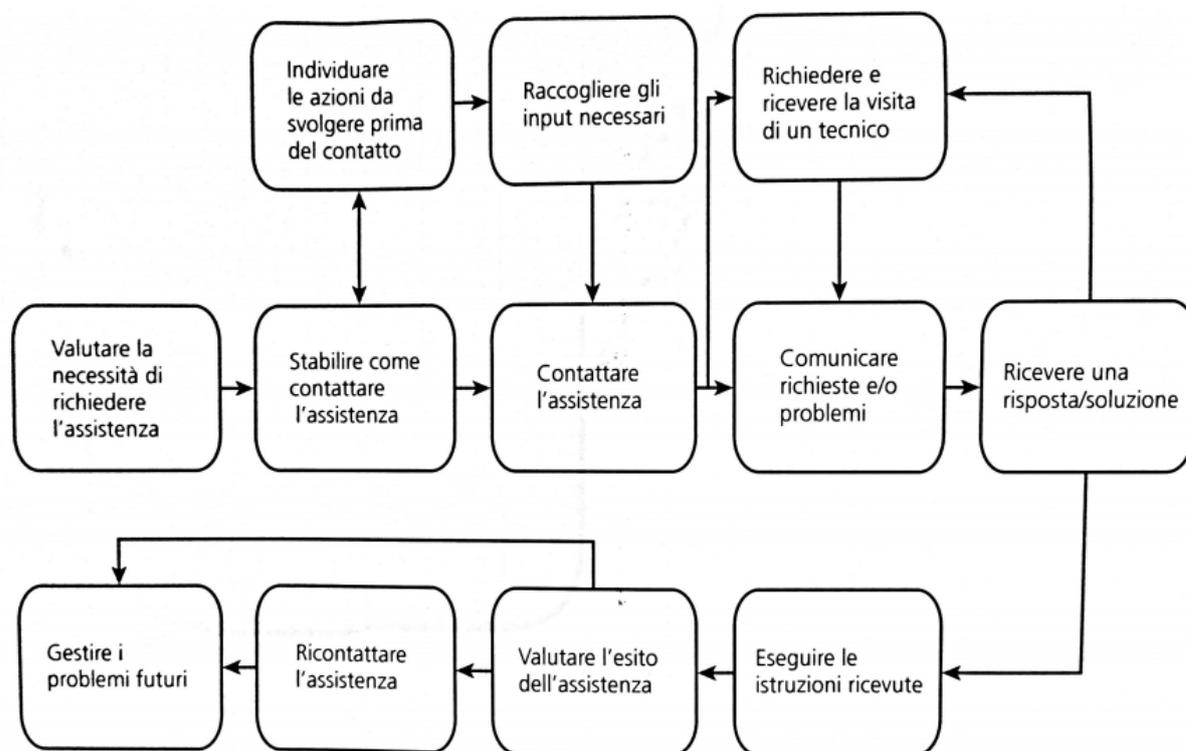


Figura 2.4: la mappa della fruizione del servizio di assistenza tecnica.

Fonte: Bettencourt, Marasco; 2013.

2.4. Definire concept di servizio innovativi

L'innovazione dei servizi si sostanzia nell'ideazione di concetti di servizio (service concept) nuovi o migliorati in grado di offrire una soluzione ai bisogni insoddisfatti dei clienti. (Bettencourt, Marasco; 2013) Affinché l'innovazione abbia successo, l'impresa deve identificare quali sono questi bisogni. La comprensione dei bisogni, è solo una parte del processo innovativo, perché una volta identificati i bisogni l'impresa deve saper ideare dei concetti di servizio innovativo in grado di soddisfarli.

La chiave del successo di quest'altra fase del processo di innovazione risiede nell'allineamento tra i concept di servizio e i bisogni dei clienti. (Bettencourt, Marasco; 2013). Per definire con precisione gli elementi del service concept è opportuno operare attraverso un approccio metodico, al fine di incanalare la creatività aziendale nella giusta direzione ed a evitare problemi nello sviluppo e nell'erogazione del nuovo servizio.

2.4.1. Sviluppare la strategia di servizio

“Una strategia di servizio definisce il posizionamento dei servizi dell'impresa sul mercato, una posizione distintiva che dovrebbe avere valore per i clienti e differenziarsi in modo significativo dalla concorrenza.” (Bettencourt, Marasco; 2013)

Nella strategia di servizio il *service concept* aiuta a descrivere il servizio offerto dall'impresa con le sue caratteristiche distintive e come questo soddisfa i bisogni dei clienti.

In seguito è illustrato (Figura 2.5) uno bozza che solitamente può essere utilizzata per descrivere in forma abbreviata un concept di servizio. Lo schema mette in risalto le connessioni tra caratteristiche distintive e processi del servizio da un lato, e attività-obiettivo e risultati attesi dei clienti dall'altro.

Nome del concept	
Un nome illustrativo del servizio facile da ricordare.	
Descrizione del concept	
Una descrizione di massima del servizio in termini di cosa fa per il cliente e cosa lo rende unico e di valore; possibilmente anche una descrizione del target di clientela.	
Elementi distintivi del concept	Allineamento con
Caratteristiche distintive del servizio che offrono valore al cliente.	Specifici risultati attesi dei clienti, attività-obiettivo collegate o attività-obiettivo di natura emotiva.
Dimensione chiave della progettazione che rendono il servizio unico e di valore.	Specifici risultati attesi dei clienti, attività-obiettivo collegate o attività-obiettivo di natura emotiva.
Caratteristiche distintive del sistema di erogazione, incluso il ruolo di persone, tecnologie e procedure.	Specifici risultati attesi dei clienti, attività-obiettivo collegate o attività-obiettivo di natura emotiva.
Rappresentazione visiva del concept	
Una rappresentazione grafica o un service blueprint preliminare con l'identificazione dei principali sistemi e dei processi di supporto.	

Figura 2.5: Schema sintetico del *service concept*.

Fonte: Bettencourt, Marasco; 2013.

Per valutare l'attrattività di un servizio è opportuno individuare i diversi segmenti di clientela. Dal momento che non tutti i clienti presentano la stessa priorità in termini di attività-obiettivo e risultati attesi, è utile prendere in considerazione e valutare l'attrattività di differenti segmenti di clientela. La segmentazione guida la selezione del mercato obiettivo identificando gruppi distinti di clienti caratterizzati da bisogni simili e rappresenta la base operativa delle iniziative di posizionamento e, quindi, alla definizione di specifiche strategie di servizio. Selezionando un segmento promettente, l'impresa può concentrare le sue risorse sulle opportunità di innovazione che risultano meglio allineate alle sue capacità, focalizzare la sua strategia di servizio e identificare i giusti trade off nelle scelte relative alla definizione delle caratteristiche distintive del servizio e alla progettazione del sistema di erogazione. (Bettencourt, Marasco; 2013)

“In via generale, il valore viene distrutto se un’attività è sovradimensionata o sottodimensionata rispetto al suo effettivo valore per la strategia d’impresa.” (Porter; 1996), una strategia di servizio ben focalizzata sulle attività-obiettivo e ai risultati attesi con i più alti potenziali valori di opportunità di uno specifico segmento è in grado di offrire un valore maggiore sia ai clienti sia all’impresa. Segmentando i clienti in base alle attività-obiettivo e/o agli outcome che essi ritengono importanti ma non pienamente soddisfatti sarà possibile identificare diversi gruppi target in base alle opportunità di innovazione. (Bettencourt, Marasco; 2013)

“La formulazione di una strategia di servizio di fatto si sostanzia nel ricercare un allineamento tra quanto occorre fare per soddisfare adeguatamente i clienti e ciò che l’impresa sa fare straordinariamente bene” (Berry; 1995) La strategia di servizio deve avere quindi creare valore non solo per i clienti, ma anche per l’impresa e per i fornitori del servizio. Una azienda può creare valore solo se è in grado di generare una qualità del servizio che lo renda redditizio.

Sono proprio le imprese più innovative che riescono ad offrire un valore superiore ai clienti con gli stessi costi o a costi più bassi della concorrenza attraverso un miglioramento del processo di fornitura dei servizi. (Heskett, Sasser, Hart; 1990)

Infine, punto cruciale della strategia di servizio è l’analisi della concorrenza, considerando quelli che sono i punti deboli e i punti di forza. L’obiettivo è quello di conoscere a fondo i propri competitor per riuscire ad individuare quello che l’impresa fa meglio e quello che invece non fa bene quanto la concorrenza. Quindi le possibilità per posizionarsi in modo distintivo rispetto alla concorrenza derivano da un attento esame dei bisogni principali dei clienti in relazione a specifici segmenti di mercato.

2.4.2. Definizione del concept di un servizio innovativo

Nella fase di definizione del concept di un servizio innovativo occorre attuare un processo di generazione delle idee, in genere si parte da un brainstorming generico, che non sempre genera concept utili e innovativi. Infatti per migliorare un servizio esistente o il processo di erogazione occorre un approccio più focalizzato. Mentre se l’obiettivo è quello di creare un nuovo servizio è opportuno generare delle idee alternative che in virtù del focus sui job e sugli outcome con i più alti valori di opportunità, saranno sicuramente di valore per i clienti. (Bettencourt, Marasco; 2013)

Alla base di una generazione di idee efficienti c'è sempre un'analisi precisa del bisogno del cliente. In questo processo creativo il focus resta sulle attività-obiettivo e sui risultati attesi dei clienti che presentano i più elevati valori di opportunità per elaborare e valutare le idee per nuovi concept.

Per generare le idee migliori è necessario capire se i clienti sperimentano un problema oggettivo con la soluzione utilizzata per svolgere il job oppure si tratta solo di un problema di percezione. Poiché i clienti hanno spesso difficoltà a valutare la qualità di molti servizi, soprattutto quella parte di erogazione che avviene dietro le quinte, infatti il cliente può avere una percezione negativa nonostante la qualità oggettiva del servizio erogati sia buona. Un tipico esempio per capire questo concetto è quello relativo al rapporto tra dottore e paziente, quest'ultimo manifesta un basso grado di soddisfazione rispetto al risultato atteso: "massimizzare la probabilità che il medico prescriva la terapia migliore". Questo succede perché il paziente non comprende il lavoro dietro le quinte, ovvero il processo di analisi e della valutazione delle varie soluzioni che ci sono state alla base della specifica terapia prescritta. Una soluzione a questo problema potrebbe essere quella di rendere partecipe il paziente al processo che il medico si trova ad affrontare in modo da permettere al cliente di cogliere la qualità della prestazione, assicurandosi che i segnali o "indizi" tangibili del servizio creino le giuste percezioni. (Bettencourt, Marasco; 2013)

Quando, invece, il problema non è puramente percettivo, l'impresa deve capire quali sono i fattori che contribuiscono a determinarlo. A seconda dei bisogni del cliente, potrebbe essere utile individuare quali sono le fasi nella mappa universale di fornitura del servizio (Figura 2.6) che determinano maggiormente l'insoddisfazione dei clienti.

Esiste un diagramma di causa effetto che aiuta ad identificare le cause del fallimento di un servizio, questo schema è chiamato anche "a spina di pesce". Esso permette di valutare quelle che sono le potenziali ragioni alla base della scarsa soddisfazione dei bisogni del cliente. Il team dell'impresa che lavora in questi fallimenti di servizio, con l'uso del diagramma, elenca le possibili cause di insoddisfazioni dei clienti rispetto a un'attività-obiettivo oppure a un determinato risultato atteso. Ciascuna delle "spine" dello schema aiuta alla creazione di un elenco sufficientemente esaustivo delle possibili cause.

L'obiettivo, a questo punto, è identificare quelle cause che l'impresa può gestire e controllare al fine di comprendere in che aree in cui l'impresa contribuisce in misura maggiore allo scarso successo del servizio nel soddisfare i bisogni del cliente. Queste rappresentano le aree più rilevanti su cui concentrate gli sforzi di innovazione.

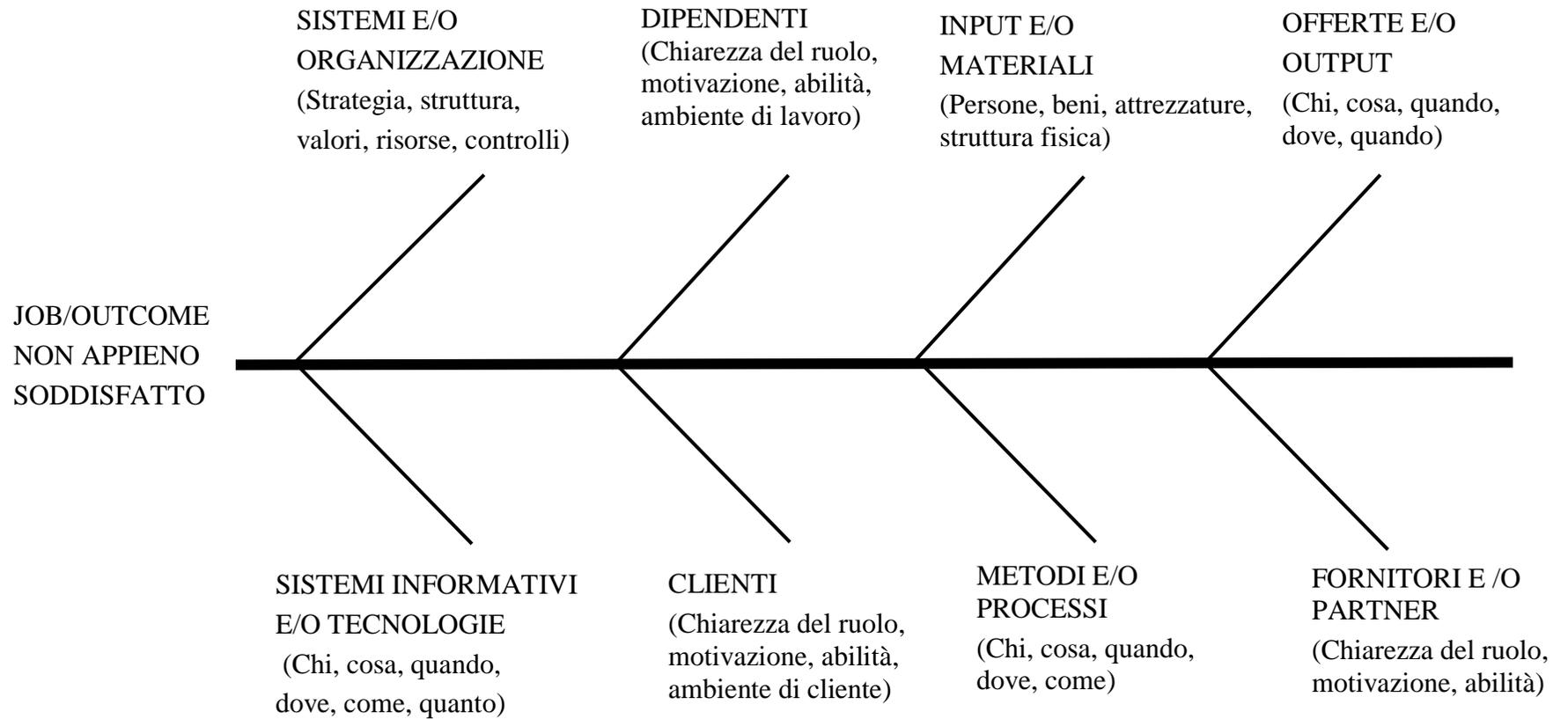


Figura 2.6: Diagramma a spina di pesce del servizio.

Fonte: Bettencourt, Marasco; 2013.

Esistono diverse modalità per soddisfare i bisogni dei clienti, ma la soluzione migliore spesso è una combinazione di varie modalità. Per tale ragione, il processo creativo dovrebbe essere organizzato in modo da valutare le possibili soluzioni da prospettive diverse, e il team coinvolto nel processo creativo deve essere costituito da un gruppo eterogeneo di persone creative, capaci di proporre approcci innovativi ai problemi e di sfidare le consuetudini per raggiungere lo scopo. Inoltre, i membri del team, dovrebbe avere una conoscenza profonda e dettagliata del cliente. Quando più il cliente è coinvolto nella realizzazione del job, tanto più è importante che la prospettiva del cliente sia direttamente rappresentata nella creazione del concept di servizio.

“Nella generazione delle possibili soluzioni, il team avrà bisogno anche di conoscere il punto di vista del marketing, della funzione operativa, delle risorse umane e dell’area tecnologica” (Bettencourt, Marasco; 2013). A seconda del servizio, potrebbe inoltre rendersi necessario considerare le prospettive di altre aree funzionali questo renderebbe la prospettiva delle idee proveniente da un team multi-funzionale e quindi un diverso processo creativo. Durante il processo di creazione delle idee il team dovrebbe alternarsi tra il lavoro individuale e quello in gruppo, in modo da garantire dei risultati migliori. Inoltre, una combinazione di lavoro individuale e lavoro di gruppo spesso garantisce i risultati migliori.

Il processo dovrebbe essere strutturato in modo tale da stimolare la generazione e la valutazione di diverse idee alternative, i membri devono essere in grado di proporre una varietà di opzioni per progettare (o riprogettare) il servizio al fine di soddisfare ogni attività-obiettivo risultato atteso del cliente che presenti elevati valori di opportunità. Naturalmente durante la generazione delle possibili soluzioni, il team dovrebbe considerare tutte le dimensioni strategiche per il design del sistema di erogazione del servizio. Un esempio può essere il caso del team che lavora alla generazione di idee per un servizio di assistenza medica in grado di soddisfare l’outcome dei pazienti: *minimizzare la probabilità di dimenticare di seguire qualcuna delle indicazioni del piano terapeutico prescritto dal medico*. Le idee generate dal team potrebbe includere: fornire al paziente un elenco di tutto ciò che deve fare per seguire correttamente la terapia (standardizzato o personalizzato); creare una linea di assistenza attiva 24 ore al giorno (accesso ampio o limitato); inviare dei promemoria via mail o via cellulare per ricordare al paziente determinati appuntamenti o attività (basato sulle persone e sulle attrezzature); tenere dei seminari di informazione per i pazienti (singola unità o batch processing); mettere a disposizione del paziente un infermiere professionale per illustrare il piano terapeutico (coupled oppure decoupled; personale specializzato o generico); affidare a un’impresa specializzata la gestione delle esigenze dei pazienti per alcune patologie. (Bettencourt, Marasco; 2013)

Ideare un concept dettagliato tenendo bene presente la strategia di servizio e il processo di erogazione.

La creazione di nuovi concetti di servizio prevede due fasi fondamentali: Nella prima occorre definire un concept di massima, sviluppando quindi una descrizione ampia e generale del nuovo servizio e del modo in cui crea valore per i clienti in modo distintivo rispetto alla concorrenza. Ogni concept generico dovrebbe essere valutato e perfezionato in relazione alla strategia di servizio, rispondendo alle seguenti domande. (Bettencourt, Marasco; 2013)

Dopo aver approvato il concept di massima, il team dovrebbe progettarlo in modo più dettagliato per procedere poi al suo sviluppo, l'obiettivo è quello di anticipare ciò che sarà necessario per erogare il servizio nuovo o migliorato con successo. Per il servizio nuovo, in particolare, è importante considerare l'intero processo di erogazione sia dalla prospettiva del cliente sia da quella del fornitore. (Bettencourt, Marasco; 2013) Per progettare in dettaglio il sistema di erogazione di un servizio, il team dovrebbe creare un service: *“il blueprint è particolarmente utile nelle fasi più tecniche del processo di sviluppo e consente di visualizzare il servizio stesso, mostrando simultaneamente il processo di erogazione, i punti di contatto con il cliente, il ruolo dei clienti e dei dipendenti e gli elementi visibili del servizio”* (Wilson, Zeithaml; 2012). Un service blueprint supporta l'impresa nello sviluppo del concept di servizio rappresentando graficamente:

1. La sequenza delle attività di erogazione per diversi segmenti di clientela;
2. Ciò accade in presenza e in assenza del cliente
3. Le interdipendenze operative tra i fornitori del servizio
4. I potenziali punti critici nell'erogazione
5. Gli elementi tangibili del servizio

3. WEB MARKETING

3.1. la storia di internet e la sua evoluzione

La tecnologia oggi rappresenta il motore che ha trainato le innovazioni sui servizi come per esempio la possibilità di alcune aziende di poter operare esclusivamente su internet, o altre aziende che usano Internet come uno strumento per incrementare fatturato.

L'inizio che ha portato le aziende a reinventare il proprio modello di business emerge con l'avvento di Internet. Internet nasce nel 1969 grazie ad un finanziamento di un'agenzia dipendente dal Ministero della Difesa statunitense. Vengono per la prima volta collegati e messi in rete quattro nodi (il punto in cui convergono o dipartono più link o collegamenti fisici con altri nodi), disposti in quattro università americane (la SRI DI Stanford, l'università della California di Los Angeles, l'università della California di Santa Barbara e l'università dello Utah). La Rete su cui navighiamo tutti i giorni è risultata dall'estensione di questa prima rete, creata sotto il nome di ARPANET.

Nel 1990 presso il CERN di Ginevra; Tim Berners-Lee definisce il protocollo HTTP (Hyper Text Transfer Protocol). Attraverso gli ipertesti, ossia pagine contenenti collegamenti ad altre pagine, viene inserita una nuova dimensione di navigazione e lettura.

Ciò che è emerso nel 1990 è stato essenzialmente un *“web di sola lettura in cui si aveva bisogno di un account ISP per ospitare il proprio sito web, tools speciali, e/o competenze html per creare un sito decente”* (Gillmor, 2004)

Si parla quindi di web 1.0, chiamata anche **l'era dei contenuti**, nel quale i siti web erano dei semplici testi statici simili a delle pagine di un libro. In questi primi siti internet l'utente copriva un ruolo di consultazione e quindi si trattava di un rapporto unidirezionale.

Successivamente nel 2004 nasce quello che si definisce “web 2.0”, termine coniato da Tim O'Reilly, egli tentò di dare una spiegazione alla nuova era del web 2.0, definendola come l'epoca in cui l'utente passa dall'attività di consultazione o ricerca ad un'interazione vera e propria sul web attraverso l'inserimento di contenuti. Il cambiamento dall'era Web 1.0 a Web 2.0, sotto un punto di vista economico, vede l'azienda non più artefice delle proprie informazioni, ma deve fare fronte anche alle opinioni del consumatore. Si parla quindi di “word of mouth”, il passa parola che rende il consumatore un attore principale nella vendita di un prodotto.

Dopo solo due anni dal passaggio al web 2.0, nel 2006, si è cominciato a parlare di web 3.0 (termine coniato da Jeffrey Zeldman), si tratta dell'epoca informatica in cui ci troviamo ai giorni odierni. Non ci sono sostanziali differenze dall'introduzione di nuove tecnologie. Ma ci sono comunque delle nuove caratteristiche, come per esempio la percezione di internet come un enorme database, si parla quindi di "Data Web". Altre differenze che caratterizzano la nostra epoca, sono la presenza di intelligenze artificiali presentati da algoritmi di Google, che aiutano a riconoscere la qualità delle informazioni sul web.

Naturalmente l'innovazione del web ci porterà anche ad un web 4.0, nel quale si prevede un "web simbiotico" quest'idea è tutt'oggi in corso e di cui ancora non esiste una definizione esatta. Il sogno dietro al "web simbiotico" è l'interazione tra esseri umani e macchine in simbiosi. Sarà possibile costruire interfacce più potenti come le interfacce controllate dalla mente usando il web 4.0. In parole semplici, le macchine saranno così intelligenti nella lettura dei contenuti sul web da reagire e decidere velocemente l'ordine delle informazioni da caricare con qualità e prestazioni superiori. (Hemnath, 2010)

Negli ultimi quindici anni Internet è entrato sempre di più nella vita delle persone, creando un'infinita rete di persone sempre più collegate ogni giorno attraverso nuovi modi di interagire.

"L'Italia è stato il terzo Paese in Europa a connettersi in rete, dopo Norvegia e Inghilterra, sempre grazie ai finanziamenti del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti." (Istat 2016)

3.1.1. I numeri di internet

Calcolare quant'è grande Internet è un'impresa quasi impossibile, considerata la velocità di espansione della rete e la varietà dei sistemi impiegati per il monitoraggio, ma a fare il punto sullo stato del digitale nel mondo è stato il "Digital Yearbook", realizzato dall'agenzia "We Are Social" in collaborazione con "Hootsuite" raggruppando un enorme quantità di dati provenienti da diverse fonti per tracciare l'evoluzione di web, mobile e social media nell'ultimo anno (2017).



Figura 3.1: "Digital Yearbook"; 2017

Si tratta di 3,7 miliardi di utenti in rete (Figura 3.1), quindi quasi il 50% della popolazione ha una connessione internet. Mentre nel 1995, chi possedeva una connessione internet era meno dell'1%.

Lo scenario italiano invece rivela la presenza di circa 39 milioni di utenti, e quindi una penetrazione sulla popolazione del 66%. Il report ha inoltre rilevato che ad usare i social media sono 31 milioni di italiani, cioè il 52% della popolazione.



Figura 3.2: “Digital Yearbook”; 2017

La tecnologia e internet hanno cambiato radicalmente le attività di business e le consuetudini dei consumatori. Questi forti cambiamenti tecnologici dall'avvento di internet hanno influenzato molti settori economici e quindi condizionato anche il marketing. Il processo di evoluzione del marketing infatti ha dato vita ad una nuova branca: **Il web marketing**.

3.2. Dal marketing tradizionale al web marketing

Il **nuovo** marketing viene spesso messo in contrapposizione con il marketing “tradizionale”, definito come “*il processo di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo delle decisioni riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la comunicazione al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni*”. (American Marketing Association; 1988)

Il web marketing “tradizionale” è quindi incentrato sul paradigma delle 4P (Product, Price, Place, Promotion), che ritiene la variabile “Cliente” importante in modo secondario. Ma nei mercati moderni, in cui la domanda di prodotti e servizi sono sempre più differenziati e personalizzati, e nel quale il consumare diventa sempre più esigente riguardo alla qualità e alla flessibilità dell'offerta è avvenuto il passaggio da una logica di marketing *Product-oriented* ad una *Customer-oriented*, in cui la relazione con il consumatore è al centro delle decisioni dell'impresa.

La relazione che si è instaurata con il consumatore negli ultimi anni è divenuta sempre più intensa, tuttavia solo internet ha reso la gestione della relazione economicamente conveniente, rendendo gli obiettivi del marketing incentrati sulla soddisfazione del cliente e sulla conquista della sua fiducia e fedeltà. Ed ecco che entra in gioco il Web Marketing.

La definizione di **web marketing** si riferisce ad *“una sequenza di azioni di marketing online, con l’obiettivo di analizzare il mercato ed instaurare relazioni di business con gli utenti. Il fine ultimo è quello di pianificare dei piani di comunicazione interessanti per un determinato target di potenziali clienti, e cercare di fidelizzare quelli già esistenti, dopo aver analizzato il mercato e aver conosciuto i concorrenti e le future possibili aree commerciali da presidiare”*. (Constantinides, 2002).

Il web marketing è quindi l’insieme di strategie, strumenti, tecniche, per promuovere l’azienda, i suoi prodotti e servizi, entrare in contatto con le persone e migliorare le opportunità di business attraverso la rete delle reti, Internet.

Esistono quindi sostanziali differenze: il Web Marketing svolge una politica promozionale fondata sulla personalizzazione, tenendo conto dei bisogni dei consumatori mentre il marketing tradizionale offre una promozione uguale per tutti i fruitori. Questo tipo di approccio influenza in modo rilevante la modalità con cui viene determinato il prezzo, nel primo caso il prezzo è stabilito dal consumatore. Nel secondo caso invece il prezzo è totalmente valutato dall’azienda.

Nell’attività promozionale fatta sul web gli utenti possono essere coinvolti attraverso il loro computer (o smartphone) collegato in rete, mentre attraverso il marketing tradizionale l’azienda deve scegliere diversi canali per veicolare in forma massiva il loro messaggio (Televisione, pubblicità).

Inoltre il Web Marketing si serve di una **strategia pull**, dove l’utente compie un ruolo attivo secondo il quale egli stesso è attratto dal prodotto. Il Marketing Tradizionale al contrario è caratterizzato da una **strategia push** nel quale l’utente assume una posizione passiva in quanto è l’azienda a “spingere” il prodotto fino al consumatore nei diversi canali di distribuzione (promozione di massa)

Funzioni di Marketing	Marketing Tradizionale	Web Marketing
Segmentazione	<i>Demografica</i>	<i>Psicografica, comportamentale, emozionale</i>
Pubblicità	<i>Selettivo</i>	<i>Attrattivo</i>
Promozione	<i>Di Massa</i>	<i>Personalizzata</i>
Prezzo	<i>Stabilito dall'azienda</i>	<i>Stabilito dal cliente</i>
Gestione delle vendite	<i>Informazioni per le vendite</i>	<i>Informazioni condivise</i>
Canali di distribuzione	<i>Presenza di intermediari</i>	<i>Tendenzialmente diretti</i>
Nuovi prodotti	<i>Secondo le direttive dell'aziende</i>	<i>Secondo le direttive del Cliente</i>
Parametri di controllo	<i>Quote di mercato, profitto</i>	<i>Continuità e valore delle Relazioni</i>

Figura 3.3: Dal marketing tradizionale al web marketing

Fonte: adattamento da Gartner Group, 1996

3.3. I vantaggi del web marketing

Ai giorni nostri si registra una crescente propensione delle persone che per informarsi, fare acquisti e cercare lavoro si avvalgono della rete. Questa consapevolezza ha creato una serie di incentivi per l'imprenditore ad investire nel web marketing. Le persone che oggi ci sono sulla rete cresceranno e useranno sempre più del loro tempo per una varietà di attività sul web.

Il web marketing permette all'azienda di misurare la resa degli investimenti, esistono infatti una serie di strumenti che permettono di avere un riscontro su ciò che funziona e ciò che non funziona. Inoltre gli investimenti per cominciare l'attività di web marketing, comparati con quelli di altri mezzi come fiere, eventi, mailing cartaceo e campagne stampa, sono notevolmente più bassi. (Bertoli, 2015).

Quando ci si trova nella rete non esistono confini, se non quelli posti dalla localizzazione dei contenuti e dalla traduzione nelle lingue straniere; con attività mirate per i diversi mercati, un'azienda può essere presente e trovare nuovi clienti a migliaia di chilometri da casa. In rete

spesso sono le persone a cercare le aziende, attraverso i motori di ricerca e il passaparola. Per le aziende che si rivolgono a nicchie di consumatori che cercano servizi o lavorazioni molto specifiche, farsi trovare e intervenire nelle comunità di riferimento senza “sparare nel mucchio” è un vantaggio notevole in termini di investimenti e di tempo. (Bertoli, 2012)

La rete ha permesso di acquisire informazioni strategiche sui concorrenti e sul mercato, si possono infatti conoscere le opinioni che le persone hanno verso i concorrenti, e come i concorrenti stessi si definiscono.

3.4. L'ATTIVITÀ DEL WEB MARKETING (Bertoli, 2015)

L'attività di web marketing identifica gli obiettivi che si vogliono raggiungere, essi devono essere chiari e lineari in modo da poter coordinare armoniosamente gli strumenti e le diverse azioni. Le fasi che determinano il web marketing sono raffigurati nella seguente figura:



Figura 3.4: Fasi dell'attività di web marketing

Fonte: Bertoli, 2015

Analisi

Rappresenta il punto di partenza di qualsiasi pianificazione, in questo caso bisogna analizzare gli strumenti di cui si dispone: il sito web, campagne di promozione, pagina Facebook etc. La

presenza di questi strumenti devono agevolare la comprensione della reputazione che l'azienda ha sul web. Inoltre l'analisi si focalizza anche sullo scenario competitivo in cui ci si trova. È quindi essenziale, in questa prima fase, conoscere i competitor (benchmarking competitivo), capire che strada stanno intraprendendo e come gestiscono le loro attività in rete. Un fattore determinante in questo stadio preliminare è la delimitazione del mercato in cui si opera e tutte le sue caratteristiche in termini geografici e linguistici. Infine l'ultimo aspetto ma non meno importante, è l'identificazione dei clienti a cui la strategia è rivolta con l'obiettivo di creare un profilo delle loro abitudini, bisogni e caratteristiche.

Definizione della strategia

Una volta chiara la situazione è opportuno definire una strategia web marketing per il raggiungimento dell'obiettivo concordato dall'attività di Marketing. Si tratta quindi di un affiancamento e supporto della strategia globale che racchiude il Marketing.

Uno degli obiettivi a cui l'azienda deve far fronte è l'ottenimento della massima visibilità da quello che è un target ben definito, molto spesso si parla di raggiungere le prime posizioni sui motori di ricerca, rendendoli più visibili rispetto alla concorrenza.

Piano operativo: la progettazione

La fase operativa è la fase in cui si mette in pratica la strategia sviluppata, si tratta di un documento in cui è stilata una serie di azioni con i rispettivi responsabili. Il progetto tiene conto dei tempi di attuazione, che vengono aggiornati periodicamente con l'avanzamento delle attività. Chiaramente il progetto richiede la presenza di un budget che definisce l'investimento delle diverse azioni.

Misurazione

Più comunemente chiamato anche "*digital analytics*", è la fase in cui si raccolgono i dati che spiegano se il piano di web marketing ha raggiunto gli obiettivi o meno. Perché sul web tutto si può misurare. "*Il digital analytics è l'insieme di strumenti, tecniche e analisi dei dati che hanno l'obiettivo di misurare e comprendere l'interazione degli utenti con il sito, la app e gli altri asset digitali dell'azienda, e di fornire tutte le informazioni necessarie per orientare gli investimenti*" (Bertoli, 2015). Ogni attività dell'utente sul web è tracciata, per questo le aziende possono usufruire di tutte le informazioni che emergono, l'abilità infatti consiste nel riuscire a gestire la mole di dati a disposizione e saperli interpretare.

Miglioramento

Quest'ultima fase rappresenta la risposta alle conclusioni che emergono dall'analisi dei dati. Una volta appreso quali sono i punti di forza e debolezza, si può replicare le iniziative di successo e lavorare su quelle iniziative che invece non hanno dato risultati positivi.

La recente crisi ha sensibilizzato molte aziende nell'adottare o meno politiche di web marketing, introdurre questo nuovo processo all'interno dell'azienda non è facile, si tratta di un vero e proprio passaggio epocale nel quale i consumatori sono sempre meno fedeli, più informati ed esigenti. Internet ha praticamente messo a nudo l'azienda dando la possibilità alle persone di commentare, e raccontare l'esperienza di acquisto, ciò può avvenire o comunicando direttamente con l'azienda o con altri consumatori.

3.4.1. Il ruolo del sito web

I siti web svolgono un ruolo significativo nel complesso del mix di comunicazione di marketing (Berthon et al. 1996) è un punto di incontro tra l'azienda e il visitatore. Di questi giorni quasi ogni azienda presenta un sito web, attraverso cui ci si presenta, e descrive i propri prodotti e/o servizi. Il sito web presenta diverse funzionalità, oltre ad essere un ottimo mezzo per essere trovati dai consumatori, se ben curato con contenuti che valorizzano i propri prodotti e i servizi, può aumentare l'awareness (popolarità dell'azienda), migliorarne quindi la reputazione e comunicare i valori associati al brand. (Bertoli, 2015)

La realizzazione di un sito internet richiede figure professioniste o agenzie competenti. Le figure professionali che realizzano e gestiscono il sito web sono per esempio: il web master, l'information architect, il sistemista, il content manager e l'esperto di web marketing. (Miranda, 2000) Esso per essere efficace deve essere coerente con l'immagine e gli strumenti di comunicazione tradizionale. Inoltre il sito web deve essere costruito secondo una logica visitatore-cliente, al fine di raggiungere obiettivi informativi e monetari. La consultazione dei siti web dei concorrenti può essere una fonte di ispirazione, e raccolta di idee che risultano interessanti.

I motori di ricerca sono un punto cardine nella progettazione del sito web, infatti esiste una vera e propria strategia di ottimizzazione per i motori (SEO, Search Engine Optimization). Il posizionamento di un sito web è influenzato dalla velocità del sito, ovvero dalla qualità di hosting. Dalla tecnologia utilizzata, esistono infatti delle tecnologie "amiche" dei motori di ricerca (Search engine friendly). (Bertoli, 2015)

Il sito web può offrire delle statistiche di traffico, che permettono all'azienda di conoscere molte informazioni utili, che possono essere il numero di visitatori al giorno, i paesi da cui arrivano, le parole chiave che hanno utilizzato per trovare il sito, la pagina da cui escono più frequentemente. Quindi il web diventa per le aziende un ottimo strumento di informazioni sui propri clienti. Nella gestione del sito web nessun cambiamento deve essere considerato attrattivo per sempre. L'impatto del tempo è una variabile fondamentale per i progettisti, e quindi è importante studiare i propri utenti e migliorare il sito continuamente per rimanere competitivi (Zhang & Von Dran; 2000)

Il sito web deve avere delle caratteristiche di "usabilità" si tratta di un processo che permette al sito web di essere di facile comprensione. È indispensabile infatti per l'azienda misurare la facilità d'uso del sito e la sua utilità in modo da poter apportare le giuste modifiche. (Loiacono, Watson, Goodhue; 2002). L'usabilità è definita dallo standard ISO 9241 secondo cui è "efficacia, efficienza e soddisfazione con i quali gli utenti raggiungono determinati obiettivi in determinati ambienti" (DIS, I.; 2009).

La definizione ISO 9241 mette in evidenza due caratteristiche importanti per la realizzazione di un sito web:

1. **Efficacia, efficienza e soddisfazione:** le misure che permettono di comprendere in che modo il consumatore riesce a raggiungere il suo obiettivo (efficacia), in quanto tempo e con quale impiego di risorse (efficienza) e quanto il consumatore è soddisfatto dall'esperienza (soddisfazione)
2. **Determinati utenti,** determinati obiettivi, determinati contesti: i consumatori possono avere delle percezioni diverse a seconda del loro bisogno, quindi anche l'usabilità può essere relativa tra un utente e l'altro, o tra i diversi obiettivi.

L'usabilità può apportare benefici strutturali e contribuire a migliorare la reputazione dell'azienda.

3.4.2. Digital analytics (Bertoli, 2015)

Quest'attività permette di orientare l'azienda con decisioni basate su numeri e non su supposizioni o punti di vista. Investire negli strumenti di marketing digitale garantiscono migliori ritorni dell'investimento. L'attività di Digital Analytics permette di individuare quali sono le attività di marketing che hanno generato una miglior performance.

Generalmente il software di digital analytics contiene una serie di indicatori. Di quest'ultimi i principali sono:

1. Le **visite** che rappresentano l'insieme di interazioni compiute dai visitatori sul sito in un certo periodo di tempo.
2. Gli **Utenti** è un indicatore che permette di individuare il numero di persone che ha interagito con il sito o con la app in un certo intervallo di date.
3. Le **pagine di destinazione e pagine di uscita** che indicano come i visitatori raggiungono la pagina d'interesse (home page) e da quale escono, informazioni di estrema importanza per una azienda.
4. Il **bounce rate (o frequenza di rimbalzo) che** è una visita composta da una sola pagina (il navigatore entra ed esce dalla stessa pagina) e il bounce rate misura la percentuale di visite di una sola pagina, rispetto alle visite totali al sito.
5. Il **conversion Rate** che indica un passaggio di stato da utente a navigatore, si tratta di un visitatore che richiede informazioni (catalogo, informazioni di prezzo ecc.) o che conclude una transazione come per esempio la prenotazione di una camera d'hotel. Questo semplice visitatore, al compimento di tali azioni, diventa un cliente che ha un interesse particolare per l'azienda e quindi assume una maggiore rilevanza. Il tasso di conversione è il rapporto, espresso in percentuale, tra il numero di azioni pregiate e il numero totale degli accessi. Maggiore è il tasso di conversione, migliore è il rendimento delle attività.
6. **Return on Investment (ROI)**, questo indicatore identifica la resa degli investimenti dell'attività webmarketing. Esprime quindi quanto ha reso ogni euro speso in attività di digital marketing.

3.4.3. Il posizionamento sul web

Il *posizionamento* è un'attività in cui, attraverso particolari tecniche di ottimizzazione, si permette al sito web di avere più visibilità, o meglio ancora raggiungere le prime posizioni tra i risultati dei motori di ricerca.

Uno dei più importanti motori di ricerca è "Google", nel quale ogni giorno avvengono milioni di ricerche. Per tantissimi utenti, Google è lo strumento che ha sempre una risposta, al crescere dei siti, dei profili nei social media, delle pagine e dei contenuti multimediali presenti in rete, è quasi impossibile fare a meno di questi intermediari delle informazioni. Google nasce tra il 1997 e il 1998 grazie agli studenti di Stanford Larry Page e Sergey Brin. Che solo nel 1999 quando ottennero un grosso finanziamento (25 milioni di dollari) da un gruppo di venture capitalist si diffuse nel mondo fino ai giorni nostri.

Con Google il consumatore oggi, tende a cercare le recensioni dei prodotti sul web, prima di decidere che cosa comprare, cercando offerte e confrontare pezzi, raccogliendo informazioni sui fornitori, e chiedendo al motore di ricerca informazioni di qualsiasi tipo. Diventa quindi indispensabile per le aziende promuovere il proprio sito web attraverso il “posizionamento”.

La presenza dell’azienda nei motori di ricerca, con i suoi siti e i suoi contenuti, può essere gratuita o a pagamento.

Con la modalità gratuita, definito anche “posizionamento naturale” (organic placement) l’azienda appare secondo un ordine definito da un sofisticato algoritmo, conoscendo il funzionamento di base dell’algoritmo si può appunto ottimizzare la propria posizione. L’ottimizzazione avviene tramite la giusta alberatura del sito, la pulizia del codice, i testi, i meta tag (parole chiave), i link e altre indicazioni che il codice di sorgente (il testo di un algoritmo di un programma scritto in un linguaggio di programmazione) della pagina fornisce ai motori di ricerca. Quest’attività è chiamata nel gergo dei programmatori “SEO”, ovvero Search Engine Optimization (Ottimalizzazione per i motori di ricerca).

La modalità di pagamento denominata anche “Keyword advertising” è un sistema che si basa “*su un meccanismo d’asta e che prevede il pagamento dopo ogni clic ricevuto dagli annunci*” (Bertoli, 2015).

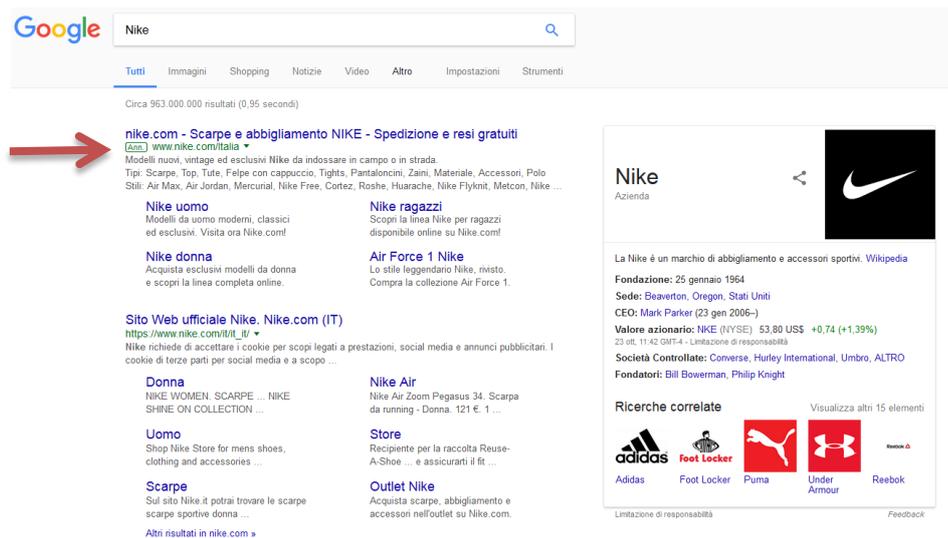


Figura 3.5: Risultati sponsorizzati

Fonte: Google

I risultati a pagamento si distinguono dalla scritta “annunci”, “risultati sponsorizzati” o simili. Per esempio nella Figura 3.5 digitando l’azienda “NIKE” si può notare come il primo risultato è connotato dalla parola “Ann” e quindi si tratta di un link sponsorizzato.

Per avvalersi di questo servizio, l’azienda inserzionista paga un certo ammontare per ogni clic che i suoi annunci ricevono.

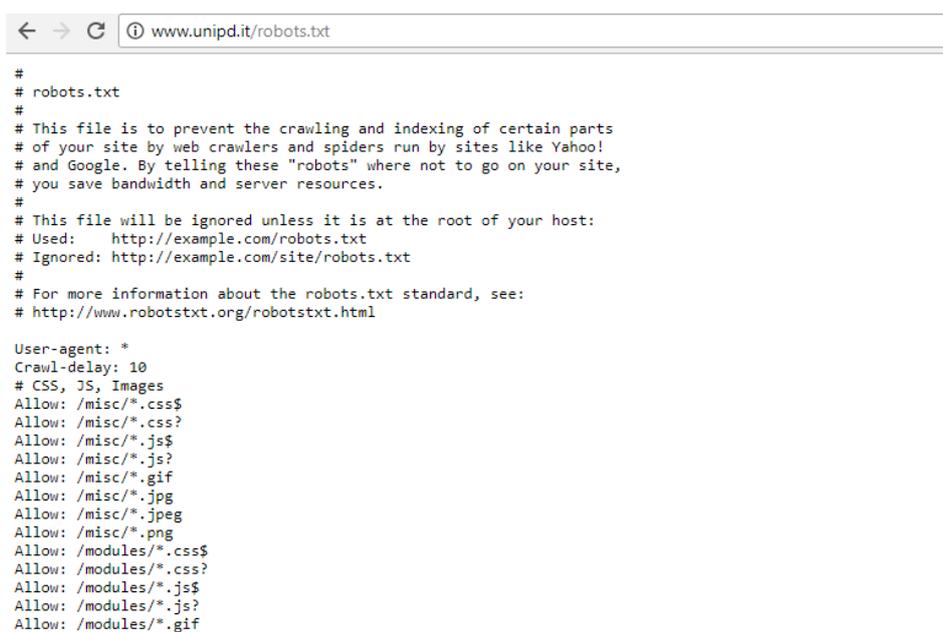
Esistono diverse tecniche di ottimizzazione tra cui: **SEO (Search Engine Optimization)**, **SEM (Search Engine Marketing)**, **SEF (Search Engine Friendly)**

La SEO si basa principalmente:

- sulle caratteristiche tecniche;
- architettura, contenuti e parole chiave;
- link, popolarità e autorevolezza del dominio;
- esperienza d'uso e soddisfazione degli utenti.

Per spiegare le caratteristiche tecniche è opportuno capire come funzionano i motori di ricerca, essi *“inviano in rete degli agenti software chiamati spider o bot”* (Bertoli, 2015) che analizzano il sito internet riportano quindi tutte le informazioni che ne derivano.

L'attività dei bot permette al motore di ricerca di decidere se dare una buona o una cattiva considerazione al sito web. Quindi per avere una miglior considerazione bisogna stare attenti appunto alle caratteristiche tecniche come per esempio la tecnologia multimediale adoperata, la navigazione limitata all'accettazione di cookie, i file robots.txt che permettono ai webmaster e agli amministratori di sistema di indicare agli spider dei motori di ricerca quali pagine HTML non debbano essere esaminate.



```
← → ↻ ⓘ www.unipd.it/robots.txt
#
# robots.txt
#
# This file is to prevent the crawling and indexing of certain parts
# of your site by web crawlers and spiders run by sites like Yahoo!
# and Google. By telling these "robots" where not to go on your site,
# you save bandwidth and server resources.
#
# This file will be ignored unless it is at the root of your host:
# Used: http://example.com/robots.txt
# Ignored: http://example.com/site/robots.txt
#
# For more information about the robots.txt standard, see:
# http://www.robotstxt.org/robotstxt.html

User-agent: *
Crawl-delay: 10
# CSS, JS, Images
Allow: /misc/*.css$
Allow: /misc/*.css?
Allow: /misc/*.js$
Allow: /misc/*.js?
Allow: /misc/*.gif
Allow: /misc/*.jpg
Allow: /misc/*.jpeg
Allow: /misc/*.png
Allow: /modules/*.css$
Allow: /modules/*.css?
Allow: /modules/*.js$
Allow: /modules/*.js?
Allow: /modules/*.gif
```

Figura 3.6: File Robots

Nella Figura 3.6 è presente un esempio del file Robots del sito dell'università di Padova.

Per rendere il sito attrattivo sotto il punto di vista dei motori di ricerca è opportuno anche scegliere un hosting che sia di buona qualità e che quindi permetta una buona velocità di scaricamento delle pagine, in quanto un sito lento è sfavorito dai motori di ricerca.

Questo tipo di progettazione del sito, che tiene conto degli elementi che sfavoriscono o al contrario favoriscono una buona posizione nei motori di ricerca si chiama “*search engine friendly*”. Permette quindi già dalle prime valutazioni una struttura del sito “amica” dei motori di ricerca. Esistono infatti dei protocolli da seguire (Schema.org) che aiutano i motori di ricerca nella comprensione nelle informazioni contenuto del sito web.

La parte che riguarda invece i contenuti riprende l’architettura che se lineare e pulita permette al motore di ricerca di navigare il sito agevolmente. L’obiettivo è quello di permettere al consumatore di soddisfare il suo bisogno informativo con le giuste risposte.

Nel sito i contenuti devono avere delle parole chiave, le stesse che il consumatore digita sui motori di ricerca per reperire le diverse informazioni. Le parole chiave assumono quindi maggiore rilevanza in quanto esse se usate in modo strategico possono migliorare la visibilità del sito stesso.

Google mette a disposizione degli strumenti gratuiti (GoogleAdWords, Google Trends) che permettono alle aziende, che operano sul web, la scelta ottimale delle parole chiave al fine di essere raggiunti con più facilità dal consumatore.

Farsi trovare tra i risultati dei motori di ricerca significa quindi anche capire se l’azienda dispone veramente delle informazioni che l’utente ha richiesto o meno, quindi è molto importante per l’azienda definire con chiarezza i propri obiettivi, e adottare la giusta strategia di *Search engine marketing* (SEM).

Quando un sito presenta i giusti accorgimenti provenienti dall’attività SEO e Sem ma non riesce comunque ad essere tra i primi risultati nei motori di ricerca allora è opportuno migliorare quella che si chiama “*link popularity*”. Infatti per ottenere dei buoni posizionamenti nelle SERP² (Search Engine Results Page) è indispensabile ottenere dei link da siti esterni. È indispensabile perché gli stessi motori di ricerca per assegnare ad un sito web una posizione al top delle serp, a parità dei contenuti rispetto ai concorrenti, valutano anche altri siti esterni che linkano il sito in esame. Più un sito riceverà link più verrà ritenuto importante dai motori di ricerca. Quindi quando si vuole lavorare sul link popularity è opportuno trovare altri siti attinenti al sito in esame disposti a parlare del sito che cerca popolarità.

² Si tratta della *pagina dei risultati del motore di ricerca*. Ogni qualvolta un utente effettua una ricerca con un motore, infatti, ottiene come risposta un elenco ordinato.

Il **Search engine marketing (SEM)** è *“la branca del digital marketing che si occupa di sviluppare e mantenere la visibilità dei siti web all’interno dei motori di ricerca”* (Glossario del marketing). È quindi un insieme di metodologie volte all'utilizzo del canale motori di ricerca per il raggiungimento di obiettivi di marketing, come ad esempio il miglioramento del posizionamento di un sito all'interno delle pagine dei motori di ricerca per facilitarne la reperibilità attraverso le ricerche online.

Il search engine marketing si riferisce anche alla professione svolta dai consulenti che conducono *“campagne pubblicitarie sponsorizzate sui motori di ricerca e, in particolare, il keyword advertising che è utilizzato per generare traffico qualificato verso il sito web dell’inserzionista”* (Glossario del marketing).

3.4.4. Il responsabile del Web marketing

È la figura che riveste l’attività di web marketing e quindi di notevole importanza, in quanto gestisce tutte le attività di promozione dell’azienda sul web. Egli presenta diverse caratteristiche per esempio un’attitudine ad innovare e quindi pronto alle proposte nuove con una particolare attenzione alle opportunità che offre il mercato. Le sue abilità sono quelle di riuscire a presidiare tutti i canali (sociale media) e gestire il passaparola virtuale con il fine ultimo di misurare i risultati attraverso competenze tecniche di marketing e comunicazione proponendo le giuste soluzioni per raggiungere i diversi obiettivi dell’azienda.

Il responsabile del Web marketing deve affrontare la sfida di controllare anche gli strumenti fuori dal controllo aziendale, come la presenza di blog, forum o i social media in cui gli utenti condividono le proprie esperienze personali con i prodotti/servizi dell’azienda. (Bonaventura, 2011)

3.5. SOCIAL MEDIA MARKETING E DEFINIZIONI

I social media *“sono luoghi d’incontro e di relazioni in cui le persone parlano e si scambiano esperienze, idee e opinioni. Spesso queste opinioni riguardano aziende, prodotti e servizi. I social media sono quindi anche un grande punto di ascolto per le aziende che, sedendosi al tavolo con i loro clienti acquisiti e potenziali, possono ascoltare i loro commenti e parlare direttamente, senza i filtri di un ufficio stampa”* (Bertoli, 2015)

I social media permettono alle aziende di comunicare con il consumatore finale in modo diretto con costi relativamente bassi e alti livelli di efficienza rispetto a quelli che si ottengono con gli strumenti di comunicazione tradizionali. Questo rende i Social Media rilevanti non solo per le

grandi imprese multinazionali, ma anche per piccole e medie imprese, agenzie governative o non profit. L'utilizzo dei Social Media non è un compito facile e può richiedere nuovi modi di pensare, ma i potenziali guadagni sono tutt'altro che trascurabili. Dell³, ad esempio, afferma che l'uso di Twitter, un'applicazione di micro-blogging che permette l'invio di messaggi brevi, basati su testo di 140 caratteri o meno, ha generato 1 milione di dollari in ricavi dagli avvisi di vendita (Kaplan & Haenlein, 2010).

Molti di questi social media permettono ai consumatori la pubblicazione e condivisione dei loro commenti relativi ai viaggi, le opinioni ed esperienze personali, che poi servono come informazioni per gli altri. Questo supporta l'argomento di Thomas Friedman (2006), egli sostiene che "il mondo è piatto", permettendo ai consumatori di guadagnare sostanzialmente più potere nella determinazione della produzione e la distribuzione di informazioni a causa dello schiacciamento di accesso a Internet (Xiang & Gretzel, 2010)

Il social media marketing rappresenta oggi il nuovo mantra per i diversi brand. I marketers infatti stanno prendendo nota delle diverse opportunità dei social media in modo da poter attuare nuove iniziative social. Oggi non ci si può permettere di non avere una presenza sui canali social soprattutto quando la concorrenza è già all'interno di questi canali. L'esplosione del fenomeno dei social media sta crescendo ad un ritmo sconvolgente. Le aziende globali hanno infatti riconosciuto il marketing dei social media come l'innovazione per alimentare la loro campagna pubblicitaria. (Neti, S. ;2011).

I social media differiscono fortemente dai social network, mentre quest'ultimi mettono in risalto le dinamiche di relazione, la rete di contenuti e tutti gli scambi che avvengono in queste piattaforme, i social media invece inglobano tutte queste piattaforme social network e in aggiunta contengono anche i blog, piattaforme video sharing, forum e una serie di siti che rendono ogni persona un potenziale produttore di contenuti online.

Un social network è una piattaforma speciale che permette il trasferimento di messaggi virali e lo scambio di informazioni con altri utenti o aziende. L'unicità di questa piattaforma risiede nell'aspetto di pubblico dominio di cui è caratterizzata. (Gil-Or; 2010)

³ Dell Inc. (stilizzato DELL) è una multinazionale statunitense, tra le più importanti al mondo nella produzione di personal computer e di sistemi informatici. (Wikipedia)

3.5.1. le piattaforme social media

Blog

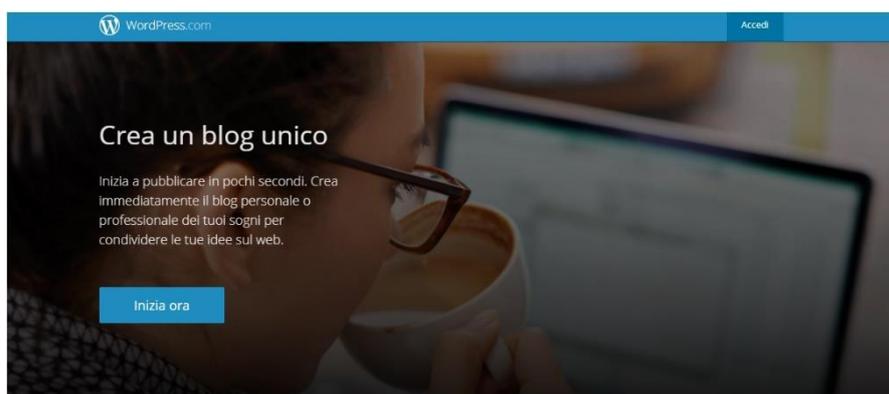


Figura 3.7: WordPress

I blog sono una prima forma di social media con la possibilità di commentare e creare una rete di relazioni. Nascono come diari digitali e rappresentavano l'unica forma social di presenza aziendale in rete prima della grande diffusione dei social media. Nel corso del tempo hanno perso popolarità perché ormai sostituiti da altre piattaforme. Uno dei più rinomati Blog oggi è il WordPress, completamente gratuito (Figura 3.7), si tratta di un CMS (Content Management System), ovvero un software che permette di gestire un blog (o sito web) con estrema facilità, senza dover conoscere niente sulla programmazione HTML delle pagine web. Ha un'interfaccia grafica intuitiva e semplice da utilizzare, l'utente riesce a creare pagine e articoli con estrema facilità.

Facebook

Facebook ha raggiunto i due miliardi di utenti attivi al mese nel mondo, mentre in Italia raggiunge circa 30 milioni di utenti attivi mensilmente nel 2017⁴.

“Facebook è il social network per eccellenza, permette di aprire profili personali, pagine ufficiali, gruppi pubblici, chiusi o segreti. Su Facebook le persone diventano fan (facendo “Mi piace”) della pagina di un'azienda cominciando a seguirne gli aggiornamenti e a interagire con commenti, condivisioni dei contenuti pubblicati, partecipazione a sondaggi ecc.” (Bertoli, 2015).

Facebook è usato dalle aziende in modo strategico con piani editoriali mensili e più con l'obiettivo di pianificare gli argomenti che si verranno a trattare, le foto e le diverse campagne

⁴ Fonte: Adiweb, La stampa.

pubblicitarie. Il fine ultimo è quello di mantenere la pagina sempre attiva e quindi un'attenzione costante se non crescente dei clienti o potenziali clienti.

Twitter

Si tratta di micro- aggiornamenti, in 140 caratteri al massimo per condividere parole, link, immagini e video. Twitter nasce per raccontare “che cosa sta succedendo”, quindi un aggiornamento dello stato attuale in cui si trova l'utente, il suo successo deriva anche dal suo facile utilizzo.

Le aziende sfruttano Twitter dal modo veloce in cui si può diffondere un'offerta o una promozione attraverso l'uso di altri fonti (il sito, il blog)

YouTube

YouTube è una piattaforma web, fondata il 14 febbraio 2005 ed è ora di proprietà della Google, che consente la condivisione e visualizzazione in rete di video anche fuori dai confini del canale YouTube stesso. Gli utenti possono anche votare e commentare i video. Nel 2016 YouTube ha registrato un'importante record nei tempi di visualizzazione: un miliardo di ore al giorno è stato il tempo medio di visione per tutto lo scorso anno (2016).

Instagram

Instagram nasce nel 2010 come app mobile per scattare e condividere foto, applicando una serie di filtri per migliorare e valorizzare le foto e i video. Nel 2012 è stato acquisito da Facebook per un milione di dollari. Oggi conta 800 milioni di utenti attivi (2017).

La dinamica è sempre quella del network: con dei following (gli utenti che si segue) e follower (gli utenti che ci seguono). Nella condivisione di foto o video è molto comune l'uso di hashtag.

La novità più popolare e apprezzata degli ultimi anni è l'introduzione delle “stories” si tratta di una sezione all'interno di instagram che permette di pubblicare foto e video a tutti i propri follower per le successive 24 ore. Le storie consentono anche di effettuare **sondaggi tra i propri follower**, rivolgendo loro delle domande e vedendo i risultati del voto in tempo reale.

Le aziende usano questo social network per raccontare in modo visuale il quotidiano dell'impresa e di presentare i prodotti. Grazie ad un uso intelligente degli hashtag è possibile farsi scoprire, in tutto il mondo, da chi ancora non conosce l'azienda.

3.5.2. The Conversation Prism

Le piattaforme social sono davvero numerose, il loro uso può variare a seconda delle diverse aree geografica. Per esempio in Cina sono usati social che in Italia possono addirittura non essere conosciute. Le piattaforme social possono essere anche di nicchia, e quindi coprire particolari target (adolescenti, medici, professori etc.). Per avere una visione più chiara dello scenario mondiale dei social Media, esiste uno strumento chiamato: “*The Conversation Prism*”, lanciato per la prima volta nel 2008 da Brian Solis, è una mappa visiva del panorama dei social media.

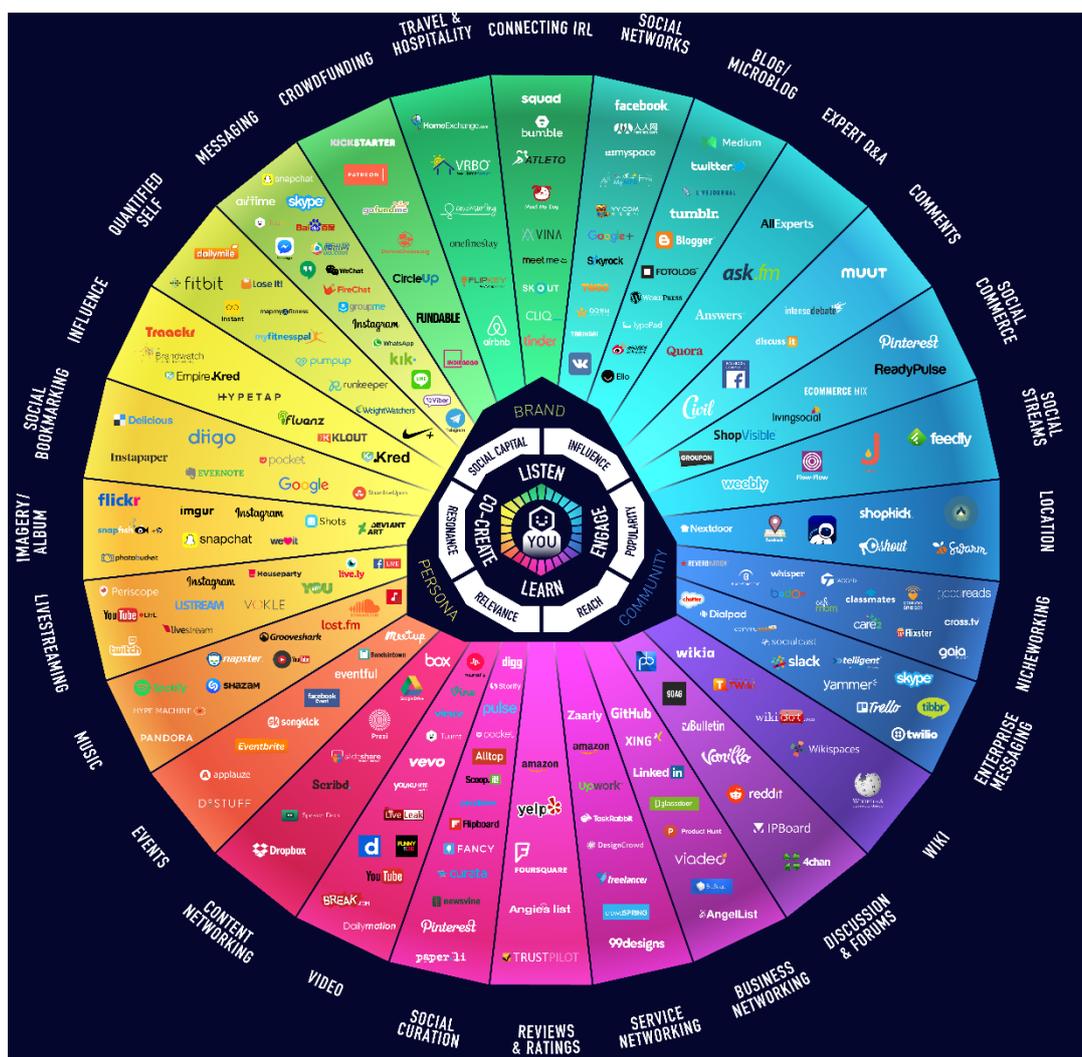


Figura 3.8: “*The Conversation Prism*” 5.0

Fonte : conversationprism.com ; 2017

Dal primo lancio a quello odierno molte cose sono cambiate, si tratta di nuove tendenze come la crescita dei live stream e applicazioni di messaggistica. I leader di queste tendenze sono Facebook e YouTube, che si sono anche diffusi in più categorie, seguendo ciascuna di queste tendenze. Dall'ultimo aggiornamento della “*The Conversation Prism*” (2013) sono state

rimosse 84 aziende, e aggiunte 141. Sono state create inoltre quattro nuove categorie: messaggistica, crowdfunding, viaggi e ospitalità.

Come nelle versioni precedenti, il centro del Prism di Conversazione è "Tu", questo per ricordare allo spettatore che i social media riguardano le persone al centro delle loro esperienze online, sostiene Solis.

L'anello successivo è il modo in cui si può interagire con una rete. L'anello esterno mostra tutte le categorie delle reti, in cui si può interagire con la creazione di un marchio e una comunità.

Social media analytics

Molte delle piattaforme social media citate precedentemente offrono alle aziende strumenti, gratuiti o a pagamento, per misurare l'efficacia delle azioni intraprese. Per esempio Facebook mette a disposizione degli amministratori delle Pagine un pannello con una serie di dati, chiamati anche Facebook insight. Mentre Twitter ha reso disponibile informazioni molto preziose sull'andamento generale dell'account e sull'efficacia dei singoli tweet.

4. Caso di Studio: Azienda Ippogrifo®



4.1. Presentazione dell'azienda

L'Ippogrifo è un'agenzia di Comunicazione specializzata in marketing e vendite B2B nata nel 1996 con sede legale a Trieste. L'agenzia nasce come società editoriale e si è evoluta negli anni specializzandosi nel B2B tramite un percorso orientato prima al mondo del Web e poi al Direct Marketing. Oggi l'Agenzia ha mantenuto la focalizzazione nel B2B offrendo Sistemi di Marketing e Vendite alle PMI che necessitano supporto per lo sviluppo commerciale nel mercato nazionale ed estero.

La mission, riportata social Network Facebook è quella di *“Promuovere la cultura del marketing e della comunicazione; diffondere la convinzione che i risultati del business non possono prescindere da un buon piano di marketing e da una strategia vincente di comunicazione”*. Proprio per questa ragione l'azienda ha dato vita all'esclusivo "Marketing e Vendite B2B", un blog verticale e altamente specifico sul Business to Business dove è possibile reperire informazioni, spunti e consigli pratici per iniziare a possedere competenze di marketing e vendite B2B.

Oggi il web rappresenta una reale possibilità di affermazione e in gioco ci sono richieste sempre più esigenti e una concorrenza sempre più agguerrita. Infatti attraverso sito web aziendale emerge che *“Con l'applicazione di varie discipline strategiche (direct e web marketing, pubbliche relazioni e comunicazione tradizionale) l'Agenzia offre sistemi di sviluppo consolidati e replicabili, studiati in particolare modo per le PMI, spesso ancora disorientate di fronte al web.”*

Mediante un approccio innovativo l'Azienda offre ai clienti un unico interlocutore capace di raggiungere rapidamente gli obiettivi di business. L'unicità dell'azienda consiste nell'innovativa formula ROI garantito che permette ai clienti, quando le condizioni lo permettono, la clausola che prevede una vera e propria compartecipazione al rischio del progetto da parte di Ippogrifo.

L'impresa è in costante sviluppo anche a livello internazionale, attualmente opera a Bucarest e Istanbul, sono infatti previste altre aperture di sedi in Europa e nel resto del Mondo tramite il brand “Made in Marketing”, per proseguire nella creazione di un sistema di sviluppo commerciale internazionale a disposizione dei Clienti.

4.2. Servizi

Secondo l'agenzia il marketing “è quella disciplina funzionale ad incrementare e consolidare le vendite di un'impresa”, questo significa che un'agenzia di marketing deve permettere ai suoi clienti di raggiungere un unico chiaro e obiettivo: umentare e consolidare le vendite.

L'Ippogrifo dispone di un personale specializzato nella conoscenza dei processi di vendita nei mercati business to business (B2B). L'interlocutore quindi riceve progetti attraverso il quale vengono consolidati modelli e procedure operative che rendono possibile un ritorno sugli investimenti. L'interlocutore, è una figura professionale che offre alle aziende B2B servizi e progetti di marketing e comunicazione aziendale, l'approccio iniziale è sempre caratterizzato da un confronto con il cliente, finalizzato ad individuarne le necessità.

L'agenzia offre servizi di: **pubblicità, marketing, consulenza, comunicazione aziendale, campagne pubblicitarie e l'internazionalizzazione.**

Agenzia di pubblicità specializzata nel B2B

Il marketing B2B è descritto nel sito Web “molto “più scientifico” di quello che viene utilizzato in mercati B2C (business to consumer)”.

Dalla nascita dell'azienda, L'Ippogrifo® ha maturato una forte esperienza operativa attraverso molti casi del settore B2B. L'esperienza ha infatti portato l'agenzia allo sviluppo di modelli operativi standardizzati, che possono essere applicati in qualsiasi settore di business purché B2B. L'esperienza ha portato ad una comprensione delle realtà delle PMI italiane come ad esempio i problemi relativi alle risorse umane insufficienti, la tutte le difficoltà per le imprese nell'autogestione e governance dei processi di marketing operativo e di direzione commerciale.

Agenzia di marketing

L'agenzia di marketing è intesa come “un approccio che utilizza nei propri SISTEMI il marketing (strategico e operativo) come punto di partenza e pilastro all'interno di quel processo commerciale che in quanto tale termina con la conclusione di una vendita.” (Sito web, 2017) I sistemi prevedono sempre una partenza con una ricerca di mercato, propedeutica ad individuare le opportunità di business, i segmenti di mercato più interessanti, l'analisi dei competitor, il posizionamento da adottare per essere scelti dai clienti. I modelli operativi quindi si basano su una task iniziale che prevede l'analisi personalizzata di tutte le variabili che caratterizzano l'impresa cliente.

L'agenzia usa tutte le leve di marketing mix necessarie a raggiungere i target audience. Direct e web marketing sono quelle principali, affiancate da tutte le altre leve ritenute utili al

raggiungimento degli obiettivi. Blog, social network, marketing dei contenuti, aiutano nell'azione di generazione di referenzialità ma anche nella Lead generation. Tutte le opportunità di business confluiscono in CRM (Customer Relationship Management) fornito dall'agenzia.

L'agenzia offre gratuitamente un primo check up dell'impresa, con l'obiettivo di capire se è in grado di portare del valore aggiunto all'idea di business o al progetto. L'agenzia quindi accetta gli incarichi solo se convinta di portare valore aggiunto al cliente; per questo motivo seleziona solo progetti in cui crede fermamente di ottenere i risultati attesi.

L'Ippogrifo® Si definisce come pioniere italiano della *Formula ROI Garantito®*, ovvero la protezione dei capitali investiti dal cliente e quindi la garanzia di ritorno dell'investimento di marketing.

Società di marketing e consulenza

L'Ippogrifo® ha progettato un modello operativo chiamato Marketing & Sales Suite®, è un modello che permette alle imprese di sviluppare il proprio business nel mercato italiano. Attraverso il check up gratuito iniziale, l'azienda raccoglie tutte le informazioni necessarie per capire le potenzialità commerciali dell'impresa oggetto di analisi. Congiuntamente alla raccolta di informazioni esogene al cliente, relative a competitor e mercato, l'agenzia analizza le opportunità presenti o meno all'interno di un progetto.

L'Ippogrifo® si considera come un partner in outsourcing che permette al cliente di approvvigionarsi di interi reparti aziendali che non detiene o che detiene in modo sotto strutturato al fine di produrre i risultati attesi con il cliente.

La **consulenza di marketing** offerta dal Ippogrifo alle aziende italiane, puntano all'ottenimento di risultati tangibili di crescita commerciale. L'Ippogrifo® opera con un team di professionisti, circa una cinquantina, capaci di prendere per mano un'impresa e, attraverso un percorso fatto di tappe programmate, coordinarsi al fine di concorrere alla riuscita dello sviluppo commerciale del cliente.

Il posizionamento strategico, i valori differenzianti rispetto ai competitor, la costruzione di quella personalità che possa essere percepita e valorizzata dai clienti sono i primissimi step, tutti appartenenti alla consulenza di marketing che l'agenzia svolge all'inizio del progetto, propedeutici a creare le basi per la successiva attività commerciale.

I sistemi che implementa L'Ippogrifo® operano in tre aree strategiche e di importanza fondamentale per l'impresa: il marketing, la comunicazione, le vendite. Tutti sono reparti tra loro comunicanti e la funzione dell'uno è propedeutica alla riuscita del lavoro dell'altro. I

sistemi di L'Ippogrifo® partono dal marketing strategico, continuano con quello operativo, sviluppano una comunicazione dedicata per il B2B e si concludono con le vendite. L'agenzia accompagna quindi il cliente, sia nei progetti Italia che in quelli esteri, dalla progettazione e pianificazione del sistema fino alla stipula dei contratti di vendita.

I progetti durano, salvo casi eccezionali, non meno di trentasei mesi ma vengono presentati di default con delle way out programmate in momenti chiave del progetto, prima del suo termine naturale, affinché se l'impresa decidesse, per qualsiasi motivo, di interrompere l'esecuzione dei lavori, può farlo liberamente.

Comunicazione aziendale

La definizione del posizionamento strategico dell'impresa, la progettazione di una comunicazione aziendale coordinata, strutturata, efficace e persuasiva, l'attivazione e la governance di tutte le leve di marketing operativo sono propedeutiche a generare opportunità commerciale per l'area sales dell'impresa. L'Ippogrifo offre efficaci strategie di comunicazione aziendale per i Brand che intendono posizionarsi efficacemente all'interno del proprio mercato di riferimento.

All'interno di un mondo sempre più globalizzato e competitivo è assolutamente necessario dotarsi sviluppare progetti di marketing e comunicazione integrata che, attraverso l'integrazione di varie discipline strategiche quali direct marketing, web, pubbliche relazioni e comunicazione tradizionale, permettono ai Clienti di aumentare le vendite e sviluppare il proprio business.

Campagne pubblicitarie

L'Ippogrifo® realizza campagne pubblicitarie efficaci, con una vasta eterogeneità di mezzi di comunicazione per raggiungere target definiti attraverso un know how che la maggior parte delle PMI non dispongono.

Secondo l'Azienda per poter costruire una buona campagna pubblicitaria occorre infatti tenere conto di diversi fattori:

- ✓ Obiettivi commerciali dell'azienda
- ✓ Conoscenza del prodotto e del mercato di riferimento
- ✓ Conoscenza dei canali pubblicitari da utilizzare
- ✓ Scelta dei mezzi di comunicazione ai quali affidarsi
- ✓ Gestione oculata del budget investito
- ✓ Costruzione di un messaggio pubblicitario efficace

✓ Verifica dei risultati raggiunti

In vent'anni di attività l'agenzia si è occupata di innumerevoli campagne pubblicitarie su numerosi media, affidando al proprio reparto creativo lo studio di un'immagine vincente e dinamica che potesse rappresentare una leva per lo sviluppo del business.

Internazionalizzazione

L'Ippogrifo ha saputo cogliere la forte necessità delle imprese locali, spinti dalla crisi economica, allo sviluppo del proprio business sui mercati esteri. L'azienda quindi offre il cosiddetto "***Ippogrifo Word***", un servizio che permette di cogliere le opportunità di crescita e sviluppo sui mercati internazionali attraverso un modello strategico-operativo realizzato appositamente per le imprese interessate al primo processo di internazionalizzazione e conseguentemente fare scouting nel mondo di distributori, importatori, rivenditori e clienti finali interessati ai propri prodotti o servizi.

Il modello operativo "Ippogrifo World" **dura 36 mesi**, inizia con una ricerca di mercato e una successiva analisi quantitativa e qualitativa di un insieme di dati che portano l'agenzia e il cliente a individuare i mercati esteri di interesse primario per l'impresa e che quindi in funzione delle proprie caratteristiche e dei propri prodotti, può avere più chance di riuscita e meno rischi commerciali. L'Ippogrifo World® è un **modello operativo misurabile, sperimentato, consolidato** ed estremamente funzionale per quelle imprese che non hanno al loro interno un'adeguata struttura di persone capaci da sole di poter svolgere tutte quelle azioni e attività finalizzate a creare e consolidare **relazioni commerciali nel resto del mondo**.

Grazie all'ausilio degli export manager dell'Agenzia, L'Ippogrifo mette a disposizione del cliente un vero e proprio ufficio commerciale estero in outsourcing, a fronte di un investimento estremamente inferiore a quello necessario per costituire internamente questo tipo di struttura.

4.3. Analisi competitor

La concorrenza è quella condizione in cui più imprese competono sullo stesso mercato, producendo i medesimi beni o servizi che soddisfano una pluralità di acquirenti.

I concorrenti non solo minacciano incessantemente l'azienda, ma influenzano le sue performance, i suoi risultati economico-finanziari e possono modificare le opportunità attuali e future presenti nel mercato. Scopo di tale studio sarà quindi analizzare quali sono i competitors dell'azienda L'Ippogrifo.

Nell'analisi dei competitor si tiene in considerazione: come si colloca l'offerta dei concorrenti nei confronti della domanda da parte dei consumatori; il genere e il grado di differenziazione dell'offerta; e i punti di forza e di debolezza, di conseguenza, le minacce e le opportunità per l'impresa rispetto ai suoi concorrenti.

Come è possibile osservare nella Figura 4.1 per l'individuazione e l'analisi di quelli che possono essere considerati i principali rivali, si sono prese in esame le aziende che svolgono attività simili.

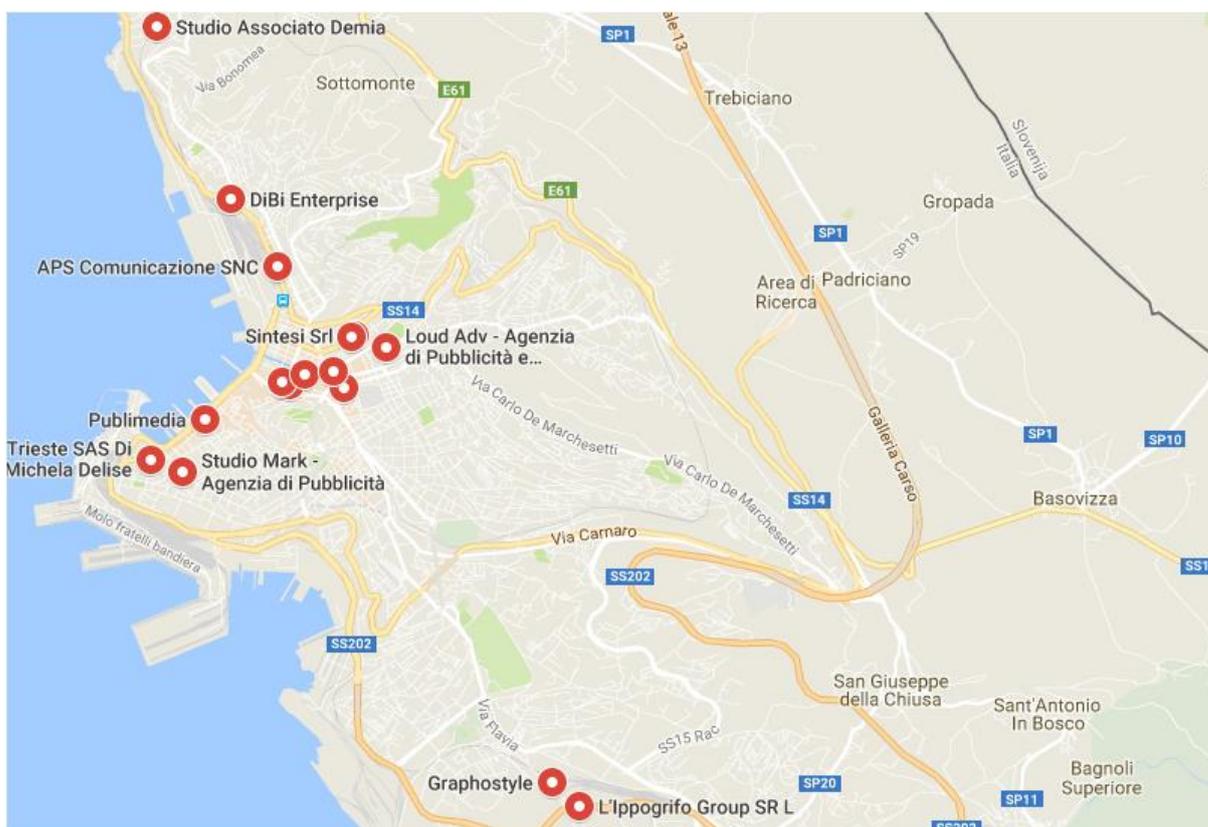


Figura 4.1: Mappatura concorrenti di Ippogrifo a Trieste.

Il perimetro di ricerca confina nell'area geografica della città di Trieste, la quale può rappresentare il raggio d'azione e di influenza di Ippogrifo.

Dopo un'attenta analisi delle attività che Ippogrifo svolge, si procede con una breve descrizione delle attività dei competitors più simili. Di seguito sono descritte le aziende competitor prese in esame:

1. **INCIPIT** (www.incipitonline.it)



È un'agenzia innovativa, strategica, concreta, efficace, con oltre 15 anni di esperienza nel settore della comunicazione, degli eventi e del marketing.

L'azienda offre diversi servizi i quali: analisi della comunicazione aziendale, ricerche di mercato, strategie di marketing, progetti di immagine e piani di comunicazione, campagne di comunicazione, strumenti di vendita, branding e packaging, siti web e web marketing e social media marketing, classic/digital pr, organizzazione eventi, pianificazione media online e offline, analisi del clima aziendale.

Sfruttano strumenti nuovi per aumentare le vendite dei prodotti e la visibilità dei progetti. Offrono soluzioni integrali in tutti gli ambiti della comunicazione e del marketing. Garantiscono sempre la realizzazione di notevoli economie di scala. Sono flessibili sulle esigenze dei nostri clienti, che siano startup, PMI o grandi aziende.

2. **STUDIOMARK** (www.studiomark.net)



Un'azienda con alle spalle un'esperienza lunga più di cinquant'anni consulenza, advertising, progetti editoriali, immagine coordinata, marketing, portali e siti web, contenuti testuali, app e video, eventi e allestimenti. Sono in grado di offrire una consulenza a 360 gradi e puntano al conferimento di un valore aggiunto alla marca, al prodotto, all'evento con riguardo ai settori dei servizi della cultura, del turismo e dello sport: è qualcosa che ci portiamo dentro e che mettiamo sempre a disposizione del cliente.

3. **LOUDADV** (www.loudadv.com)



Si occupano della progettazione e dello sviluppo dei principali supporti per la comunicazione aziendale e istituzionale, offline e online. Offrono quindi servizi come: campagna pubblicitaria offline e online, progettazione grafica dei principali supporti alla comunicazione above and below the line, naming e progettazione del logo e strategie di comunicazione integrata. Anche loro mostrano competenze di Webdesign, strumenti per la comunicazione sui social network, social media strategy, interaction design, progettazione grafica di app e del package di prodotto e promozionali, campionari, espositori e prodotti di cartotecnica.

4. DEMIA (www.demia.it)

 La particolarità di quest'azienda consiste nel fornire alle aziende un kit completo di soluzioni per esplorare il sistema valoriale delle Generazioni, le loro percezioni, atteggiamenti e comportamento di acquisto e consumo per poterli conquistare e farli diventare clienti. Lavorano da più di 10 anni con aziende private e pubbliche offrendo servizi di consulenza strategica, soluzioni nel campo delle ricerche di mercato. Ricostruiscono trend emergenti nel mercato e sviluppiamo delle guide operative per implementare soluzioni al business delle aziende. L'attività è svolta attraverso una sofisticata piattaforma (R-Sw Platform) pensata per condurre analisi statistiche avanzate, con particolare riferimento alle indagini di mercato basate sulla conjoint analysis e molte altre applicazioni complesse. L'ho inserita tra i competitor di Ippogrifo perché una delle attività chiave è proprio offrire consulenza e ricerche di mercato.

5. DIBI Media Enterprise (www.dibienterprise.com)

 Si tratta di un'agenzia SEO, che conosce tutto ciò che riguarda il buon posizionamento sui motori di ricerca. Gestisce il digital marketing delle aziende che hanno compreso che un buon sito, collocato nelle prime posizioni dei motori di ricerca è la chiave per incrementare costantemente la base di clienti. Si avvalgono di professionisti in grado di occuparsene in modo dedicato e professionale.

6. ITALIAONLINE (www.italiaonline.it)

 Un'azienda sicuramente temibile per Ippogrifo, è proprietaria di Virgilio, Libero, Pagine Gialle e Pagine Bianche, offre soluzioni di comunicazione online che spaziano dall'advertising, al web design, al web marketing: ed è così che costruiscono e promuovono la presenza digitale di migliaia di imprese italiane, piccole e grandi.

7. PUBLIMEDI@ (<http://www.publmediats.it>)

 Nasce nel 1982 nasce come spin-off di Tuttifrutti, per gestire l'area dei media nata da investitori privati. L'Agenzia presenta diverse sedi e offre sostanzialmente tre servizi digital: web marketing, social media e siti web. Offrono un team internazionale che può gestire ogni esigenza di comunicazione e marketing in questi tre settori.

4.4. Analisi dei Canali

L'Agenzia l'Ippogrifo è presente su Facebook (Figura) superando i 19.000 likes, questo canale viene utilizzato principalmente per promuovere l'azienda quotidianamente attraverso notizie di attualità nel campo del Marketing, e ad un continuo collegamento che riporta al Blog (Figura), anch'esso ricco di informazioni che possono aiutare in modo concreto imprenditori di piccole medie imprese nel settore B2B. La comunicazione offre molti contenuti multimediali e gran parte dei post sono appunto video.



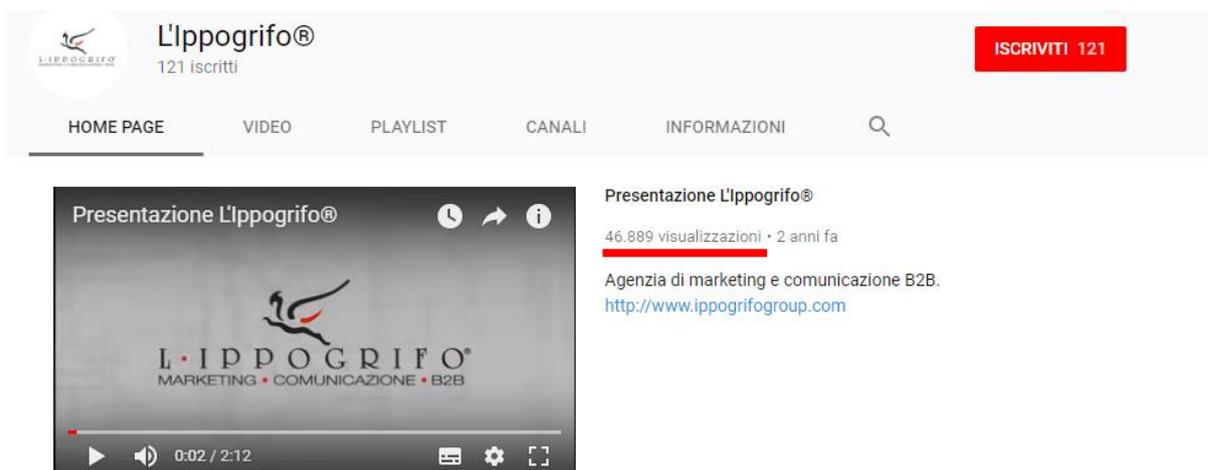
Figura 4.2: Pagina Facebook L'Ippogrifo

Il Blog (Figura 4.3) viene aggiornato settimanalmente con articoli particolarmente provocanti, toccando quei temi spinosi che un'azienda deve affrontare quotidianamente, quali i dipendenti, la concorrenza, gli investimenti.



Figura 4.3: Il blog L'ippogrifo

L'azienda è presente sul canale YouTube con 121 iscritti, il video che presenta l'Agenzia ha ben più di 48 mila visualizzazioni. Il canale è curato settimanalmente con video brevi di circa 2 minuti che offrono una panoramica dei principali problemi che una PMI può affrontare.



Anche i social network come Twitter e Instagram presentano la quotidianità di Ippogrifo con i diversi micro aggiornamenti e foto, e la presenza di circa 900 follower su Twitter e 270 su Instagram.

E infine sono provvisti di un sito Web (Figura 4.5) che risulta essere un ottimo biglietto da visita, provvisto di descrizioni esaurienti sui servizi offerti dall'azienda. Il sito web dispone anche della versione responsive, quindi in grado di adattarsi graficamente in modo automatico al dispositivo con il quale vengono visualizzati (computer con diverse risoluzioni, tablet, smartphone, cellulari ecc.), riducendo al minimo la necessità dell'utente di ridimensionare e scorrere i contenuti. Sono presenti tutti i contatti e le descrizioni necessarie per presentare l'azienda. In conclusione si può affermare che padroneggiano con abilità i social media, frutto sicuramente di piano strategico di comunicazione.

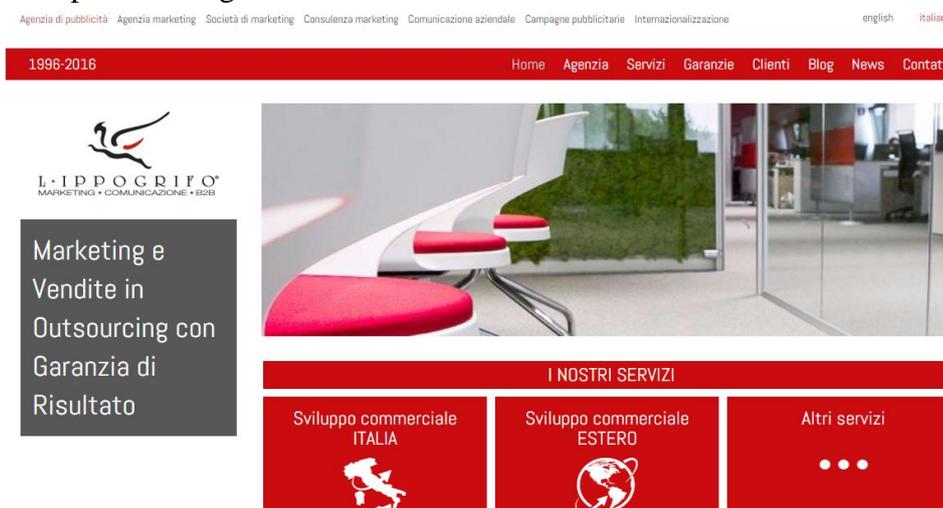


Figura 4.5: Sito Web L'ippogrifo

4.5. Analisi del Bilancio Ippogrifo

I bilanci in esame sono presi dalla banca dati AIDA fornita dall'Università di Padova. I Bilanci sono disponibili dall'esercizio 2007 fino all'esercizio del 2016.

4.5.1. Fatturato

In prima analisi, si analizzano i fatturati degli ultimi 9 esercizi, il seguente grafico (Figura 4.6) mostra l'evidente trend positivo che si è registrato nel corso degli anni. Si parte da un fatturato di **404 372 €** nel 2007 a **1 063 824 €** nel 2016, quasi più del doppio.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi delle vendite	404.372	501.009	508.473	609.544	753.349	792.879	721.843	843.627	975.359	1.063.824

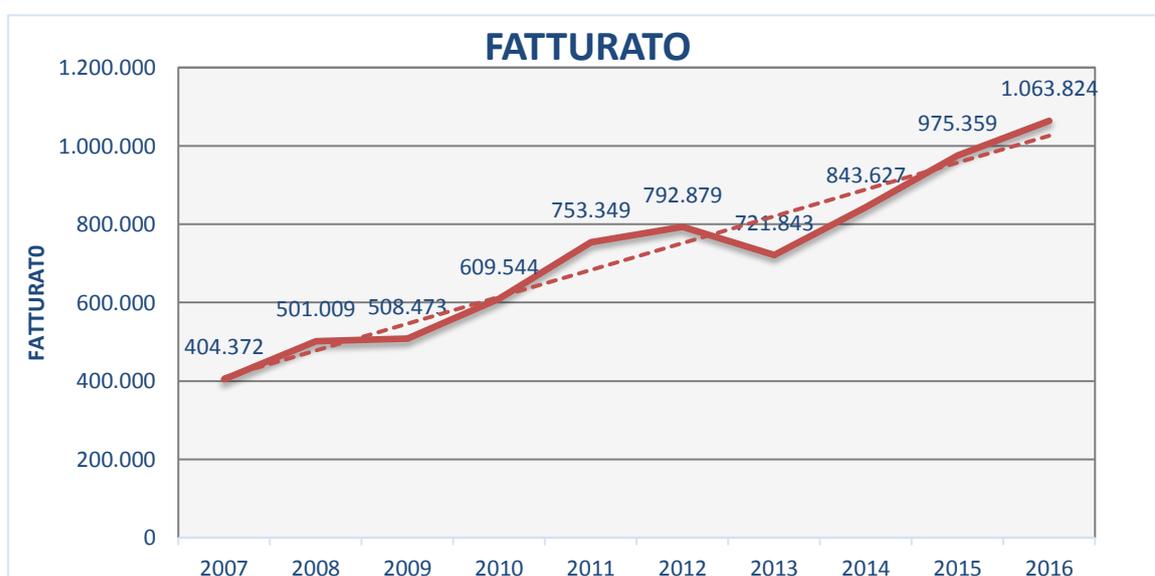


Figura 4.6: Fatturato Agenzia Ippogrifo

4.5.2. Analisi della redditività

Gli indici di redditività misurano l'efficacia e l'efficienza dell'impresa nel conseguimento degli obiettivi reddituali. I principali indicatori di redditività sono il **ROI** e il **ROE**.

Il **ROE** esprime la redditività del capitale di rischio, cioè la capacità dell'impresa di attrarre investitori di capitali;

Redditività del capitale proprio (ROE)

$$\frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Capitale proprio}}$$

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROE (%)	46,57	41,63	31,22	28	12,37	3,26	-76,62	Non Disp.	0,55	15,07

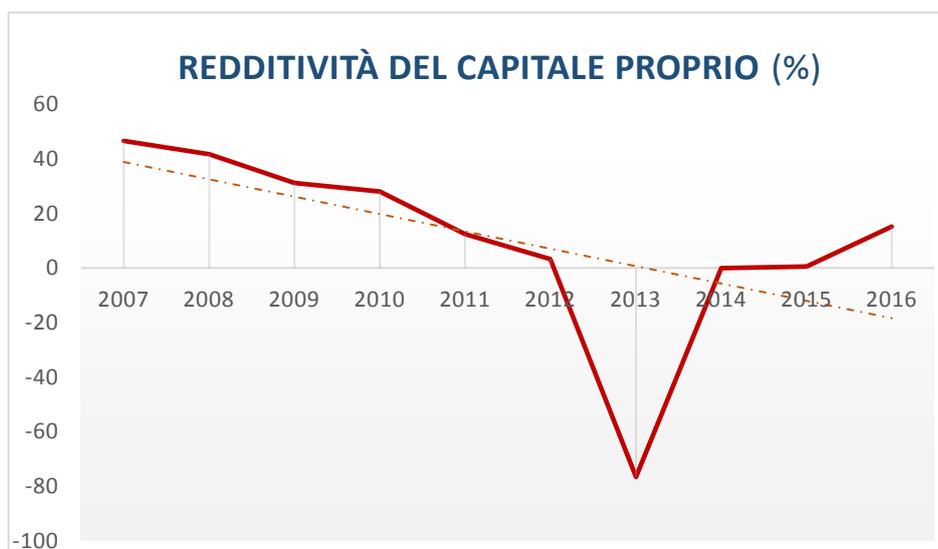


Figura 4.7 Redditività del capitale proprio

Nel caso in esame si può considerare che la redditività del capitale proprio nel corso del tempo denota un trend negativo (Figura 4.7), ma che negli ultimi anni (dal 2015) ha ripreso a crescere. Tuttavia, per poter giudicare una singola azienda, è necessario valutare il premio al rischio. Il premio al rischio è la differenza tra il ROE e il rendimento offerto dai cosiddetti investimenti privi di rischio, come i titoli di stato.

Il **ROI** esprime la capacità dell'impresa di remunerare l'insieme dei capitali sia propri sia di

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	21,38	24,55	-2,54	7,18	28	22,5

debito e consente di valutare l'efficienza della gestione caratteristica.



Figura 4.8: Redditività di tutto il capitale investito (ROI)

Nel caso in esame (Figura 4.8) la redditività di tutto il capitale investito sembra essere soddisfacente nel corso degli esercizi, nonostante la forte discesa nel 2013. Nell'ultimo esercizio quello del 2016, il ROI registra un 22,5 %.

La **redditività delle vendite** indica la capacità remunerativa delle vendite e dipende dalle politiche di vendita adottate. Va confrontato con gli equivalenti indici medi del settore di appartenenza e analizzato il suo andamento nel tempo

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROS	5,19	5,15	6,49	7,64	4,23	4,91	-1,02	1,84	5,86	3,86

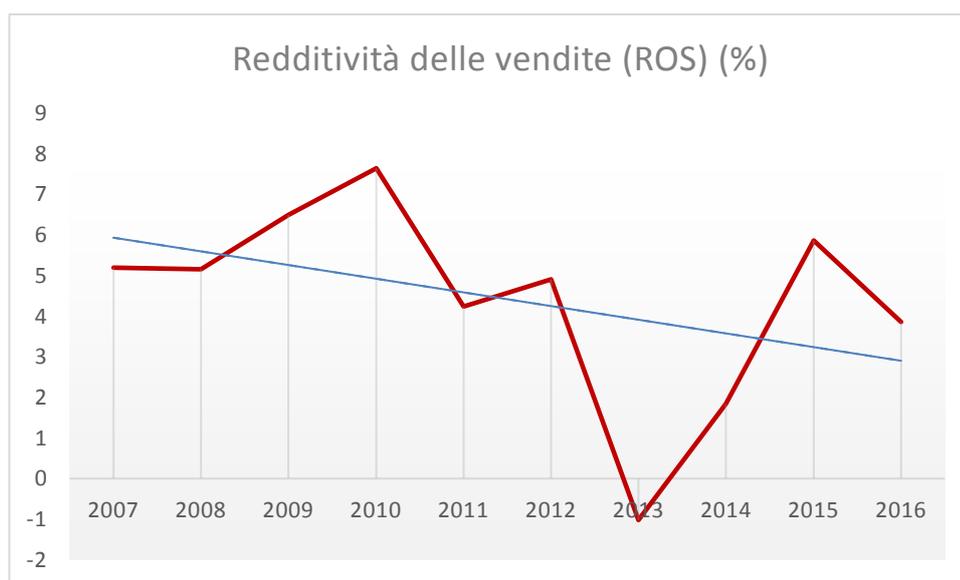


Figura 4.9: La redditività delle vendite

Anche nella redditività delle vendite, risulta una vertiginosa discesa nel 2013, e una forte impennata negli esercizi a seguire.

4.5.3. Analisi Finanziaria

	2013	2014	2015	2016
Indice di liquidità	1,06	0,87	1,2	0,86
Indice di indebitam. a breve	0,68	0,79	0,56	0,71
Indice di indebitam. a lungo	0,32	0,21	0,44	0,29
Debiti v/banche su fatt.	34,36	24,29	19,76	15,88
Debt/EBITDA ratio	7,92	2,93	1,61	1,65

L' **Indice di liquidità** (Figura 4.10) evidenzia la capacità dell'azienda di far fronte con la sola parte finanziaria agli impegni di breve periodo senza ricorrere allo smobilizzo del magazzino; La figura mostra che nel 2014 e nel 2016, essendo inferiore all'unità, l'impresa ha difficoltà a rimborsare nei modi ordinari, solo utilizzando crediti e liquidità, i propri debiti.

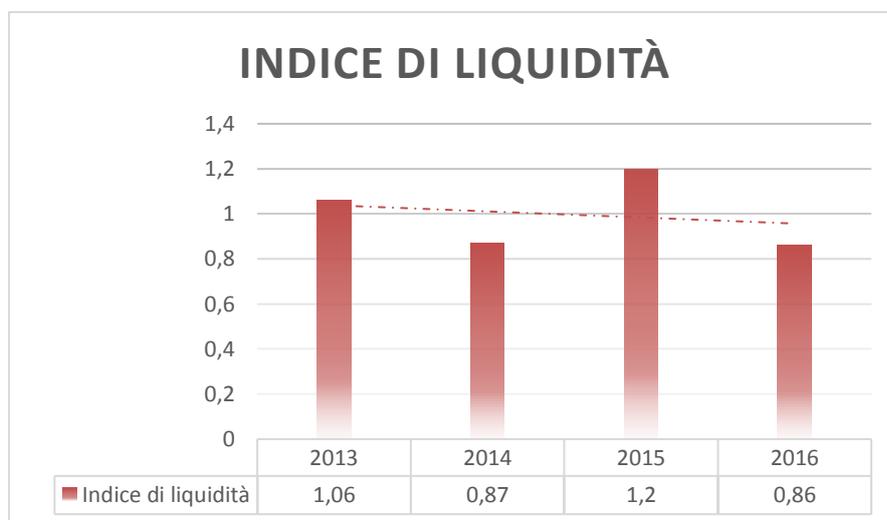


Figura 4.10: Indice di liquidità

Le **incidenze dei debiti a breve termine e dei debiti a medio/ lungo termine** evidenziano l'adeguatezza della composizione delle diverse fonti di finanziamento.

In questo caso un indice inferiore all'unità evidenzia che l'azienda non fa eccessivo ricorso al capitale di terzi per finanziare la propria attività e dunque non dipende da terzi. L'azienda è solida. (Figura 4.11)

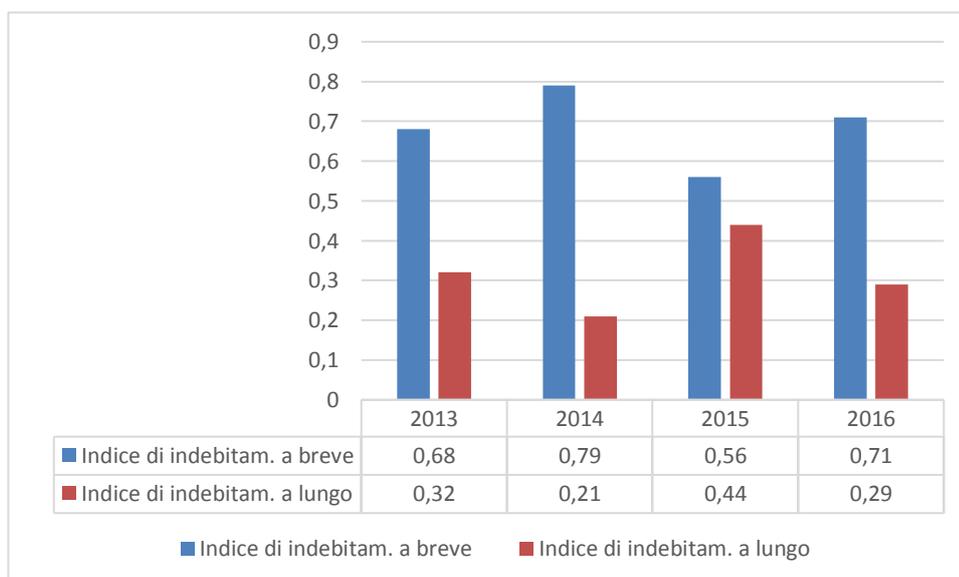


Figura 4.11: Gli indici di indebitamento a breve a lungo termine.

Il Rapporto debito / EBITDA misura la capacità che ha una società di pagare il debito sostenuto. Un elevato rapporto Debito / EBITDA suggerisce che un'impresa non possa essere in grado di far fronte al proprio debito in maniera appropriata e garantisce una riduzione del credito.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dipendenti	5	6	6	5	7	9
Ricavi pro-capite	151.340	132.440	121.320	170.150	140.690	170.150
Valore aggiunto pro-capite	27.560	37.890	33.240	41.070	37.270	45.310
Costo lavoro per addetto	17.300	27.140	27.970	26.950	20.000	33.860
Rendimento dipendenti	8,75	4,88	4,34	6,31	7,04	3,51

Un rapporto di debito / EBITDA in calo è migliore di quello in crescita perché implica che la società sta pagando il debito e/o aumentando i guadagni. Allo stesso modo, un aumento del rapporto debito / EBITDA significa che la società sta aumentando il debito oltre i guadagni. In questo caso (Figura) si denota un calo del rapporto.

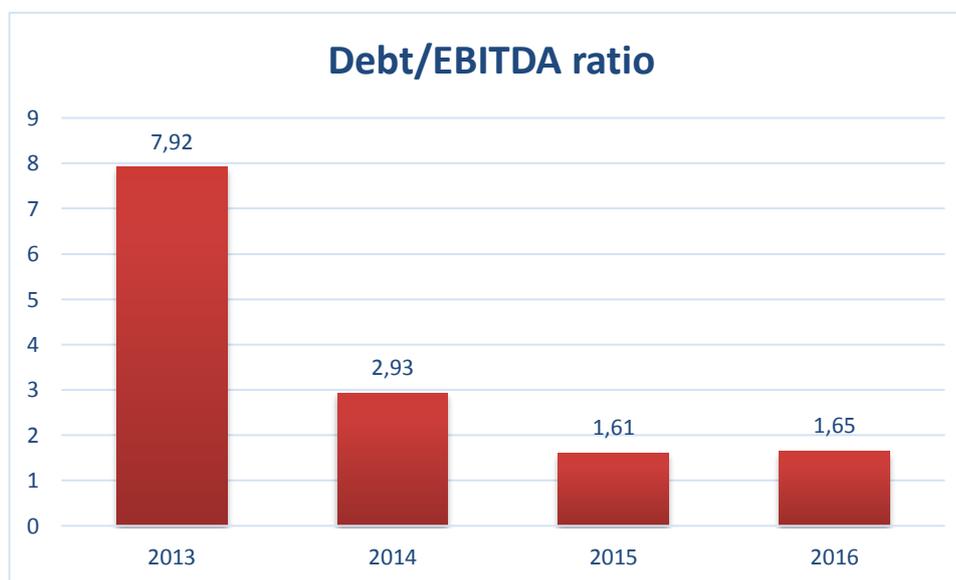


Figura 4.12: Rapporto Debiti/Ebitda.

4.5.4. Indici di produttività

Gli **indici di produttività** sono degli indicatori della **produttività aziendale**, in altre parole essi permettono di comprendere se i *fattori produttivi sono impiegati in modo efficiente o meno* all'interno dell'impresa. Questi indici sono costruiti come **rapporto** tra un **risultato conseguito** (*la produzione, il fatturato, i ricavi, ecc..*) e i **mezzi** che l'impresa ha dovuto impiegare per conseguire tale risultato.

Nel caso in esame (Figura) Nel corso degli esercizi si registra un aumento dei dipendenti da 5 (nel 2011) a 9 (nel 2016). Il rendimento invece sembra avere un trend negativo nonostante l'assunzione di nuovi dipendenti. Il calo del rendimento si fa più intenso dall'esercizio 2015, che registrava 7 dipendenti.

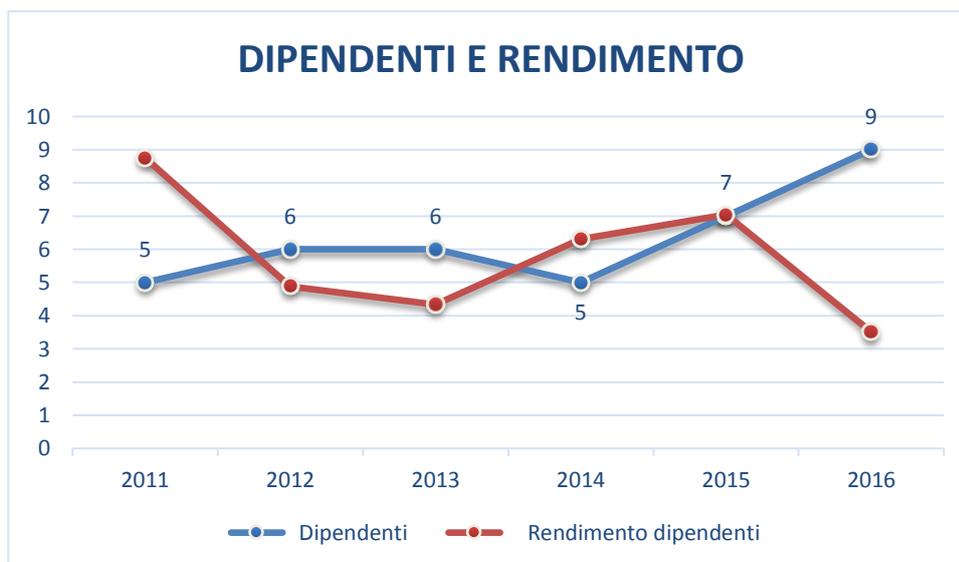


Figura 4.13: Dipendenti e rendimento

Nel calcolo degli indici di produttività assumono importanza i così detti valori pro-capite, cioè degli indici ottenuti dividendo un risultato ottenuto (ricavo, valore aggiunto, fatturato, ecc..) con il numero medio di addetti dell'azienda. Il primo di questi indici è il **ricavo pro-capite**. Esso è ottenuto dividendo i ricavi netti di vendita conseguiti nell'esercizio per il numero medio dei dipendenti nel corso dello stesso esercizio. I ricavi vanno presi al netto di sconti, abbuoni, premi e resi. Il numero medio dei dipendenti è dato dalla media tra i dipendenti assunti all'inizio dell'esercizio e quelli assunti al termine dell'esercizio. Con riferimento al numero di dipendenti impiegati nel calcolo dei ricavi pro-capite occorre notare che si deve far riferimento a tutti i dipendenti dell'azienda a prescindere dal loro livello (operai, impiegati, quadri, dirigenti) e dalle funzioni svolte (personale addetto alla produzione, personale amministrativo, personale commerciale, ecc..).

Il **valore aggiunto pro-capite** invece è ottenuto dividendo il valore aggiunto dell'esercizio per il numero medio dei dipendenti nel corso dello stesso esercizio. Il valore aggiunto è dato dalla differenza tra il valore della produzione del periodo e i consumi di materie e servizi dello stesso periodo. Anche in questo caso il numero medio dei dipendenti viene calcolato come media tra il numero dei dipendenti in forza presso l'azienda all'inizio dell'esercizio e alla fine dell'esercizio. Nel calcolo si tiene conto di tutti i dipendenti dell'azienda a prescindere da quelle che sono le loro mansioni e i settori in cui operano.

Nella seguente Figura 4.14 gli indici presi in esame mostrano che I ricavi pro capite sono abbastanza alti, questo deriva dal fatto che l'azienda ha pochi dipendenti. I ricavi pro-capite crescono nel corso degli esercizi, nonostante l'assunzione dei dipendenti, questo può significare che ricavi netti di vendita crescono in misura superiore al crescere dei dipendenti.

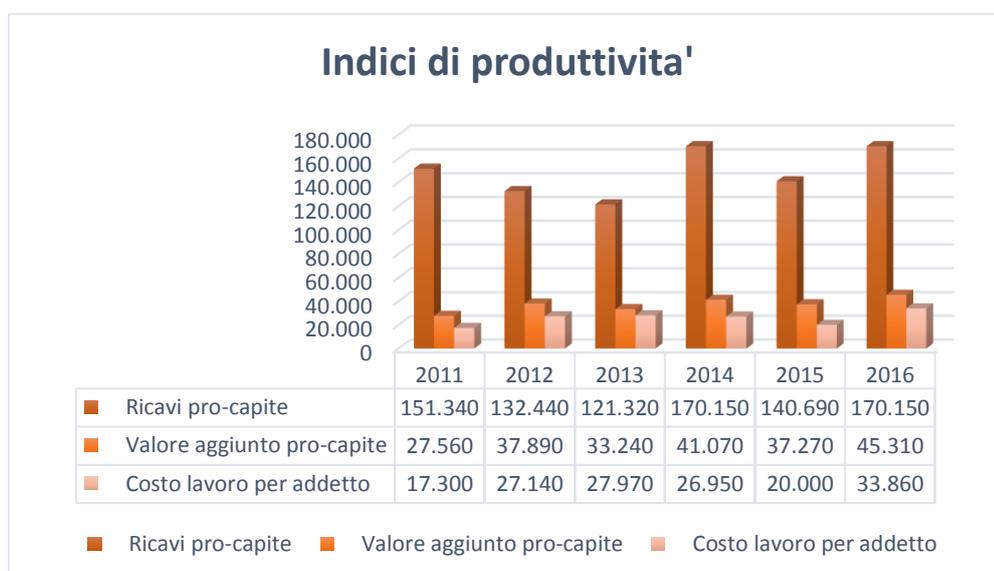


Figura 4.14 Indici di produttività.

4.6. Intervista con Nevio Zucca, l'Account Director di Ippogrifo.

Quali sono i fattori di successo della vostra azienda?

Un'offerta che sul mercato, in questo momento non si trova! Noi offriamo alle piccole medie imprese italiane due modelli, che sono simili tra loro ma diversi con un unico obiettivo: sviluppare i business dell'azienda.

Questi due modelli sono modelli che sul mercato non si trovano, perché, al momento non si trovano agenzie che offrono un'attività strutturata come la nostra, di solito si trovano agenzie che offrono solo in parte quello che offriamo noi, quello che invece offriamo noi è un servizio più ampio e completo. Il successo deriva anche dal fatto, che noi abbiamo una garanzia, si tratta di una clausola contrattuale che si chiama "*Formula ROI garantito*". Essa garantisce per contratto i risultati dell'attività. Oggi su questo tipo di modelli non ci sono garanzie.

Quali sono le competenze che avete sviluppato per accontentare i clienti?

Le competenze sono molto eterogenee, perché noi abbiamo all'interno del nostro team chi si occupa della parte più strategica, quindi quello che noi definiamo il posizionamento strategico, cioè viene analizzata l'azienda tramite un'attività di consulenza molto profonda e cerchiamo di identificare gli elementi che differenziano l'azienda rispetto la concorrenza. Quindi andiamo a lavorare su questa parte strategica che viene fatta da figure che hanno questo tipo di competenze.

All'interno della nostra azienda ci sono anche delle figure che si occupano del "*Copywriting*", ovvero coloro che scrivono per vendere, tutti i contenuti che vengono scritti sono per vendere, quindi è una tipologia di "*Copywriting*" dedicata alla vendita.

Ci sono delle persone invece che sono specializzate nella parte dei social network, e quindi produrre contenuti nella parte dei social. Abbiamo delle persone specializzate in tutto ciò che riguarda il Web Marketing, quindi hanno una conoscenza del Google Adwords⁵. Abbiamo delle altre persone che conoscono Facebook, ma da un punto di vista della piattaforma pubblicitaria.

Quindi avendo un modello molto strutturato abbiamo tante professionalità diverse, ognuno delle quali ha delle competenze specifiche. E questo rappresenta uno degli elementi di differenziazione, perché abbiamo tante professionalità che di solito si trovano, in singole

⁵ Un servizio online di advertising che permette di inserire spazi pubblicitari all'interno delle pagine di ricerca di Google.

agenzie, mentre noi abbiamo un'unica agenzia all'interno della quale ci sono delle professionalità molto diverse che lavorano insieme perché l'obiettivo è il medesimo.

C'è un elemento che accomuna i vostri clienti?

L'elemento che accomuna i nostri clienti è sicuramente il fatto che sono tutte B2B, e sono tutte piccole medie imprese, questo è ciò che accomuna il nostro target. Ovviamente all'interno del nostro portafoglio clienti abbiamo anche dei casi di grande aziende e dei casi aziendali che operano nel B2C. Ma sono delle eccezioni, sostanzialmente i nostri clienti hanno in comune lo status di piccole medie imprese che operano nel B2b.

Qual è il servizio più richiesto?

Noi in realtà eroghiamo due soli servizi che sono strutturati e molto complessi, uno riguarda la crescita dell'azienda nei mercati internazionali e uno riguarda invece lo sviluppo del business nel mercato nazionale (Italia). Questi sono gli unici due servizi che noi eroghiamo, oggi il 50% dei clienti ci richiede il servizio di internalizzazione l'altro 50% ci richiede il servizio per incrementare il business in Italia.

Quali sono i vostri partner chiave con cui avete stretto delle solide alleanze?

Noi facciamo praticamente tutto internamente però abbiamo una partnership che dura da quasi 20 anni che supporta l'attività del Web Marketing. Abbiamo anche collaboratori che si occupano della post produzione di alcuni video. Quando elaboriamo dei video per i nostri clienti, una parte della postproduzione del video viene data in outsourcing.

Secondo voi cosa vi rende diversi dalla concorrenza?

Un'offerta che sul mercato non c'è, e una garanzia che nessuno offre, questi sono gli elementi che ci differenziamo più di tutti.

C'è un caso particolare che vi piacerebbe citare, che ha reso l'idea di quello che siete?

Ne abbiamo di diversi, uno case history di grande successo è stato quello dell'azienda LOCALI ARREDA di Roma, si tratta di un cliente con il quale siamo partiti con un progetto per lo sviluppo del business, siamo partiti con un'espansione dell'attività localizzata a Roma e provincia, e il progetto è andato talmente bene che ora il cliente ci ha chiesto di incrementare il nostro modello inserendo più servizi, portandoci a lavorare su scala nazionale. Il cliente si è trovato con così tanti clienti che addirittura ha dovuto cambiare sede.

Un'altra azienda invece, che fattura qualche milione di euro, grazie a noi oggi ha incrementato il proprio fatturato di circa 600 mila euro nel giro di un anno e mezzo.

5. CONCLUSIONE

I clienti non acquistano beni o servizi: acquistano offerte che forniscono loro dei servizi e sono questi a creare valore. In particolare, il fattore primario che ha generato un cambio di paradigma su altri piani è quello tecnologico. La tecnologia è l'insieme delle forze che hanno saputo tradurre i risultati della ricerca scientifica in prodotti e servizi che hanno avuto un grande impatto sulle società e sul mercato. Infatti uno dei mezzi emergenti che permettono di veicolare l'offerta dei servizi al consumatore è appunto il web e tutto ciò che è digitale. Ed è proprio su questo concetto che il mio elaborato si fonda, su tutte le dinamiche e i servizi che il Web ha generato.

I social media oggi sono un fenomeno sociale, culturale ed economico che riguarda ogni persona e organizzazione connessa a Internet. Caratterizzati da pervasività e capacità di penetrazione in ogni esperienza, di persone e organizzazioni, i social media si possono considerare come la forma più evoluta offerta da internet per stabilire relazioni. Tali relazioni abilitano forme di connessione, collaborazione e conoscenze nuove.

Ecco perché penso che le aziende e le istituzioni, ai giorni nostri, debbano sfruttare le opportunità che l'innovazione digitale ha generato. E per poterlo fare è essenziale avvalersi di figure professioniste che sappiano gestire il mondo digitale. Per capire come scorre il tempo, basti pensare che la radio ha impiegato 38 anni per raggiungere 50 milioni di utenti. La TV 13 anni. Internet 4. Facebook ha ottenuto i primi 100 milioni di utenti in meno di 9 mesi. Il tempo corre veloce nell'economia dell'informazione. Le componenti social, media e marketing sono chiamate a camminare insieme e il passo da tenere è appunto quello del mercato. E in particolar modo queste realtà rappresentano una forte opportunità all'innovazione dei servizi. Inoltre il servizio del web marketing assume quindi una fondamentale importanza per mantenere competitività e soprattutto per creare innovazione nelle imprese.

Da qualche mese mi sono trasferita in Francia, e sono rimasta profondamente colpita da come questo Stato abbia sfruttato questa ondata digitale. Nel giro di un mese mi sono ritrovata nello smartphone una serie di applicazioni istituzionali che consulto quasi quotidianamente. Tra le applicazioni, che mi hanno suscitato un particolare stupore, c'è quella che permette il monitoraggio del consumo energetico domestico, attraverso una serie di dati e grafici sono illustrati analisi sui diversi apparati domestici con i rispettivi consumi. Oppure per fare la richiesta del libretto di circolazione della macchina mi sono trovata a compilare la domanda su un'applicazione apposita, e con qualche clic ho risolto il mio bisogno evitando lunghe file alla motorizzazione. Per non parlare dei servizi sanitari, tutto ciò che riguarda la scelta del proprio

medico, o il rimborso alle visite mediche avviene attraverso un'applicazione pratica e di facile comprensione.

Secondo me tra l'innovazione dei servizi e il Web Marketing esiste una sorta di interdipendenza, per generare innovazione nei servizi è opportuno l'ausilio di figure che sappiano usare gli strumenti che il web offre. L'esperto del Web Marketing infatti oltre alle sue abilità tecniche per poter comunicare con il consumatore deve conoscere i bisogni profondi del consumatore. E i servizi esistono per questo per aiutare il consumatore a soddisfare un bisogno.

Bibliografia

- Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A., & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the world wide web: From WEB 1.0 TO WEB 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1.
- Assogna, P. (2013). Innovation through Cross-fertilization. In *GEBIS Short Papers* (pp. 12-17).
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of socialization theory and research*, 213, 262.
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of communication*, 28(3), 12-29.
- Berry, L. L. (1995). On great service: A framework for action. Simon and Schuster.
- Berthon, P., Pitt, L. F., & Watson, R. T. (1996). The World Wide Web as an advertising medium. *Journal of advertising research*, 36(1), 43-54.
- Bertoli, G., & Busacca, B. (2004). *Co-branding e valore della marca*. Università degli studi Brescia
- Bertoli, M. (2012). *Web Marketing per le PMI: Fare business con SEO, email marketing, Google, Facebook & co*. HOEPLI EDITORE.
- Bettencourt, L. A., & Ulwick, A. W. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, 86(5), 109.
- Björkdahl, J. (2009). Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. *Research Policy*, 38(9), 1468-1477.
- Bonavenuta barbara. (2011). *Web Marketing come strumento di business*. Apogeo, Baldissera
- Cantamessa, M., & Montagna, F. (2016). *Management of innovation and product development*. Springer.
- Caram Caramiello, C., Di Lazzaro, F., & Fiori, G. (1993). *Indici di bilancio: strumenti per l'analisi della gestione aziendale*. Giuffrè.
- Chesbrough H (2005). *Towards a New Science of Services*. *Harvard Business Review*, 83, 2, pp. 43-44

- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H. W. (2011). Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 85.
- Constantinides, E. (2002). The 4S web-marketing mix model. *Electronic commerce research and applications*, 1(1), 57-76.
- Conte, R., & Paolucci, M. (2001). Intelligent social learning. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 4(1), U61-U82.
- Cooper R.G., Edgett S.J. (1999), “*Product development for the service sector*”, Basic Books, New York.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of interactive marketing*, 26(2), 83-91.
- DIS, I. (2009). 9241-210: 2010. Ergonomics of human system interaction-Part 210: Human-centred design for interactive systems. *International Standardization Organization (ISO). Switzerland*.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P., & Matthing, J. (Eds.). (2006). *Involving customers in new service development (Vol. 11)*. World Scientific.
- Fagerberg J. (2003) Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature, *Journal of Evolutionary Economics*.
- Ferrara, L., & Guglielmini, M. (2004). *Che cosa è e come si legge il bilancio d'esercizio*. Il sole 24 ore.
- Fill, C. (2005). *Marketing communications: engagements, strategies and practice*. Pearson Education.
- G. .Dosi, "Technological Paradigms and Technological Trajectories", *Research Policy* (1982), p.149
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: how services benefit industry. *International journal of service industry management*, 6(3), 4-16.

- Gil-Or, O. (2010). Building consumer demand by using viral marketing tactics within an online social network. *Advances in Management*, 3(7), 7-14.
- Godin, B., & Lane, J. (2013). *Pushes and Pulls: The Hi (story) of the Demand Pull Model of Innovation, Project on the Intellectual History of Innovation* (No. 13, p. 39). Working paper
- Greenhalgh, C., & Rogers, M. (2010). *Innovation, intellectual property, and economic growth*. Princeton University Press.
- Grimaldi, R., Kenney, M., Siegel, D. S., & Wright, M. (2011). 30 years after Bayh–Dole: Reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1045-1057.
- Hakansson, H. (Ed.). (2015). *Industrial Technological Development (Routledge Revivals): A Network Approach*. Routledge.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). Breakthrough service.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Principles of marketing*. Prentice Hall, New York.
- Kristensson, P., Gustafsson, A., & Archer, T. (2004). Harnessing the creative potential among users. *Journal of product innovation management*, 21(1), 4-14.
- Krugman, P. (1979). A model of innovation, technology transfer, and the world distribution of income. *Journal of political economy*, 87(2), 253-266.
- Kuusisto, A., & Riepula, M. (2011). Customer interaction in service innovation: seldom intensive but often decisive. Case studies in three business service sectors. *International Journal of Technology Management*, 55(1/2), 171-186.
- Lance A. Bettencourt, Alessandra Marasco (2013). *Innovazione dei servizi. Ideare servizi innovativi centrati sui bisogni dei clienti*. McGraw-Hill Education.
- Lazonick, W. (2006), *The innovative firm*, in Fagerberg, J. et al. (edited by), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford Un. Press.
- Lazonick, W. (2010). The Chandlerian corporation and the theory of innovative enterprise. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 317-349.

- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Hippel, E. V. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management science*, 48(8), 1042-1059.
- Loiacono, E. T., Watson, R. T., & Goodhue, D. L. (2002). WebQual: A measure of website quality. *Marketing theory and applications*, 13(3), 432-438.
- Lucas, R. (1988), "On the mechanisms of economic development", *Journal of monetary economics*, 22, pp.3-42
- MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1997). Discovering new points of differentiation. *Harvard business review*, 75, 133-145.
- Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing user involvement in service innovation: Experiments with innovating end users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111-124.
- Martin, B. R. (2003). The changing social contract for science and the evolution of the university. *Chapters*.
- McDonagh, D., & Thomas, J. (2013). Innovating alongside designers. *The Australasian medical journal*, 6(1), 29.
- Miranda, L. (2000). *Internet marketing: le nuove strategie del marketing online*. U. Hoepli.
- Neti, S. (2011). Social media and its role in marketing. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(2), 1-15.
- Normann, R. (2002). Ridisegnare l'impresa: quando la mappa cambia il paesaggio. Etas.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1995). Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore. Etas libri.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*, 74, 6, pp 69. pp.1002-1037.
- Romer, P. (1986), "Increasing returns and long-run growth", *Journal of political economy*, 94,
- Rosenberg, N. (1990). Why do firms do basic research (with their own money)?. *Research policy*, 19(2), 165-174.
- Rubalcaba, L. (2011). AND SERVICE INNOVATION POLICIES. *Promoting Innovation in the Services Sector*, 3.

- Sandén, B., Gustafsson, A., & Witell, L. (2006). The role of the customer in the development process. In *Involving customers in new service development* (pp. 33-56).
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), 4-17.
- Sebastiani, R. (2006). *Innovazione e servizi: verso un nuovo modello interpretativo*. *Economia dei servizi*, 1(1), 97-112.
- Sebastiani, R. (2007). *Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto*. Università cattolica del Sacro Cuore, Facoltà di economia, Dipartimento di scienze dell'economia e della gestione aziendale.
- Sechi, A. (2015). *Innovazione strategica ed innovazione tecnologica: definizione delle diverse tipologie d'innovazione e sinergie tra di esse* (Doctoral dissertation).
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD) The case of [www. mystarbucksidea. com](http://www.mystarbucksidea.com). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 966-990.
- Silvi, R. (2012). *Analisi di bilancio: la prospettiva manageriale*. McGraw-Hill.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard business review*, 80(1), 91-7.
- Ulwick, A. W., & Bettencourt, L. A. (2008). *Giving customers a fair hearing*. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 62.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT press.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159.

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.

Zhang, P., & Von Dran, G. M. (2000). Satisfiers and dissatisfiers: A two-factor model for website design and evaluation. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 51(14), 1253-1268.

Sitografia (consulatati nel settembre-ottobre 2017)

<https://www.usability.gov/what-and-why/user-experience.html>

<http://www.glossariomarketing.it/significato/sem/>

https://www.topsuimotori.com/blog/seo/link_popularity_cos_e_e_come_si_crea.htm

<https://www.robertoiacono.it/cose-wordpress-e-come-funziona/>

<https://it.wordpress.com/learn-more/?v=blog>

<http://www.audiweb.it/>

<http://www.lastampa.it/2017/06/28/tecnologia/news/due-miliardi-di-utenti-usano-facebook-One6S3f8L1Pu6ebMRsB8RK/pagina.html>

<https://conversationprism.com/>