



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

Il marketing digitale: criticità e opportunità per le PMI

Relatore

Prof. Marco Bettiol

Laureando

Francesco Bressanin

n° matr.1206573 / LMSGC

Anno Accademico 2019 / 2020

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. Una visione complessiva del marketing nelle PMI	8
1.1. Il ruolo delle PMI nel mercato italiano	8
1.2. L'importanza del marketing e della comunicazione nelle PMI	11
1.3. Difficoltà di approccio al marketing e alla comunicazione da parte della piccola e media impresa	16
1.4. Elementi di criticità nel marketing attuato dalle PMI	19
1.5. Strumenti a basso costo per PMI con budget limitato	22
2. Caratteristiche della Piccola e media impresa italiana	25
2.1. Punti di forza delle PMI italiane	25
2.2. Punti di debolezza delle PMI italiane	28
2.3. Le sfide da affrontare per le PMI italiane	30
3. Metodi e mezzi per la valorizzazione del made in italy: gli strumenti a disposizione delle PMI	32
3.1. Marca, marchio e logo	32
3.1.1. Il digital branding	35
3.2. L'importanza della presenza nel web: il ruolo dei social	38
3.2.1 Il ruolo dei social nelle PMI	41
3.3. Lo Storytelling come metodo di valorizzazione	43
3.4. L'importanza della presenza nel web: il sito internet	50
3.5. Il Consumer Journey nel contesto digitale	55
3.6. Le varie tipologie di digital advertising	59
3.6.1. Search Advertising	59
3.6.2. Display Advertising	60
3.6.3. Social Advertising	61
3.6.4. Video advertising	61
3.6.5. Influencer Advertising	62
3.6.6. Un nuovo tipo di approccio: l'inbound Marketing	63
3.7. Il ruolo della User Experience	64
4. Case study: Una ricerca qualitativa riguardo il livello di digitalizzazione e approccio al marketing delle PMI italiane	68
4.1. Introduzione	68
4.2. Inquadramento della ricerca	69
4.3. Metodologia di ricerca	70

4.4. Strumenti utilizzati.....	72
4.5. Analisi risultati.....	73
4.5.1. Figura addetta alla promozione dell'azienda.....	73
4.5.2. Canali Utilizzati	74
4.5.3. Attività Promozionali	77
4.5.4. Analisi di mercato	79
4.5.6. Raccolta e analisi dati.....	82
4.5.7. Attività di successo	83
4.5.8. Attività durante Lockdown.....	86
Conclusioni.....	87
Bibliografia	91
Sitografia.....	94

INTRODUZIONE

Lo spunto per questa tesi nasce dalla volontà maturata durante questo percorso di studi di approfondire l'ambito del marketing nei confronti delle piccole realtà imprenditoriali italiane, che sempre più si trovano coinvolte in continue evoluzioni del mercato, ma delle quali ancora si possiede una conoscenza parziale.

Il presente lavoro, dunque, si pone come primo obiettivo quello di comprendere i cambiamenti avvenuti dal dopoguerra ad oggi nell'approccio al marketing da parte delle PMI italiane, le quali costituiscono un punto di riferimento fondamentale per l'economia nazionale e mostrano tratti distintivi molto differenti dalle altre tipologie di aziende. Il secondo obiettivo che questa tesi si pone è quello di comprendere quale sia il l'attuale livello di digitalizzazione delle micro e piccole imprese.

L'elaborato presenta nel capitolo iniziale un'analisi del contesto italiano, con specifica attenzione per il ruolo che la piccola e media impresa riveste in esso. Verrà definito cos'è esattamente una PMI e quali sono le particolarità che la distinguono dalle grandi organizzazioni.

Uno degli aspetti che maggiormente verranno presi in considerazione è la difficoltà da parte di questa tipologia di imprese di relazionarsi con un mercato radicalmente mutato dalle nuove tecnologie digitali, e di adeguarsi quindi ai cambiamenti che il web ha portato. Verrà eseguita una breve analisi riguardo la diffusione della banda larga nel Paese, che come ben si sa è uno dei presupposti principali per il raggiungimento della "maturità digitale" da parte delle imprese italiane.

In seguito, verranno analizzati gli aspetti riguardanti l'importanza del marketing digitale in funzione del cambiamento del consumatore e dello spostamento di quest'ultimo nel web; e le principali criticità riguardo il marketing svolto da parte delle PMI.

Il capitolo si concluderà con l'osservazione di alcuni strumenti a basso costo, utili alle micro e piccole imprese con un budget limitato.

Nel secondo capitolo verranno analizzate più nello specifico le caratteristiche della piccola e media impresa. Si studieranno i principali punti di forza, i principali punti di debolezza, e le sfide che necessitano essere affrontate per riuscire ad acquisire una posizione competitiva nel mercato odierno.

Nel terzo capitolo si esamineranno i metodi e mezzi a disposizione della piccola e media impresa per riuscire a valorizzare i prodotti e servizi che propongono. Verrà analizzato come sia di fondamentale importanza da parte delle aziende creare un sistema di valori a supporto dell'immagine di marca in grado di coinvolgere i consumatori; l'importanza dell'utilizzo della narrazione come metodo di creazione e trasmissione del valore; e il ruolo centrale dei social network e del sito web. In seguito, si osserverà da vicino il percorso che il consumatore compie nel contesto digitale, i principali punti di contatto tra impresa e consumatore in questo viaggio, e i principali metodi di approccio tramite l'e-advertising. Il capitolo si conclude occupandosi del ruolo della user experience come chiave del successo per le attività di marketing digitale, grazie alla semplificazione e miglioramento dell'interazione tra interfaccia e utente.

Il quarto ed ultimo capitolo si occuperà di analizzare e proporre i risultati relativi ad un'indagine qualitativa semi-strutturata svolta su diverse microimprese e piccole imprese della regione Veneto. Dopo l'esposizione dei risultati emersi dalla ricerca, verrà svolta una comparazione tra le informazioni ricavate dalle interviste qualitative e quanto detto nei primi due capitoli di questa tesi, con lo scopo di comprendere e verificare se quanto detto precedentemente possa essere ritenuto valido oppure debba essere revisionato.

CAPITOLO I

Una visione complessiva del marketing nelle PMI

1.1. Il ruolo delle PMI nel mercato italiano

Dal secondo dopoguerra il tessuto economico italiano è caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie realtà imprenditoriali che costituiscono il cuore pulsante del sistema produttivo e si fanno baluardo della qualità made in italy, rappresentando in maniera esemplare i valori della nostra tradizione. Per questo penso sia doveroso dedicare una particolare attenzione all'importanza che questa tipologia di imprese riveste nel contesto nazionale.

Secondo la definizione comunitaria della PMI del 2003 (Raccomandazione 2003/361/CE) entrata in vigore il 1° gennaio 2005, viene considerata impresa ogni entità che eserciti un'attività economica (tab 1.1).

Stando ai requisiti dimensionali, sono definite PMI le imprese che:

- Hanno meno di 250 occupati;
- Hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

CATEGORIA	DIPENDENTI	FATTURATO	ATTIVO
Grande impresa	≥ 250	oppure > € 50 mln	e >43 € mln
Media impresa	< 250	e ≤ 50 mln	oppure ≤ 43 mln
Piccola impresa	< 50	e ≤ 10 mln	oppure ≤ 10 mln
Microimpresa	< 10	e ≤ 2 mln	oppure ≤ 2 mln

Figura 1.1 Classificazione PMI. Fonte:

https://www.google.com/search?q=PMI+tabella&tbm=isch&ved=2ahUKewjQ2_fi3-3sAhVNxoxoKHZbxAKkQ2-cCegQIABAA&oq=PMI+tabella&gs_lcp=CgNpbWcQAziECAAQHjoECCMQJzoFCAAQsQM6AggAOgQIABBDogQIABATOGgIABAIEB4QEzoGCAAQHhATUNMdWIAwYOQwaABwAHgAgAGyAYgB4gqSAQQwLjEwmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=iiqIX9DuFs2-aZbjg8gK&bih=525&biw=1163#imgsrc=RQhzSg9gVyBvAM

In particolare, il sistema produttivo italiano rimane caratterizzato dalla fortissima presenza di PMI (microimprese, piccole imprese e medie imprese) che rappresentano il motore dell'economia nazionale, pesando per il 99.9 per cento sul totale delle imprese italiane. In modo più specifico, in Italia si registra una larga presenza di microimprese (imprese caratterizzate da meno di dieci addetti), che rappresentano il 94,8 per cento delle imprese totali con il 47,4 per cento degli addetti e il 32,5 per cento del valore aggiunto. Soltanto l'0.1 per cento è rappresentato da imprese che non rientrano nella categoria delle PMI. Le grandi imprese (con almeno 250 addetti) ammontano a circa 3.000 unità, che pesano per circa il 18,5 per cento degli addetti e per il 28,3 per cento del valore aggiunto complessivo¹.

L'ambiente imprenditoriale italiano risulta quindi essere caratterizzato da specifiche particolarità che lo rendono sensibilmente differente da qualsiasi altro contesto e che si distingue per i seguenti punti chiave:

- Un sistema produttivo frammentato, con un numero elevato di imprese di dimensione media inferiore a quelle degli altri Paesi dell'Unione Europea;
- Un'importanza ancora dominante di settori tradizionali come quello artigiano e agricolo;
- Un modello di gestione prevalentemente a conduzione familiare e una struttura finanziaria contraddistinta dal coesistere del patrimonio dell'impresa e della famiglia, che spesso può essere un limite alle condotte di sviluppo dell'impresa stessa;
- La presenza dell'imprenditore che molto spesso è anche fondatore e l'assenza di un'adeguata struttura manageriale;
- La dipendenza dai mercati esteri, sia come fonte di approvvigionamento, sia come mercato di sbocco per la produzione nazionale²;

¹ Studio effettuato dall'Istat nel 2008: "Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi", Roma, 2008. Tuccillo C., Siano A. "Il marketing e la comunicazione nelle piccole e medie imprese. Uno studio comparativo su un campione di imprese italiane (Pmi) e su un campione di imprese inglesi (SMEs)", università degli studi di Salerno, dipartimento di studi e ricerche aziendali, anno accademico 2010/2011, p.4

² D'amore R., *Crisi delle imprese minori: i nuovi scenari. Una proposta applicativa per la prevenzione della crisi*, Key editore, Vicalvi (FR), 2018.

Parliamo dunque di una tipologia di impresa di ridotte dimensioni che riveste il ruolo di protagonista indiscussa della scena economica italiana ma che dimostra di essere ancora scarsamente digitalizzata e restia al nuovo modello di interazione tra imprese e mercato venutosi a creare grazie all'avvento del web.

In un'era dove il digitale domina le logiche di mercato, però, questo è un limite che va per forza superato se non si vuole correre il rischio di rimanere esclusi da nuove opportunità.

In uno studio effettuato dall'ISTAT relativo alla digitalizzazione e alla tecnologia nelle imprese, viene sottolineato come la digitalizzazione sia un fenomeno complesso e multidimensionale, talmente articolato da essere solitamente misurato attraverso indicatori in forma di *scoreboard* o indicatori sintetici, e di come a livello internazionale la metodologia di definizione di questo fenomeno sia ancora del tutto parziale.

La trasformazione digitale a cui le imprese dovrebbero puntare è un processo di evoluzione dell'organizzazione e della cultura aziendale tesa a raggiungere la "maturità" digitale. Adottando questa prospettiva, per maturità digitale viene inteso l'investimento in infrastrutture digitali da parte dell'azienda, non come obiettivo a sé ma come condizione per ottimizzare i flussi informativi all'interno dell'impresa con effetti positivi in termini di efficienza e competitività.³

Dal punto di storico, una tra le principali cause di arretratezza tecnologica del nostro Paese va ricercata nel ritardo della diffusione di internet, causato principalmente dalla mancanza di un'infrastruttura che permettesse alla rete di correre via cavo. Questo, in parte anche per la natura morfologica del territorio italiano. Risulta particolarmente difficile, per esempio, portare la fibra ottica nei centri storici delle nostre città. Un'altra delle cause è la scommessa su una tecnologia che privilegia la trasmissione dati via etere rispetto a quella via cavo.

Secondo il rapporto stilato nel 2012 della Broadband Commission, la commissione per la Banda Larga istituita dall'Unione Internazionale delle Telecomunicazioni e dall'Unesco, la diffusione di internet in Italia era del 51,7%, rispetto a paesi più avanzati come l'Islanda (97,6%), Norvegia (94,8%), Svezia (92,5%), Olanda (88,6%), Inghilterra (82,5%) e

³ Sito ISTAT, comunicato stampa "*Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane*" <https://www.istat.it/it/archivio/246548> visitato il 02/09/2020

Germania (79,1%)⁴. Solamente nel 2019 il Governo italiano ha deciso di accelerare la creazione di un'infrastruttura digitale nazionale che assicuri al Paese di raggiungere l'obiettivo europeo di una società digitale pienamente inclusiva⁵, raggiungendo il 76,1% di copertura nazionale.⁶

Come ben sappiamo l'accesso a internet, ma ancor più la diffusione della banda larga, sono alcuni tra i presupposti fondamentali per uno sviluppo tecnologico ed economico. È chiaro, dunque, come il ritardo degli investimenti nell'infrastruttura digitale nazionale abbia tenuto a freno per molti anni la crescita dell'economia e in particolare quella delle imprese, che oggi si trovano a doversi adattare in fretta ai cambiamenti che stanno avvenendo.

1.2. L'importanza del marketing e della comunicazione nelle PMI

Dal secondo dopoguerra ad oggi, il contesto è mutato considerevolmente. Nei primi anni 50' gli sforzi erano concentrati nella ricostruzione dell'Italia, la maggior parte della popolazione non era in possesso di gran parte dei beni comuni e per riuscire a far funzionare un'impresa bastava produrre un qualsiasi prodotto che oggi definiremmo "commodity". Qualunque impresa che producesse un bene, si trovava ad aver a che fare con un mercato che aveva pochi concorrenti o addirittura nessun concorrente e una richiesta altissima. Con la nascita della televisione, la diffusione dei mezzi di comunicazione di massa e la produzione incessante di beni, il mercato inizia a saturarsi. Il cliente viene visto come un bersaglio da colpire con i propri messaggi promozionali e l'obiettivo è quello di mostrare come il proprio prodotto sia qualitativamente migliore di quello dei concorrenti. Oggi invece, in un mercato ampiamente saturo e considerevolmente mutato dall'avvento di Internet, non basta più vendere un qualsiasi

⁴ Stille A., 2010, *Il conflitto d'interessi che fa arretrare l'Italia*, La Repubblica "online", <https://stille.blogautore.repubblica.it/2010/10/10/il-conflitto-dinteressi-che-fa-arretrare-litalia/>, 24/08/2020

⁵ Sito del Ministero dello Sviluppo Economico, Piano Banda Ultralarga – completamento dell'intervento nelle "aree bianche" e avvio della Fase II, <https://bandaultralarga.italia.it/aree-bianche/obiettivi/>, 25/08/2020

⁶ Sito ISTAT, comunicato stampa, *Cittadini e ICT*, <https://www.istat.it/it/archivio/236920#:~:text=L'accesso%20a%20Internet%20e,una%20connessione%20a%20banda%20larga.> 24/08/2020

prodotto generico e di certo non è più possibile considerare il cliente come un bersaglio a cui sparare il proprio messaggio in maniera unidirezionale. Marco Bettiol nel suo libro “Raccontare il Made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura” scrive:

“I meccanismi che si sono dimostrati molto efficaci in passato, oggi sono meno incisivi. I mezzi di comunicazione di massa hanno dato forma a una società dei consumi che prometteva di soddisfare i bisogni di una crescente fetta di popolazione. Beni che prima erano appannaggio di una ristretta nicchia diventano accessibili alla massa. [...] Hanno costruito bisogni, presentato prodotti prima sconosciuti a potenziali acquirenti, costruito un immaginario nel quale le persone si potevano riconoscere. [...] Per vendere prodotti standardizzati servono messaggi semplificati, rivolti al numero più elevato di persone. Il mezzo è il messaggio. La comunicazione è unidirezionale. Al consumatore non veniva data molta scelta: prendere o lasciare. E in molti prendevano. Il modello funzionava. Questo modello di comunicazione e di società entra in crisi negli ultimi anni. Internet, ma non solo, cambia le regole del gioco.”⁷

I tradizionali mezzi di comunicazione di massa, anche per la loro incapacità di differenziare il messaggio e la loro natura di unidirezionalità, riescono sempre meno ad ammaliare un consumatore che negli ultimi anni ha sviluppato più consapevolezza e attenzione nelle proprie scelte, e che rivendica la propria unicità e il proprio coinvolgimento nei processi di definizione del prodotto⁸.

Il cambiamento del consumatore non è avvenuto in maniera così immediata. Tutto inizia con internet che ha dato la possibilità di informarsi e quindi di trovare una quantità sconfinata di informazioni in modo immediato, rendendo l’acquirente più consapevole e selettivo. L’evoluzione è continuata di anno in anno con il diffondersi dello smartphone (nonché della comunicazione mobile), dei social network, degli e-commerce e così via. Siamo arrivati al punto in cui è praticamente impossibile distinguere il consumatore in-store da quello online. Lo stesso cliente che si aggira tra i negozi e le corsie dei supermercati, è al tempo stesso connesso alla rete grazie al suo smartphone.⁹

⁷ Bettiol M., *Raccontare il made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Venezia, Marsilio Fondazione Nord Est, 2015 p. 58-59

⁸ *ibidem*

⁹ Signum Srl, nella sezione news, <https://www.signumonline.it/cosa-vuole-il-consumatore-digitale-dal-commercio-online/> 25/08/2020

Ogni sessanta secondi, Google, il motore di ricerca più usato al mondo, viene contattato con 4,27 milioni di richieste, in Facebook vengono pubblicati 293 mila stati¹⁰, in Instagram si pubblicano 3600 foto al secondo, e vengono cliccati 8500 “mi piace”, Amazon, uno degli e-commerce più grandi al mondo, raccoglie ogni sessanta secondi vendite per 62 mila euro. In Youtube ogni minuto vengono caricate 72 ore di video. Sono invece 204 milioni le mail spedite ogni minuto, e nello stesso minuto nascono 571 nuovi siti.¹¹ E c’è da considerare che queste tendenze crescono anno dopo anno. Inoltre, la maggior parte di attività nel web vengono svolte attraverso dispositivi mobili, ovvero da persone che nel momento stesso in cui hanno una necessità non esitano a rivolgersi alla rete per trovare una soluzione immediata. Indipendentemente dal momento o dalla situazione in cui si trovano.¹² Infatti, secondo uno studio condotto da Nielsen nel 2019 relativo all’utilizzo di internet in Italia, la total digital audience nel 2019 ha raggiunto una media mensile di 32,7 milioni di utenti unici al giorno, pari al 73% dei 18-74enni. Di questi 32,7 milioni di utenti, 29,3 milioni, pari al 66%, hanno navigato in internet da Smartphone, collegati in media per quattro ore al giorno.¹³

Non c’è quindi da stupirsi se questa tendenza all’utilizzo di internet per ottenere informazioni sia diventata la normalità nel momento in cui le persone sono chiamate a compiere delle decisioni di acquisto. E non deve nemmeno sorprenderci la decrescente fidelizzazione delle persone nei confronti dei *brand*, dal momento che le possibilità sono sconfinite e tutte a portata di click.

Un altro dato molto interessante è il crescente numero di utenti attivi nei social, che nel 2019, in Italia, ammonta al 59% della popolazione, ma ancora più interessante è il dato relativo al tempo trascorso dagli utenti sui social che raggiunge una media giornaliera di

¹⁰ Blog Qmee, *What happens online in 60 seconds?*, <https://blog.qmee.com/qmee-online-in-60-seconds/> 25/08/2020

¹¹ Dati ricavati da Edinet, *Cosa succede ogni sessanta secondi in rete*, <https://www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete/>, 25/08/2020.

¹² Boriani M., Azienda Digitale, *Cosa vuole il consumatore digitale dal commercio online?* 03/01/2020, <http://www.azienda-digitale.it/gestione-clienti/cosa-vuole-oggi-il-consumatore-digitale/> 25/08/2020

¹³ Fonte dati: Audiweb Database, Media 2019 – Audiweb powered by Nielsen. [https://www.primaonline.it/2020/02/14/301521/internet-nel-2019-online-ogni-mese-416-milioni-di-italiani-l81-naviga-da-smartphone/#:~:text=La%20total%20digital%20audience%20in%20media%20nel%202019%3A%20dati%20di%20sintesi&text=Infatti%2C%20risultano%2029%2C3%20milioni,media%20per%20circa%204%20ore.](https://www.primaonline.it/2020/02/14/301521/internet-nel-2019-online-ogni-mese-416-milioni-di-italiani-l81-naviga-da-smartphone/#:~:text=La%20total%20digital%20audience%20in%20media%20nel%202019%3A%20dati%20di%20sintesi&text=Infatti%2C%20risultano%2029%2C3%20milioni,media%20per%20circa%204%20ore.,) *Internet, nel 2019 online ogni mese 41,6 milioni di italiani, l’81% naviga da smartphone*, 25/08/2020

un'ora e cinquantatré minuti al giorno¹⁴. Questi dati ci mostrano come le persone al giorno d'oggi abbiano la necessità di rimanere connesse tra loro e soprattutto di interagire. Le persone passano sempre più tempo in internet, e lo fanno per i motivi più disparati: per lavoro, per rapporti personali, per rapporti lavorativi, per informazione o per svago, tutto ciò indipendentemente dal momento o dal luogo in cui si trovano. Per questo è di vitale importanza per le piccole e medie imprese essere presenti nel web, a prescindere dal fatto che si stia parlando di una piccola e media impresa, di un artigiano o di un piccolo negozio. Questa è un'opportunità per le imprese di conoscere in maniera più approfondita i propri clienti, di interagire con loro, di coinvolgerli nelle dinamiche creative dell'azienda e di riuscire a comunicare il valore di ciò che offrono e la passione con cui lo fanno. Una comunicazione consapevole, unita ad un efficace governo delle relazioni con tutti i portatori d'interesse, migliora la fiducia, la reputazione e la credibilità strategica della piccola e media impresa e ne incrementa il patrimonio intangibile.¹⁵

È un'occasione unica soprattutto per micro, piccole e medie imprese che presentano un altissimo grado di specializzazione nella creazione del prodotto ma molto meno nella comunicazione del suo valore. In passato, per riuscire raggiungere i propri attuali o potenziali clienti avrebbero avuto dei costi per nulla indifferenti e delle tempistiche molto dilatate. Oggi invece, grazie all'avvento del world wide web, tutto ciò è possibile con costi del tutto contenuti se non vicini allo zero. Con i mezzi di comunicazione del passato, per riuscire a raggiungere i consumatori c'era la necessità di comprare uno spazio pubblicitario in televisione o in radio, per esempio, o di distribuire volantini e affiggere cartelloni. La strategia era quella di mostrare il messaggio ad un numero più grande possibile di persone sperando che qualcuna di queste palesasse interesse nei confronti di ciò che si stava comunicando: il messaggio era indifferenziato e puntava più ad una logica quantitativa che qualitativa. Oggi grazie agli strumenti che internet ci mette a disposizione le imprese hanno la possibilità di segmentare il mercato in maniera minuziosa, riuscendo a raggiungere la giusta persona con il giusto messaggio. Una comunicazione specifica e personalizzata basata sulle caratteristiche del consumatore.

¹⁴ Dati provenienti dal rapporto *We Are Social* in collaborazione con Hootsuite, Digitalic, *Statistiche social network 2019: i dati sull'Italia*, <https://www.digitalic.it/internet/social-network/statistiche-social-network-2019-italia>, 27/08/2020

¹⁵ Vecchiato G. (2005), *Relazioni Pubbliche: valore che crea valore*, Franco Angeli, Milano, p. 274.

Fulvio Fortezza in un articolo riguardante l'importanza del marketing strategico nelle PMI, analizza come gran parte delle imprese del campione prese in considerazione per lo studio non mettano a punto la propria offerta e le proprie politiche di marketing sulla base di attente analisi di mercato e sulla base della scelta dei segmenti di clientela cui rivolgersi. La conseguenza diretta di questo comportamento è che la domanda dell'impresa risulta spesso "sottodimensionata" rispetto ai suoi potenziali, ma anche che essa risulta soggetta a fluttuazioni e, ancora, che spesso l'impresa opera "fuori *target*", con il rischio, così, di non valorizzare appieno i suoi punti di forza.¹⁶

I consumatori cambiano, prediligendo la rete praticamente per ogni aspetto della loro vita, per questo ci aspettiamo che allo stesso modo facciano le imprese, riuscendo ad essere presenti dove si trovano i consumatori (in questo caso luoghi virtuali). Quante volte ci è capitato di interrogare i motori di ricerca per riuscire a trovare un ristorante, un bar o un qualsiasi negozio nelle vicinanze? Qualora uno di questi non fosse stato reperibile sarebbe stato inevitabilmente escluso dalla scelta.

Al giorno d'oggi, se abbiamo intenzione di prenotare una cena in un ristorante che non conosciamo, la prima cosa che facciamo è controllare la pagina Facebook e Instagram del ristorante, controllare su Tripadvisor oppure direttamente il sito internet, in cerca di informazioni che possano dirci qualcosa di più sul suo servizio e sulla sua qualità del locale, e qualora non ci soddisfacesse continueremmo nella ricerca di un ristorante tra i tanti che la rete ci propone. Quando dobbiamo ordinare un prodotto o un servizio da un e-commerce non conosciuto, allo stesso modo, la prima cosa che facciamo è controllare i social e il sito web per vedere se il negozio online è affidabile, controlliamo le esperienze dei clienti e nel caso ci convincono, compriamo.

È chiaro, dunque, come la presenza in rete da parte delle aziende sia diventato un elemento imprescindibile per interagire con le persone, per espandere la propria clientela e per non rischiare di rimanere esclusi dal mercato. Deve essere vista come un'opportunità e non come qualcosa da guardare in modo diffidente.

¹⁶ Fortezza F., Facoltà di Economia. Università degli studi di Urbino "Carlo Bo", *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI*, Parma, 2006.

<http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/116> 20/08/2020

1.3. Difficoltà di approccio al marketing e alla comunicazione da parte della piccola e media impresa

La lentezza dell'arrivo di internet ha giocato un ruolo fondamentale nello sviluppo tecnologico del mercato italiano. Le imprese anche oggi che la banda larga si è completamente diffusa all'interno di tutto il territorio, dimostrano essere fortemente diffidenti nei confronti dei nuovi cambiamenti riguardanti le tecniche comunicative e le strategie di marketing che il web ha portato e che nel resto del mondo si sono ormai già consolidate da tempo.

Alcuni studiosi hanno notato che le piccole e medie imprese tendono ad avere un atteggiamento negativo verso il marketing, percependolo come un costo, guardando alla distribuzione e alla vendita come problemi incontrollabili, e credendo che l'applicazione di regole generali di marketing non sia funzionale alla risoluzione delle problematiche aziendali¹⁷. Molte aziende, infatti, si dimostrano tutt'ora ancorate ad un modello di economia datato, in cui la domanda era in costante aumento e la produzione in grado di assecondarla, e la problematica principale era quella di riuscire a creare una struttura commerciale di distribuzione e vendita efficiente in grado di soddisfare la richiesta del mercato. Il principio di "produrre ciò che si è in grado di vendere, piuttosto che cercare di vendere ciò che si produce", anche se ampiamente riconosciuto come valido, non trova sempre un riscontro pratico; anzi, da molte aziende non è stato ancora pienamente compreso.

Inoltre, l'orientamento verso cui gran parte di loro ancora propende è un orientamento principalmente volto al prodotto piuttosto che al cliente, il quale presuppone che se un prodotto è sostanzialmente migliore degli altri, finirà inevitabilmente per avere successo ed affermarsi.

La questione, come detto all'inizio del paragrafo precedente, poteva essere valida per periodi storici passati in cui l'offerta era molto limitata e l'adozione di tecnologie differenti tra loro da parte dei produttori davano origine a significative differenze di

¹⁷ Cohn T., Lindbore R.A. (1972), "How marketing is different in small companies", *An American Management Association Management Briefing*, American Management Association; in Tuccillo C., Siano A. "Il marketing e la comunicazione nelle piccole e medie imprese. Uno studio comparativo su un campione di imprese italiane (Pmi) e su un campione di imprese inglesi (SMEs)", università degli studi di Salerno, dipartimento di studi e ricerche aziendali, anno accademico 2010/2011.

prestazioni tra i prodotti. Oggi, con la diffusione sempre maggiore delle tecnologie e la globalizzazione dei mercati, per quasi ogni prodotto i clienti si trovano di fronte ad un'offerta molto ampia di prodotti che possiedono sostanzialmente le stesse caratteristiche e utilizzano la stessa tecnologia. Anche nel caso in cui ci fosse un prodotto con una tecnologia decisamente superiore, essa da sola non sarebbe in grado di garantirne il successo. La storia riporta diversi casi di beni tecnologicamente superiori che non sono riusciti ad affermarsi nei confronti dei concorrenti strategicamente più abili. Un esempio ne è la tecnologia di videoregistrazione Betamax appartenente alla Sony, che anche se superiore come prestazioni, non fu in grado di instaurarsi come standard tecnologico nei confronti della concorrente VHS. Oppure il sistema operativo MacOS marchiato Apple, sconfitto dal concorrente Windows di Microsoft, anche se qualitativamente migliore dal punto di vista delle prestazioni.

È presumibile, quindi che lo spostamento dall'attuale orientamento al prodotto ad un orientamento al marketing, in cui vengano rafforzate le “capacità di ascolto” ed analitiche delle imprese, possa consentire di migliorare gli attuali “processi azienda-cliente”, permettendo, così, di trarre maggiore valore dalle transazioni concluse, e poi anche di individuare nuovi segmenti di mercato ed opportunità di *business*¹⁸.

Questa tendenza da parte delle imprese di piccole dimensioni a prediligere una particolare attenzione al prodotto, alla distribuzione e alla vendita anziché ad un'attività di marketing strutturato porta, tra le altre cose, alla mancata o poco efficace analisi dei segmenti di clientela, nonché a sottovalutare l'importanza della segmentazione del mercato. Ciò, fa sì che venga difficilmente percepita la possibilità di puntare, con manovre differenziate, su sezioni di mercato con caratteristiche diverse. Al contrario, le forti competenze tecniche e l'eccellenza operativa spesso possedute “spingono le imprese ad assumere un atteggiamento “autoreferenziale” e “miope”, in virtù del quale esse rinunciano deliberatamente a mettere a punto “sistemi di prodotto” a minor valore, da indirizzare ad una clientela che presenta minori pretese per quanto riguarda le *performance*, ma maggiore attenzione al prezzo”¹⁹.

¹⁸ Ferrero G., Fortezza F., *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. Piccola Impresa / Small Business*, [S.l.], n. 2, aug. 2007. ISSN 2421-5724. Available at: <<http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/116/124>>. 31/08/2020. doi:<https://doi.org/10.14596/pisb.116>.

¹⁹ *Ibidem*

Queste carenze nell'analisi della domanda e nella segmentazione del mercato si sommano a molte altre difficoltà nella definizione della “*value proposition*”. “Anche la creazione del valore è prevalentemente frutto di processi spontaneistici ed intuitivi e questo, porta molte imprese ad accettare tutti gli ordini che pervengono loro, anche se ciò comporta, di volta in volta, la progettazione di soluzioni in parte o in tutto nuove”²⁰.

Per quanto riguarda invece le tecniche di comunicazione, è facile appurare come molte piccole e medie imprese utilizzino questa leva in maniera riduttiva. Sarebbe utile comprendere come la comunicazione al giorno d'oggi, debba ricoprire un ruolo attivo e strategico e non solo tattico all'interno della piccola impresa, che in questo modo potrebbe assicurarsi il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati²¹.

Le attività di comunicazione sono di cruciale importanza per la crescita delle piccole e medie imprese e contribuiscono ad evidenziare gli elementi distintivi della propria offerta rispetto al mercato e a creare i presupposti per dar vita, sviluppare e infine consolidare relazioni a lungo termine con i propri e potenziali clienti.

Se prendiamo in considerazione le piccole e medie imprese che presentano difficoltà di approccio al marketing, in base a fattori come l'orientamento adottato nei confronti del mercato, il grado di consapevolezza posseduto riguardo la necessità di miglioramenti strategici strutturati riguardo il marketing, le tecniche di comunicazione e una valorizzazione del proprio potenziale, possiamo suddividerle in tre categorie:

- Imprese che non percepiscono la necessità di un approccio strategico e strutturato riguardo il marketing;
- Imprese che sono consapevoli dell'importanza di un approccio strategico e strutturato riguardo il marketing, ma che lo concepiscono secondo una visione riduttiva e che giudicano quindi che siano altri gli ambiti in cui intervenire per migliorare le prestazioni aziendali (e.g. ricerca e studio del prodotto, distribuzione, vendita, rete commerciale);
- Imprese che pur essendo consapevoli dell'apporto che potrebbero fornire potenzialmente le attività di marketing, non hanno a disposizione sufficienti strumenti analitici coerenti con la microstruttura dell'azienda e adeguate risorse;

²⁰ *Ibidem*

²¹ Tuccillo C. Siano A.; Cfr. Kitchen P.J., Schultz D.E. (2000), “A response to theoretical concept or management fashion”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, No. 5, pp. 17-21. Siano *et al. forthcoming*

Anche se le PMI sono una realtà molto solida e dinamica, e gestiscono gran parte del mercato nazionale, ciò che si evince dalla letteratura è la loro scarsa capacità a proiettarsi in un sistema competitivo come quello odierno che contempra, tra le altre cose, l'investimento in attività pianificate di marketing e comunicazione.²²

In realtà il marketing, la comunicazione e la gestione delle PMI e della grande impresa possono trovare un terreno di convergenza²³. Per quanto riguarda la grande impresa, alla luce dei cambiamenti in atto in questi ultimi anni e considerando gli attuali scenari competitivi in cui si trova, si pone la necessità di recuperare i caratteri propri dell'attività imprenditoriale, che con il passare degli anni è stata penalizzata da una crescente burocratizzazione e strutturazione per livelli gerarchici²⁴; per quanto riguarda le PMI invece, si afferma la necessità di salvaguardare lo spirito creativo e la propensione verso l'innovazione proprie dell'imprenditorialità, adeguandoli però con scelte manageriali idonee ad aumentare la strutturazione e pianificazione delle scelte di mercato, a chiarire l'organizzazione ovvero precisare i ruoli e le responsabilità all'interno dell'impresa, a garantire l'esecuzione delle attività e il controllo dei relativi risultati²⁵.

1.4. Elementi di criticità nel marketing attuato dalle PMI

Dopo aver trattato l'argomento riguardante le motivazioni che portano le PMI italiane ad avere difficoltà nell'approccio del marketing, un altro aspetto interessante da prendere in considerazione è quello riguardante gli elementi di criticità nel marketing attuato dalla piccola impresa.

Sembra prevalere tra le imprese, un orientamento "parziale" al marketing, nel senso che alcune attività vengono svolte, anche se in modo molto intuitivo e parziale, altre invece vengono svolte in minor misura, altre per nulla oppure male.²⁶ Il marketing attuato dalle PMI risulta essere ascrivibile ad un'interpretazione riduttiva e incompleta del *marketing*

²² Tuccillo C. Siano A., op. cit.

²³ Grandinetti R. (1989) *Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza*, in "Economia e politica industriale", n. 63

²⁴ Miles M.P., Darroch J., (2005), *Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage*, in "European Journal of Marketing", vol 40; Robert M., Weiss A. (1990), *Il processo dell'innovazione Imprenditoriale. Una leva strategica per trasformare il cambiamento in opportunità*, Ed Il Sole24Ore Libri, Milano.

²⁵ *Ibidem* (FERRERO, Giancarlo; FORTEZZA, Fulvio)

²⁶ Ferrero G., Fortezza F., op. cit.

concept.²⁷ Esse, fondamentalmente, svolgono attività di marketing, ma si tratta di un marketing reattivo e non proattivo, tattico e non strategico, empirico ed intuitivo e non strutturato²⁸.

Avere un approccio reattivo significa essere pronti ad un evento o un cambiamento del mercato, ma non essere in grado di prevederlo anticipatamente. In questo modo, il vertice aziendale e il management non sono messi nelle condizioni di organizzare in anticipo un piano d'azione né di poter provare a controllare la causa dell'evento. In poche parole, un'azienda con un comportamento reattivo si accorge dei cambiamenti quando sono ormai in atto, e dunque tenta di reagirvi al meglio. Un'azienda con un comportamento proattivo invece, è in grado di organizzarsi dal punto di vista tecnologico e anche delle competenze, in modo da essere in grado di percepire e comprendere anticipatamente le tendenze future del mercato per pianificare le azioni adeguate da svolgere prima che i cambiamenti avvengano. L'intento da raggiungere è in primo luogo quello di riuscire a conoscere il più velocemente possibile l'orientamento del mercato: cosa il mercato vuole, quale segmento è coinvolto, quali sono le tempistiche e dove si colloca geograficamente la domanda, per essere capaci di sviluppare in anticipo azioni strategiche in merito. In pratica, un'azienda con un approccio proattivo, grazie alla capacità di anticipare il mercato, è molto più propensa a conquistare una posizione di vantaggio rispetto a concorrenti che utilizzano un approccio reattivo.

Un'altra cosa che viene molto spesso confusa da parte delle imprese nel campo del marketing, è il fraintendimento della tattica con la strategia. La tattica riguarda le attività che si svolgono sul piano pratico, come per esempio scrivere dei post sui social, rispondere a delle e-mail, generare nuovi contatti o gestire il sito web.

La strategia, invece, è una sorta di visione di insieme tesa a raggiungere e conseguire determinati traguardi. È il piano strategico che assicura che tutte le attività pratiche, quindi la tattica, contribuiscano efficacemente al raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è posta. Molto spesso, vengono svolte attività pratiche come, per esempio, l'utilizzo dei social network o del sito web senza che alle spalle ci sia una strategia o un traguardo ben

²⁷ Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol III, Aspi/Ins-Edit, Genova; McCartan-Quinn D., Carson D. (2003), *Issues wich Impact upon Marketing in the Small Firm*, in "Small Business Economics", n 21.

²⁸ Mattiacci A., Ceccotti F., (2005). *Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa*, in "Micro & Macro Marketing", n. 1.

delineato da raggiungere, e soprattutto molto spesso in modo intuitivo e non ben strutturato.

Nella maggior parte dei casi, la pianificazione dei processi di marketing viene considerata dalle PMI poco utile²⁹, se non addirittura dannosa in ottica della dispersione delle risorse. Il problema sostanzialmente, è che il piano marketing viene visto come un compito, come un semplice rapporto senza una finalità ben precisa, quando invece dovrebbe essere considerato e utilizzato come strumento per guidare i processi impresa-mercato.³⁰ Al contrario di quanto si potrebbe pensare, le PMI in maniera non consapevole, affrontano ogni giorno una moltitudine di piccole ma anche grandi problematiche: dalle grandi scelte strategiche, alla segmentazione dei clienti fino alla definizione delle scelte di natura comunicativa. Il problema è che queste difficoltà vengono affrontate il più delle volte in modo informale e inconsapevole, in alcuni casi con esiti positivi ma nella maggior parte dei casi senza alcun tipo di pianificazione fatta a monte³¹.

Uno dei motivi per cui non vengono adottate soluzioni strategiche nella piccola impresa, deriva dal fatto che sembra manchi un'adeguata consapevolezza strategica da parte del vertice aziendale³², questo porta ad intendere in senso riduttivo il marketing e ad attuarne in modo non del tutto completo, incoerente oppure discontinuo i suoi principi. Sebbene in molte piccole imprese possiamo individuare una conduzione prevalentemente familiare, priva quindi di figure specializzate che svolgano mansioni strategiche, possiamo trovare le stesse problematiche anche nei casi in cui vi sia, all'interno dell'impresa, una funzione nominalmente preposta a gestire le attività di marketing ed anche quando essa abbia un certo grado di strutturazione³³.

Come diversi studi hanno sottolineato, una delle barriere che si interpone tra PMI e un approccio strutturato al marketing, è la forte centralità dell'imprenditore nella definizione delle attività di gestione del marketing.

Il modello decisionale dell'azienda vede una sostanziale coincidenza tra il gruppo imprenditoriale e quello manageriale. Si nota come venga adottato uno stile di gestione

²⁹ Orpen C. (1994), *Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performances of Small Firms*, in "Journal of Strategic Change", 3.

³⁰ Ferrero G., Fortezza F., op. cit.

³¹ Mauri C. (2011). *Marketing per le PMI*. Milano; Egea, doi: 10.1431/19908

³² Meziou 1991, *Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms*, in "Journal of Small Business Management", October.

³³ Ferrero G., Fortezza F., op. cit.

tendenzialmente autoritario e accentrato, in cui mancano specialisti e professionisti.³⁴

È lo stesso proprietario che allo stesso tempo svolge il ruolo di manager a farsi carico delle decisioni riguardo al marketing e alla comunicazione, costringendo l'impresa ad un approccio adattivo rispetto alle istanze di mercato. Adotta comportamenti informali e non essendo uno specialista del marketing, assume decisioni approssimative e rischiose, di reazione rispetto a quelle della concorrenza con un orientamento al breve periodo.³⁵ La sua propensione al breve periodo e alle attività che siano in grado di fornire immediati benefici derivano dal fatto che i tradizionali schemi del marketing non trovano tempestiva applicazione nella piccola impresa, e molto spesso l'imprenditore non è disposto ad attendere i risultati per diversi mesi o addirittura anni.

Rispetto all'approccio appena descritto, il marketing convenzionale necessita di una struttura, di una continuità e una pianificazione ben definita che si sappia coniugare con una visione volta non solo al breve termine come spesso accade, ma anche al medio e al lungo termine. Viste le più evidenti criticità nell'attività di marketing delle PMI, possiamo dire che l'eccellenza che caratterizza le piccole realtà italiane può essere valorizzata grazie al rafforzamento della consapevolezza riguardante il proprio spazio occupato nel mercato e l'adattamento delle scelte strategiche, di pianificazione e di certe politiche di mercato. In questo modo si amplierebbe la possibilità di comunicare in maniera adeguata il valore generato dalle attività di marketing al cliente, riuscendo così ad affermare la propria differenziazione rispetto alla concorrenza.

1.5. Strumenti a basso costo per PMI con budget limitato

Precedentemente abbiamo parlato degli elementi critici ricorrenti nelle attività di marketing delle piccole e medie imprese. Le principali problematiche riguardavano

³⁴ Confalonieri M. (1998) *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*. Torino: Giappichelli; Boldizzoni D., Serio L. (1996). *Il fenomeno della piccola impresa, una prospettiva pluridisciplinare*. Milano: Guerini e Associati.

³⁵ Carson D., Cromie S., Marketing planning in small Enterprises: A model and some Empirical Evidence. *Journal of Marketing Management*, 5, 1: 33-49, doi: 10.1080/0267257X.1989.9964086; Stokes D. (2000), "Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, Spring, pp. 1- 16; Tuccillo C. , Siano A., op. cit

l'aspetto strategico e organizzativo dell'azienda. Un ulteriore aspetto da considerare però, quando si parla del marketing relativo alla piccola impresa è l'aspetto tattico, ovvero l'aspetto più pratico che riguarda la diretta applicazione delle linee-guida stilate durante la fase strategica.

La limitatezza di risorse disponibili da parte di piccole realtà a volte può risultare un ostacolo che rende complicata l'applicazione di tali strategie. Soprattutto se vengono individuate tattiche digitali non ancora in linea con il livello tecnologico dell'azienda. Nel contesto attuale, tuttavia, sono presenti delle soluzioni in grado di permettere anche alle più piccole imprese con un budget ridotto di riuscire ad utilizzare strumenti che in passato avrebbero comportato costi per nulla indifferenti.

Infatti, la rete mette a disposizione diversi strumenti dai costi moderati o addirittura nulli, che vanno dalla costruzione di siti alla creazione di loghi, fino alla pianificazione e monitoraggio dei post nei social.

Alcuni esempi sono piattaforme come Wix, Webnode, Jimdo o Weebly che permettono di creare un sito web anche senza nessuna conoscenza del linguaggio marcatore HTML in tempi molto brevi e con costi del tutto sostenibili da chiunque. Inoltre, vengono messi a disposizione di chi si affida a questi servizi, degli esperti in grado di rispondere a dubbi o domande e a guidare l'utente verso la costruzione del sito. È da notare che il grado di personalizzazione non è paragonabile a quello di un sito creato su misura, ma risulta un ottimo compromesso per le piccole realtà che altrimenti non avrebbero avuto modo di estendere la propria presenza anche online.

Altre piattaforme come Logogenio, Tailor Brands o Looka, danno la possibilità di creare grafiche per linee di prodotti o *brand* in maniera semplice senza la necessità di programmi di grafica. Basta inserire alcuni dati relativi all'azienda, le preferenze riguardo i colori, gli stili preferiti e in pochi *click* è possibile ottenere una gamma di loghi modificabili da cui prendere spunto ed eventualmente scegliere. Qualora poi si volesse personalizzare ulteriormente una grafica oppure creare dei contenuti da pubblicare su social e sito web, piattaforme come Canva e Crello, oggi sono sempre più utilizzate. Possiedono un'interfaccia semplice e intuitiva rispetto a programmi molto complessi come Adobe Illustrator, e possono essere utilizzati anche sul web senza la necessità di installazione di programmi.

Piattaforme come Chatfuel o Manychat, invece, hanno deciso di puntare in ambiti come quello dell'assistenza clienti, dando la possibilità di creare senza scrivere nemmeno una linea di codice, assistenti di messaggistica virtuale da integrare con il proprio sito o con i propri social network. Questo tipo di servizio di *customer care* può essere molto utile sia alle piccole imprese che non hanno a disposizione sufficienti risorse umane da mettere a disposizione dei clienti, ma anche a imprese più strutturate come Trivago, Adidas, Lego e Netflix che hanno deciso di scegliere questo strumento migliorare l'esperienza dei clienti.

Una considerazione doverosa da fare, è che queste piattaforme hanno un grado di personalizzazione che anche se molto ampio, risulta essere limitato rispetto a soluzioni su misura raggiunte attraverso programmi altamente professionali che richiedono l'intervento di esperti. Un sito creato attraverso Wix o Webnode non può essere paragonato ad un sito creato su misura da un web designer. Di certo un logo o un contenuto creati grazie a Tailor Brands o Canva non possono raggiungere la complessità di una grafica ottenuta tramite Adobe Photoshop e Illustrator, e allo stesso modo nemmeno un assistente virtuale creato con Chatfuel o Manychat non può raggiungere la personalizzazione di un chatbot scritto interamente con il codice.

Il mio intento nel citare questi esempi è quello di portare all'attenzione il fatto che queste piattaforme intermediarie, anche se non risultano essere la soluzione migliore in assoluto nel mercato, possono essere un'ottima alternativa per le piccole e medie imprese che non dispongono grossi budget e che puntano a raggiungere standard tecnologici di buon livello a costi contenuti e soprattutto con delle tempistiche molto rapide.

L'esigenza a cui queste piattaforme rispondono è accelerare lo sviluppo software ad un costo contenuto e in maniera semplificata per un mercato che è sempre più dinamico e richiede alle imprese di sapersi adattare al meglio. Risultano essere, quindi, un'ottima soluzione per tutte quelle realtà ancora diffidenti nei confronti della tecnologia o con un budget ristretto, che in questo modo potrebbero cogliere determinate opportunità offerte dal mercato altrimenti non raggiungibili.

CAPITOLO II

Caratteristiche della Piccola e media impresa italiana

2.1. Punti di forza delle PMI italiane

Come più volte ribadito nel capitolo precedente, le piccole e medie imprese occupano all'interno del sistema produttivo italiano una posizione di grande rilevanza, tanto da essere il perno attorno il quale ruota tutta l'economia nazionale.

Lo studio della letteratura in materia mostra le profonde differenze che questa tipologia di imprese presenta rispetto alle più grandi organizzazioni³⁶. “Presentano particolarità tali da non poter essere ricondotte ad un unico modello di riferimento; infatti, esistono, per esempio, sia PMI internazionalizzate che locali, imprese a sé stanti o reti di imprese”³⁷.

Uno dei principali punti di forza di questa tipologia di aziende è la flessibilità ovvero la capacità di sapersi adattare rapidamente ai cambiamenti del contesto. Sono in grado, infatti, di recepire velocemente i cambiamenti in atto e trasmetterli altrettanto velocemente all'interno dell'impresa migliorando l'organizzazione, l'utilizzo delle risorse e delle relazioni esterne. Le PMI sono dotate di impianti macchinari facilmente riconvertibili nella produzione di beni diversi, la struttura aziendale permette una maggiore rimodulazione dei processi operativi e un *committent* più semplice da realizzare. Inoltre, per via della loro ridotta dimensione il potere decisionale è concentrato nelle mani dell'imprenditore che, per mantenere il controllo totale sull'azienda, difficilmente dà la possibilità ad altre figure di intervenire nel processo decisionale dell'azienda. L'imprenditore interviene nei cambiamenti dei processi produttivi, definisce qualsiasi azione di marketing e spesso è lui stesso in prima persona a fornire dei “guizzi creativi” ai professionisti esterni incaricati (da lui stesso) di definire un'azione promozionale.³⁸

³⁶ Carson D. (1990), Some Exploratory models for assessing small firm's marketing performance (a qualitative approach), *European Journal of Marketing*; 24:25-27

³⁷ Aprea G., Di Napoli C. (2002), *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*, Franco Angeli, Milano.

³⁸ Masini M., Pasquini J., Segreto G., *Marketing e comunicazione: strategie, strumenti e casi pratici*, Milano, Hoepli, 2017, p. 316

Le PMI sono in grado di prendere decisioni in maniera tempestiva sfruttando quindi la loro dinamicità come punto di forza per adattarsi al meglio ai cambiamenti che il mercato impone rispetto alle grandi organizzazioni che devono tener conto dei vari dipartimenti, delle competenze specifiche di tutti i dipendenti, delle conseguenze per ogni comparto con la necessità di stabilire procedure, prassi, flussi di comunicazione di ampio raggio.³⁹ Un altro punto di forza è la conoscenza specialistica del prodotto, che rende le piccole e medie imprese in grado di stabilire quella la domanda relativa alla propria fetta di mercato e di sviluppare soluzioni innovative e adeguate a rispondere alla pressione competitiva della concorrenza. L'elevata capacità innovativa e creativa delle PMI, sono segno di un tessuto economico-sociale ricco di idee e sensibile al cambiamento dell'ambiente competitivo.⁴⁰

I punti di forza però che contraddistinguono maggiormente le piccole e medie imprese italiane sono l'artigianalità, e la capacità di lavorare "su misura" in un mercato che sempre più è caratterizzato dalla produzione in serie.

Le imprese italiane, rispetto alla direzione verso cui oggi si sta orientando il mercato, sono caratterizzate da una forte artigianalità che affonda le proprie radici nell'esperienza derivata dalla nostra cultura e dalla nostra tradizione. La figura dell'artigiano rappresenta la condizione umana in cui si mette impegno in ciò che si fa. È stato appurato che affinché una persona raggiunga un ottimo livello di pratica in qualsiasi attività, sono necessarie circa diecimila ore di esercizio. Più viene svolta un'attività, più si è in grado di affinare le proprie abilità e soffermarsi sugli aspetti problematici del lavoro svolto, Soltanto una volta imparato a svolgere bene un'attività si è in grado di capire a fondo quello che si sta facendo e quindi migliorare costantemente ciò su cui si sta lavorando fino ad ottenere un prodotto di altissima qualità.⁴¹ Secondo Stefano Micelli, sono i saperi taciti legati al fare artigianale che hanno garantito la competitività del Made in Italy a livello internazionale. Se da un lato le nostre imprese hanno iniziato a muoversi in uno scenario sempre più globale e complesso, dall'altro non hanno mai perso contatto con il prodotto e la produzione mantenendo un forte legame con il mondo artigianale.⁴²

³⁹ Masini M., Pasquini J., Segreto G, op. cit., p. 317

⁴⁰ Tuccillo C., Siano A., op. cit.

⁴¹ Sennet R., *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli, 2008

⁴² Bettiol M., *Raccontare il made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Venezia, Marsilio Fondazione Nord Est, 2015; S. Micelli, *Futuro Artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia, Marsilio, 2011

Quando si acquista un prodotto artigianale si compra quindi la qualità derivata dall'esperienza, si compra la cultura, la passione.

Anche la capacità di lavorare su misura è un aspetto su cui le piccole e medie imprese italiane dovrebbero puntare, in un mercato globalizzato che tende sempre più alla produzione di beni in serie e sempre più omologati tra loro e che ha come unica finalità la diminuzione dei costi e dei tempi di produzione a discapito della creatività e dell'unicità.

Nel libro *Raccontare il made in italy: un legame tra cultura e manifattura*, Marco Bettiol quando parla di personalizzazione porta in esempio l'esperienza di acquisto di una cucina. Racconta della grande disponibilità di opzioni che il produttore metteva a disposizione, la possibilità di dimensionare i mobili al centimetro, e la possibilità di combinare tutte queste opzioni con colori, materiali e forme diverse. Durante questo processo di graduale personalizzazione, il produttore non recepiva passivamente le scelte ma, al contrario, forniva spunti e suggerimenti grazie alla sua esperienza nel campo. Per noi italiani potrebbe risultare un'esperienza normale durante un acquisto di un bene come una cucina, in molti altri Paesi dove la cucina è considerata un allestimento minimo necessario da inserire in un immobile prima di essere venduto, la possibilità di personalizzazione invece non viene data.⁴³

Secondo l'edizione 2017 del *Fashion Tech Insights*, l'indagine annuale condotta dall'istituto Piepoli sulle principali tendenze tecnologiche nel mondo della moda, commissionata da Lanieri, un *e-commerce* di abiti da uomo su Misura made in italy, la prevalenza dell'*online* e della personalizzazione saranno sempre più rilevanti nel prossimo futuro. Dal sondaggio emerge che più della metà dei consumatori (54%) che nell'ultimo anno hanno acquistato capi d'abbigliamento su misura online è costituito da Millennial, e quasi la metà di loro sono disposti a pagare fino al 40% in più per abiti o calzature su misura. La personalizzazione come elemento di unicità e valorizzazione del prodotto, è una tendenza sempre più si va accentuando. Il mondo dell'artigianato coniugato alla tecnologia ha la possibilità di dar vita a prodotti esclusivi e inimitabili in grado di dar libero sfogo alla creatività di ogni consumatore, che quindi ha la possibilità di progettare assieme all'azienda il proprio prodotto su misura⁴⁴. Questa capacità di

⁴³Bettiol M, op. cit.

⁴⁴ Aeffelab, *La personalizzazione del prodotto: un'opportunità per il Retail*, <https://www.aeffelab.com/it/2019/02/05/personalizzazione-prodotto>, 10/09/2020

ascoltare le esigenze del cliente e di realizzare oggetti personalizzati è una caratteristica che oggi inizia ad essere sempre più apprezzata nei mercati internazionali⁴⁵ e che dovrebbe essere sfruttata come elemento distintivo del Made in Italy da parte delle piccole e medie imprese.

2.2. Punti di debolezza delle PMI italiane

Per quanto riguarda i punti di debolezza, le PMI presentano diversi limiti non solo strategici ma anche strutturali che necessitano di essere affrontati consapevolmente per riuscire a migliorare in modo efficace le prestazioni e il valore dell'azienda.

Uno dei principali punti di debolezza delle PMI è relativo al limite delle risorse. Questo, è una delle problematiche maggiormente penalizzanti per la piccola impresa che si trova a dover competere con grandi realtà concorrenti che dispongono di una consistente quantità di risorse sia economiche che umane, grande manodopera, la possibilità di formare il personale, suddividerlo per mansioni e obiettivi, e dunque gestire in maniera differenziata i vari aspetti del marketing.

Per di più, le piccole e medie imprese avendo un quantitativo minore di clienti e quindi di commissioni si trovano ad avere un limitato potere di mercato. Vista l'indiscussa qualità dei prodotti italiani, l'apertura ad un mercato globale più ampio deve essere percepita come una possibilità per rivolgersi ad una domanda più consistente anziché limitarsi ad operare prevalentemente in aree locali.

Un altro punto critico delle PMI è la coincidenza tra famiglia e proprietà, che influenza il loro modo di agire e che porta l'azienda a gravitare attorno alle decisioni e alle condizioni delle famiglie la possiedono.⁴⁶

Secondo l'Osservatorio AUB, un rapporto stilato da Aidaf, Unicredit e Bocconi su un campione di quasi sedicimila imprese, la percentuale di aziende a conduzione familiare in Italia è pari al 59,2% in realtà medio- grandi (con fatturato superiore a 50 milioni) mentre l'incidenza sale via via che la dimensione delle imprese diminuisce, rappresentando nelle piccole imprese (con fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni) il

⁴⁵ Bettiol M, *Raccontare il made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Venezia, Marsilio Fondazione Nord Est, 2015

⁴⁶ Op. cit (Tuccillo, Siano)

70,5%.⁴⁷ L'apparato organizzativo della piccola impresa, inoltre, è caratterizzato da strutture elementari e semplicistiche dove l'amministrazione risulta quasi totalmente in mano al proprietario che attua uno stile di gestione per lo più autoritario che non predilige il supporto da parte di figure professionali e specializzate nel campo del marketing.⁴⁸

Anche se il proprietario è indirizzato verso una *governance* che verte il potere quasi totalmente sulle sue mani, la formalizzazione delle decisioni di marketing può aiutare l'imprenditore ad adottare una politica più strutturata, ad individuare con maggior chiarezza i vantaggi competitivi, ottenere supporto nelle decisioni da parte dei membri dell'organizzazione, precisare i mezzi necessari per il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è posta e facilitare il coordinamento delle attività⁴⁹.

A riguardo, un concetto che viene sottolineato da Piercy e Giles è l'importanza dei momenti di pianificazione, che anche se molto basilari, danno la possibilità al vertice aziendale di eseguire valutazioni in modo più riflessivo rispetto a quanto possa fare utilizzando un approccio al marketing istintivo e immediato⁵⁰.

Un'altra delle principali carenze relative alle PMI riguarda la poca rilevanza che viene attribuita all'elaborazione e interpretazione dei dati aziendali, che solitamente nelle piccole e medie imprese vengono svolte in maniera sommaria, generica e poco rigorosa. A dimostrazione della importanza ricoperta della raccolta e studio dei dati, la ricerca "Microsoft-Ipsos Mori" condotta nel 2016 ha rivelato che le PMI dotate di competenze e tecnologie atte ad estrarre dati strategici dal patrimonio informativo aziendale, hanno una maggior possibilità di miglioramento e crescita rispetto a quelle che non ne fanno utilizzo. Le possibilità che lancino prodotti e servizi innovativi o che espandano il proprio mercato anche all'estero è superiore del 46% rispetto al 16% delle aziende non in grado di estrapolare valore dai dati. La ricerca mostra anche tre scenari tipici derivanti dall'utilizzo proficuo dei dati da parte delle PMI:

⁴⁷ L'Osservatorio AUB (AIdAF, UniCredit, Bocconi): un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane, <https://www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/3c167f06-223f-4664-8a8f-4055602a5e04/FOCUS+VIII+OSSERVATORIO+COMPLETO.pdf?MOD=AJPERES>

⁴⁸ Tuccillo C., Siano A., op. cit.

⁴⁹ Lancaster G., Waddelow I. (1998) *An empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm*, in "Journal of Marketing Management", n. 14

⁵⁰ Piercy N., Giles W., (1989), *The Lodge of Being Illogical in Strategic Marketing Planning*, in "Journal of Marketing Management", Vol 5, n. 1

- **Attrazione di nuovi clienti e il consolidamento del rapporto con i clienti già esistenti:** le PMI con competenze di gestione dei dati sono in grado di rafforzare le relazioni con i clienti che possiedono aumentandone la fidelizzazione e ricercare nuovi clienti affacciandosi a nuove opportunità di business;
- **Creazione di team preparati ad affrontare l'attuale scenario di mercato:** riuscire ad essere smart nell'utilizzo di nuove tecnologie e nell'analisi dei dati offre gli strumenti in grado di mettere l'azienda nella condizione di fare scelte più ponderate;
- **Innovazione e capacità di cogliere opportunità prima dei competitor:** in aziende "data-equipped" i dipendenti affermano di avere accesso a informazioni e insight provenienti dalle diverse aree dell'azienda e in questo modo sono maggiormente in grado di identificare e sfruttare nuove opportunità;⁵¹

È importante, dunque, che le piccole e medie imprese comprendano l'importanza della raccolta e gestione dei dati, dal momento che l'utilizzo di competenze e tecnologie per l'analisi di informazioni riguardanti l'azienda permettono di sfruttare al massimo le loro potenzialità, di migliorare la loro competitività e di aumentare il loro livello di innovazione.

2.3. Le sfide da affrontare per le PMI italiane

Se nel primo capitolo di questa tesi il tema delle PMI è stato trattato secondo una prospettiva prevalentemente riguardante il marketing, in questo capitolo sono state analizzate le principali particolarità per cui le piccole e medie imprese italiane si differenziano maggiormente dalle grandi organizzazioni con l'obiettivo di fornire uno spunto di riflessione riguardo le sfide che si trovano ad affrontare.

Dovrebbe essere sfruttata la grande flessibilità e la capacità di assumere un

⁵¹ Sito Microsoft, sezione news centre, "*Microsoft: le PMI italiane in grado di gestire il proprio patrimonio informativo sono quelle con maggiore potenziale di crescita*", https://news.microsoft.com/it-it/2016/05/20/microsoft-le-pmi-italiane-in-grado-di-gestire-il-proprio-patrimonio-informativo-sono-quelle-con-maggiore-potenziale-di-crescita/#_ftn1, 10/09/2020

comportamento dinamico con il fine di acquisire una posizione di vantaggio nel mercato. Una delle principali sfide, infatti, è quella di sfruttare la capacità di rapido adattamento e riorganizzazione a fronte di cambiamenti che nelle più grandi organizzazioni fatica ad essere messa in pratica.

Un'altra delle principali sfide per la piccola e media impresa è quella di riuscire a coniugare la grande artigianalità e la capacità di personalizzazione con un ascolto attivo dei bisogni del cliente, dando in questo modo la possibilità al consumatore di creare prodotti unici ed esclusivi. Questo, è l'aspetto su cui le PMI dovrebbero fare maggiormente leva per differenziarsi dalle grandi organizzazioni, che risultano invece caratterizzate da una produzione massiva e una limitata capacità di personalizzazione.

Dal punto di vista organizzativo, una delle questioni che le PMI si trovano ad affrontare è il ruolo centrale dell'imprenditore che si rivela coinvolto in ogni attività dell'impresa. È necessario che acquisisca una visione il più possibile specialistica grazie all'utilizzo dei dati relativi all'azienda e al confronto con gli altri membri dell'organizzazione, e che si affidi se necessario a figure professionali, anche esterne all'azienda, che siano in grado di fornire supporto strutturato e strategico. Infine, espandendosi ad un mercato globale più ampio, le PMI avrebbero la possibilità di ampliare la domanda e cogliere nuove opportunità che il mercato locale non è in grado di offrire.

CAPITOLO III

Metodi e mezzi per la valorizzazione del made in italy: gli strumenti a disposizione delle PMI

3.1. Marca, marchio e logo

Tutte le aziende di successo, a prescindere dal settore in cui si collocano, hanno un denominatore comune: essere riuscite a costruire nel tempo una propria immagine in grado di fornire notorietà e differenziazione rispetto ai competitor, e per di più, averla saputa adattare nel tempo ai nuovi scenari di mercato.

Prendendo in considerazione l'ambiente delle piccole e medie imprese è possibile notare come sia ancora fortemente caratterizzato da aziende che, nonostante possano vantare un'altissima qualità e una conoscenza specialistica del prodotto, non hanno dedicato abbastanza attenzione negli anni alla costruzione di un proprio brand distintivo e della sua notorietà, trovandosi oggi collocate in un mercato marginale.

Per comprendere cosa sia la marca e quale sia la sua importanza, è necessario distinguere da parole come marchio o logo che molto spesso nell'immaginario comune vengono utilizzate come sinonimi. A riguardo, la lingua italiana ci presenta due termini: *marchiare* e *marcare*, che anche se molto simili possono essere considerati solo parzialmente sinonimi. *Marchio* deriva da *marchiare* e secondo il Devoto-Oli significa letteralmente “segno indelebile di riconoscimento spec. quello che si stampa con un ferro rovente sui capi di bestiame o che, in passato, veniva impresso sulla pelle di chi si fosse macchiato di delitti infamanti”, il significato poi è mutato in “segno inconfondibile, carattere peculiare” e infine “contrassegno di cui sono muniti i prodotti di imprese industriali o agrarie”. *Marca* sempre secondo il Devoto-Oli è il “segno variamente impresso o applicato su un oggetto per indicarne la proprietà o provenienza” e per estensione “casa produttrice, impresa industriale, prodotti di marca”.⁵²

⁵² Marrone G., *il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Laterza, Roma-Bari 2007; L. Minestrone, *Il manuale della marca. Consumatore, cultura Società*. Logo Fausto Lupetti Editore, Bologna 2010, pp. 67-68

Possiamo quindi dire che oggi il marchio possiede una valenza tecnico-giuridica, la marca invece una valenza culturale, sociale, semiotica ed economica. Il marchio è statico, per questo si registra presso l'Ufficio Italiano Marchi e Brevetti, la marca al contrario si identifica nel rapporto con i consumatori e ha una natura dinamica perché si evolve insieme ai mercati e alla società.⁵³ Nel linguaggio non specialistico, marchio è spesso confuso con logo, e logo con pittogramma. In realtà, logo, è l'abbreviazione di "logos" (parola) e "tipo" (abbreviazione di carattere tipografico), quindi si riferisce alla rappresentazione testuale del nome di una marca, esempio ne è il logotipo di Coca Cola. La rappresentazione visiva del marchio, invece, prende il nome di pittogramma e può essere astratto quando non è riconducibile ad un oggetto del mondo reale o iconico quando rimanda ad un oggetto il cui referente fisico è presente nella realtà.⁵⁴

Una volta chiarite le differenze tra marchio, marca, logo e pittogramma è importante capire perché la marca riveste un ruolo di così grande importanza nel determinare il valore di un'azienda. Quando ci troviamo di fronte a dei prodotti di marca, abbiamo a che fare con degli elementi espressivi: design, grafiche, benefici concreti che rimandano a temi, figure e valori. I prodotti, quindi, non appartengono più solamente al mondo concreto delle cose ma anche a quello della comunicazione, del significato.⁵⁵ Secondo Gianfranco Marrone, la marca si fa garante del patto comunicativo che si istituisce tra azienda e consumatore, è simbolo di un sistema di valori che oltre ad essere insito nei prodotti e a connotare la reputazione aziendale, circola nella cultura sociale.⁵⁶

Secondo l'American Marketing Association il *brand* è "un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti".⁵⁷ Il *brand* racchiude in sé un valore identificativo e differenziante nei confronti delle aziende concorrenti, ed è per questo che viene considerato un elemento centrale nel campo del marketing.

La costruzione di un'identità di marca è una manovra di grande valore strategico sia per

⁵³ Minestrone L., op. cit., p. 41

⁵⁴ Grizzanti G., *Brand Identikit. Trasformare un marchio in una marca*, Logo Fausto Lupetti Editore, Bologna 2011

⁵⁵ Masini M., Pasquini J., Segreto G., *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Hoepli editore, Milano 2017, p. 92

⁵⁶ Marrone G., op. cit., pp. 9-10

⁵⁷ Kotler P., Keller K.L., *Marketing management*, Pearson- Prentice Hall, Paravia Bruno Mondadori, Milano 2007

le grandi organizzazioni che per le piccole e medie imprese, infatti permette di delineare “uno statuto che inquadri i tratti salienti del brand, cioè quelli che tendenzialmente dovrebbero rimanere immutati e che dovrebbero evocarne le performance reali ma anche emozionali, immateriali e simboliche, in maniera stabile e duratura nella mente del consumatore”⁵⁸. Per le imprese, la brand identity rappresenta una sorta di bussola a cui fare riferimento nel momento in cui ci sia il bisogno di prendere decisioni in merito alla comunicazione, a campagne pubblicitarie e alla scelta di un testimonial⁵⁹. Ha il compito di preservare la coerenza tra i valori che la marca si propone di comunicare e determinate scelte di marketing.

Sono diversi i modelli che negli anni si sono proposti di stabilire i criteri per la costruzione di un’identità, per citarne alcuni: il modello di Aaker e Joachimsthaler, quello di Kapferer o quello di Semprini. Anche se sono innumerevoli i fattori che influenzano la strutturazione della brand identity, Giuseppe Segreto propone una sintesi tenendo conto dei seguenti elementi:

- **Elementi tangibili legati al prodotto o al servizio:** sono attributi e benefici che concorrono in maniera determinante alla definizione dell’identità di marca. Un prodotto come l’iPhone, per esempio, si trova inevitabilmente ad avere un riflesso sull’identità di Apple;
- **Personalità della marca:** è la capacità di instaurare una relazione forte con i pubblici di riferimento. Spesso per fare ciò si ricorre ad un testimonial reale o immaginario. Si pensi per esempio ad Alessandro Del Piero, il “baffo” della birra moretti, oppure Mastro Lindo;
- **Matrice culturale:** la cultura dell’impresa, l’universo valoriale a cui la marca fa riferimento, la cultura del paese di origine ecc.;
- **Proposta relazionale:** è la proposta che viene fatta al destinatario. Un esempio è Nike con “just do it” oppure L’Oréal “Perché io valgo”;
- **Tipologia di destinatario:** è la rappresentazione del target ideale, un modello di identificazione. Nel prisma di Kapferer sarebbe definito come riflesso, da non confondere con il target reale ovvero il pubblico a cui è indirizzato il messaggio;

⁵⁸ Minestrone L., op. cit., p. 154

⁵⁹ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit., p. 94

- **Identità visiva:** è il codice visivo, sonoro, olfattivo e tattile con cui il *brand* si rende riconoscibile e grazie al quale si rende memorizzabile e differenziante. Si pensi al colore blu di Barilla, ricorrente in tutta la comunicazione della marca. Oppure al profumo quando si entra in uno dei negozi Gutteridge o Abercrombie & Fitch⁶⁰;

La marca è un segno, è l'unione di un significato: ovvero il suo apparato valoriale; e di un significante: le forme, i colori, figure, scelte verbali.⁶¹ I segni che la marca decide di utilizzare per delineare la propria identità devono ricorrere coerentemente, in tutte le sue manifestazioni. È grazie a questo che i consumatori riconoscono i valori della marca e le assegnano credibilità, su questa base, poi, potranno decidere se stringere o meno un patto di fiducia con essa.⁶²

La costruzione di un'identità di marca è il primo passo per un approccio strutturato alle scelte e alle attività da svolgere, riveste un ruolo di grande importanza soprattutto per la piccola e media impresa che solitamente pecca nella strategia e nella pianificazione in ambito di marketing e che in questo modo avrebbe la possibilità di acquisire un vantaggio competitivo tramite la comunicazione coerente dei propri valori.

3.1.1. Il digital branding

Il marketing al giorno d'oggi si caratterizza sempre più per la sua attitudine a creare valore per il cliente ma anche per tutti gli stakeholder. La trasformazione digitale in atto, ci dimostra come l'utilizzo delle tecnologie e dei nuovi sistemi di comunicazione sia di centrale importanza ai fini della co-creazione di valore delle aziende assieme ai consumatori, tanto che alcuni hanno definito questa logica di collaborazione B&C, ovvero fare business assieme ai clienti. In questo modo l'azienda viene messa nello stesso piano del cliente, il cui ruolo è sempre più attivo e partecipa nella definizione dei valori che la marca intende trasmettere. Perché questa logica di B&C sia applicabile, emerge il

⁶⁰ *Ibidem*, pp. 94-96

⁶¹ F. de Saussure, *Cours de linguistique générale*, Payot, Paris 1916 (tr.it. *Corso di linguistica generale*, Laterza, Bari 1967)

⁶² L. Rolle, *Semiotica in pratica. Strumenti per governare le strategie di brand*, Franco Angeli, Milano 2014, p. 34

bisogno di costruire una relazione con i propri clienti, e quindi prima di tutto conoscere a chi ci si rivolgerà. L'ascolto e il monitoraggio della rete sono quindi due operazioni fondamentali per riuscire ad individuare i segmenti i cui bisogni sono in linea con l'offerta dell'azienda, e per riuscire a capire se ci sono richieste di prodotti o servizi innovativi, elementi di insoddisfazione, notizie oppure opinioni negative che possono mettere a rischio il valore della marca.⁶³

Partendo dalla comprensione dei bisogni e delle aspettative che le persone hanno nei confronti della marca, è possibile instaurare una relazione con i consumatori e coinvolgerli nei processi di comunicazione dell'azienda. Nel momento in cui i clienti partecipano alla creazione di idee per lo sviluppo di un prodotto, oppure diventano grandi sostenitori di una marca sui social media, co-creano il valore della marca in maniera concreta, instaurando una relazione fortissima con il prodotto e con l'azienda.

Il valore della marca risulta dipendere dunque dalla rete di interazioni sociali di cui fa parte e dalla capacità di svilupparne di nuove.⁶⁴

Un ottimo esempio di comunicazione e coinvolgimento del cliente è Nutella, che nel settembre 2013 decide di rafforzare il rapporto emotivo e relazionale con i propri consumatori offrendo la possibilità di personalizzare il barattolo con il proprio nome. Con questa iniziativa Nutella punta a fare leva sulla familiarità che lega i clienti alla marca. Per celebrare e ricambiare la fedeltà dei consumatori, decide così di rinunciare al proprio nome a favore dei nomi di tutti coloro che hanno concorso al successo del brand. La campagna partita in TV ha contagiato da subito anche il mondo del web con varie iniziative come:

Colazionealbuio.it, il progetto finalizzato a svolgere una duplice funzione: quella di concorso *online*, e quella di esperienza che da digitale passa alla vita reale. Inviando una foto in cui era presente anche il vasetto con il proprio nome personalizzato, c'era la possibilità di vincere una ricca colazione a base di Nutella con due VIP coinvolti nella campagna.

The name delivery, è l'iniziativa attraverso cui era possibile richiedere un'etichetta stampabile personalizzata anche da parte di chi avesse nomi stranieri o poco comuni, in questo modo quindi la marca puntava ad includere l'intera *community*.

⁶³ Mandelli A., Arbore A., *Marketing digitale*, Egea, Milano 2015; G. Mayer, *Dallo spot al post. La pubblicità dopo i social media*, Edizioni LSWR, Milano 2015, p. 123

⁶⁴ Mandelli A., Arbore A., *op.cit.*, p. 141

Youtella, invece, è l'applicazione Facebook che permetteva all'utente di personalizzare la propria copertina o le proprie foto con il nome riportato sul vasetto Nutella.⁶⁵

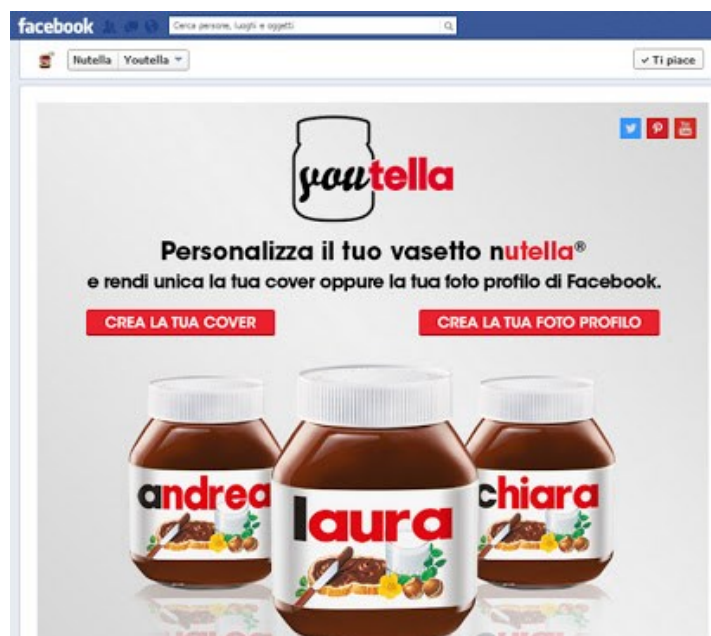


Una consegna speciale per persone speciali.

Non trovi il tuo nome tra le etichette **nutella**®?
Vivi un'esperienza digitale unica: la consegna della tua etichetta personalizzata nel nostro video interattivo.

RICEVI L'ETICHETTA

Figura 3.1 – Pagina iniziativa The Name Delivery



facebook

nutella Youtella

▼ Ti piace

youtella

Personalizza il tuo vasetto nutella®
e rendi unica la tua cover oppure la tua foto profilo di Facebook.

CREA LA TUA COVER **CREA LA TUA FOTO PROFILO**

andrea laura chiara

Figura 3.2 – La app Youtella su Facebook

⁶⁵ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit., pp. 113-117

I dati di vendita hanno premiato le iniziative messe in atto da Nutella, affermando un aumento del 10% di vendite nelle prime 7 settimane di campagna⁶⁶, e il superamento dell'obiettivo dei 5 milioni di fan su Facebook con ben 300.000 nuovi fan durante i primi 60 giorni di campagna.⁶⁷

Questo esempio è utile a capire come le imprese, piccole o grandi che siano, possano fare proprio l'orientamento all'immagine della marca, considerando la comunicazione come una risorsa strategica in grado di generare valore e non solo come un'attività secondaria del proprio business.

3.2. L'importanza della presenza nel web: il ruolo dei social

Come già detto in precedenza, al giorno d'oggi le aziende tendono sempre più a stabilire una relazione con i propri clienti, coinvolgendoli nei processi di comunicazione e affidandogli sempre più il ruolo di co-creatori di valore. Per questo i social media, canali che per eccellenza privilegiano lo scambio comunicativo e l'interazione, risultano essere un terreno fertile per la comunicazione tra impresa e cliente. Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp, Twitter e LinkedIn sono alcune delle principali piattaforme social che stanno acquisendo un ruolo sempre più rilevante nella vita delle persone, tanto da essere diventate parte della loro routine quotidiana, scardinando il predominio dei tradizionali mezzi di comunicazione come la TV o la radio.

Per citare alcuni esempi di questo fenomeno, secondo il report annuale We Are Social in collaborazione con Hootsuite il social più popolato nel 2020 è Facebook con 2,5 miliardi di utenti, seguito da YouTube con 2 miliardi, Instagram con un miliardo e in fondo alla classifica Twitter con 340 milioni (vedi figura 3.3).

Questi dati scattano una chiara fotografia di come queste piattaforme siano sempre più presenti nelle vite delle persone e di conseguenza l'importanza per le aziende di essere partecipi nei principali luoghi (virtuali in questo caso) in cui le persone si trovano per instaurare con loro una relazione.

⁶⁶ Fonte: dati Ferrero.

⁶⁷ Fonte: dati Facebook su rielaborazione Agenzia Providence

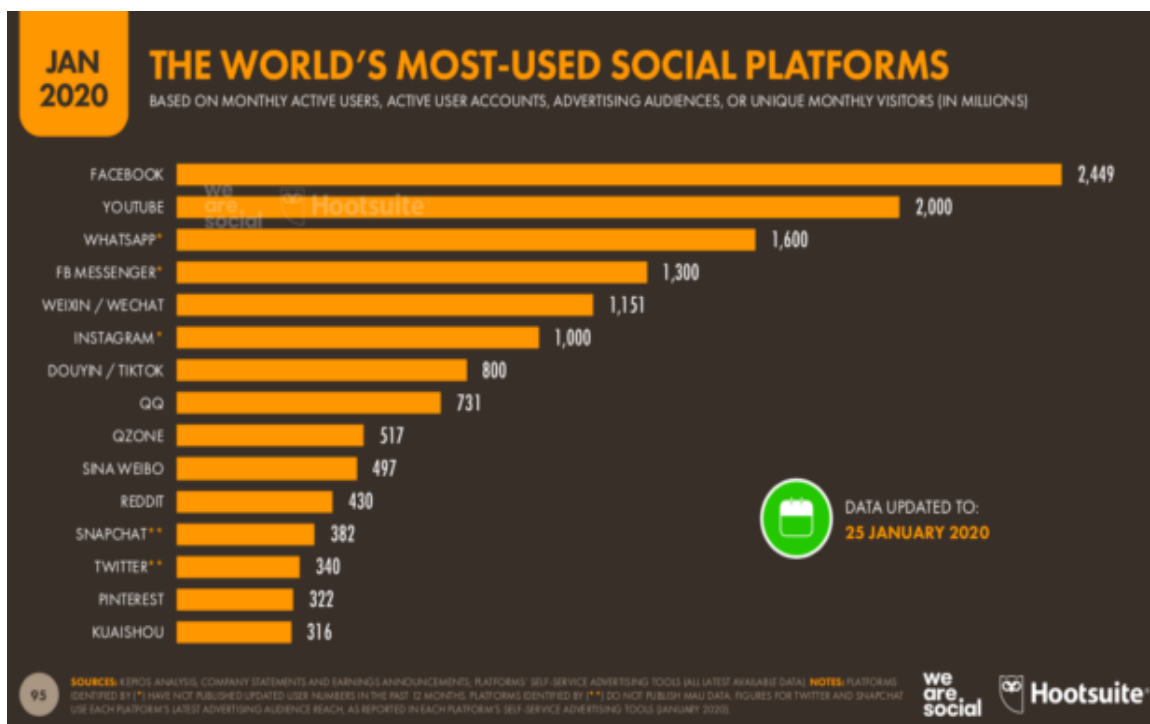


Figura 3.3 Le piattaforme più utilizzate al mondo. Fonte: We Are Social & Hootsuite

I social network si differenziano dai media tradizionali principalmente perché prediligono la costruzione di reti sociali, offrono la possibilità di interagire, condividere, collaborare e di creare comunità a distanza. Inoltre, c'è da prendere in considerazione il fatto che le attività svolte sui social media, si stanno via via sostituendo alle attività che i consumatori in passato svolgevano attraverso il web tradizionale, ovvero la ricerca di informazioni e contenuti. Stando ad una ricerca MEC, nel 2015 il 52% degli studenti italiani (vengono presi in considerazione gli studenti delle medie, superiori e universitari) seguono marche specifiche attraverso l'utilizzo di Facebook sia per rimanere aggiornati sui nuovi prodotti proposti, sia per accedere a contenuti rilevanti generati dalle marche stesse. Non parliamo più dunque soltanto di nuovi media, ma di una nuova architettura socioeconomica del mercato.⁶⁸

L'orientamento delle persone verso le piattaforme sociali non cambia solamente i mezzi che il marketing si trova a dover utilizzare per raggiungere i propri clienti, ma il concetto stesso su cui si basa la relazione azienda-cliente. Uno degli aspetti principali di questo nuovo tipo di relazione è la natura collaborative che essa assume, dato che le decisioni

⁶⁸ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit. pp. 300-301

dall'azienda non si limitano ad una profonda conoscenza del consumatore, ma puntano ad includerlo in conversazioni rivolte a generare sia un valore simbolico che pratico attraverso il crowdsourcing. È la partecipazione a progetti o iniziative che trasforma il consumatore in un sostenitore attivo della marca (brand advocate). Un ottimo esempio di crowdsourcing è l'iniziativa proposta da Fiat per il lancio del modello Fiat mio. Il fine di questo progetto per l'azienda non era tanto di progettare una nuova automobile, quanto riuscire a capire in maniera dettagliata quali fossero per i clienti le caratteristiche davvero importanti in una vettura. Tramite il consulto della rete l'azienda è arrivata a coinvolgere più di 17000 utenti in rete, che con 45000 commenti sono riusciti a fornire più di 10000 spunti, idee, critiche e suggerimenti.⁶⁹

In questo caso l'azienda entrando in contatto con i propri consumatori è riuscita ad ottenere un duplice risultato: aver valorizzato propri clienti dimostrando che la loro opinione conta, e aver instaurato un rapporto con loro ottenendo dei preziosi consigli riguardo le loro richieste e bisogni.

Il marketing, dunque, non si limita più solamente a far combaciare al meglio gli obiettivi dell'azienda con le caratteristiche o gli interessi individuati nelle persone targettizzate, ma adotta uno stile più dinamico che cerca di creare valore in maniera collaborativa e sociale, supportato dall'utilizzo dei Big Data. Viene abbandonato il metodo rigoroso e pianificatore adottato nel passato a favore di un approccio più "adattivo" centrato sulla capacità di apprendere in continuazione dal mercato e di reinventare di conseguenza i piani d'azione. Il rapporto tra la marca e il consumatore viene rappresentato in questo schema dove i prodotti, i servizi e le interazioni dell'azienda concorrono assieme al consumatore nel generare valore e una funzione identitaria.⁷⁰

La relazione tra la marca e i clienti attualmente, presume che l'identità dei prodotti o servizi proposti da un'azienda sia correlata a significati coerenti con l'universo valoriale delle persone alle quali essa si rivolge. Se i clienti fanno propri i simboli e i significati che il brand propone utilizzandoli come strumenti per costruire la propria identità sia a livello individuale che sociale, questo legame si trasforma in cultura di marca.⁷¹ Prendendo in considerazione Patagonia, per esempio, possiamo notare come ci sia da parte del brand una particolare attenzione nei confronti dell'ambiente.

⁶⁹ *Ibidem*, pp. 302-304

⁷⁰ *Ibidem*, pp. 305-306

⁷¹ *Ibidem*, p. 306

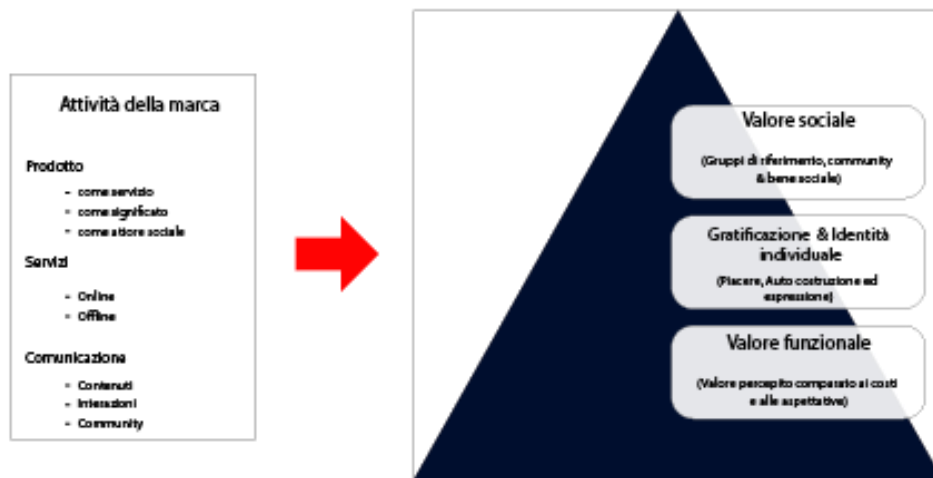


Figura 3.4 La Relazione di marca (fonte adattata da Andreina Mandelli in Masini M., Pasquini J., Segreto G)

L'impegno nel preservare l'ecosistema risulta essere il valore fondante del brand, e si riflette sia nella comunicazione attraverso i social network con la pubblicazione di contenuti finalizzati alla sensibilizzazione, sia nel sito web dove viene dedicata una specifica pagina alla spiegazione di tutti i risultati ottenuti dall'azienda, tra i quali: limitare le emissioni attraverso l'utilizzo impianti fotovoltaici, minimizzare l'inquinamento grazie ad un'organizzazione logistica strutturata e ridimensionare la produzione di rifiuti attraverso il progressivo abbandono della plastica.⁷² I clienti che acquistano prodotti Patagonia, quindi, lo fanno perché condividono gli ideali che la marca comunica e possono quindi in questo modo manifestare la loro adesione ad un modello di economia sostenibile.

3.2.1 Il ruolo dei social nelle PMI

I social network si dimostrano un valido strumento per la narrazione, soprattutto per le piccole e medie imprese che hanno moltissimi aspetti della propria realtà da far conoscere

⁷² Sito web Patagonia, sezione "La nostra impronta ecologica", <https://eu.patagonia.com/it/it/where-we-do-business/owned-and-operated.html>, 19/09/2020; Pagina Facebook Patagonia <https://www.facebook.com/PatagoniaItalia>

ai clienti come, per esempio, l'artigianalità con cui lavorano, l'eccellenza dei prodotti che propongono e le soluzioni che sono state in grado di individuare nei progetti portati a termine. Le dinamiche relazionali all'interno di queste piattaforme danno la possibilità di raccontare qualcosa di sé, e per di più di farlo in maniera molto coinvolgente.⁷³ Ad esempio, grazie ad un video in cui degli artigiani spiegano di come hanno costruito un determinato prodotto e quali soluzioni innovative hanno individuato per migliorarlo, attraverso delle storie che descrivono giorno per giorno l'evoluzione di un progetto oppure attraverso delle immagini che immortalano alcuni momenti di lavoro, è possibile per le aziende generare valore e trasmetterlo alle persone con cui sono connesse nei social. Inoltre, la grande flessibilità in termini di organizzazione e produzione delle PMI si coniuga perfettamente con la logica di contatto diretto con i clienti nei social. Una delle peculiarità per cui le PMI si distinguono maggiormente dalle grandi organizzazioni è da sempre l'attento ascolto del cliente, delle sue richieste e delle sue preferenze. Grazie a queste piattaforme, le aziende hanno la possibilità di ascoltare ancora più da vicino i propri consumatori, relazionarsi con loro in maniera diretta e agevole, e quindi conoscerli meglio di quanto in passato fosse possibile. Questa può essere, per di più, un'occasione per migliorare l'assistenza clienti dando la possibilità all'azienda di rispondere a domande o dubbi sul prodotto/servizio oppure di assistere il consumatore nel caso ci siano problemi. Infatti, una presenza attiva nei social consente alle PMI di garantire un eccellente servizio di supporto alternativo a quello telefonico o in negozio, e di rendere utili le risposte pubbliche non solo ai diretti interessati ma anche al resto della community.⁷⁴

Data la struttura reticolare dei social media, il passaparola tramite la condivisione o interazione di amici può essere un elemento di grande importanza soprattutto per le piccole e medie imprese che si collocano in settori di nicchia.⁷⁵ Le persone all'interno dei social sono organizzate attorno ad interessi comuni, perciò riuscendo ad individuare gruppi o comunità con determinati interessi è possibile ampliare il proprio pubblico e trovare nuovi potenziali clienti. Per esempio, se un'azienda si colloca in un mercato di nicchia come quello della produzione di artefatti ottenuti dalla lavorazione della lavanda,

⁷³ Bertoli M., *Web Marketing per le PMI: strategia digitale per fare business con Facebook, SEO, e-mail & co.*, Formato Kindle, Hoepli, Milano, terza edizione, posizione 3225

⁷⁴ *Ibidem*, posizione 3232-3239

⁷⁵ *Ibidem*, posizione 3239-3246

è possibile raggiungere tramite gruppi con interesse per le erbe officinali un gran numero di persone che si distribuiscono attorno a questo specifico argomento. Viste le principali caratteristiche delle PMI, possiamo dire che un altro aspetto interessante dei social da tenere in considerazione è la possibilità di svolgere attività di marketing ad un costo moderato rispetto ad altri strumenti. Molto spesso è più importante la costante presenza nei social e le idee che stanno alla base dei contenuti proposti dall'azienda che il budget a disposizione⁷⁶. Qualora il budget a disposizione di attività sui social fosse discreto, anche l'advertising potrebbe essere considerato una grande opportunità, sia per promuovere eventi che per generare contatti e vendere prodotti. La targetizzazione di utenti che presentano determinate caratteristiche sociodemografiche, che si trovano in un certo luogo oppure che palesano specifici interessi, fa dei social un potentissimo strumento per raggiungere la giusta persona nel giusto momento. Tramite le campagne social, quindi, è possibile invitare gli utenti alla partecipazione di un certo evento, o l'apertura di un negozio, per esempio, generare contatti tramite form messi a disposizione da alcuni formati di inserzione, e vendere addirittura prodotti all'interno delle piattaforme social, in modo da non interrompere l'esperienza di acquisto dell'utente collegandolo a siti esterni.

I social network, quindi, dimostrano essere un'ottima opportunità nelle attività di marketing finalizzate ad estendere la propria presenza nel web, e generare valore tramite la relazione e la collaborazione con i clienti; soprattutto per le piccole e medie che evidenziano caratteristiche compatibili con un loro efficace utilizzo e che molto spesso si trovano ad agire con budget molto limitati.

3.3. Lo Storytelling come metodo di valorizzazione

Come già accennato nel primo capitolo, dal dopoguerra ad oggi il contesto del mercato è cambiato radicalmente, e con esso anche il marketing. Inizialmente le persone erano considerate come target, avevano comportamenti facili da prevedere e in un mercato bramoso di beni da distribuire, la semplice comunicazione informativa era l'unica cosa che contava. Oggi, invece, in un mercato ampiamente saturo di qualsiasi tipo di bene, i

⁷⁶ *Ibidem*, posizione 3253-3261

comportamenti d'acquisto delle persone non sono più molto scontati. Non è più sufficiente la sola comunicazione informativa o il coinvolgimento, entra in gioco un nuovo aspetto fondamentale per la creazione di valore da parte delle imprese: la narrazione. La qualità del prodotto o servizio e la sua comunicazione necessitano, dunque, analisi e strategie per essere efficaci. I brand rispolverano la pratica della narrazione utilizzata già in passato da molti popoli, tra i quali i Greci e i Romani, e iniziano a raccontare la propria storia, quella delle persone e dei prodotti, trasformando sempre di più il marketing e la comunicazione in narrazione.⁷⁷

Quando si desidera costruire una storia, prima ancora di concentrarsi su ciò che si vuole dire e il modo in cui si vuole dirlo, uno degli aspetti principali su cui focalizzarsi è come riuscire a strutturare un ascolto che rimanga impresso nella memoria delle persone. Il motivo per cui la narrazione è così efficace, soprattutto in un'ottica di marketing, è che nel momento in cui viene raccontata una storia, l'interlocutore tende ad immedesimarsi in essa e lasciarsi trasportare da ciò che viene raccontato.⁷⁸ Non a caso quando ci troviamo ad ascoltare un eccellente oratore, oppure guardiamo una serie TV strutturata a regola d'arte, oppure leggiamo un libro molto coinvolgente, la nostra attenzione viene catturata tanto da creare quasi una sorta di dipendenza. Questa particolare esperienza è molto simile all'*ipnosi* indotta dagli psicoterapeuti esperti, e viene definita "*storylistening trance experience*", tradotto letteralmente "*trance narrativa da ascolto*". Ad oggi non si sa ancora molto riguardo questa condizione psichica, oltre il fatto che accade ogni volta che ci troviamo di fronte ad una buona narrazione; certo è che chiunque ha a che fare con attività di comunicazione o di vendita, dovrebbe conoscere l'esistenza di questa dinamica per riuscire a migliorare il processo di acquisto.⁷⁹ Un altro motivo per cui la narrazione è così efficace, riguarda il fatto che se la storia è ben strutturata, le persone tendono a mettere da parte dubbi e incongruenze, e a credere ciò che viene loro proposto lasciandosi andare al *senso del meraviglioso*. E per riuscire a raccontare in maniera accattivante, è necessario padroneggiare questo "*sense of wonder*" eccellentemente.⁸⁰ Il processo, che si

⁷⁷ Iabichino P., *Invertising. Ovvero, se la pubblicità cambia il suo senso di marcia*, Edizione Angelo Guerini e Associati SpA, Milano, 2009; Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. Franco Angeli, Milano, 2011

⁷⁸ Sturm, 2000; Nell, 1988, R.J Gerring; Fontana 2010; Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. Franco Angeli, Milano, 2011

⁷⁹ Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. Franco Angeli, Milano, 2011

⁸⁰ *Ibidem*

innesca all'interno delle persone nel momento in cui si trovano davanti ad un racconto coinvolgente, è come se le portasse ad abbassare il proprio livello di razionalità a favore di una logica emozionale.

Quando recepiamo una storia, cadiamo quindi spontaneamente in uno *stato alterato di coscienza* in cui la nostra attenzione è considerevolmente più bassa e porta a calarci completamente nei panni dell'oggetto della narrazione. *Sospendiamo* dunque la nostra *incredulità*, mettendo da parte dubbi e critiche volontariamente per beneficiare appieno del racconto. Ci limitiamo a credere, perché psicologicamente ne abbiamo bisogno, e questo richiede una struttura narrativa ben definita. Se abbiamo la volontà di narrare, dobbiamo quindi partire da questa necessità naturale che presentiamo: *credere*.⁸¹

Questa esperienza di “trance narrativa” ha un suo modello di riferimento e prevede una serie di tappe da percorrere in un intervallo di tempo variabile, dal momento che, non subito veniamo immersi nel racconto davanti al quale ci troviamo. Sturm individua e suddivide le tappe della trance narrativa d'ascolto come segue:

- **Contatto:** È il primo momento in cui entriamo in contatto con una narrazione. In questa fase vengono utilizzati tutti e cinque i sensi: la vista, l'udito, l'olfatto, il gusto e il tatto. Iniziamo a cogliere tutti i dettagli del racconto attraverso, per esempio, un'immagine o un video in uno schermo, un profumo o una canzone appena entriamo in un negozio, oppure venendo a contatto con un certo tipo di materiale.
- **Familiarità:** È lo step immediatamente successivo al primo contatto ed è il momento in cui, dopo aver raccolto informazioni attraverso i cinque sensi, iniziamo ad aver maggiore confidenza con l'*oggetto narrativo*. Abbiamo più fiducia e iniziamo a lasciarci trasportare dal flusso narrativo.
- **Immersione:** Questo è il momento in cui ci caliamo totalmente nell'*oggetto narrativo* e la narrazione definitivamente “prende vita”
- **Identificazione:** Subito dopo esserci immersi nella narrazione, iniziamo ad identificarci con ciò che viene raccontato. Arricchiamo gli elementi della narrazione riempiendoli con un significato derivante dai nostri ricordi personali. È come se ci riconoscessimo nella storia per mezzo del nostro vissuto.

⁸¹ *Ibidem*

- **Emersione:** Una volta che il racconto termina, iniziamo piano piano a ritornare alla realtà, uscendo dallo stato di “trance” che ci ha accompagnato durante tutte le fasi precedenti.
- **Distanziamento:** Usciti dallo stato di trance in cui eravamo, iniziamo a prendere le distanze dalla narrazione. Ma, nonostante ciò, qualcosa dentro di noi è rimasto e ci influenza: Immagini, suoni, conversazioni, contesti, profumi e personaggi.
- **Trasformazione:** Le tracce lasciate dalla narrazione dentro di noi mettono in moto delle “dinamiche psicologiche profonde” che ci portano ad agire o pensare in maniera diversa. La narrazione, dunque, ha influito sul nostro comportamento.⁸²

Nella figura 3.5 sono rappresentate graficamente tutte le tappe della trance narrativa d’ascolto, in funzione del tempo dell’esperienza e dell’arco dell’esperienza. Osservando il grafico possiamo notare come a partire dal contatto ci sia una graduale immersione nel racconto che trova il suo picco durante la fase dell’identificazione. Una volta superata questa fase, avviene una progressiva diminuzione del coinvolgimento nella narrazione fino a tornare al livello iniziale.

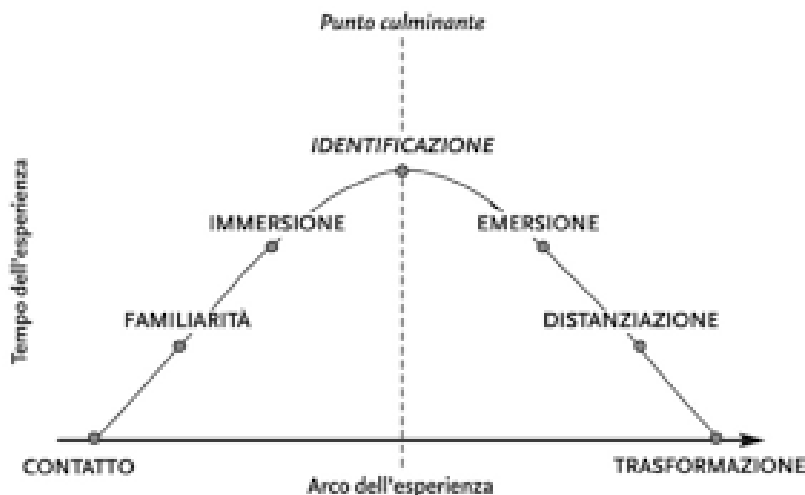


Figura 3.5 Le tappe della trance narrativa d’ascolto. Fonte: Andreina Mandelli in Masini M., Pasquini J., Segreto G.

C’è da prendere in considerazione il fatto che queste tappe, pur seguendo uno schema prestabilito, dipendono anche dal medium in cui la narrazione viene proposta; una

⁸² Sturm B., The reader’s altered state of consciousness. In Kenneth Shearer and Robert Burgin (Eds.), *The Reader’s Advisor’s Companion*, Englewood, 2001, in Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., op. cit.

narrazione sonora a volte potrebbe essere più efficace di una narrazione visiva o scritta e viceversa.⁸³

C'è la necessità dunque da parte dell'impresa, di concentrarsi sul valore che è intenzionata a comunicare e tradurlo in una narrazione che riesca a veicolare un significato per i clienti. Jean-Marie-Floch è uno degli studiosi di semiotica che più si è concentrato nell'analisi delle storie create in ambito del marketing. Si è soffermato principalmente su come il significato che una marca vuole trasmettere sia collegato inevitabilmente ad un racconto che ogni persona riempie con *figure e segni* derivanti dalla propria esperienza di vita. Per riuscire sintetizzare la generazione di significato in una narrazione, ha creato uno schema strutturato in più livelli, che seguono un percorso che va da un livello astratto ad uno più pragmatico.

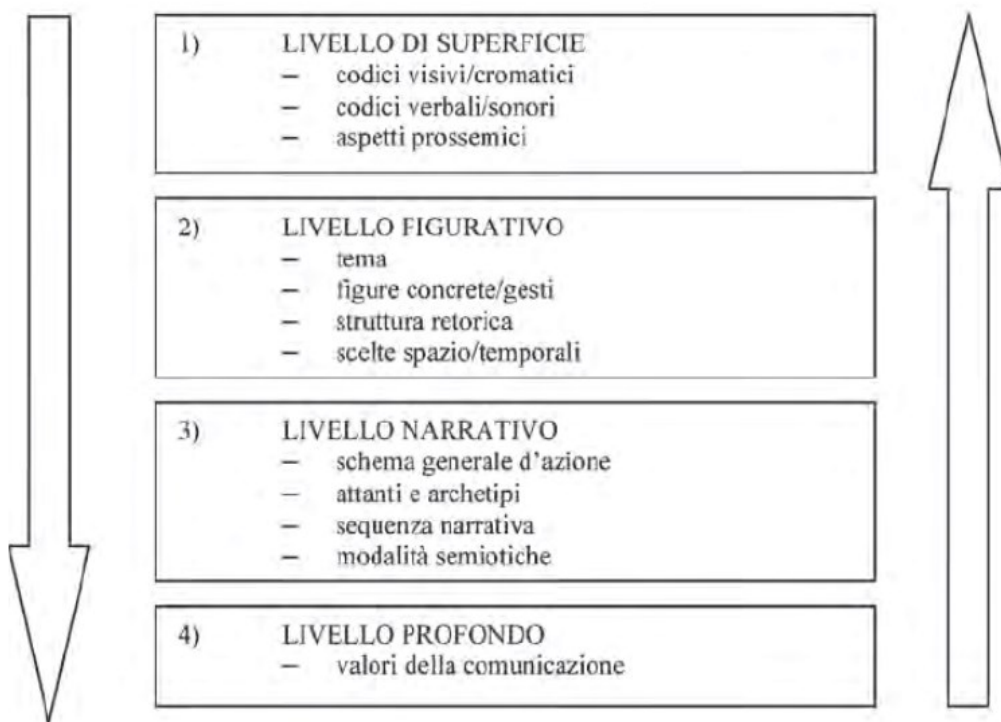


Figura 3.6 Modello di generazione del senso Fonte: Floch J.M., 1990)

Questo modello può essere uno strumento di enorme valore per le piccole e medie imprese, che servendosene avrebbero la possibilità sia di essere supportate nella creazione

⁸³ Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. Franco Angeli, Milano, 2011

di un racconto efficace, sia nell'analisi di una campagna pubblicitaria. Come possiamo notare, questo modello è strutturato in più livelli, dal più superficiale a quello più profondo, e le due frecce ai lati indicano le direzioni in cui può essere letto e quindi applicato. Il livello profondo sta ad indicare il messaggio che intrinsecamente si vuole comunicare con un racconto. A mano a mano che si sale con i livelli, è possibile individuare gli elementi della narrazione che messi assieme concorrono a veicolare il messaggio profondo, fino ad arrivare al livello superficiale che rappresenta gli elementi più immediati e facili da recepire come: colori, spazi, forme e suoni.

Utilizzandolo nella direzione che va dall'alto verso il basso, abbiamo la possibilità di eseguire una dettagliata analisi riguardo, per esempio, il modo in cui una pubblicità viene recepita. Possiamo capire, dunque, se gli elementi narrativi (colori, suoni, forme, spazi, figure, tema) si traducono in maniera soddisfacente nel significato che si desiderava veicolare. Utilizzando il modello dal basso verso l'alto, invece, può risultare un eccellente strumento di supporto allo sviluppo di un'idea creativa da parte di un'impresa, che a partire da un messaggio profondo, ha la possibilità costruire una narrazione su misura.⁸⁴ Nella creazione di una storia di qualità, oltre al modo in cui si genera senso, anche la struttura della sequenza narrativa ricopre un ruolo basilare, specialmente nel contesto odierno in cui le pubblicità hanno l'obiettivo di mantenere alta l'attenzione in tempi sempre più brevi. Per quanto riguarda la sequenza narrativa, vengono individuati quattro passaggi fondamentali strettamente collegati a tre prove. I passaggi possono riassumersi come segue:

- Manipolazione;
- Competenza;
- Performanza;
- Sanzione

Mentre le tre prove sono:

- Prova qualificante

⁸⁴ Floch J.M, *Marketing, sémiotique et communication*, Paris, PUF, 1990; Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., op.cit

- Prova decisiva
- Prova glorificante

La *Manipolazione* rispecchia il momento iniziale della storia in cui viene compiuta un'azione. Successivamente vi è la fase del racconto in cui si acquisisce una *Competenza*, che è direttamente collegata alla *Prova Qualificante*, in cui il soggetto deve portare a termine un compito a lui assegnato. La storia prosegue fino al passaggio della *Performance* che guida alla *Prova Decisiva*, ovvero il momento in cui il soggetto e l'antagonista si scontrano. Il racconto si conclude con la *Sanzione* che si identifica con la *Prova Glorificante*, ovvero il premio o la ricompensa per aver superato la sfida⁸⁵. Per capire meglio come questa struttura narrativa possa essere applicata alla pubblicità, prendiamo in esempio lo spot pubblicitario di Amaro Montenegro (2007). In questo spot il protagonista ha il compito di raggiungere con un catamarano gli amici ricercatori (*Manipolazione*), che hanno svolto una ricerca di reperti in mare durata mesi (*Competenza* e *Prova Qualificante*). La missione della squadra è riuscire a salvare un antico vaso trovato nei fondali marini prima che il maltempo (Antagonista) sopraggiunga e vanifichi il loro lavoro (*Confronto* e *Prova Decisiva*). Il protagonista riesce a raggiungere i propri amici in tempo e caricare il vaso nel catamarano, che nell'ultima scena si allontana verso un tramonto con il sole (*Sanzione*). Lo spot si chiude con il gruppo di amici che, riusciti nell'impresa, brindano bevendo Amaro Montenegro (*Prova Gratificante*).⁸⁶

Questo meccanismo quasi ipnotico di identificazione dell'individuo con un racconto è un processo che se sfruttato a dovere dalle piccole e medie imprese, potrebbe essere di enorme aiuto nel veicolare i valori e i significati della propria marca. Per di più, risulta essere perfettamente applicabile ai social, strumenti che dimostrano essere decisamente compatibili con le caratteristiche delle PMI (vedi paragrafo precedente) e in cui contenuti sonori e visivi sono sempre più apprezzati rispetto alla parola scritta; sia per via del loro grande impatto che per la loro immediatezza. Per riuscire a renderci conto dell'importanza della narrazione, è sufficiente pensare per esempio al fatto che in social come Facebook, Instagram o YouTube è stata aggiunta di recente una sezione unicamente dedicata al racconto chiamata "Storie"; e secondo i dati forniti da Instagram nel 2018, sono 500

⁸⁶ Spot Amaro Montenegro (2007), <https://www.youtube.com/watch?v=aVinOrHwUdk>, 24/09/2020

milioni gli utenti che ogni giorno caricano storie, e un terzo delle storie più visualizzate sono pubblicate da profili business.⁸⁷

Anche il sito web, pur non avendo una struttura lineare, è un ottimo mezzo tramite cui riuscire a narrare. Nonostante la sua natura ipertestuale permetta agli utenti di muoversi dalla pagina iniziale *home* alle altre sezioni in maniera non sequenziale, offre la possibilità tramite video, immagini, racconti testuali e sonori di costruire un racconto in grado di trasmettere significati alle persone che navigano al suo interno. Un esempio è Luxottica, che ha deciso di arricchire il suo sito con molti video, immagini e racconti inerenti alla filosofia dell'azienda, alla qualità dei prodotti che offrono, ma soprattutto riguardanti le storie delle persone che stanno alla base del successo dell'azienda.⁸⁸

Le imprese sono fatte di persone, storie, passioni e tradizioni che hanno il bisogno di essere comunicate, e la narrazione in questo, risulta essere il metodo migliore per farlo. Lo storytelling offre, quindi, la possibilità all'azienda di stringere un rapporto più spontaneo e veritiero con i clienti, senza che quest'ultimi si sentano bersaglio di attività di vendita ma persone con cui relazionarsi.

3.4. L'importanza della presenza nel web: il sito internet

Quello tecnologia e PMI è da sempre un rapporto piuttosto difficile, secondo il rapporto ISTAT 2018 relativo alle tecnologie impiegate nella comunicazione e informazione, solo il 71% delle PMI possiede un sito internet, numero decisamente inferiore rispetto alla media europea dove il 77% delle PMI possiede e utilizza un sito web.⁸⁹ Anche se i dati fino al 2018 riportano una notevole arretratezza delle PMI rispetto al contesto europeo, nel corso dell'ultimo anno l'importanza web è diventato un tema sempre più centrale. Infatti, l'esplosione della pandemia Covid-19, ha sottolineato come la necessità della presenza online, e in particolare degli e-commerce, più che un'opportunità sia diventata una necessità. L'e-commerce da canale secondario quale è stato per molti anni, dopo questa emergenza, ha acquisito un ruolo di primaria importanza nel ridisegnare una

⁸⁷ Dati forniti da Instagram nell'anno 2018 tratti dal sito Oberlo, *10 Instagram Stats Every Marketer Should Know in 2020*, <https://www.oberlo.com/blog/instagram-stats-every-marketer-should-know>

⁸⁸ Sito Luxottica consultabile all'indirizzo <http://www.luxottica.com/it>

⁸⁹ Sito ISTAT, *Rapporto sulla conoscenza 2018*, <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/conoscenza2018/Rapportoconoscenza2018.pdf>, 24/09/2020; Sito ISTAT, *Imprese e ICT in Italia*, <https://www.istat.it/it/archivio/226221>, 24/09/2020

strategia di vendita alternativa e di contatto con il cliente.

Stando ad un'analisi eseguita da Confartigianato, la crisi riguardante il Covid-19 ha rafforzato notevolmente l'utilizzo di canali online per la vendita di prodotti da parte delle micro e piccole imprese. Si stima che il tasso di attivazione delle imprese, ovvero il rapporto tra le aziende che utilizzavano un e-commerce già prima dell'emergenza sanitaria e quelle che invece hanno attivato il sito web soltanto durante la pandemia o che hanno intenzione di farlo a breve, sia passato dal 19,8% al 56,9%. Il tasso di crescita annuale delle piccole imprese (fino a 50 addetti) operanti in e-commerce dal 2015 al 2019 era stato del 10,9%, a seguito dell'epidemia Covid-19, il tasso di crescita è aumentato a dismisura fino a superare il 19,8% (vedi Fig.3.7 pagina seguente).⁹⁰

È chiaro, dunque, come questa serie di avvenimenti abbia velocizzato considerevolmente la presa di coscienza da parte delle imprese riguardo l'importanza del sito internet come metodo alternativo di commercio.

PICCOLE IMPRESE CON E-COMMERCE: EFFETTO ATTIVAZIONE IN EMERGENZA COVID-19

% piccole imprese – trend preCovi-19: tasso medio crescita 2015-2019 – Elaborazione Ufficio Studi Confartigianato su dati Commissione europea, Istat e agg. survey 'Effetti del coronavirus sulle MPI'

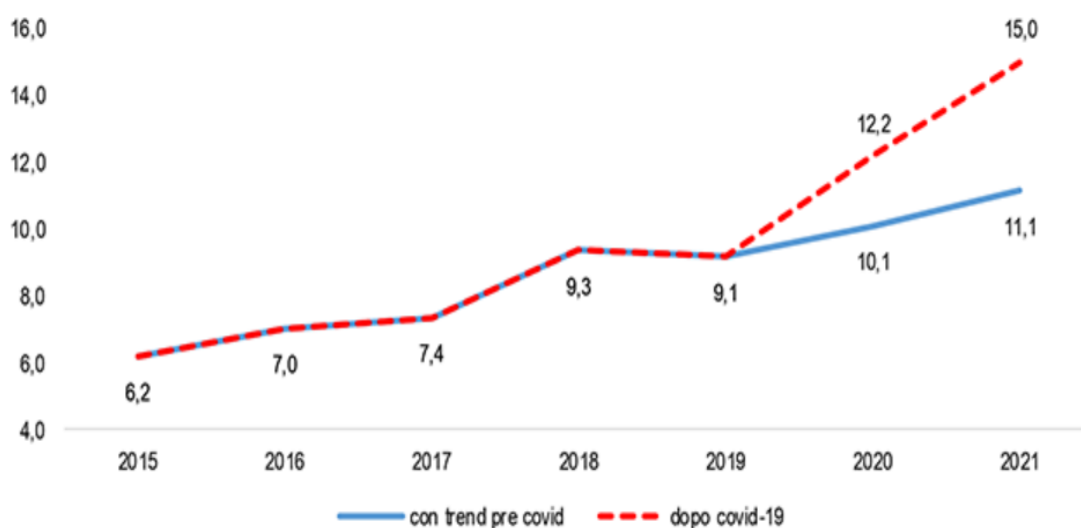


Figura 3.7 Tasso di crescita piccole imprese 2015-2021. Fonte: <https://www.confartigianato.it/>

⁹⁰ Sito Confartigianato, *In emergenza Covid-19 si modifica il trend di crescita delle MPI con e-commerce: +122 mila imprese +19,8%*, <https://www.confartigianato.it/2020/05/studi-in-emergenza-covid-19-si-modifica-il-trend-di-crescita-delle-mpi-con-e-commerce-122-mila-imprese-198/>, 25/09/2020

Avendo provato la comodità dei servizi online e degli e-commerce, molte persone, anche adesso che i punti vendita fisici hanno riaperto, preferiranno utilizzare il web come mezzo principale per le loro attività. Perciò, le aziende dovranno riuscire a riavviare i loro esercizi commerciali, pur continuando a garantire la funzionalità del sito.

Possedere un sito web permette alle PMI di raggiungere una clientela più estesa rispetto a quella di un negozio fisico, ampliando la propria visibilità anche sul web, e per di più avere una vetrina virtuale operante ventiquattro ore al giorno, tutti i giorni.

Dal punto di vista pratico un sito web, oltre che a svolgere un'eccellente funzione di racconto, può essere utile anche per segmentare minuziosamente il proprio pubblico e raccogliere dati riguardo al comportamento delle persone. Oltre allo studio dei dati provenienti da Google Analytics, anche la creazione di un database tramite la registrazione alla newsletter è un ottimo modo per suddividere gli utenti in base ai loro specifici interessi e informarli riguardo offerte, promozioni e iniziative mirate. È inoltre possibile far lavorare il sito web in maniera sinergica con le proprie pagine social. Plug-in come Pixel di Facebook, per esempio, sono in grado di misurare le conversioni delle inserzioni attive nei social, ottimizzando i pubblici di destinazione per campagne future, ed eseguire azioni di remarketing su utenti che hanno assunto determinati comportamenti all'interno del sito web.

Anche quello dell'usabilità è un aspetto di centrale importanza per il successo di un sito web. Se un sito è difficile da utilizzare o da navigare, le persone che vi approdano molto probabilmente abbandoneranno la navigazione; allo stesso modo se le informazioni sono difficili da trovare o difficili da interpretare, non leggibili, molto probabilmente gli utenti usciranno dal sito per trovare quello che cercano altrove. Magari nel sito di un "competitor". Come possiamo facilmente notare nella figura 3.8, la pagina del sito risulta essere di difficile lettura, dato che gran parte del testo è di colore bianco su uno sfondo grigio chiaro. Per di più, le informazioni non risultano di chiara comprensione, dal momento che affinché l'ordine vada a buon fine, è necessario raggiungere una spesa minima; un fatto molto strano, dal momento che gli e-commerce solitamente consigliano il raggiungimento di una certa spesa perché la spedizione sia gratuita e non perché vada a buon fine. Per non vanificare lo sforzo messo in atto dalle imprese, volto a portare traffico nella propria pagina aziendale, è dunque necessario che la "piantina" del sito sia ben strutturata, che le informazioni siano semplici da trovare, e che i contenuti siano di

facile interpretazione, in modo che chiunque sia in grado di trovare quello che cerca in maniera rapida.

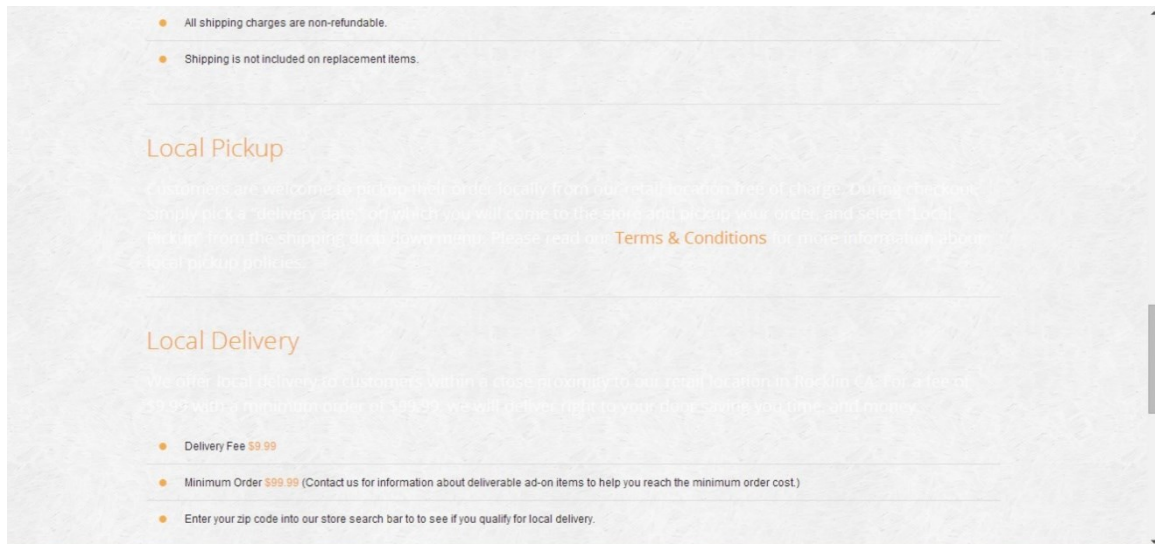


Figura 3.8 Bassa usabilità di un sito web. Fonte: <https://trovalost.it/design-discutibili/>

In prospettiva di usabilità, anche la comodità di navigazione attraverso i diversi dispositivi rientra fra le prerogative principali di un sito. Negli ultimi anni, “il mobile risulta essere il mezzo più usato per la navigazione e fruizione di contenuti online, ma anche per la Search, dove non è raro trovare aree semantiche con più del 70-80% del traffico derivante da device mobili”⁹¹, perciò è doveroso pensare ad un’ottimizzazione dell’usabilità che tenga in considerazione prima di tutto i dispositivi mobili.

L’approccio di ottimizzazione del sito volto a tener conto, in primo luogo, ai dispositivi usati in mobilità viene chiamato “Mobile First” (vedi figura 3.9). Questo orientamento punta a ideare pagine web agilmente utilizzabili prima per gli smartphone, e solo in un secondo momento adeguare l’estensione del sito anche per tablet, iPad, laptop e PC. Così, ci si può assicurare tutti gli utenti che si collegano al sito tramite smartphone, abbiano una navigazione piacevole, e in questo modo che rimanga loro un’idea positiva dall’impresa.

Quando si parla di sito web, un altro aspetto di cui non si può far a meno di parlare è l’indicizzazione del sito nei motori di ricerca, meglio conosciuto come SEO, che letteralmente significa “ottimizzazione per i motori di ricerca”.

⁹¹ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit., p. 274

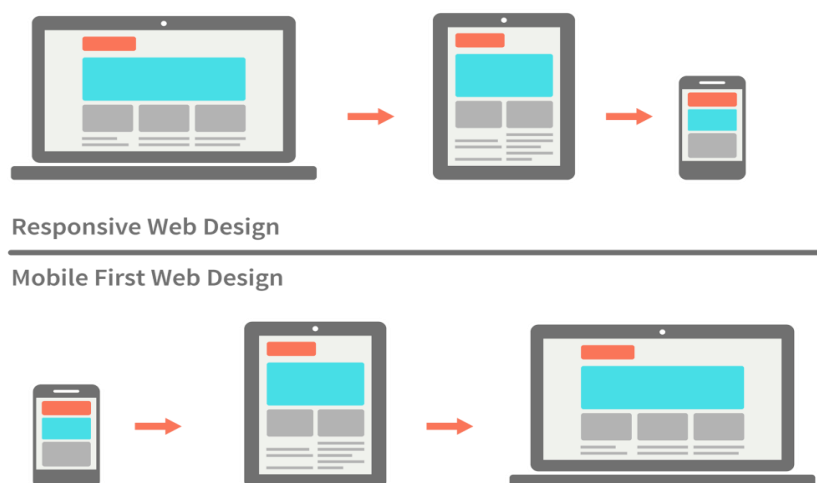


Figura 3.9 ottimizzazione Web responsive vs Mobile first. Fonte: <https://fredericgonzalo.com/en/2017/03/01/understanding-the-difference-between-mobile-first-adaptive-and-responsive-design/>

La SEO è l'insieme di pratiche volte al continuo perfezionamento di un sito web, con il fine di migliorarne il posizionamento all'interno dei motori di ricerca. Per capire il funzionamento di questo processo c'è bisogno di sapere che i motori di ricerca usano dei bot chiamati *crawler* o *spider* che navigando all'interno della rete scansionano le pagine web e acquisiscono sottoforma di testo una copia del sito e di tutti i suoi documenti. In seguito, sulla base di algoritmi prestabiliti, ogni contenuto viene messo in relazione alle ricerche degli utenti e occupa il suo posto nella classifica che il motore di ricerca presenta in funzione dell'ambito semantico cercato.⁹² Perciò il modo in cui viene progettato un sito può influenzare molto la sua indicizzazione, e se un sito non viene presentato nelle prime pagine di un motore di ricerca risulta praticamente invisibile. Il concetto è semplice: se non riesco a essere trovato, non esisto. Sono molti i criteri che possono favorire o meno l'indicizzazione di un sito e riguardano le scelte tecnologiche, scelte di design, di responsività del sito e di scrittura del codice HTML. Anche la scelta delle parole chiave rientra nel lavoro di posizionamento del sito, e se individuate in maniera coerente con i contenuti proposti, possono facilitare notevolmente il rintracciamento delle pagine

⁹² Soffiato G., *Marketing agenda. Strategie e strumenti per il manager dell'era digitale*, EGEA S.p.A, Milano, 2019.

web da parte degli utenti.⁹³ Per la scelta delle parole chiave, vengono in aiuto degli esperti che si occupano di questa disciplina strumenti come *Google Keyword Planner*, in grado di mostrare le parole più ricercate in rete, in relazione ai contenuti presentati, permettendo di scegliere in maniera consapevole e ponderata le parole da utilizzare all'interno del sito. Tutte i siti web del mondo possono sfruttare la fonte di traffico proveniente dai motori di ricerca, senza fare particolari sforzi di digital marketing. La SEO, in questo, si occupa di intercettare i bisogni espressi dagli utenti in merito ai contenuti, servizi o ai prodotti presentati nel sito web, sottoforma di richiesta (query). Per questo, ogni impresa dovrebbe interessarsi in maniera attenta alle proprie attività di indicizzazione, principalmente per il fatto che ogni sito viene spontaneamente incluso negli indici dei motori di ricerca, senza dover per forza dedicare budget a questo scopo.⁹⁴ Risulta efficace soprattutto le piccole e medie imprese, che potrebbero in questo modo sfruttare al massimo la rendita passiva del traffico organico proveniente dalle ricerche degli utenti, e riuscire a trovare nuovi clienti interessati a ciò che l'azienda propone. Come già detto nel primo capitolo, dato che la creazione di un sito e la relativa indicizzazione SEO può comportare una spesa nell'ordine migliaia di euro, un'alternativa valida per piccole e medie imprese che non hanno grandi disponibilità economiche sono piattaforme come Wix, Webnode, Jimdo e Weebly, che grazie ad interfacce intuitive drag and drop danno la possibilità di creare qualsiasi tipologia di sito (e-commerce, portfolio, booking ecc.) partendo da un modello base, senza alcuna conoscenza di informatica, in tempistiche molto brevi rispetto ad un tradizionale sito e con una notevole ottimizzazione SEO.

3.5. Il Consumer Journey nel contesto digitale

Negli ultimi vent'anni le persone connesse ad internet nel mondo sono cresciute a dismisura, agli inizi degli anni Duemila erano 360 milioni, nel 2014 gli utenti in grado di accedere ad internet erano circa 3 miliardi⁹⁵ e si stima che attualmente siano 4,59

⁹³ *Ibidem*

⁹⁴ *Ibidem*

⁹⁵ Sito Novamind, *Quante persone e potenziali clienti sono online nel mondo?*,

<https://novamind.it/quante-persone-potenziali-clienti-online-nel-mondo/#:~:text=Negli%20ultimi%2015%20anni%20gli,mondiale%20%C3%A8%20connessa%20ad%20Internet,28/09/2020>

miliardi⁹⁶. Nei prossimi anni probabilmente il numero crescerà fino a raggiungere quasi la totalità della popolazione mondiale, e molte persone soprattutto nei paesi in via di sviluppo si troveranno ad avere accesso alle informazioni in maniera semplice anche solamente attraverso l'utilizzo di uno smartphone. Questa crescita esponenziale nell'utilizzo di internet ci porta a riflettere sul fatto che il web è sempre più presente all'interno delle nostre vite, tanto che si può tranquillamente affermare che al giorno d'oggi "viviamo" assieme ad internet. La possibilità di interpellare la rete ogniqualvolta ne abbiamo il bisogno, sta cambiando radicalmente il modo in cui comunichiamo, otteniamo informazioni, ci intratteniamo, acquistiamo, e di conseguenza anche il modo in cui formiamo le nostre idee e prendiamo le decisioni. Anche i comportamenti d'acquisto subiscono l'influenza dei mutamenti che stanno avvenendo, ed è quindi di grandissima utilità per le aziende riuscire a capire in che modo le nuove tecnologie, i nuovi strumenti e le nuove piattaforme stanno trasformando l'approccio delle persone nei confronti delle marche.⁹⁷

Il consumer journey è un mezzo attraverso cui è possibile studiare il percorso compiuto dal consumatore a partire dalla manifestazione di un bisogno fino al suo soddisfacimento, che culmina nel sostegno della marca (advocacy). Attraverso questo modello è possibile studiare sia il coinvolgimento o il contrasto di un cliente nei confronti della marca sia i momenti in cui il cliente interagisce con l'azienda attraverso i media digitali. Questi punti di contatto vengono chiamati "touch point" e possono avvenire in diversi modi: attraverso il sito web, i social network o un'inserzione. Se usato in maniera appropriata, dunque, il consumer journey offre la possibilità alle imprese di mettersi nei panni del cliente e strutturare strategie digitali performanti mirate a generare interesse e coinvolgimento.

Nel modello classico di marketing esistono tre momenti fondamentali nel processo d'acquisto e decisionale all'interno del "viaggio del consumatore": lo stimolo, lo scaffale e l'esperienza. È P&G nel 2005 a proporre il modello rappresentato in figura 3.10, coniando i termini FMOT (First Moment Of Truth o Primo momento della verità) e SMOT (Second Moment Of Truth o Secondo momento della verità). Secondo la multinazionale americana, a seguito di uno stimolo pubblicitario, il primo momento della

⁹⁶ Sito Inside Marketing, *Report Digital 2020: tutti i numeri dello scenario digitale globale*, <https://www.insidemarketing.it/report-digital-2020-numeri-scenario-digitale-globale/>, 28/09/2020

⁹⁷ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit.

verità rappresenta un breve lasso di tempo che va dai 3 ai 7 secondi in cui un consumatore, attirato da un prodotto, decide se comprarlo oppure no.



Figura 3.10 Consumer Journey secondo modello tradizionale di marketing Fonte: https://www.google.com/search?q=zmot&sxsrf=ALeKk01wbdqh992ltZoN20JGqkKAXM0R-A:1604659715561&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjs39Ki3-3sAhXkD2MBHRrkDLsQ_AUoAXoECAYQAw&biw=1163&bih=525#imgrc=iEjSG1OkrZalYM

Il Secondo momento della verità rappresenta invece l'esperienza di consumo che si concretizza dopo l'acquisto. In questa fase il consumatore ha la possibilità di verificare la qualità di un prodotto e constatare se quest'ultimo soddisfa le sue aspettative.⁹⁸

Nel 2011, Google, inserisce un ulteriore passaggio tra stimolo e FMOT, lo ZMOT, acronimo di Zero Moment Of Truth, ovvero il momento zero della verità (vedi figura 3.11). Questo passaggio rappresenta la fase in cui le persone ricercano informazioni riguardo il prodotto o servizio che hanno intenzione di acquistare.

Capita sempre più di frequente, infatti, che poco prima di un acquisto i consumatori ricerchino in internet se il prodotto è disponibile ad un prezzo inferiore rispetto al negozio fisico oppure che controllino le esperienze degli altri clienti per capire se ne consigliano l'acquisto o meno. Secondo questa nuova visione di processo di acquisto, il secondo momento della verità si trasforma da esperienza personale a recensione o valutazione nel web. L'esperienza che i consumatori inseriscono in internet dopo l'acquisto diventa

⁹⁸ Articolo di Wall Street Journal, *In a Shift, Marketers Beef Up Ad Spending Inside Stores*, <https://www.wsj.com/articles/SB112725891535046751>, 28/09/2020

quindi un'importante guida per gli altri acquirenti, che durante il loro momento zero della verità utilizzeranno per decidere se acquistare un determinato prodotto.



3.11 Modello ZMOT ideato da Google. Fonte:

https://www.google.com/search?q=zmot&sxsrf=ALeKk01wbdqh992ltZoN20JGqkKAXM0R-A:1604659715561&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjs39Ki3-3sAhXkD2MBHRrkDLsQ_AUoAXoECAYQAw&biw=1163&bih=525#imgrc=iEjSG1OkrZalYM

Per le imprese questo significa essere presenti nel momento giusto con un messaggio che sia in grado di intercettare i bisogni dei consumatori, migliorare il rapporto con loro e incoraggiare le recensioni dei prodotti/servizi.

Per riuscire in questo intento, le imprese hanno a disposizione quattro principali risorse⁹⁹:

- **Owned Media:** si intendono tutti i canali sotto il diretto controllo dell'impresa come sito web, pagine social, negozi online, app e magazine.
- **Earned Media:** riguardano tutta la pubblicità gratuita generata spontaneamente dai propri clienti con like, commenti, recensioni e condivisioni. In questo ambito l'impresa ha il compito di generare awareness, stimolare l'interesse degli utenti con le relazioni pubbliche, passaparola o contenuti virali.
- **Paid Media:** sono i media che presuppongono un budget e una spesa. Sono rappresentati dagli spazi pubblicitari a pagamento che garantiscono la visibilità e il raggiungimento di un determinato target.

⁹⁹ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit.

- **Data & Analytics:** sono i dati posseduti dall'impresa relativi ai target di riferimento, alle pianificazioni media, all'utilizzo del sito, ai social, ai motori di ricerca e molto altro. Sono una sorta di bussola per qualsiasi attività digitale. I dati hanno la necessità di essere misurati in funzione degli obiettivi che si intende raggiungere. Queste metriche vengono definite KPI (Key Performance Indicator)

Alla luce del modello di marketing riguardante il consumer journey digitale, possiamo concludere che l'insieme delle risorse a disposizione dell'azienda, ovvero gli owned media, earned media, paid media sono le leve attraverso cui l'impresa ha la possibilità di influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore e volgerlo a proprio favore; inoltre, i dati in questo processo, danno la possibilità di comprendere quali siano le risorse più adatte al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

3.6. Le varie tipologie di digital advertising

All'interno dei "paid media" vengono mostrati a pagamento degli annunci che possono essere di diverse tipologie, e sono:

- Search advertising
- Display advertising
- Social advertising
- Video advertising

3.6.1. Search Advertising

Il Search advertising, riguarda tutta la pubblicità correlata ai motori di ricerca. In questo tipo di campagne l'inserzionista paga per mostrare il proprio annuncio in funzione della ricerca di alcune parole chiave prestabilite. Il Search advertising si distingue in Keyword advertising e Contextual advertising. Nel primo caso le inserzioni vengono mostrate a seguito di una ricerca da parte dell'utente di parole chiave che corrispondono a quelle

assegnate ad un annuncio. Per esempio, se creo un annuncio con lo scopo di mettere in affitto degli appartamenti a Padova, userò delle parole chiave come “affitto” e “Padova”. Nel momento in cui una persona digita “Appartamenti in affitto a Padova” il mio annuncio verrà mostrato perché risulta esserci corrispondenza tra le parole chiave che ho assegnato all’annuncio e la query dell’utente. Nel secondo caso, invece, l’annuncio viene mostrato anche al di fuori della SERP (Search Engine Result Page), quindi in siti affiliati o con un contenuto attinente alle keyword dell’annuncio. Utilizzando l’esempio precedente, l’annuncio potrebbe essere mostrato all’interno di un sito di una casa immobiliare, oppure in un articolo che parla del prezzo degli affitti a Padova. Questo è reso possibile dalla grande capacità da parte dei motori di ricerca di leggere il contenuto dei siti web e collegarli in base al contesto ad annunci pertinenti. Il modello di pagamento per questo tipo di advertising è PPC (pay per click), quindi l’inserzionista paga solamente se l’utente clicca nel link sponsorizzato a seguito di una ricerca. Dato che il pagamento avviene solo a seguito di una visita al link mostrato, è necessario che il contenuto presentato sia di alta qualità e interesse, per evitare che l’utente esca dal sito senza che abbia compiuto l’azione prefissata dall’inserzione, vanificando così la spesa.

3.6.2. Display Advertising

Il display advertising è un tipo di inserzione che sfrutta gli spazi presenti all’interno delle pagine web per promuovere un’inserzione grafica. Anche in questo tipo di campagne gli annunci vengono mostrati alle persone potenzialmente più interessate grazie ai dati che il motore di ricerca possiede su ogni utente. A differenza del search advertising, questa tipologia di annunci prevede un pagamento in base alle impression invece che per i click. In una campagna di questo tipo è importante utilizzare la funzione di remarketing e quindi mostrare un banner pubblicitario ad utenti che hanno già interagito digitalmente con la marca piuttosto che indirizzarsi verso un nuovo pubblico. Inoltre, è di grande aiuto, in termini di valutazione dell’efficacia della campagna, monitorare costantemente la metrica “viewability” in grado di valutare se l’utente si è soffermato su un certo banner, quanto tempo si è soffermato e pagare solamente per le impression con un grande tasso di visualizzazione.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit.

3.6.3. Social Advertising

Il social advertising a differenza di altri mezzi basati sull'utilizzo di cookies, utilizza i dati che le persone decidono di fornire liberamente alle piattaforme social. In questo modo ogni piattaforma è in grado di suddividere gli utenti in base all'età, al luogo in cui si trovano o vivono, alla loro situazione sentimentale, al dispositivo con cui si connettono, agli interessi, e a molti altri fattori. All'interno dei social è presente una dinamica differente rispetto ad altri canali, è possibile infatti pagare per un certo numero di impression ma decidere che uno specifico gruppo di persone veda la pubblicità un certo numero di volte rispetto ad un altro gruppo. A causa delle continue variazioni dell'algoritmo all'interno di queste piattaforme, e all'oceano di post pubblicati ogni giorno, riuscire avere visibilità organica è complicato. Per questo se un'impresa decide di utilizzare i social network come canale principale, potrebbe essere di grande aiuto affiancare alle pubblicazioni strutturate nel piano editoriale una strategia advertising in grado di estendere la propria *reach*.

3.6.4. Video advertising

Il video advertising comprende tutte le inserzioni che propongono un video come contenuto. Questo tipo di inserzioni si possono proporre principalmente su quattro canali differenti:

- YouTube;
- Facebook;
- Instagram;
- Video advertising mediante attività display o RTB;

Per questo tipo di campagne l'obiettivo principale è riuscire a fornire visibilità al brand anche se gran parte del traffico solitamente non è di alta qualità. Un'ottima strategia mirata ad ottenere una grande visibilità è inserire questo tipo di inserzioni come pre-roll in altri video, anche se c'è da tenere in considerazione che questa tipologia di annunci

potrebbero infastidire gli utenti interrompendo la loro esperienza di navigazione.¹⁰¹

3.6.5. Influencer Advertising

Negli ultimi anni c'è un nuovo tipo di advertising che sempre di più sta prendendo piede. Non ha a che fare con i meccanismi automatizzati della maggior parte dei canali di comunicazione, ma prevede un accordo diretto tra impresa e influencer. In questo tipo di attività pubblicitaria gli influencer grazie alla loro notorietà e la loro grande influenza su una determinata cerchia di persone offrono ai brand la visibilità e la fiducia che hanno costruito nel tempo in cambio di un compenso monetario. Il loro lavoro consiste nel produrre contenuti di qualità in linea con quelli che solitamente producono, dove all'interno vi sono riferimenti ad un determinato brand. Quello che per l'influencer è un earned media, diventa così un paid media per il brand. Affidarsi a questo tipo di figure è diventata una pratica sempre più apprezzata, dal momento che in questo modo è possibile sfruttare la credibilità e l'intimità che gli influencer hanno costruito con i propri sostenitori nel tempo, a favore della marca. Per di più, una tendenza che sta andando via via consolidandosi, è quella di affidarsi a micro-influencer piuttosto che a note celebrità o grossi influencer. Questo perché è stato notato che i micro-influencer si collocano in specifiche nicchie di mercato e la loro interazione con i *follower* risulta più gestibile con spontaneità e naturalezza rendendola così più veritiera. Risulta perciò preferibile da parte delle grandi imprese ma anche delle PMI, rivolgersi ad una rete di piccoli influencer maggiormente in relazione con le persone rispetto a grandi influencers che denotano una grande distanza fra loro e i propri follower. Per esempio, se un'impresa produce obiettivi di macchine fotografiche, potrebbe inviare gratuitamente un nuovo prodotto in fase di lancio ad alcuni piccoli influencer che si occupano di fotografia, chiedendo di testarlo e in caso l'esperienza sia positiva, di raccontare la loro esperienza ai propri follower tramite i loro social o il loro blog. In questo modo, con il costo del solo prodotto l'impresa avrebbe la possibilità di avere un grande ritorno in visibilità.

La scelta di piccoli influencer come ambasciatori del brand risulta una strategia ampiamente perseguibile anche dalle piccole e medie imprese, che oltre a sfruttare i

¹⁰¹ *Ibidem*

vantaggi derivanti dal rapporto maggiormente confidenziale tra l'influencer e i propri follower, avrebbero la possibilità di contenere e gestire i costi in maniera più efficace.

3.6.6. Un nuovo tipo di approccio: l'inbound Marketing

Sino ad ora abbiamo visto i principali tipi di digital advertising, e praticamente quasi ognuno di loro rientra nella categoria dell'interruption marketing (o meglio outbound marketing). Questa tipologia di pubblicità opera interrompendo ciò che l'utente sta facendo per presentargli un contenuto stabilito dal committente dell'inserzione, senza preoccuparsi su quale argomento l'attenzione dell'utente fosse incanalata prima che l'annuncio venisse presentato. Un banner, un pop up che si apre quando si entra in un sito o un pre-roll non saltabile prima di un video YouTube sono tutti esempi di interruption marketing, che solitamente vengono percepiti come un peggioramento nella navigazione dell'utente.

L'inbound marketing, invece, poggia le fondamenta su una prospettiva diametralmente opposta: quella di attrarre l'attenzione del cliente invece che disturbarla attraverso l'interruzione. I contenuti proposti dall'inbound marketing hanno la necessità di essere interessanti e autentici, devono spingere l'utente a ricercarli spontaneamente senza l'impiego di titoli fittizi o clickbait. Tra i vari strumenti a disposizione delle imprese che decidono di attuare strategie di inbound marketing abbiamo:

- Blog;
- Podcast;
- Video dai contenuti originali (magari riguardanti a spiegazioni o tutorial);
- E-book;
- Newsletter;
- SEO;
- Social media;

Per calarci in un esempio pratico, poco tempo fa mi è capitato di ricercare su Google una casetta in legno per il ricovero attrezzi. Il primo risultato (organico) che mi è apparso era

bricoportale.it¹⁰². Il sito aveva un indice iniziale e poco sotto dava una spiegazione al lettore sul perché dovesse scegliere la costruzione “fai da te”, quanto fosse gratificante fare un lavoro manuale e di come permettesse di uscire dagli schemi con idee creative. Successivamente, in ogni fase di costruzione del ricovero attrezzi venivano dati consigli volti ad ottenere il meglio da ogni processo di costruzione. Per esempio, il perché utilizzare un tipo di viti piuttosto che un altro o un certo legno e così via, e le motivazioni per cui ogni processo dovesse essere fatto in una determinata maniera; il tutto arricchito da immagini che mostravano ogni fase di costruzione. Dopo aver spiegato ogni fase di realizzazione nel dettaglio, l’articolo si concludeva facendo notare al lettore che nei negozi Brico c’era la possibilità di trovare tutto il materiale necessario per la realizzazione della casetta o eventualmente per chi non avesse tempo o mancasse di competenze e attrezzi, la possibilità di trovare casette già pronte. Come possiamo notare, questo è un ottimo esempio di inbound marketing, dato che l’azienda non ha utilizzato inserzioni a pagamento per farsi trovare ma ha optato per un blog con una dettagliata spiegazione sulla costruzione di una casetta “fai da te”. In questo modo l’azienda non spinge in maniera forzata l’utente all’acquisto ma utilizza una comunicazione genuina, ricca di spunti e consigli. Solamente alla fine suggerisce all’utente dove trovare un negozio in caso abbia necessità di materiali o attrezzi. Questo tipo di approccio rispetto allo scenario odierno riguardante la pubblicità risulta percepito più “umano” dal consumatore che quindi non si sente bersaglio di pubblicità, ma accompagnato nel processo d’acquisto attraverso informazioni, sicurezza e onestà da parte delle imprese.

3.7. Il ruolo della User Experience

Negli ultimi anni è maturata sempre di più l’idea per cui la user experience, in aggiunta alle consuete componenti del digital marketing ricopra un ruolo fondamentale nella buona riuscita di una strategia digitale. La user experience (UX), tradotto in italiano “esperienza d’uso”, è un termine introdotto nella metà degli anni Novanta dallo psicologo e ingegnere elettronico Donald Norman.

Con questo termine fa riferimento:

¹⁰² Il sito a cui faccio riferimento è possibile trovarlo qui: <https://www.bricoportale.it/fai-da-te/costruzioni-fai-da-te/esterni/come-costruire-una-casetta-di-legno-da-giardino/>

“all’insieme di emozioni, percezioni e reazioni che una persona prova quando si interfaccia con un prodotto, un servizio o un sistema. Riguarda quindi gli aspetti esperienziali, affettivi, l’attribuzione di senso e di valore che sono legati al possesso di un prodotto o all’interazione con esso, le percezioni personali riguardo l’utilità, la semplicità d’utilizzo e l’efficienza del sistema.”¹⁰³

La user experience è un aspetto della progettazione informatica che pone in primo piano le particolarità e i bisogni degli utenti e si concentra sul modo in cui essi si relazionano con un’interfaccia. Per riuscire a progettare un’esperienza digitale memorabile c’è prima di tutto la necessità di conoscere a fondo le persone e le loro necessità, e in seguito bisogna tenere bene a mente quelli che sono gli obiettivi di business dell’impresa. Solo così è possibile progettare una user experience qualitativamente ottima. Le discipline che compongono la UX sono molte (Fig 3.12) come, per esempio, la UI (user interface), IA (information architecture), IxD (interaction design), HCI (human computer interaction), e ognuna di queste prevede uno specialista specifico. In Italia, è solamente da pochi anni che si sta prendendo seriamente in considerazione la UX, ma in paesi come l’America o il Regno Unito questa realtà si è già affermata molto anni fa, tanto che la figura dello user experience designer generico non esiste neanche.¹⁰⁴

Oltre il ritardo storico del nostro Paese in campo tecnologico e digitale, ci sono principalmente due cause storiche che hanno portato alla diffusione della cura nella relazione tra utente ed interfaccia.

La prima causa riguarda il fatto che negli anni abbiamo potuto assistere ad una crescita esponenziale delle persone in grado di accedere alle tecnologie digitali.

Qualche anno fa il web era utilizzato principalmente dagli esperti che lavoravano in questo campo, oggi viene utilizzato da tutti, dai più esperti ai meno esperti. Questo implica il fatto che i progettisti di interfacce digitali tengano in conto che tra i potenziali utilizzatori ci saranno sicuramente persone che non hanno grandi competenze digitali, per le quali l’usabilità e l’esperienza d’uso sono determinanti. Non tener conto delle fasce di popolazione digitalmente meno alfabetizzate, quindi, potrebbe penalizzare ampiamente la buona riuscita di una strategia digitale, poiché escluderebbe automaticamente una grossa fetta di mercato.

¹⁰³ Sito Netinformatica, *L’importanza della user experience*, <https://www.net-informatica.it/blog/importanza-user-experience/>, 01/10/2020

¹⁰⁴ Masini M., Pasquini J., Segreto G., op. cit.

La seconda motivazione della diffusione della cura nella relazione tra utente ed interfaccia riguarda il fatto che la tecnologia al giorno d'oggi permea ogni aspetto della nostra vita. L'internet "of things" rende sempre più tangibile questa trasformazione in atto, rendendo digitali gran parte cose con cui interagiamo. Basti pensare al display di un frigo, o di un forno, i termostati di ultima generazione oppure i computer di bordo delle nostre auto. Sempre più oggetti ruotano attorno ad un'idea d'uso digitale. Per questo è necessario che l'esperienza d'uso si traduca in un facile utilizzo, in piacere d'uso, e intuitività dell'interfaccia.



Figura 3.12 Le discipline che compongono la UX. Fonte: J.Pasquini, S. Giomi, *Web Usability*, Hoepli, Milano 2014

I principali benefici della user experience dal punto di vista economico sono due. Il primo è che una UX all'altezza delle aspettative dei clienti, semplice, intuitiva e soddisfacente è in grado di migliorare sensibilmente tutti gli indici di valutazione utilizzati per misurare le performance di un prodotto web, come per esempio il numero di visite, le pagine visionate, il tempo di permanenza e le azioni svolte dall'utente. Il secondo è che una buona UX permette di abbattere i costi di supporto. Maggiore è l'usabilità minori sono i reclami e le richieste di assistenza, i prodotti digitali facilmente usabili fanno risparmiare risorse come il tempo e il denaro che altrimenti dovrebbe essere investito in call centre, chat online e assistenza via e-mail.¹⁰⁵ La UX, quindi, è un ottimo strumento che affiancato

¹⁰⁵ *Ibidem*

alle altre componenti del digital marketing è in grado di aumentare il valore percepito da clienti nei confronti della propria azienda. Le imprese dovrebbero tener conto di questo aspetto del marketing come uno dei fattori principali delle proprie attività, considerando il fatto che un utente soddisfatto, probabilmente sarà portato a ripetere la piacevole esperienza, facendosi brand advocate sia online che offline. Al contrario qualora l'esperienza d'uso fosse negativa, il ragionamento sarebbe valido inversamente.

CAPITOLO IV

Case study: Una ricerca qualitativa riguardo il livello di digitalizzazione e approccio al marketing delle PMI italiane.

4.1. Introduzione

Il percorso metodologico trova il suo inizio con lo studio dei contributi più attuali sulle principali caratteristiche delle piccole e medie imprese, il loro approccio al marketing e il loro stato di digitalizzazione. Dallo studio della letteratura è emerso che le PMI presentano difficoltà ad un approccio al marketing pianificato e strategico, e che il ritardo digitale che caratterizza il contesto italiano penalizza le piccole realtà che si trovano a dover affrontare un mercato in continua evoluzione.

Sulla base di questi presupposti è stata creata un'indagine con l'obiettivo di comprendere e verificare, dunque, se tali premesse possono essere ancora considerate valide.

Perciò, la domanda a cui questo studio tenta di rispondere è: “Qual è l'odierno stato di digitalizzazione e di approccio al marketing delle piccole e medie imprese?”.

I dati ricavati, sono stati in seguito messi a confronto con quanto ipotizzato nei primi capitoli per riuscire a verificare se il livello di digitalizzazione delle PMI italiane e il loro approccio al marketing corrispondessero o meno a quanto detto fino ad ora. La seguente ricerca si suddividerà in una parte iniziale di inquadramento dove verranno fornite informazioni riguardo il campione preso in considerazione, il luogo e il contesto in cui la ricerca è stata svolta; in seguito verranno analizzati la metodologia di ricerca e gli strumenti utilizzati; verranno presentati i risultati riguardo ai temi più rilevanti emersi dall'indagine; e infine, in base ai risultati ottenuti, si tenterà di comprendere se fattori dimensionali, economici oppure organizzativi possano essere determinanti nell'affermazione di uno standard digitale adeguato al mercato competitivo attuale, e nell'adozione di un approccio pianificato e strategico da parte delle piccole e medie imprese.

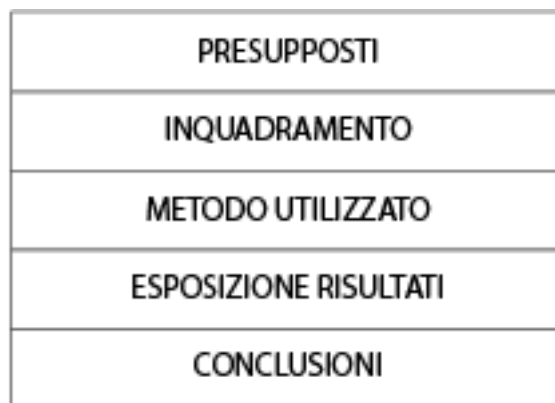


Figura 4.1 Struttura Ricerca Fonte: mia elaborazione

Il progetto di ricerca si può quindi riassumere attraverso cinque fasi: i presupposti della ricerca, l'inquadramento della ricerca, il metodo di indagine utilizzato, l'esposizione dei risultati e le conclusioni. (Figura 4.1)

4.2. Inquadramento della ricerca

Il campione di selezionato per questa ricerca è composto da sette micro- piccole imprese:

- Eurodet
- Artwood Arreda S.r.l
- Azienda agricola Scarpon
- Il lavandeto di Arquà Petrarca
- ONstore
- Arca Compositi S.r.l
- Conforto S.r.l

Lo studio è stato svolto nell'anno 2019 e ha coinvolto principalmente micro e piccole imprese, in quanto questa tipologia di impresa è quella che maggiormente caratterizza il territorio italiano e in particolare quello Veneto (vedi tabella 4.2).

Per la selezione dei partecipanti alla ricerca è stato utilizzato un criterio dimensionale, settoriale e geografico, con l'intento di offrire una prospettiva più ampia possibile riguardo le realtà locali. Le aziende partecipanti all'indagine sono state selezionate secondo conoscenze personali.

Nome Impresa	Tipologia impresa	Settore	Luogo stabilimento
Arca Compositi S.r.l	Piccola impresa	Produzione/lavorazione di materie	Venezia (VE)
Conforto S.r.l	Piccola impresa	Metalmeccanico	Monselice (PD)
Eurodet	Piccola impresa	Chimico	Villadose (RO)
Artwood Arreda S.r.l	Piccola impresa	Arredamento	Montegrotto Terme (PD)
Azienda agricola Scarpon	Microimpresa	Agricolo	Arquà Petrarca (PD)
Il lavandeto di Arquà Petrarca	Microimpresa	Agricolo	Arquà Petrarca (PD)
ONstore	Microimpresa	Tecnologico	Padova

Figura 4.2 Tabella imprese partecipanti all'indagine. Fonte: mia elaborazione

Per quanto riguarda il criterio dimensionale, è stato scelto di coinvolgere imprese di diverse dimensioni per riuscire a comprendere se ci fossero dei fattori legati alla grandezza in grado di favorire o penalizzare un approccio strutturato al marketing e all'adozione di tecnologie digitali. Pertanto, il campione è composto da quattro piccole imprese e tre microimprese.

Per quanto riguarda invece l'aspetto settoriale sono state prese in considerazione imprese di settori differenti, e comprendono quello alimentare, chimico, industriale, tecnologico e agricolo. La posizione geografica, dell'intero campione fa riferimento alla regione Veneto.

4.3. Metodologia di ricerca

Per riuscire a rispondere al quesito principale della ricerca “Qual è l'odierno stato di digitalizzazione e di approccio al marketing delle piccole e medie imprese?”, ed essere in grado di eseguire una comparazione tra la letteratura consultata e il contesto attuale, è stata elaborata una ricerca empirica.

Gli intenti dello studio hanno indicato come metodologia di ricerca un'osservazione qualitativa semi-strutturata. È stata adottata la seguente scelta per essere in grado il più possibile di avere un contatto diretto e maggiormente rilevante con gli intervistati; per comprendere più a fondo la natura di determinate scelte perseguite dalle imprese; e riuscire ad ottenere informazioni che tramite altre tipologie di intervista non sarebbe possibile ricavare. La scelta dell'adozione di un modello di intervista semi-strutturata ha portato alla creazione di uno schema flessibile di domande da seguire durante l'intervista, organizzate in funzione degli aspetti più significativi della ricerca. È stato scelto questo tipo di struttura flessibile per riuscire a fornire un'impronta indicativa dell'intervista, ma allo stesso tempo riuscire a direzionare le domande in base alle risposte fornite dagli intervistati e agli aspetti più rilevanti del flusso comunicativo.

Le imprese partecipanti a questa ricerca sono state contattate inizialmente tramite una e-mail di presentazione contenente la spiegazione riguardo l'intento dello studio. In seguito, con le aziende che hanno deciso di partecipare all'indagine, è stato instaurato un contatto telefonico più approfondito dove è stato confermato il consenso alla partecipazione ed è stato fissato un appuntamento per l'intervista. Visto il periodo di emergenza in cui ci troviamo, le interviste sono state svolte tramite chiamata telefonica. Le persone selezionate per il ruolo di intervistati sono i proprietari stessi dell'impresa oppure responsabili marketing dell'azienda, e la durata media delle interviste è stata di circa trenta minuti. Il ruolo dell'intervistatore è stato marginale, si è limitato alla guida dell'intervista secondo i temi prestabiliti e gli aspetti più rilevanti emersi. Inoltre, in funzione delle risposte dell'intervistato sono state evitate alcune domande quando esplicitamente superflue oppure se già anticipate in un'altra domanda; e sono state aggiunte delle ulteriori domande quando si è reso necessario approfondire argomenti non prevedibili (la traccia dell'intervista è riportata in figura 4.4 nella pagina seguente). I dati ricavati dalle interviste sono stati inseriti sotto forma di testo nel software di analisi qualitativa Atlas.ti, e grazie ad un processo di ricerca tramite *keyword* unito ad un'attività di *coding* è stato possibile individuare e selezionare i paragrafi contenenti gli argomenti rilevanti ai fini dell'indagine. La ricerca tramite *keyword* è stata utilizzata, inoltre, per misurare la ricorrenza di parole come: “Facebook”, “Instagram” e “social” al fine di comprendere quanto rilevante fosse il tema “social network” per gli intervistati.

DOMANDE ANALISI QUALITATIVA

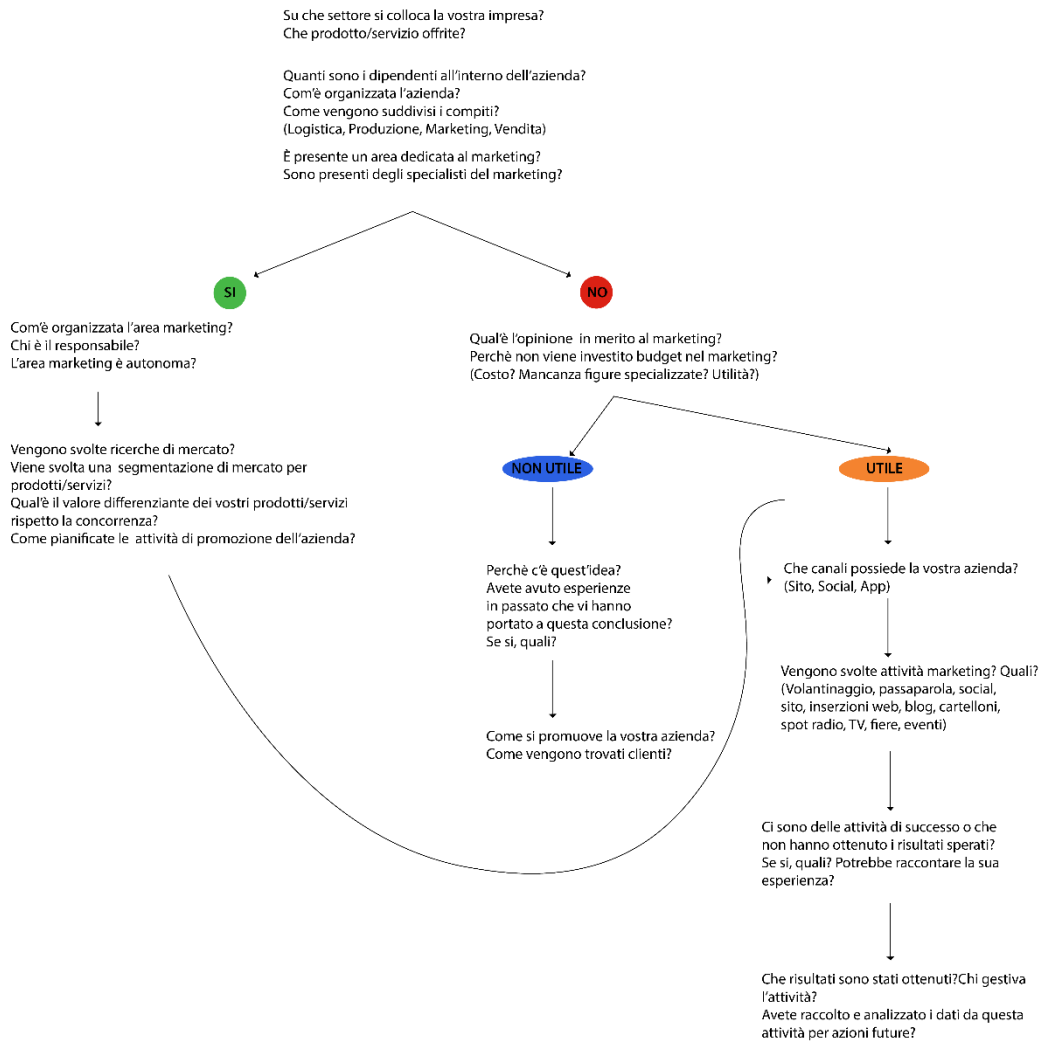


Figura 4.3 Schema indicativo domande intervista qualitativa. Fonte: mia elaborazione

4.4. Strumenti utilizzati

La raccolta dei dati è avvenuta tramite l'utilizzo di un registratore vocale, grazie al quale sono state rilevate le interviste qualitative.

I dati rilevati tramite registrazione vocale sono stati trascritti mediante la funzione dettatura di Word e in seguito sono stati controllati. Una volta terminata la fase di raccolta delle informazioni, i dati sono stati organizzati e analizzati attraverso l'utilizzo di

Atlas.ti¹⁰⁶, un software di analisi qualitativa in grado di svolgere i compiti associati ad un approccio sistematico di dati non strutturati.

Questo software è stato scelto come strumento di analisi principalmente perché permette una maggiore agevolezza nella manipolazione dei dati, e garantisce un miglioramento del rigore metodologico.

4.5. Analisi risultati

Durante la fase di analisi sono state esaminate le informazioni raccolte tramite le interviste qualitative, focalizzando l'attenzione sui temi discussi nel corso di questa tesi, portando come esempio le parti di discorso più significative delle risposte degli intervistati, per permettere una migliore comprensione di ogni fenomeno. Ogni tema preso in considerazione è stato analizzato singolarmente sulla base delle risposte fornite da ciascuna impresa, con il fine di delineare un chiaro disegno dello stato attuale di digitalizzazione delle piccole e medie imprese e del loro approccio al marketing, e verificare se quanto detto sino ad ora rispecchia il contesto attuale.

4.5.1. Figura addetta alla promozione dell'azienda

Il primo aspetto su cui questa ricerca si è soffermata è analizzare se all'interno delle imprese sia presente una figura preposta alle attività di marketing e quindi alla promozione dell'azienda; e nel caso ci fosse, comprendere il grado di autonomia che possiede nella decisione di strategie e attività di marketing da svolgere. Questo aspetto è stato preso in considerazione perché ritenuto un punto centrale al fine di comprendere l'importanza attribuita al marketing da parte delle aziende.

Dall'analisi delle risposte fornite dalle imprese è emersa una consapevolezza riguardo la necessità di una figura addetta alla promozione dell'azienda. Infatti, l'intero campione afferma di avere all'interno della propria impresa una persona preposta a svolgere questo incarico e per di più in totale autonomia, ad eccezione di una sola impresa che afferma di non avere alcuna figura che si occupi di questo compito, come racconta questo intervistato: “[Noi come azienda] Non abbiamo una figura che segua il marketing e la

¹⁰⁶ Sito Atlas.ti, <https://atlasti.com/>, 15/10/2020

promozione perché non ne abbiamo bisogno. Lavoriamo già tanto e abbiamo i nostri clienti". Per il resto del campione, la consapevolezza della necessità di un approccio specializzato al marketing è ben riassunta nella risposta del titolare della microimpresa Onstore: "Al momento gestiamo noi [proprietari] i canali social, come per esempio Facebook e Instagram, e come obiettivo in futuro vorremmo affidarci ad un'agenzia esterna che si occupi del marketing e della promozione dell'azienda in maniera più seria".

Un altro aspetto emerso dalla ricerca è che nelle microimprese, in tutti i casi, la figura addetta al marketing coincide con il proprietario, che si occupa di creare contenuti e di gestire i canali dell'azienda; nelle piccole imprese, invece, la tendenza da parte dei proprietari è quella occuparsi del contatto diretto con i clienti e di affidare ad altre figure la gestione delle attività di marketing riguardanti gli altri canali di comunicazione come racconta il titolare di Eurodet: "Io mi occupo della relazione diretta con i clienti, poi ci affidiamo ad una figura esterna specializzata, una ragazza giovane, che segue le attività sui social e il sito internet", continuando a parlare della tipologia di attività svolte da parte di questa figura esterna è stato anche possibile notare come essa possieda notevole libertà nel declinare i principi dell'azienda in maniera autonoma "[per quanto riguarda le attività da svolgere] abbiamo stabilito delle linee guida da seguire, per il resto sono cose di cui si occupa lei".

Possiamo dire che la consapevolezza dell'importanza delle attività di promozione è diffusa sia nelle micro sia nelle piccole imprese, differendo le une dalle altre per il solo fatto che nelle micro imprese sono gli stessi proprietari a farsi carico delle attività di promozione dell'azienda mentre le piccole imprese mostrano una tendenza nel decentralizzare dal proprietario queste attività, affidandole a figure esterne.

4.5.2. Canali Utilizzati

Un altro aspetto preso in considerazione da questa ricerca riguarda i canali che le imprese utilizzano per comunicare e dare ai clienti informazioni riguardo i prodotti e servizi offerti. Analizzando questo tema l'obiettivo è quello di riuscire a comprendere lo stato di digitalizzazione nell'impiego dei canali di comunicazione; comprendere quindi se oltre

al tradizionale rapporto diretto siano stati integrati dei nuovi canali digitali come, per esempio, i social o il sito web, al fine di estendere la propria visibilità.

Dall'analisi svolta emerge che tutte le imprese del campione possiedono almeno un canale digitale con il quale comunicano. Il canale digitale più diffuso è il sito web che viene utilizzato da tutte le imprese. Indipendentemente dalla dimensione o dal mercato di appartenenza, il sito web, viene considerato un mezzo fondamentale per la propria attività. Il racconto del titolare dell'Azienda agricola Scarpon è esemplificativo dell'importanza attribuita oggi al sito web da parte delle imprese italiane, tanto che durante l'intervista ha raccontato di avere più siti web con scopi differenti: “[Noi come azienda] abbiamo due siti web, uno è *scarpon.it*, che adesso è quello che dobbiamo andare a rinfrescare, quindi aggiungere le foto dei nuovi prodotti e del nuovo packaging che abbiamo fatto, ogni anno produciamo cose nuove, particolari, facciamo delle prove e quello che ci piace andiamo a produrlo l'anno dopo; parallelamente, abbiamo fatto un sito che è *brododigiuggiolo.it*, molto più giovane, e questo è limitato solamente a parlare di tutto quello che riguarda il frutto del giuggiolo, e di informazioni riguardo il suo uso medicinale, i cenni storici e quant'altro, dai fenici ai giorni nostri”.

The image shows a screenshot of the website *brododigiuggiolo.it*. The main heading is "Cos'è la giuggiola?". Below it, there is a sub-heading "Un piccolo frutto di antiche origini, ricco di proprietà benefiche" and a photograph of several jujube fruits. To the right of the photo is a text block describing the fruit's scientific name (*Ziziphus jujuba*), its origin, and its uses. Below this are three columns of content: "Cenni storici" with a photo of a bowl of fruit, "Proprietà e benefici" with a photo of a teapot, and "Modi di dire" with a photo of a jujube fruit and leaves. Each column has a "LEGGI >" link. At the bottom right, there is a "TUTTI I DETTI >" link.

Figura 4.4 Sito *brododigiuggiolo.it*. Fonte <https://www.brododigiuggiolo.it>

Una cosa molto interessante che è stata approfondita nel corso dell'intervista riguarda le motivazioni che hanno portato l'azienda a creare un sito che fosse un punto cardine per il

racconto del loro prodotto più rappresentativo, il frutto del giuggiolo, e un altro sito con la fusione di e-commerce in cui avvenisse la vendita di prodotti. In merito a ciò l'intervistato ha spiegato: “non c'era un sito e che parlasse di questo frutto, è uno dei frutti dimenticati in Italia che però merita di essere riscoperto e di conseguenza abbiamo inserito tutto quello che volevamo far conoscere all persone. Nel giro di un paio di mesi ha raggiunto le prime quattro posizioni nel motore di ricerca Google e di conseguenza ha iniziato a darci subito visibilità, e abbiamo scoperto che c'era tanta gente che non sapeva minimamente cosa fossero le giugiole e quant'altro, quindi a distanza di un po di mesi si è deciso di fare un altro sito in cui una persona in pochi click fosse in grado di ricevere un kit di degustazione, oppure dei cioccolatini o una confettura direttamente a casa, in modo immediato, perché abbiamo visto che effettivamente meno tempo si perde e più hai la possibilità di vendere”.



Figura 4.5 Sito Scarpon.it. Fonte <http://www.scarpon.it/index-2.html>

Nelle interviste effettuate, il tema dei social è molto rilevante, analizzando i dati raccolti, possiamo osservare come le parole “social”, “Instagram” e “Facebook” vengano citate ripetutamente, per un totale 73 volte. Le microimprese dimostrano più propensione a privilegiare i canali social per il contatto con le persone rispetto alle piccole imprese. Infatti, tutte le microimprese del campione utilizzano sia Instagram che Facebook, mentre tra le quattro piccole imprese considerate solo un’azienda usufruisce di entrambi i canali,

e un'altra solamente di Facebook. Il titolare di quest'ultima¹⁰⁷ racconta *“I social sicuramente sì, hanno avuto un impatto molto positivo, danno la possibilità ad un pubblico più vasto di conoscere l'azienda. Quando dei potenziali clienti ci contattano il nostro commerciale esce e va direttamente dal cliente, in modo da avere un tipo di relazione faccia a faccia”*.

4.5.3. Attività Promozionali

Per quanto riguarda le attività promozionali, è possibile notare come le microimprese utilizzino principalmente i canali social e il sito web per promuovere la propria azienda, sfruttandoli come mezzi per far conoscere i propri prodotti, i propri valori e il proprio lavoro come racconta la titolare della microimpresa Il lavandeto di Arquà Petrarca: *“Per noi è importante anche informare dei lavori che stiamo facendo in azienda e quindi anche dire «è partito momento della raccolta» e facciamo vedere che stiamo raccogliendo perché è importante per il nostro tipo di azienda far vedere che siamo noi che facciamo le cose che siamo noi che raccogliamo, che distilliamo, rendere partecipe il cliente del nostro è molto importante nel nostro settore”*.



Figura 4.6 Post Facebook Il lavandeto di Arquà Petrarca. Fonte: <https://www.facebook.com/illavandetodiarquapetrarca/>

¹⁰⁷ Titolare dell'impresa Eurodet

Continuando a parlare con la titolare del modo in cui i social vengono utilizzati è emersa una storia su cui è interessante soffermarsi: *“Rai Tre l'anno scorso ha visto una pubblicità che io ho fatto su Facebook dell'evento di porte aperte. Paolo Colombatti mi ha chiamato e mi ha detto «ho letto su Facebook che c'è questo evento». Mi ha detto che ha visto l'evento pubblicizzato sulla nostra pagina, quindi mi ha chiamato e mi ha chiesto di cosa si trattasse e poi è venuto a fare un servizio che è andato in onda per il telegiornale. Poi quel video lì è stato preso da Zaia che l'ha ripubblicato nella sua pagina e ha ottenuto decine di migliaia di “mi piace” e quella è stata una grossissima pubblicità”*. Possiamo notare dunque, come l'impresa sia stata in grado di sfruttare i canali digitali per estendere la loro visibilità oltre il web.

È stato notato nelle piccole imprese, invece, una preferenza nella partecipazione a fiere ed eventi in cui vi è la possibilità di incontrare persone con interessi in linea con l'offerta dell'azienda, piuttosto che svolgere attività promozionali nel web, come racconta il titolare dell'azienda Conforto S.r.l: *“Non facciamo pubblicità in internet, alla tv o alla radio, e non abbiamo neanche cartelloni in giro. Quello su cui ci concentriamo sono le Fiere e gli eventi dove abbiamo la possibilità di ottenere grande visibilità e potenziali contatti. Nel 2017 abbiamo partecipato alla fiera THE BIG FIVE a Dubai, nel Dubai Trade World Centre; mentre nel 2018 abbiamo partecipato all'MCE, la Mostra Convegno Expocomfort”*.

The screenshot shows the website for Conforto S.r.l. The navigation menu includes HOME, AZIENDA, PRODOTTI, EVENTI, and CONTATTI. The main content area is titled "News ed eventi" and features two event listings:

- THE BIG FIVE - Dubai World Trade Centre**: A dark banner with the text "26 - 29 NOVEMBER 2017 | 11:00 - 19:00 DAILY DUBAI WORLD TRADE CENTRE" and a logo for "THE BIG FIVE International Building & Construction Show". Below the banner, it states: "Conforto sarà presente alla fiera THE BIG FIVE, International Building & Construction Show. Dal 26 al 29 Novembre 2017".
- MCE Mostra Convegno Expocomfort 2018**: A blue banner with the text "MCE Mostra Convegno e Espocomfort 41ª Mostra Convegno Expocomfort 13-16 Marzo 2018". Below the banner, it states: "Conforto sarà presente all'MCE Mostra Convegno Expocomfort edizione 2018, dal 13 al 16 Marzo".

Figura 4.7 Fiere ed Eventi a cui partecipa l'azienda. Fonte: <http://www.conforto.it/index.php/eventi>

Solamente tre imprese in tutto il campione utilizzano l'advertising sul web per promuovere la propria attività, il responsabile marketing di una di queste¹⁰⁸ racconta: *“Facebook e Instagram sono i posti in cui spendiamo di più, anche se ultimamente ci stiamo spostando su Google AdWords perché il target che cerchiamo noi è un target molto preciso, di solito dai 35 anni fino ai 60 in su, perché di solito il titolare di un panificio o di un bar è difficile che sia un ragazzo molto giovane. Adesso stiamo cercando di innovare il modo in cui proponiamo le pubblicità e il modo in cui vengono presentati i preventivi, lavorando sulla componente estetica per riuscire a creare maggiore coinvolgimento”*.

Per quanto riguarda l'aspetto di pianificazione, sia micro che piccole imprese dimostrano un orientamento principalmente volto al medio-breve termine, in funzione degli eventi e delle fiere a cui hanno intenzione di partecipare, a proposito, la titolare de Il lavandeto di Arquà Petrarca racconta: *“Noi ci orientiamo in base agli eventi. Allora io ho visto che tener vivo, nel senso di pubblicare due o tre volte a settimana qualcosa è molto utile. Il sabato e la domenica quando arriviamo ad una fiera pubblichiamo «oggi siamo qui» e informiamo direttamente tutta la gente che ci segue che alle 8-9 di mattina siamo lì”,* oppure come racconta il titolare dell'azienda Conforto S.r.l: *“[si, pianifichiamo le nostre attività di marketing] in base agli obiettivi che vogliamo raggiungere, e di conseguenza poi, partecipiamo ad eventi e fiere oppure sfruttiamo la nostra rete di contatti”*.

Le tendenza di micro e piccole imprese è maggiormente volta a pianificare investimenti in ambito di produzione e distribuzione come si evince dalla risposta del titolare di Eurodet: *“Vengono svolti da parte della nostra azienda degli investimenti con una prospettiva nel medio e a volte anche nel lungo termine, però sono investimenti immobiliari, investimenti riguardo i macchinari, investimenti di questo tipo”*.

4.5.4. Analisi di mercato

L'analisi di mercato è uno strumento che se sfruttato in maniera corretta offre la possibilità alle micro e piccole imprese di collocarsi in modo corretto all'interno mercato, di comprendere tutte le possibili opportunità di guadagno e di riuscire a raggiungere il

¹⁰⁸ Responsabile marketing Artwood arreda S.r.l

pubblico ideale per la crescita dell'azienda. Da quanto analizzato, tutte le imprese del campione conoscono il proprio target, con una maggiore precisione per le imprese che operano nel mercato B-to-B. Tutti gli intervistati sono concordi sul fatto che questa conoscenza provenga dall'esperienza maturata nel campo. L'intervento del responsabile marketing di Artwood Arreda S.r.l in merito a questo argomento riesce a riassumere in maniera chiara il modo in cui generalmente il target viene determinato: *“[Il nostro target] l'abbiamo determinato con l'esperienza nel campo, cioè nel senso che a forza di far lavori ti rendi conto che sono sempre quelli, cioè che il tuo target ha quelle determinate caratteristiche”*. Nel mercato B-to-B, invece, le imprese affermano di possedere maggiore sicurezza nell'individuazione del target, in quanto non operano con il pubblico ma solamente con altre attività commerciali. Alcuni interventi riguardo questo argomento sono significativi: *“No, non eseguiamo studi sul target. Il targeting dell'azienda è ben mirato, non riguarda la vendita al dettaglio ma si occupa principalmente del mercato B-to-B. In genere i clienti sono grossisti che vendono detergenti. Se un'azienda si occupa di vendere detergenti, allora quello è un nostro potenziale cliente”*¹⁰⁹ oppure: *“Sappiamo esattamente chi è il nostro target, sono i grossisti. Per quello impieghiamo principalmente rappresentanti in zona e partecipiamo a fiere ed eventi per riuscire a trovare nuovi contatti e nuovi clienti”*¹¹⁰.

Un altro tema molto interessante riguarda la segmentazione del mercato, che viene svolta solamente da un'impresa su tutto il campione, il resto delle imprese possiede un target molto specifico, come nel caso delle imprese B-to-B, oppure molto ampio e approssimativo, comprendente persone di ogni età, genere e interesse. Un esempio lampante di questo fenomeno emerge dalla discussione con la titolare de Il lavandeto di Arquà Petrarca riguardante il targeting delle campagne pubblicitarie nei social: *“Nel settore piante sono interessanti un po' tutti sia i ragazzi giovani che magari hanno messo su casa da poco o che hanno il balcone [...] anche quando facciamo porte aperte sono tanti giovani che vengono. Diciamo che sono molti giovani, ma la fascia più grossa è quella di età media, in ogni caso ci sono persone un po' di tutte le età interessate alle piante o l'oggettistica o la cosmetica, avendo vari prodotti ci sono persone interessate di tutte le età. Anche le promozioni che facciamo, io le imposto sempre con un'età compresa*

¹⁰⁹ Intervento del titolare di Eurodet

¹¹⁰ Intervento del titolare di Conforto S.r.l

tra i 18 e 60, per cui ho dentro tutti”, anche il titolare dell’Azienda agricola Scarpon ha ribadito questo concetto: *“Il target fino a qualche anno fa era molto più lineare, cioè il range di persone interessate ai nostri prodotti era molto più definito, adesso in realtà molto meno, nel senso che abbiamo persone anche di una fascia d’età molto alta che comunque comprano i liquori. Quindi sì, abbiamo notato che il range si è allargato parecchio perché anche le persone che seguono i social sono di più rispetto a qualche anno fa”*.

4.5.5. Value Proposition

Un altro aspetto analizzato nel corso delle interviste è la tipologia di value proposition offerta dalle imprese, con il fine di comprendere il tipo di orientamento adottato da ogni realtà. Da quanto emerge dallo studio, una sola impresa afferma di non aver un valore differenziante rispetto ai competitor, il resto del campione afferma di averne uno ben definito. Dalle risposte degli intervistati si può notare come la value proposition della maggior parte di imprese, indipendentemente dal mercato in cui agiscono, sia un orientamento volto al prodotto, i racconti di questi intervistati riassumono molto bene quanto detto sino ad ora: *“La prima cosa su cui puntiamo è la qualità. Facciamo mensilmente test e investimenti per riuscire a trovare nuovi metodi per garantire un prodotto di altissime prestazioni. Ci occupiamo del mercato dell’usato quindi è importante investire nella ricerca di metodi per testare la qualità dei prodotti che riceviamo e offriamo. Tentiamo quindi di offrire un prodotto di qualità altissima al miglior prezzo possibile”*¹¹¹; oppure un altro intervistato racconta: *“Uno degli aspetti su cui l’azienda si concentra maggiormente è quello di fornire la massima qualità. Il rapporto qualità-prezzo è sicuramente un aspetto per noi molto importante”*.¹¹²

Nel campione preso in considerazione le microimprese hanno una maggiore attitudine ad adottare un orientamento verso il consumatore anziché verso il prodotto come testimoniano le affermazioni di questi intervistati: *“In Instagram carichiamo le storie, quindi i vari passaggi e dalla raccolta fino al vasetto finito [...] ad esempio l’anno scorso*

¹¹¹ Intevento del titolare dell’azienda Onstore

¹¹² Intevento del titolare dell’azienda Eurodet

*una mamma mi ha scritto quando è finito il periodo di tanta raccolta, il periodo clou, dicendomi: «mi dispiace che adesso metti meno storie perché di solito le faccio vedere la sera ai miei figli per fargli vedere cosa c'è nell'orto e come fate la raccolta», e sembra una impossibile però effettivamente tanta gente non conosce quello che facciamo, alcune volte metto anche semplici prodotti che per noi sono di uso comune e alcuni mi chiedono cosa siano perché non ne hanno proprio idea. Oggi tanta gente vuole riscoprire i prodotti [della terra] e riscoprire le cose che si sono un po' perse di vista.»¹¹³; lo stesso concetto viene ribadito in un'altra intervista: “la cosa sulla quale puntiamo è il fattore emozionale, quindi mostrare le lavande di diversi colori, vedere come si fa la distillazione, e tutte cose agiscono dal punto di vista emotivo, le persone associano l'emotività del posto, di tutte le cose che vedono con l'acquisto. Poi per le aziende che comprano tante piante offriamo l'assistenza tecnica perché non lo fa nessuno, quindi diamo assistenza, spieghiamo come preparare il terreno, offriamo assistenza all'impianto ecc. Se vai in un qualsiasi altro vivaio e gli chiedi 1000 piante di un certo tipo loro te le vendono e dopo non offrono più assistenza, noi invece offriamo un servizio di supporto che ci distingue. In questo modo il cliente si sente più sicuro nell'acquisto. Perché non è per niente scontato che un vivaio ti dia delle dritte su come piantare le talee”.*¹¹⁴

Possiamo notare dunque, da parte delle imprese all'interno del campione, un prevalente orientamento al prodotto e un'attenzione particolare per fattori come qualità e prezzo; ed una tendenza da parte delle microimprese a valorizzare la componente narrativa ed emozionale rispetto ad elementi come qualità e prezzo.

4.5.6. Raccolta e analisi dati

Un tema affrontato nella parte conclusiva dell'intervista è la raccolta e analisi dei dati, poiché ritenuta un'attività che se svolta con metodo può garantire alle PMI di sfruttare al massimo le loro potenzialità e ottenere una posizione di vantaggio all'interno del mercato. Da quanto rilevato dalle interviste, l'attività sistematica di raccolta e analisi dei dati non viene effettuata nella quasi totalità dei casi, solamente un'impresa dichiara di studiare i dati in proprio possesso attraverso canali digitali come racconta il titolare dell'azienda

¹¹³ Intevento del titolare dell'Azienda Agricola Scarpon

¹¹⁴ Titolare dell'azienda Il lavandeto di Arquà Petrarca

Onstore: *“Raccogliamo i dati [nei social e nel web] e li utilizziamo per fare pubblicità, quindi se sappiamo che in un certo periodo un certo prodotto è molto richiesto e noi ne abbiamo disponibilità ad un prezzo molto competitivo, allora mandiamo le offerte a determinati clienti che sappiamo possano essere interessati”*.

Il resto delle imprese esegue una raccolta e analisi di dati offline, senza sistematicità o mediante l'utilizzo di un metodo ben definito, esempio ne è quanto raccontato da questi intervistati: *“Le giornate di porte aperte quest'anno sono state quattro domeniche. Abbiamo avuto quasi tutte persone nuove, perché io prima di iniziare chiedevo «Quante sono le persone che è la prima volta che vengono qua?». «Ci conoscete?» e quasi tutti alzavano la mano. Poi in ogni caso chiediamo come ci hanno conosciuto e molti provengono dagli amici che hanno sentito parlare di noi, quindi grazie al passaparola. Tanti altri magari [scopriamo che]ci hanno visto in piazza Padova e in Fiera a Padova”¹¹⁵*; oppure come afferma questo intervistato: *“Quando qualcuno arriva [in azienda da noi] chiediamo sempre se ci conosce già, in che modo è venuto a conoscenza e quant'altro, [...] i clienti stessi ti danno dei suggerimenti magari anche senza volerlo sull'uso che fanno dei tuoi prodotti, perché noi diamo delle indicazioni, dopo c'è sempre o il cuoco o quello che si improvvisa i fornelli a casa che ti da delle idee per altri prodotti ad esempio dei sottoprodotti che magari puoi utilizzare gli anni successivi, Parlare con i clienti serve soprattutto anche a questo e sia nel bene che nel male nel senso che magari qualcosa che se non gli va, può esserti d'aiuto per sistemare”¹¹⁶*.

4.5.7. Attività di successo

Uno degli ultimi aspetti trattati durante le interviste condotte è il ruolo dell'esperienza come metodo di coinvolgimento del consumatore, al fine di una buona riuscita delle attività di promozione dell'impresa. In tutto il campione preso in considerazione, solamente due imprese, una micro impresa e una piccola impresa, hanno messo in atto strategie volte a coinvolgere il consumatore e guidarlo in un viaggio esperienziale.

La prima¹¹⁷ è un'azienda specializzata nella produzione di lavanda, piante aromatiche, oggettistica, cosmetica ed estratti, che deciso di guidare le persone in un viaggio

¹¹⁵ Intervento della titolare de Il lavandeto di Arquà Petrarca

¹¹⁶ Intervento del titolare dell'Azienda Agricola Scarpon

¹¹⁷ Azienda Il lavandeto di Arquà Petrarca

esperienziale nella produzione di oli essenziali, tra i profumi e i colori delle piante. L'azienda, oltre la normale vendita di prodotti, ha dato la possibilità alle persone di vedere un estrattore in funzione, spiegandone il funzionamento e il processo di produzione.



Figura 4.8 Banchetto prodotti vari e Oli Essenziali. Fonte: <https://www.facebook.com/illavandetodiarquapetrarca/>

Tramite questa attività è riuscita a valorizzare i propri prodotti, come la titolare racconta: *“siamo partiti solamente con le piante, poi la oggettistica, poi c'era un'amica che faceva già l'olio essenziale e abbiamo provato ad acquistarne un po' da lei per provare a venderlo e se ne vendeva un po', però dicevamo sempre «è un olio essenziale di un'amica, che lo produce in casa» e ne vendevamo un po'.* Poi abbiamo deciso di acquistare un distillatore nostro e abbiamo iniziato a far vedere alle persone il modo in cui distillavamo. Le vendite sono aumentate di 5 volte. Portavamo il distillatore piccolo nel banchetto in piazza, agli eventi o alle fiere e facevamo vedere come si distillava la lavanda. La prima volta che abbiamo portato il distillatore in piazza avevamo un banchetto dove facevamo il processo attraverso cui si distillava la lavanda e di fronte avevamo un altro nostro banchetto con tutti gli oli essenziali e l'idrolato, [dopo la dimostrazione, da quanta richiesta c'era] siamo dovuti tornare a casa a prendere altri oli essenziali. [Le persone] vedevano che facevamo l'estrazione dell'olio essenziale e andavano direttamente a comprarlo nell'altro banchetto, abbiamo visto un aumento esponenziale dell'interesse e abbiamo venduto moltissimi oli essenziali in più rispetto a

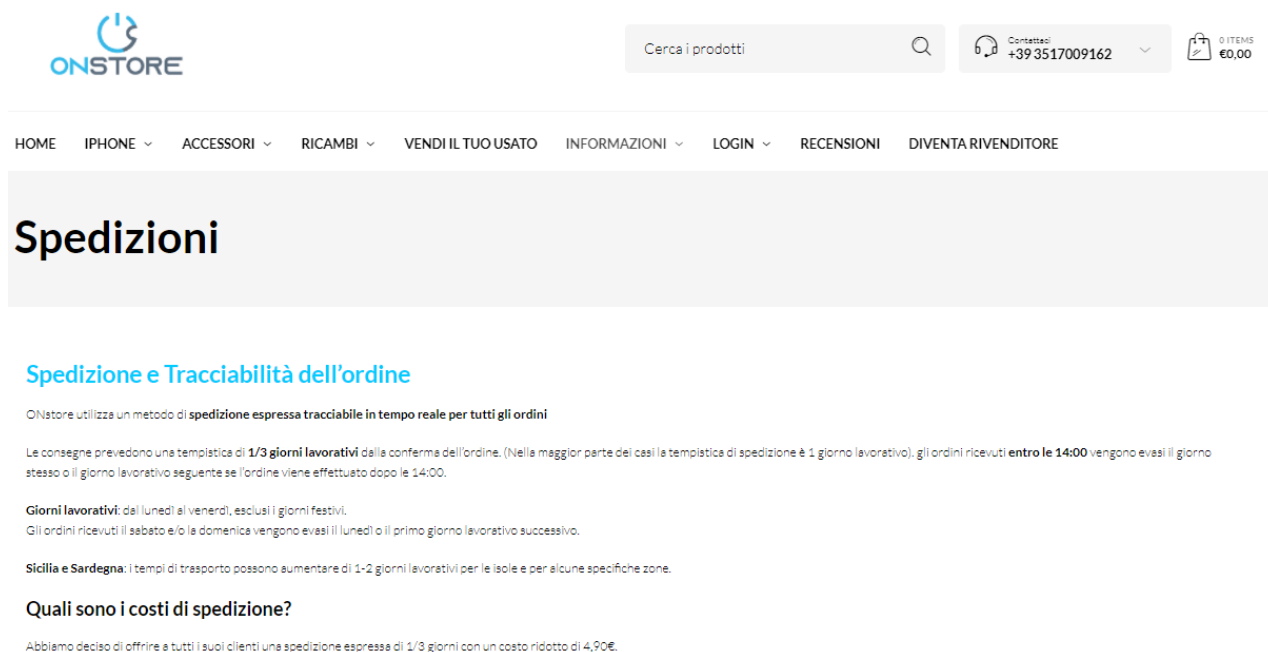
prima. Quello di cui parlavamo anche prima ovvero l'emozione e la curiosità di vedere di persona il distillatore in azione è una cosa unica e molto coinvolgente. Le persone avevano la possibilità, oltre al fatto di vedere il distillatore in azione, di sentire il profumo proveniente dalla lavorazione della lavanda. Sicuramente coinvolgere le persone nel processo di lavorazione della lavanda è uno dei fattori che le spinge a comprare il prodotto. Poi spiegavamo loro i vari utilizzi dell'olio essenziale e ci mettevamo a disposizione delle persone in caso di dubbi o domande, la parola chiave in questo caso era: «chiamami pure per qualsiasi dubbio domanda».

La seconda azienda ¹¹⁸ è specializzata nella progettazione e realizzazione di arredamenti su misura per il food retail. Per riuscire ad aumentare il coinvolgimento dei potenziali clienti ha deciso di introdurre un metodo di presentazione dei progetti 3D invece che utilizzare semplici progetti in 2 dimensioni. È stata presa questa decisione da parte dell'impresa, per riuscire immergere maggiormente il potenziale cliente nel suo nuovo futuro locale e fargli comprendere al meglio la qualità del design. Questo è quello che ha raccontato il responsabile marketing dell'azienda: *“Quello che stiamo cercando di fare noi, da poco diciamo, è coinvolgere di più i clienti. Prima quando si andava a presentare il preventivo, si mostrava al cliente una piantina 2D, mostrando la vista dall'alto del locale, noi adesso stiamo introducendo i render 3D, quindi diamo già una visione di come potrebbe venire il progetto a grandi linee, e questa per noi è una grande opportunità per riuscire a coinvolgere di più il cliente, e soprattutto una sfida, perché dobbiamo cercare di trovare il giusto design già nel momento in cui presentiamo il preventivo. Prima con una piantina 2D non si capiva molto come sarebbe venuto il locale, si vedeva solamente come è predisposto, come è posizionato. Presentare un progetto con un render 3D, può essere un'arma a doppio taglio, perché se ti presenti con un locale che magari non va incontro ai gusti del cliente, come per esempio i colori che non gli piacciono eccetera, parti già sul piede sbagliato, però dall'altro lato vedere il locale 3D invoglia di più, ti mostra già come potrebbe essere il tuo locale. Tanti capiscono, e apprezzano il lavoro, anche perché di solito quasi tutti i competitor arrivano dal cliente con un progetto 2D, e vedono subito la differenza quando gli presentiamo un render 3D, quindi può essere sicuramente una buona arma quella che stiamo utilizzando diciamo.”*

¹¹⁸ Azienda Artwood Arreda S.r.l

4.5.8. Attività durante Lockdown

Nel corso di quest'anno la pandemia dovuta al Covid-19 ha messo a dura prova l'economia mondiale, rendendo alle imprese complicato o in alcuni casi persino impossibile continuare a svolgere la propria attività regolarmente. In questo scenario caratterizzato da un distanziamento sociale generalizzato, solamente le imprese in grado di adottare un approccio digitale nel proprio lavoro sono riuscite a adattarsi meglio a questo periodo di emergenza. Uno degli ultimi intenti di questo studio è stato dunque comprendere se le micro e piccole imprese avessero un livello di digitalizzazione sufficientemente avanzato per permettere loro di continuare a lavorare, anche in minima parte, durante il periodo di lockdown. Per questo, l'ultimo aspetto su cui l'intervista si è soffermata è l'approccio adottato dalle imprese durante il periodo di blocco delle attività. Secondo quanto raccontato dagli intervistati, solo le microimprese sono riuscite a continuare la loro attività lavorativa come racconta il titolare di Onstore: *“Durante il lockdown abbiamo solo fatto qualche controllo di routine per sistemare, organizzare il magazzino e prendere i pezzi per le spedizioni. Siamo riusciti comunque a lavorare tramite il sito e Whatsapp con qualche spedizione ma molto meno rispetto a prima”*.



The screenshot shows the Onstore website interface. At the top left is the Onstore logo. To the right is a search bar with the text "Cerca i prodotti" and a magnifying glass icon. Further right is a contact button with a phone icon, the text "Contattaci +39 3517009162", and a dropdown arrow. On the far right is a shopping cart icon with the text "0 ITEMS €0,00". Below the header is a navigation menu with links: HOME, IPHONE, ACCESSORI, RICAMBI, VENDI IL TUO USATO, INFORMAZIONI, LOGIN, RECENSIONI, and DIVENTA RIVENDITORE. The main content area has a large heading "Spedizioni" in a light blue box. Below this is a sub-heading "Spedizione e Tracciabilità dell'ordine" in blue. The text below explains that Onstore uses a real-time trackable express shipping method for all orders. It specifies a 1/3 business day delivery time from order confirmation, with orders received before 14:00 being shipped the same day. It also lists business days (Monday to Friday, excluding holidays) and notes that orders received on weekends or holidays are shipped the following business day. A note for Sicily and Sardinia states that shipping times may increase by 1-2 business days for islands and specific zones. A section titled "Quali sono i costi di spedizione?" states that Onstore offers a 1/3 business day express shipping service at a reduced cost of 4,90€.

Figura 4.9 Sito Onstore spedizioni on-line. Fonte: <https://www.onstoreitalia.it/>

Anche il titolare dell’Azienda agricola Scarpon conferma quanto detto affermando: *“Allora diciamo che noi non ci siamo mai fermati con la produzione ovviamente perché la natura andava avanti di conseguenza anche noi, e abbiamo avuto persone che comunque ci hanno fatto ordini, non potevano fare di conseguenza, hanno cercato in internet e hanno ordinato da lì. Con la chiusura tantissimi nostri clienti hanno dovuto chiudere i locali e lì ce ne siamo accorti [dal punto di vista delle vendite]. Sicuramente non ci siamo fermati nei social perché il nostro lavoro continuava, di conseguenza abbiamo continuato a pubblicare storie tutti i giorni e anche le foto perché mano a mano che producevamo i prodotti pubblicavamo contenuti raccontando che stavamo facendo, abbiamo mantenuto alto l’interesse”*.

Le imprese con più dipendenti, invece, hanno avuto tendenzialmente più difficoltà non riuscendo a sfruttare i canali digitali ma svolgendo solo qualche lavoro amministrativo o di controllo in azienda, come emerge da queste risposte: *“Purtroppo siamo riusciti a lavorare solo in parte durante il periodo di lockdown, più che altro la produzione era ferma e quindi non abbiamo potuto proseguire normalmente nel nostro lavoro. Siamo riusciti a svolgere solo qualche lavoro d’ufficio, ecco.”*¹¹⁹; o come spiega un altro intervistato: *“Eh, purtroppo durante il periodo di chiusura abbiamo dovuto fermarci perché non potevamo produrre e non c’erano persone che ci contattavano per fare lavori perché era tutto chiuso. Abbiamo continuato a pubblicare contenuti regolarmente nei social, e abbiamo seguito il sito ma per il resto tutto fermo”*¹²⁰.

Conclusioni

L’ultima fase di questa ricerca si occupa di sintetizzare l’analisi dei risultati in funzione dei vari aspetti presi in considerazione da ogni intervista e confrontarli con quanto detto nei primi due capitoli di questa tesi per riuscire a comprendere quanto più dettagliatamente possibile l’attuale stato di digitalizzazione delle micro e piccole imprese e il loro approccio al marketing.

¹¹⁹ Intervento del titolare dell’impresa Conforto S.r.l

¹²⁰ Intervento del titolare dell’impresa Artwood Arreda S.r.l

La figura addetta alla promozione dell'azienda tende ad essere nelle microimprese il titolare stesso dell'impresa, il quale si fa carico di tutti gli aspetti del marketing; nelle piccole imprese, invece, la gestione del marketing tende ad essere affidata ad una persona preposta a quel ruolo, che dispone di totale libertà nelle scelte da attuare. Come enunciato nei primi capitoli di questa tesi, la figura che si occupa delle attività di promozione dimostra essere non specializzata nel campo marketing, indipendentemente dalla dimensione dell'azienda.

Lo stato di digitalizzazione rivela essere sia per le micro che per le piccole imprese più avanzato rispetto a quanto ipotizzato, infatti, tutte le imprese dispongono di un sito web utilizzato per comunicare le proprie iniziative, i propri valori e i propri prodotti. Quasi tutte le imprese possiedono profili social delle proprie attività, con una maggiore tendenza per le microimprese. Queste, manifestano essere più propense ad un orientamento digitale rispetto alle piccole imprese che invece rimangono legate maggiormente a metodi tradizionali di marketing e comunicazione. Questo fenomeno è esemplificativo di quanto successo nella fase di lockdown, in cui si è potuto notare come le microimprese abbiano potuto godere del vantaggio derivato dall'utilizzo dei canali online per il proseguimento delle attività lavorative.

I social, e in particolare le piattaforme Facebook e Instagram risultano essere temi di principale importanza, in quanto vengono citati un numero considerevole di volte. Per quanto riguarda le attività promozionali, le microimprese dimostrano di preferire canali come social o sito per comunicare con i propri clienti, mentre le piccole imprese rimangono orientate nei confronti di fiere ed eventi.

La conoscenza del proprio target di riferimento è maggiore nelle piccole imprese, le quali operano in un mercato unicamente B-to-B e si rivolgono quindi a grossisti e rivenditori; mentre per le microimprese la conoscenza del target è approssimativa. In ogni caso, tutte le imprese svelano di aver determinato il target in base all'esperienza maturata nel corso del tempo.

La segmentazione del mercato è un'attività strategica di fondamentale importanza che permette alle imprese di sfruttare al massimo la richiesta del mercato, ma che nella quasi totalità dei casi non viene svolta. Per quanto riguarda l'aspetto di segmentazione del

mercato, quindi, quanto messo in evidenza dalle interviste conferma quanto studiato nei primi capitoli di questa tesi.

Lo stesso vale per la pianificazione delle attività di promozione, uno strumento centrale nella strutturazione di una strategia efficace da parte delle imprese, che da quanto emerso dall'indagine non viene svolta con un'adeguata prospettiva. Infatti, da quanto si è potuto analizzare, la pianificazione delle attività di marketing è orientata prevalentemente al breve-medio termine, per lo più in funzione di fiere ed eventi.

Come sostenuto nei primi due capitoli della tesi la value proposition è tendenzialmente focalizzata al prodotto. La maggior parte delle aziende si concentra su aspetti come prezzo e qualità non offrendo un sistema di valori in grado di aumentare la considerazione che i consumatori hanno dell'azienda.

Anche la raccolta e analisi dei dati è un'attività che generalmente non viene effettuata perché non ritenuta di grande importanza, e nei casi in cui viene effettuata si tratta di un processo privo di un metodo ben definito e sistematicità, è principalmente frutto dell'intuito dell'imprenditore.

Per concludere, il livello di digitalizzazione delle PMI è più alto di quanto ipotizzato inizialmente, mentre per quanto riguarda l'aspetto strategico e di approccio al marketing, quanto detto nei primi capitoli della tesi rispecchia quanto emerso dallo studio. Possiamo dire dunque, che sia micro che piccole imprese, adottando un approccio maggiormente strategico invece che unicamente tattico, avrebbero la possibilità di cogliere tutte le possibilità offerte dal mercato, ottenere una posizione competitiva, e una crescita costante nel lungo termine.

Bibliografia

Aprèa G., Di Napoli C. (2002), *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali*, Franco Angeli, Milano.

Bertoli M., *Web Marketing per le PMI: strategia digitale per fare business con Facebook, SEO, e-mail & co.*, Formato Kindle, Hoepli, Milano, terza edizione.

Bettiol M., *Raccontare il made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Venezia, Marsilio Fondazione Nord Est, 2015.

Boldizzoni D., Serio L. (1996). *Il fenomeno della piccola impresa, una prospettiva pluridisciplinare*. Milano: Guerini e Associati.

Carson D. (1990), Some Exploratory models for assessing small firm's marketing performance (a qualitative approach), *European Journal of Marketing*; 24:25-27.

Carson D., Cromie S., Marketing planning in small Enterprises: A model and some Empirical Evidence. *Journal of Marketing Management*, 5, 1: 33-49, doi: 10.1080/0267257X.1989.9964086.

Cohn T., Lindbore R.A. (1972), "How marketing is different in small companies", *An American Management Association Management Briefing*, American Management Association.

Confalonieri M. (1998) *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*. Torino: Giappichelli

D'amore R., *Crisi delle imprese minori: i nuovi scenari. Una proposta applicativa per la prevenzione della crisi*, Key editore, Vicalvi (FR), 2018.

De Saussure F., *Cours de linguistique générale*, Payot, Paris 1916 (tr.it. *Corso di linguistica generale*, Laterza, Bari 1967).

Ferrero G., Fortezza F., *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. Piccola Impresa / Small Business*, [S.l.], n. 2, aug. 2007. ISSN 2421-5724.

Floch J.M, *Marketing, sémiotique et communication*, Paris, PUF, 1990.

Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*. Franco Angeli, Milano, 2011.

Fontana A., *Storylistening, Strategie del racconto per vendere sè stessi, i propri prodotti, la propria azienda*, Etas, Milano, 2010.

Fortezza F., Facoltà di Economia. Università degli studi di Urbino "Carlo Bo", *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI*, Parma, 2006.

Grandinetti R. (1989) *Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza*, in "Economia e politica industriale", n. 63.

Grizzanti G., *Brand Identikit. Trasformare un marchio in una marca*, Logo Fausto Lupetti Editore, Bologna 2011.

Iabichino P., *Invertising. Ovvero, se la pubblicità cambia il suo senso di marcia*, Edizione Angelo Guerini e Associati SpA, Milano, 2009.

- Kotler P., Keller K.L., *Marketing management*, Pearson- Prentice Hall, Paravia Bruno Mondadori, Milano 2007.
- Kitchen P.J., Schultz D.E. (2000), "A response to theoretical concept or management fashion", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, No. 5, pp. 17-21. Siano *et al.*, *forthcoming*.
- Lancaster G., Waddelow I. (1998) *An empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm*, in "Journal of Marketing Management", n. 14.
- Mandelli A., Arbore A., *Marketing digitale*, Egea, Milano 2015; G. Mayer, *Dallo spot al post. La pubblicità dopo i social media*, Edizioni LSWR, Milano 2015.
- Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol III, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Marrone G., *il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Laterza, Roma-Bari 2007.
- Masini M., Pasquini J., Segreto G., *Marketing e comunicazione: strategie, strumenti e casi pratici*, Milano, Hoepli, 2017.
- Mattiacci A., Ceccotti F., (2005). *Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa*, in "Micro & Macro Marketing", n. 1.
- McCartan-Quinn D., Carson D. (2003), *Issues wich Impact upon Marketing in the Small Firm*, in "Small Business Economics", n 21.
- Mauri C. (2011). *Marketing per le PMI*. Milano; Egea, doi: 10.1431/19908.
- Meziou F. 1991, *Areas of Strenght and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms*, in "Journal of Small Business Management", October.
- Micelli S., *Futuro Artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia, Marsilio, 2011.
- Miles M.P., Darroch J., (2005), *Large firms, enterpreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage*, in "European Journal of Marketing", vol 40.
- Minestrone L., *Il manuale della marca. Consumatore, cultura Società*. Logo Fausto Lupetti Editore, Bologna 2010.
- Nell V., The Psychology of reading for Pleasure: Needs and Gratification, *Reading Research Quarterly*, 1988, Vol. 23, N.1.
- Orpen C. (1994), *Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performances of Small Firms*, in "Journal of Strategic Change", 3.
- Piercy N., Giles W., (1989), *The Lodge of Being Illogical in Strategic Marketing Planning*, in "Journal of Marketing Management", Vol 5, n. 1.
- Robert M., Weiss A. (1990), *Il processo dell'innovazione Imprenditoriale. Una leva strategica per trasformare il cambiamento in opportunità*, Ed Il Sole24Ore Libri, Milano.
- Rolle L., *Semiotica in pratica. Strumenti per governare le strategie di brand*, Franco Angeli, Milano 2014, p. 34.
- Sennet R., *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli, 2008.

Soffiato G., *Marketing agenda. Strategie e strumenti per il manager dell'era digitale*, EGEA S.p.A, Milano, 2019.

Stokes D. (2000), "Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, Spring, pp. 1- 16.

Sturm B., The Storylistening Trance Experience, *Journal of American Folklore*, 2000

Sturm B., The reader's altered state of consciousness. In Kenneth Shearer and Robert Burgin (Eds.), *The Reader's Advisor's Companion*, Englewood, 2001.

Tuccillo C., Siano A. "Il marketing e la comunicazione nelle piccole e medie imprese. Uno studio comparativo su un campione di imprese italiane (Pmi) e su un campione di imprese inglesi (SMEs)", università degli studi di Salerno, dipartimento di studi e ricerche aziendali, anno accademico 2010/2011.

Vecchiato G. (2005), *Relazioni Pubbliche: valore che crea valore*, Franco Angeli, Milano.

Sitografia

Sito ISTAT, comunicato stampa “*Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane*”
<https://www.istat.it/it/archivio/246548> visitato il 02/09/2020.

Stille A., 2010, Il conflitto d’interessi che fa arretrare l’Italia, La Repubblica “online”,
<https://stille.blogautore.repubblica.it/2010/10/10/il-conflitto-dinteressi-che-fa-arretrare-litalia/>,
24/08/2020.

Sito del Ministero dello Sviluppo Economico, Piano Banda Ultralarga – completamento dell’intervento nelle “aree bianche” e avvio della Fase II, <https://bandaultralarga.italia.it/aree-bianche/obiettivi/>, 25/08/2020.

Sito ISTAT, comunicato stampa, *Cittadini e ICT*,
<https://www.istat.it/it/archivio/236920#:~:text=L'accesso%20a%20Internet%20e,una%20connessione%20a%20banda%20larga.> 24/08/2020.

Signum Srl, nella sezione news, <https://www.signumonline.it/cosa-vuole-il-consumatore-digitale-dal-commercio-online/> 25/08/2020.

Dati ricavati da Edinet, *Cosa succede ogni sessanta secondi in rete*,
<https://www.edinet.info/ediblog/cosa-accade-ogni-60-secondi-in-rete/>, 25/08/2020.

Boriani M., Azienda Digitale, *Cosa vuole il consumatore digitale dal commercio online?*
03/01/2020, <http://www.azienda-digitale.it/gestione-clienti/cosa-vuole-oggi-il-consumatore-digitale/> 25/08/2020.

Fonte dati: Audiweb Database, Media 2019 – Audiweb powered by Nielsen.
[https://www.primaonline.it/2020/02/14/301521/internet-nel-2019-online-ogni-mese-416-milioni-di-italiani-181-naviga-da-smartphone/#:~:text=La%20total%20digital%20audience%20in%20media%20nel%202019%3A%20dati%20di%20sintesi&text=Infatti%2C%20risultano%2029%2C3%20milioni,media%20per%20circa%204%20ore.](https://www.primaonline.it/2020/02/14/301521/internet-nel-2019-online-ogni-mese-416-milioni-di-italiani-181-naviga-da-smartphone/#:~:text=La%20total%20digital%20audience%20in%20media%20nel%202019%3A%20dati%20di%20sintesi&text=Infatti%2C%20risultano%2029%2C3%20milioni,media%20per%20circa%204%20ore.,), *Internet, nel 2019 online ogni mese 41,6 milioni di italiani, l’81% naviga da smartphone*, 25/08/2020.

Dati provenienti dal rapporto We Are Social in collaborazione con Hootsuite, Digitalic, *Statistiche social network 2019: i dati sull’Italia*, <https://www.digitalic.it/internet/social-network/statistiche-social-network-2019-italia>, 27/08/2020.

F.Fortezza, Facoltà di Economia. Università degli studi di Urbino “Carlo Bo”, *Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI*, Parma, 2006.
<http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/116> 20/08/2020.

Aeffelab, *La personalizzazione del prodotto: un’opportunità per il Retail*,
<https://www.aeffelab.com/it/2019/02/05/personalizzazione-prodotto>, 10/09/2020.

L’Osservatorio AUB (AIdAF, UniCredit, Bocconi): un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane, <https://www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/3c167f06-223f-4664-8a8f-4055602a5e04/FOCUS+VIII+OSSERVATORIO+COMPLETO.pdf?MOD=AJPERES>

Sito Microsoft, sezione news centre, “*Microsoft: le PMI italiane in grado di gestire il proprio patrimonio informativo sono quelle con maggiore potenziale di crescita*”,
<https://news.microsoft.com/it-it/2016/05/20/microsoft-le-pmi-italiane-in-grado-di-gestire-il->

[proprio-patrimonio-informativo-sono-quelle-con-maggiore-potenziale-di-crescita/#_ftn1](#), 10/09/2020.

Sito web Patagonia, sezione “La nostra impronta ecologica”,
<https://eu.patagonia.com/it/it/where-we-do-business/owned-and-operated.html>, 19/09/2020;
Pagina Facebook Patagonia <https://www.facebook.com/PatagoniaItalia>

Spot Amaro Montenegro (2007), <https://www.youtube.com/watch?v=aVinOrHwUdk>, 24/09/2020.

Dati forniti da Instagram nell’anno 2018 tratti dal sito Oberlo, *10 Instagram Stats Every Marketer Should Know in 2020*, <https://www.oberlo.com/blog/instagram-stats-every-marketer-should-know>

Sito Luxottica consultabile all’indirizzo, <http://www.luxottica.com/it>.

Sito ISTAT, *Rapporto sulla conoscenza 2018*, <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/conoscenza2018/Rapportoconoscenza2018.pdf>, 24/09/2020; Sito ISTAT, *Imprese e ICT in Italia*, <https://www.istat.it/it/archivio/226221> 24/09/2020.

Sito Confartigianato, *In emergenza Covid-19 si modifica il trend di crescita delle MPI con e-commerce: +122 mila imprese +19,8%*, <https://www.confartigianato.it/2020/05/studi-in-emergenza-covid-19-si-modifica-il-trend-di-crescita-delle-mpi-con-e-commerce-122-mila-impres-198/>, 25/09/2020.

Sito Novamind, *Quante persone e potenziali clienti sono online nel mondo?*,
<https://novamind.it/quante-persone-potenziali-clienti-online-nel-mondo/#:~:text=Negli%20ultimi%2015%20anni%20gli,mondiale%20%C3%A8%20connessa%20ad%20Internet>, 28/09/2020.

Sito Inside Marketing, *Report Digital 2020: tutti i numeri dello scenario digitale globale*,
<https://www.insidemarketing.it/report-digital-2020-numeri-scenario-digitale-globale/>, 28/09/2020.

Articolo di Wall Street Journal, *In a Shift, Marketers Beef Up Ad Spending Inside Stores*,
<https://www.wsj.com/articles/SB112725891535046751>, 28/09/2020.

Sito Brico fai da te <https://www.bricoportale.it/fai-da-te/costruzioni-fai-da-te/esterni/come-costruire-una-casetta-di-legno-da-giardino/>

Sito Netinformatica, *L’importanza della user experience*, <https://www.net-informatica.it/blog/importanza-user-experience/>, 01/10/2020

Sito Atlas.ti, <https://atlasti.com>

Sito Illavandetodiarqua, https://www.lavandetodiarqua.it/index_home.html

Sito Conforto S.r.l, <http://www.conforto.it/index.php>

Sito Artwood Arreda S.r.l, <https://www.artwoodarreda.it/>

Sito Arca Composti, <http://www.arcacompositi.it/>

Sito Eurodet, <http://www.eurodet.it/>

Sito Onostore <https://www.onstoreitalia.it/>

Sito Azienda Agricola Scarpon, <http://www.scarpon.it/index-2.html>

Sito Brodo di giuggiole, <https://www.brodogiuggiole.it/>

Sito Wix, <https://it.wix.com/>

Sito Webnode, <https://www.webnode.it/>

Sito Jimdo, <https://www.jimdo.com/it/>

Sito Logogenio, <https://www.logogenio.it/>

Sito Tailorbrands, <https://www.tailorbrands.com/it>

Sito Looka, <https://looka.com/>

Sito Chatfuel, <https://chatfuel.com/>

Sito Manychat, <https://manychat.com/>