



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICI E LETTERARI

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

***L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING E
L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE DIGITALE NELLE IMPRESE.
IL CASO SELLE ROYAL GROUP***

Relatore:

Ch.mo Prof. Martina Pertile

Laureando:

Jacopo Antoniazzi

Matricola n. 2001583

ANNO ACCADEMICO 2022- 2023

Ai miei cari nonni che mi proteggono da lassù,

Francesco, Giuseppe e Maria.

A tutti coloro che mi vogliono bene.

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE, DEI SUOI MEZZI E LA SUA STRETTA RELAZIONE CON IL MARKETING	3
1.1 Il concetto di comunicazione	3
1.2 La comunicazione aziendale	4
1.3 Marketing e comunicazione	6
1.4 Il mix di comunicazione di marketing (communication mix)	8
1.4.1 Advertising	9
1.4.2 Promozione delle vendite	10
1.4.3 Relazioni pubbliche e propaganda	11
1.4.4 Eventi ed esperienze	11
1.4.5 Marketing diretto ed interattivo	12
1.4.6 Il passaparola	12
1.4.7 Vendita personale	13
1.5 Richiami sull'evoluzione del marketing	14
1.6 Mezzi di comunicazione di massa a disposizione delle aziende	16
1.6.1 La stampa e le affissioni out of home	16
1.6.2 La radio	16
1.6.3 La televisione e il cinema	17
1.6.4 Internet e social media	18
2. GLI EFFETTI DEL COVID-19 SULLE PMI E L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE DIGITALE	25
2.1 Le PMI italiane	25
2.2 Gli effetti del Covid-19 e le sfide delle PMI	27
2.3 Il ruolo delle tecnologie digitali durante la pandemia	29
2.4 L'importanza dell'E-commerce	33
2.5 L'importanza del Customer Relationship Management (CRM)	36
2.6 Le nuove frontiere del marketing digitale	38
3. INVESTIRE NELLA DIGITALIZZAZIONE AL MOMENTO PIÙ OPPORTUNO. IL CASO SELLE ROYAL GROUP	41

3.1 Il Gruppo Selle Royal Spa	41
3.2 I canali di vendita utilizzati da Selle Royal Group	43
3.3 I canali promozionali e i sistemi di valutazione utilizzati da Selle Royal Group	44
3.4 I social media utilizzati da Selle Royal Group e le iniziative social dell'azienda	45
3.5 Gli effetti della pandemia e le sfide che ha dovuto affrontare l'azienda	47
3.6 L'e-commerce	49
3.6 CRM e innovazione digitale	50
3.7 Progetti dedicati alla sostenibilità ambientale e welfare aziendale	51
CONCLUSIONE	57
BIBLIOGRAFIA	59
SITOGRAFIA	60
RINGRAZIAMENTI	65

INTRODUZIONE

“**Le persone non comprano prodotti e servizi, ma relazioni, storie e magia.**” Questa affermazione di Seth Godin, autore, imprenditore ed esperto di marketing, lascia intendere quanto sia importante definire una strategia efficace di comunicazione integrata per le aziende. L’attività di **comunicazione risulta fondamentale** ed indispensabile per le aziende che intendono essere competitive nel mercato odierno ed è un’attività che le accompagna per tutto l’intero ciclo di vita aziendale. Gli orientamenti, i mezzi e i canali di comunicazione si sono nel corso del tempo evoluti e continueranno ad evolversi in maniera molto rapida. L’elaborato converge sulla **comunicazione di marketing aziendale**, sui suoi mutamenti fino ad arrivare allo scoppio e alla diffusione della **pandemia Sars-Cov-2**, evento che ha colto di sorpresa persone e aziende e che ha avuto effetti disastrosi che si sono estesi a livello globale. **Questo evento può essere visto come uno spartiacque** che ha costretto numerose aziende ad abbassare definitivamente le proprie saracinesche, ma che per altre, più intraprendenti e tempestive ad affidarsi all’innovazione e a cogliere le possibilità che offriva il mercato in quei determinati momenti, **ha rappresentato un nuovo inizio caratterizzato da investimenti** che si sono rivelati proficui per il futuro. A tal proposito, in questo elaborato si è svolta un’analisi di un caso aziendale, **Selle Royal Group**, azienda all’avanguardia per quanto riguarda la comunicazione con il cliente che è riuscita a comprendere provvidenzialmente quali fossero le soluzioni giuste per superare un periodo così complicato. L’elaborato ha voluto approfondire come si sia evoluta la comunicazione aziendale nel corso degli anni, quali siano i mezzi e gli strumenti a disposizione dell’azienda al giorno d’oggi e quali sono stati gli effetti e le conseguenze che ha avuto la pandemia Sars-Cov-2 nelle imprese. La mia ricerca si prefigge l’obiettivo di rappresentare una base per eventuali future ricerche più approfondite che possano essere un aiuto per le piccole e medie imprese italiane, per comprendere quali strumenti e strategie siano le più efficaci per quanto riguarda la comunicazione nel mercato odierno e, attraverso il caso di studio aziendale analizzato, per intuire come superare le difficoltà causate dalle crisi economiche sempre più frequenti.

Questo elaborato è articolato in tre capitoli. **Il primo capitolo si concentra sull’evoluzione della comunicazione** e dei suoi mezzi a disposizione dell’azienda, dagli albori della nascita della stampa fino all’avvento di Internet, mezzo che ha completamente

cambiato il modo di vivere e di comunicare delle persone. Si svolgerà un'analisi dei principali vantaggi e svantaggi dei mezzi di comunicazione tradizionali e digitali. Inoltre si farà un breve accenno alla materia di marketing, strettamente collegata all'attività di comunicazione promozionale.

Nel secondo capitolo si riporterà una breve analisi della situazione delle piccole e medie imprese italiane, dei loro punti di forza e di debolezza. Successivamente si procederà ad approfondire, anche tramite l'indagine "*Reacting to the COVID-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience*" svolta dai professori e ricercatori di Economia e Gestione delle Imprese dell'università, tra cui Marco Bettiol, **l'impatto del Covid-19 nelle performance aziendali**, le principali sfide che hanno dovuto affrontare le aziende italiane durante i periodi di lockdown e di diffusione del virus ed il ruolo delle tecnologie digitali.

Il terzo capitolo riporta le informazioni ottenute tramite un'intervista svolta faccia a faccia con l'E-Commerce & Media Manager di **Selle Royal Group** Matteo Pozza. Questo capitolo conclusivo dell'elaborato si aprirà con una descrizione della storia e dello sviluppo dell'azienda leader a livello globale nella produzione di selle da biciletta, per poi proseguire con l'analisi dell'impatto che ha avuto il Covid-19 sull'azienda, spiegando come essa ha **saputo affrontare le sfide del mercato sviluppando e investendo in strategie volte all'innovazione digitale**.

CAPITOLO 1

L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE, DEI SUOI MEZZI E LA SUA STRETTA RELAZIONE CON IL MARKETING

1.1 Il concetto di comunicazione

Il concetto del termine **comunicazione** è uno dei più complessi e importanti della storia della società. Trattasi di **un fenomeno poliedrico, pervasivo e in continua evoluzione**, che possiede un grande numero di significati e che viene utilizzato in molteplici materie di studio.

Il termine comunicazione indica un trasferimento di informazioni codificate che partono da una sorgente e arrivano ad un destinatario attraverso un canale e l'uso di simboli verbali o non verbali.¹ Per mezzo della comunicazione due o più soggetti possono condividere conoscenze ed informazioni e possono stabilire e mantenere dei rapporti con i propri simili.

La comunicazione nasce con l'uomo stesso, il genere umano infatti si è evoluto attraverso la sua capacità di comunicare e di pari passo si sono evoluti i mezzi di comunicazione. È obiettivo degli esseri umani trovare sempre qualcosa che valga la pena di essere comunicata per imparare, per migliorare la propria vita e che valga la pena di essere tramandata per migliorare la vita delle future generazioni.

Nella preistoria, con le prime piccole forme di vita comune organizzata, la comunicazione avveniva con i gesti prima ancora delle parole. **La prima grande rivoluzione nell'ambito comunicativo fu la scrittura**, un fenomeno lento e con una lunga evoluzione, preceduta dall'uso di simboli e pittogrammi ad opera di Sumeri ed Egiziani.

Nel 1456, grazie a Johannes Gutemberg avvenne l'introduzione della **stampa con caratteri mobili**, che avrebbe rivoluzionato il mondo poiché le informazioni iniziarono a diffondersi con maggiore velocità e più facilmente ad un numero maggiore di persone.

¹ Grandi Opere di cultura UTET, L'enciclopedia Mondadori N.5, Milano, Mondadori Iniziative Editoriali SPA, 2007, pag.249

Con il passare dei secoli il genere umano ha fatto grandi **salto tecnologici**, con l'invenzione del **telegrafo** prima e del **telefono** successivamente. Nel 1895 nasce la **radio**, media rivoluzionario che permette di trasmettere comunicazioni a livello mondiale senza collegamenti fisici materiali, ma utilizzando la radiazione elettromagnetica. Un altro salto tecnologico importante avviene nel 20° secolo con l'invenzione della **televisione** e successivamente con l'installazione del primo sistema di trasmissione a fibre ottiche che ha consentito alle persone di trasmettere chiamate vocali in contemporanea.

L'ultimo grande avvenimento nel mondo delle comunicazioni avviene grazie all'esplosione della **tecnologia digitale** che permette di utilizzare **Internet** per trasferire messaggi, dati ed informazioni a velocità incredibili e con tutti gli altri utenti presenti in qualsiasi zona del mondo. Internet è in continua evoluzione e in pochi anni ha cambiato completamente il nostro modo di comunicare, ha reso il flusso delle conversazioni estremamente rapido consentendo alle persone di ottenere informazioni in modo immediato, tanto che al giorno d'oggi sarebbe difficile pensare ad un mondo senza la possibilità di collegarsi ad Internet e al World Wide Web.

L'atto comunicativo quindi fa parte dell'essenza umana, è cambiato e si è evoluto nei secoli assieme ai mezzi di comunicazione, perché rappresenta e ha sempre rappresentato un concetto fondamentale per lo sviluppo del genere umano. Tutte le rivoluzioni avvenute finora hanno avuto un grande impatto sulle nostre vite, hanno contribuito a migliorare molti aspetti della comunicazione ma hanno anche portato con sé la difficoltà di adeguarsi ai modi di utilizzo delle nuove forme di comunicazione.

1.2 La comunicazione aziendale

La comunicazione aziendale consiste nell'insieme di dati e informazioni che l'azienda elabora, trasmette e condivide sia con l'ambiente esterno sia con quello interno. La comunicazione aziendale definisce e caratterizza l'immagine dell'azienda.²

² M.Caroli, Economia e gestione sostenibile delle imprese, Milano, McGraw-Hill Education, 2021

L'intero ciclo di vita di un'azienda è accompagnato dall'attività di comunicazione. Essa è fondamentale perché permette di reperire e i mezzi e le risorse che le serviranno durante la sua sopravvivenza.

La comunicazione aziendale si suddivide in:

1. **Comunicazione interna**, è quella comunicazione che si rivolge al target interno all'impresa, dal personale alle figure professionali. Viene supervisionata dal reparto di gestione delle risorse umane e avviene solitamente in senso gerarchico, ovvero dal livello superiore a quello inferiore. Può avvenire con strumenti diversi.
2. **Comunicazione esterna**, è quella comunicazione che si rivolge ad un target esterno all'impresa, di cui fanno parte i consumatori, la filiera produttiva, gli stakeholders³...

In base a contenuti e finalità esistono più forme di comunicazione esterna, tra le quali:

- **Comunicazione istituzionale**, ha per contenuto i valori guida, la mission, la vision e l'identità aziendale. Inoltre descrive gli elementi di composizione e l'insieme delle caratteristiche dell'azienda
- **Comunicazione economico-finanziaria**, fornisce informazioni sul patrimonio aziendale, sui risultati della gestione e sui flussi monetari in entrata e in uscita. Il documento principale è il bilancio
- **Comunicazione organizzativa**, si concentra sui comportamenti dell'azienda che favoriscono gli scambi con i suoi stakeholders
- **Comunicazione di marketing**, il mezzo per informare e coinvolgere i clienti.

Queste forme di comunicazione devono essere integrate tra di loro.

³ Stakeholders: ogni gruppo o individuo che può incidere o essere condizionato dagli obiettivi aziendali e che partecipa al processo di creazione di valore. Ne fanno parte clienti, fornitori, shareholders, dipendenti, finanziatori e istituzioni amministrative.

La comunicazione aziendale al giorno d'oggi è necessaria e perseguita vari obiettivi. Serve per gestire in maniera efficace il personale, costruire relazioni di partnership, attrarre e instaurare rapporti con clienti e fornitori, controllare gli effetti e i risultati interni ed esterni all'azienda. Comunicazione interna ed esterna sono quindi dei mezzi fondamentali per tutte le imprese per creare valore economico, valore legato alla credibilità e alla reputazione. **Una comunicazione coerente ed efficace può aumentare il valore dell'impresa (company equity).**⁴

1.3 Marketing e comunicazione

Lo scopo del marketing non è vendere, bensì quello di attuare un'analisi approfondita del consumatore target, realizzando un prodotto o una categoria di prodotti adatti ai suoi bisogni in modo tale che essi si vendano da soli (Peter Drucker). Lo scopo è quindi quello di rendere superficiale l'essenzialità della vendita attuando una serie di attività e processi aziendali volti alla creazione e comunicazione di offerte che hanno valore e soddisfano le esigenze delle persone.

“Il marketing consiste nell'individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni umani e sociali”.⁵ Questa definizione di P. Kotler è una delle prime e delle più semplici definizioni del concetto di marketing, ma se teniamo conto dell'impatto a larga scala che oltrepassa la semplice relazione tra imprese ed individui che ha il marketing al giorno d'oggi, l'American Marketing Association ha voluto integrare la prima definizione di Kotler con: “ il marketing è l'attività e il complesso di istituzioni volte a creare, comunicare e presentare offerte che contengono valore per il consumatore, per i partner e per l'azienda in generale.”⁶

Gli obiettivi di marketing sono gli obiettivi aziendali a medio-lungo termine che solitamente vengono legati a risultati commerciali ed economici.

⁴ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012

⁵ P.Kotler

⁶ The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing, comunicato stampa della American Marketing Association, 14 gennaio 2008 <https://gyansanchay.csjmu.ac.in/wp-content/uploads/2022/04/MM-L-1-AMA-Definitions-of-Marketing.pdf> (ultima consultazione 23/11/2023)

La comunicazione di marketing invece rappresenta la “voce” dell’impresa e del brand ed è il mezzo che le imprese hanno a disposizione per informare, coinvolgere e instaurare un dialogo con i consumatori. Ha la funzione di rafforzare la percezione di valore dell’offerta aziendale e contribuisce a creare soddisfazione e fedeltà tra i clienti. La comunicazione di marketing attraverso il suo strumento principale che è la pubblicità, mostra l’utilità dei prodotti e incentiva i consumatori a provarli ed acquistarli. Inoltre può accrescere il valore del brand, creandone un’immagine distintiva e fissandola nella memoria dei clienti.⁷

John R. Rossiter e Larry Percy identificano quattro obiettivi di comunicazione di marketing:⁸ il primo è quello di far emergere nei consumatori il bisogno di una nuova categoria di prodotti, il secondo è quello di sviluppare una consapevolezza di riconoscimento e distinzione della marca nel contesto di categoria del prodotto, il terzo è quello di far capire e imprimere nella testa dei consumatori quali bisogni soddisfa la marca e l’ultimo è quello di convincere i consumatori a intraprendere azioni legate all’acquisto.

Più in generale, si può dire che **le strategie di comunicazione servono a creare notorietà e considerazione del brand, coinvolgimento del consumatore e per ultimo, propensione e conversione all’acquisto.** Sono obiettivi che si declinano sul breve periodo rispetto agli obiettivi di marketing dell’azienda poiché gli obiettivi della comunicazione aziendale sono uno dei mezzi attraverso i quali poi raggiungere gli obiettivi di marketing. I primi non esisterebbero senza marketing, ma senza una comunicazione efficace risulta difficile raggiungere gli obiettivi e i risultati di medio-lungo termine prefissati dall’azienda.

Di base quindi, gli obiettivi di marketing corrispondono al risultato che l’azienda vuole ottenere mentre gli obiettivi di comunicazione sono il mezzo che serve per realizzare almeno in parte il raggiungimento dei primi. Tra i due vige un stretto rapporto di dipendenza, il marketing determina la comunicazione e questa è il mezzo per raggiungere i risultati sperati.

⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag.726

⁸ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag.736

1.4 Il mix di comunicazione di marketing (communication mix)

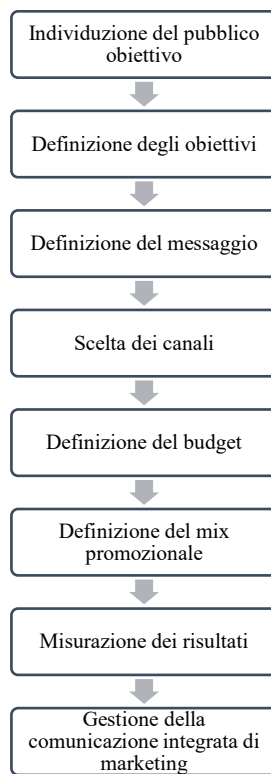
Ogni azienda può avvalersi di una **combinazione di diversi strumenti di comunicazione per accrescere il valore della marca e per sostenere le vendite dei prodotti**. Una combinazione sinergica e coerente può rafforzare l'immagine del brand e imprimerla nella memoria dei consumatori, diffondendo la conoscenza della marca e favorendone giudizi e percezioni positive. Il communication mix si riferisce ad un insieme di forme di comunicazione utilizzate per promuovere prodotti o servizi ad un pubblico target, in particolare il **marketing communication mix** è formato da **sette elementi** principali: advertising, sales promotion, public relations, direct marketing, personal selling, word of mouth e interactive marketing.⁹ Queste sono le principali modalità che però non esauriscono le forme e i modi di comunicazione dell'azienda.

La combinazione di questi strumenti di comunicazione dovrebbe avvenire attraverso un **piano di comunicazione**¹⁰ che è composto da più fasi. Per prima cosa l'azienda dovrebbe prefiggere degli obiettivi che si vogliono raggiungere tramite la comunicazione, identificando i propri punti di forza e di debolezza e i fattori d'influenza del comportamento d'acquisto dei consumatori. Dopo aver studiato le caratteristiche del pubblico target l'impresa dovrà determinare la somma del budget totale che verrà destinato alla comunicazione, per poi suddividerlo tra gli elementi del mix di comunicazione. Le ultime fasi sono la progettazione del piano di communication mix e la valutazione del lavoro svolto e dell'efficacia del piano.

⁹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag.746

¹⁰ Piano di comunicazione: documento che prevede e consente di programmare le attività di comunicazione di un'impresa volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Figura 1. Fasi di sviluppo di una comunicazione efficace



Fonte: Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag.735

1.4.1 Advertising

La pubblicità è una forma di comunicazione soggetta a pagamento diffusa attraverso svariati mezzi di comunicazione. L'impresa può scegliere se focalizzare la pubblicità su un bene o un prodotto/servizio che essa stessa produce o offre, oppure se promuovere l'immagine, la personalità o i punti di vista del brand. La pubblicità permette al venditore di essere pervasivo, di comunicare un messaggio ripetute volte e di avere un controllo sulla comunicazione del messaggio stesso.

Non è possibile individuare il momento esatto in cui nasce la pubblicità, ma è stato con l'invenzione della stampa che è nato il presupposto della pubblicità moderna. Con l'espansione della rivoluzione industriale francese nacquero le prime agenzie pubblicitarie, in Italia la prima fu fondata nel 1863.

Negli anni si sono susseguite varie tecniche ed orientamenti, all'inizio la pubblicità presentava solamente un marchio o un prodotto, successivamente venne favorito un orientamento teso ad enfatizzare le qualità e le prestazioni di un prodotto in modo tale da farlo preferire ai possibili clienti. Oggi la pubblicità è principalmente volta alla creazione di un sistema di valori precisi ed associabili alla marca, facilmente distinguibili e memorizzabili per i consumatori.

I mezzi di comunicazione di massa a disposizione dell'azienda sono molti ma i più importanti nel passato e nel presente sono la televisione, la radio, i giornali e la stampa e la cartellonistica. Un ruolo molto importante oggi è svolto da Internet e dall'**e-advertising**. Alcune delle forme di pubblicità più usate diffuse via Internet sono: i **banner**¹¹, le sponsorizzazioni, l'uso di **e-mail** e di **direct**¹², i **pop-up**¹³, **annunci video** e **social**.

1.4.2 Promozione delle vendite

Le imprese possono utilizzare **strumenti di promozione delle vendite utili a incentivare i consumatori a provare o ad acquistare un determinato prodotto o servizio**. Sono strumenti focalizzati ad obiettivi di breve termine, servono a favorire l'introduzione di un nuovo prodotto nel mercato, catturare l'attenzione dei consumatori o risollevarne vendite stagnanti di un prodotto in fase di declino¹⁴. Esempi di promozione delle vendite sono i campioni omaggio, buoni sconto e premi sull'acquisto. Queste promozioni possono essere rivolte ai consumatori, ma anche a venditori, rivenditori e al personale di vendita.

¹¹ Banner: pubblicità poste in pagine web di interesse volte ad indirizzare l'utente verso la pagina pubblicizzata per aumentarne le visite.

¹² Direct: messaggi inviati direttamente nella casella di posta degli utenti.

¹³ Pop-up: elementi dell'interfaccia grafica di una pagina web che compaiono automaticamente in determinati momenti per attirare l'attenzione del cliente.

¹⁴ Ogni prodotto ha un ciclo di vita formato da quattro fasi principali che segnano la sua evoluzione: sono l'introduzione, la crescita, la maturità e il declino. (M. Caroli, Economia e gestione sostenibile delle imprese)

1.4.3 Relazioni pubbliche e propaganda

Le relazioni pubbliche sono un insieme di attività e di iniziative promosse dall'azienda volte a mantenere stabile e duraturo il rapporto con gli stakeholders e con le istituzioni governative e mediatiche. Spesso **servono a promuovere e a tutelare l'immagine dell'impresa e a contrastare preconcetti negativi da parte degli attori esterni ed interni.**

Gli strumenti più comuni sono le sponsorizzazioni e i comunicati dell'ufficio stampa.

1.4.4 Eventi ed esperienze

Gli **eventi e le esperienze** sono strumenti di comunicazione non esplicitamente finalizzati alla vendita ma **volti a generare interazioni e a coinvolgere ed aumentare il legame tra marca e consumatori.** Possono essere attività come eventi sportivi, eventi di beneficenza e di intrattenimento. Rientrano in questa categoria anche l'allestimento di stand fieristici volti a implementare la conoscenza della propria impresa e alla fidelizzazione dei clienti.

Negli ultimi tempi hanno riscosso successo anche gli **eventi online**, un'unione tra mondo online e offline volta a creare **un'esperienza ibrida per gli utenti follower.** Gli eventi online sono una tendenza adottata già da molte imprese e consistono nella diretta trasmessa sui social media di eventi organizzati come sfilate o di altri avvenimenti di interesse. Questi eventi possono anche trasformarsi in occasioni di esperienza e di coinvolgimento diretto per i consumatori, a volte chiamati a vivere esperienze immersive, anche con l'aiuto della grafica 3D e dell'intelligenza artificiale, e a volte chiamati a valutare o ad immaginare il loro nuovo tipo di prodotto ideale.

L'intenzione di questi eventi è quella di creare una community consolidata di utenti clienti attorno al brand dell'impresa. Una community consolidata è un potente strumento di marketing utile a fidelizzare e a ingaggiare nuovi clienti. Inoltre organizzare eventi online porta con sé i vantaggi dell'**abbattimento dei costi e delle preoccupazioni legate al distanziamento sociale.** Nel periodo di lockdown infatti, molte aziende hanno optato per l'organizzazione di eventi digitali e i riscontri sono stati positivi poiché questo

tentativo di integrazione tra mondo online e offline può creare interazioni personalizzate in un universo più vasto di consumatori rispetto a quello degli eventi tradizionali.

1.4.5 Marketing diretto ed interattivo

Il marketing diretto consiste nell'utilizzo di telefono, posta, posta elettronica o Internet per contattare direttamente singoli consumatori¹⁵. L'impresa può adattare e modificare il messaggio a ogni destinatario. Il direct marketing serve ad acquisire un determinato target di consumatori, sviluppare con loro un dialogo e un'interazione, a fidelizzarlo e reingagiarlo in caso di abbandono da parte del cliente. È perciò un mezzo utile per tutte le fasi del ciclo di vita di un prodotto e i principali strumenti di **marketing direct** sono: il telemarketing¹⁶, messaggi di promozioni commerciali tramite social media, e-mail e reti messaggistiche nel cellulare, le pubblicità postali e i cataloghi.

Il **marketing interattivo** invece è un insieme di attività e pratiche online che hanno lo scopo di coinvolgere in modo diretto e indiretto consumatori e potenziali clienti per diffondere la conoscenza del marchio ed aumentare le vendite dei prodotti¹⁷. È una strategia di marketing utile a promuovere l'interazione dei consumatori con il brand, migliorare i tassi di conversione all'acquisto tramite e-commerce e allo stesso tempo, per ricavare informazioni utili riguardo ai consumatori dell'azienda e ai loro interessi.

Gli strumenti più ricorrenti sono i sondaggi e i questionari online.

1.4.6 Il passaparola

Il passaparola è un flusso di comunicazioni informali dirette da consumatori ad altri consumatori che riguardano opinioni e commenti sulle qualità dei prodotti o delle prestazioni dell'azienda. Il passaparola può essere fortemente persuasivo dato che spesso

¹⁵ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag.730

¹⁶ Telemarketing: promozione tramite telefono. Le imprese possono utilizzare i call center sia per rispondere alle chiamate in entrata dei consumatori servendogli così un servizio di assistenza, sia per effettuare chiamate verso potenziali clienti.

¹⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag.730

le persone si affidano alle opinioni di chi già conoscono. È uno strumento efficace per le PMI che sviluppano un rapporto con i clienti più stretto e personale rispetto alle grandi imprese¹⁸. Negli ultimi anni ha acquisito potere anche **il passaparola online**. L'avvento di **blog dedicati e la presenza delle chat** sta rivoluzionando anche questo metodo di comunicazione. Inoltre la presenza di commenti e recensioni positive o negative presenti nei siti web o nelle piattaforme di recensioni influiscono fortemente nelle azioni dei lettori e sono perciò cruciali per ogni business. Possono rappresentare un'arma a doppio taglio perché contribuiscono in maniera rapida ad accelerare il trend delle vendite e delle performance in positivo o in negativo. Secondo una ricerca di BrightLocal¹⁹ nel febbraio del 2023 il 98% delle persone hanno letto o scritto almeno una volta una recensione online. Il 69% dei consumatori si sente più sicuro ad acquistare un prodotto/servizio di un'azienda con recensioni positive, mentre il 45% non considera sicuro acquistare da business che hanno una valutazione inferiore alle 4 stelle²⁰. Questi dati fanno capire quanto le recensioni online siano un mezzo di fondamentale importanza per le imprese al giorno d'oggi.

1.4.7 Vendita personale

La vendita personale è una forma di comunicazione diretta con i potenziali clienti utile a presentare i prodotti, risolvere eventuali dubbi e ricevere opinioni dei consumatori. Esempi di strumenti di vendita personale sono le presentazioni di vendita, riunioni, eventi, fiere e mostre.

Questa forma di comunicazione permette di instaurare un rapporto interattivo tra consumatore e venditore e risulta spesso efficace negli stadi avanzati d'acquisto, ma allo stesso tempo comporta dei costi alti da sostenere.

¹⁸ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag. 830

¹⁹ BrightLocal: piattaforma online che fornisce soluzioni di ricerca tramite Reputation manager, Local Search Audit e Citation tracker.

²⁰ <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/#> (ultima consultazione 23/11/2023)

Tabella 1- Esempi di strumenti di comunicazione di marketing

Publicità	Promozione vendite	Eventi ed esperienze	Pubbliche relazioni	Marketing diretto	Passaparola	Vendita personale
Annunci stampa e radiotelevisivi	Concorsi, giochi, estrazioni, lotterie	Eventi sportivi	Rassegne stampa	Cataloghi	Contatti personali	Presentazioni di vendita
Packaging	Offerte e omaggi	Intrattenimento	Conferenze	Publicità postale	Chat	Riunioni di vendita
Film	Campioni gratuiti	Festival	Seminari e convegni	Telemarketing	Blog	Programmi di incentivi
Opuscoli	Fiere e mostre commerciali	Manifestazioni a scopo benefico	Relazioni di bilancio	Acquisti elettronici		Campioni gratuiti
Poster e volantini	Esposizioni	Visite presso gli stabilimenti	Contributi per opere assistenziali	Acquisti televisivi	Messaggi fax	Fiere e mostre commerciali
Elenchi	Dimostrazioni	Musei aziendali	Pubblicazioni	Messaggi email		
Ristampa di materiale pubblicitario	Buoni sconto	Attività su strada	Relazioni con la comunità	Messaggi vocali		
Cartelloni pubblicitari	Agevolazioni di pagamento		Attività di lobby	Blog		
Affissioni stradali	Spettacoli		Mezzi per la costruzione dell'identità	Siti web aziendali		
Materiale espositivo	Valutazione dell'usato		Riviste aziendali			
DVD	Raccolte punti					
	Associazioni					

Fonte: Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012, pag. 731

1.5 Richiami sull'evoluzione del marketing

Il marketing affonda le sue radici nel terreno della comunicazione di massa: televisione e, radio e stampa prima ancora, hanno rappresentato e rappresentano tutt'ora i canali più diffusi per le aziende che vogliono amplificare la propria voce e raggiungere un ampio bacino di pubblico.²¹

“Il mezzo è il messaggio”²² (Marshall McLuhan). Secondo McLuhan i mezzi di comunicazione non servono solo a diffondere il messaggio ma allo stesso tempo lo

²¹ M. Lombardi, Creatività in pubblicità, Dalla logica alle emozioni, Milano, FrancoAngeli srl, terza edizione, 2021

²² <https://www.performarsi.it/evoluzione-del-marketing-dal-tradizionale-al-digitale/> (ultima consultazione 23/11/2023)

modificano e lo influenzano. Il modo in cui viene trasmesso il messaggio è determinante quanto il messaggio stesso. Questa idea ha avuto un forte impatto sul marketing e sulla comunicazione perché ha fatto capire che le nuove invenzioni tecnologiche susseguitesi nel corso degli anni potevano influenzare in modo diverso l'impatto dei messaggi.

L'avvento delle televisioni commerciali ad esempio ha completamente cambiato il modo di comunicare delle aziende, permettendo di raggiungere un pubblico molto più ampio e di creare messaggi più immersivi rispetto a radio e stampa. L'avvento di Internet si è rivelato un altro cambiamento radicale che ha portato alla nascita di nuove opportunità per le aziende e di una maggiore disponibilità di informazioni dei consumatori, trasformando così anche l'approccio di marketing. Il marketing ha avuto una forte evoluzione e un forte sviluppo nel corso degli anni che si può suddividere in 4 passaggi chiave²³:

- **Marketing 1.0:** al centro di questa prima fase c'era un **orientamento al prodotto**. L'obiettivo principale era quello di minimizzare i costi e valorizzare la produzione
- **Marketing 2.0:** grazie a nuovi mezzi di comunicazione di massa come la televisione in questa fase l'informazione viaggia più veloce e i consumatori sono più informati e non sono più attenti solamente al prezzo di un prodotto, bensì anche alle caratteristiche di prodotti e servizi e ai valori aziendali. Il marketing 2.0 quindi si adegua e **diventa più funzionale ed emotivo**
- **Marketing 3.0:** in questa fase caratterizzata dall'uso di Internet e dei social media il cliente desidera creare un legame con l'azienda. Il **marketing diventa funzionale, emozionale e anche spirituale** e le aziende per conquistare i consumatori devono mostrare i **propri valori e la propria visione** del mondo
- **Marketing 4.0 :** gli strumenti di marketing digitale sono sempre più importanti e l'obiettivo è quello di far sentire **il cliente sempre più coinvolto e allo stesso piano dell'azienda**. Nascono nuovi strumenti come l'Intelligenza Artificiale e la realtà aumentata.

²³ P. Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Marketing 4.0, Milano, Ulrico Hoepli Editore spa, 2017

1.6 Mezzi di comunicazione di massa a disposizione delle aziende

1.6.1 La stampa e le affissioni out of home

Il primo annuncio pubblicitario a stampa risale al 1479 e venne pubblicato da un editore di libri inglese. Con il passare dei secoli ed in particolar modo dall'avvento della rivoluzione industriale, la pubblicità si diffonde attraverso due principali canali di comunicazione, nei quotidiani e nei manifesti. **I quotidiani sono il mezzo pubblicitario più antico e tradizionale** e hanno sempre goduto di un'alta attendibilità e di un'ampia esposizione che soprattutto nel passato garantiva una grande copertura del mercato. Quotidiani e riviste offrono il vantaggio di conoscere anticipatamente il segmento di lettori esposti al messaggio, perciò sono strumenti particolarmente utili per le imprese locali o per le imprese che puntano a nicchie di mercato. Di contro la natura statica dell'approccio visivo rende gli annunci a stampa passivi e la breve durata di fruizione può diminuire l'impatto sul pubblico. Il pubblico generalmente è ridotto nella fascia adolescenziale e negli ultimi due decenni la circolazione della **stampa ha subito un calo drammatico a favore della lettura online.**

Le **affissioni e i manifesti** hanno sempre rappresentato un mezzo capace di attirare investimenti pubblicitari, dalla propaganda politica alla promozione di nuovi prodotti e servizi, gli OOH (affissioni out-of-home) rappresentano un buon mezzo pubblicitario, soprattutto nelle grandi città. Le affissioni hanno il vantaggio di poter geo-localizzare i lettori esposti al messaggio e soprattutto con la progressiva digitalizzazione, che consente di portare nei luoghi pubblici contenuti video sempre più spettacolari, risulta un mezzo tutt'ora efficace per attirare l'attenzione dei consumatori.

1.6.2 La radio

L'invenzione della radio rivoluzionò il sistema delle comunicazioni a livello mondiale. Nasce tra la fine dell'800 e l'inizio del '900 ed è stato il primo mezzo a creare una sorta di relazione intima con il pubblico coinvolgendolo emotivamente, prima ancora della tv. La radio fu una presenza costante che dava appuntamento ai suoi ascoltatori nei propri salotti, un esempio celebre sono le 'chiacchierate al caminetto' del presidente Roosevelt, che con i suoi discorsi trasmessi nelle radio americane rivoluzionò il modo di fare

comunicazione politica. Al giorno d'oggi la radio **svolge per lo più una funzione d'accompagnamento**, è un medium che accompagna la giornata degli ascoltatori, mentre si dirigono o tornano dal lavoro con la propria macchina o mentre svolgono le proprie attività e vogliono ascoltare della musica per sentirsi meno soli o per piacere personale. La radio è il mezzo che **meglio si è saputo adattare ai cambiamenti tecnologici** e grazie alle sue caratteristiche di flessibilità e d'interattività è quella che più si avvicina ai mezzi moderni online. La radio negli anni si è reinventata, prima lasciando più spazio di partecipazione e di condivisione agli ascoltatori che possono facilmente intervenire durante le trasmissioni, poi **evolvendosi in radiotelevisioni** e aumentando la propria presenza in rete e nei social media, formando così una community di ascoltatori fedeli. Per le imprese la radio può essere un mezzo di comunicazione di marketing efficace grazie ai suoi costi non esosi e alla possibilità che offrono radio locali di mirare ad un'audience target di determinate zone geografiche.

1.6.3 La televisione e il cinema

Il **primo spot televisivo** della storia risale al **1941**, quando in un canale della televisione americana andò in onda una pubblicità **dell'orologio Bulova dalla durata di 10 secondi** alla modica cifra di 4 dollari²⁴. In Italia la pubblicità nella tv arriva verso gli anni '50, ma a differenza del resto del mondo, la pubblicità fu ammessa solo all'interno di uno spazio e tempo giornaliero dedicato, denominato "carosello". La televisione da allora si è affermata come il mezzo di comunicazione di massa più diffuso e influente della società, lasciando un'impronta di rilievo sulla cultura e sulle abitudini delle persone. Al giorno d'oggi proprio come la radio, la tv svolge la funzione di informazione, di comunicazione, di svago e di accompagnamento. Per le imprese investire per la diffusione di pubblicità nella televisione può essere molto dispendioso ma il forte impatto e l'ampia copertura che garantisce questo mezzo, fa della tv un canale efficace soprattutto per aumentare l'awareness di marca. È ideale per presentare tutti gli attributi di un prodotto e per trasmettere emozioni associabili alla marca.

²⁴ M. Lombardi, *Creatività in pubblicità, Dalla logica alle emozioni*, Milano, FrancoAngeli srl, terza edizione, 2021

Il **primo spot all'interno di un film apparve nel 1904**, era dedicato allo champagne “Moet et Chandon” e destò grande scandalo. Oggi la pratica di *product placement* è molto diffusa poiché le imprese possono sfruttare e beneficiare del massimo coinvolgimento emotivo da parte degli spettatori, che aiuta loro a facilitare il ricordo del prodotto o il brand pubblicizzato. Inoltre un altro vantaggio è la possibilità di segmentazione del target per film.

1.6.4 Internet e social media

Internet nasce nei primi anni del 1960, ma si sviluppa a livello mondiale con la creazione del World Wide Web, che permette ad Internet di non essere più uno strumento adatto solo a pochi tecnici del settore, ma di essere uno strumento alla portata di tutti. **Internet rappresenta il cambiamento più radicale nella storia delle comunicazioni perché permette a miliardi di persone di connettersi in modo istantaneo e di ricercare informazioni in brevissimo tempo.** La caratteristica principale che ha contribuito al grande successo di Internet è **l'interattività**, qualità che soddisfa uno dei bisogni principali dell'uomo, ovvero quello di condividere le proprie esperienze offrendogli l'opportunità di sentirsi parte di un gruppo. Secondo Insider Intelligence, nota società di ricerche sul mercato online e di marketing digitale, gli utenti Internet nel 2023 hanno superato i 5 miliardi²⁵, rappresentando così una grandissima opportunità per tutte le aziende, capita però che a causa della mancata comprensione delle potenzialità della rete, dovuta all'assenza di una cultura aziendale e di competenze adeguate²⁶, alcune aziende debbano ancora approfittare a pieno di tutte le possibilità che offre Internet. **Il web è uno strumento utile per rafforzare** la propria immagine, **promuovere** l'offerta dei prodotti aziendale e per **differenziarsi** rispetto ai competitors. Non solo, Internet è anche un **luogo d'interazione sociale ed economico**, la sua caratteristica principale è che consente ai consumatori utenti di **interagire direttamente con l'azienda** stessa.

²⁵ <https://www.insidemarketing.it/digital-2023-dati-we-are-social/> (ultima consultazione 23/11/2023)

²⁶ T. Vescovi, L'evoluzione di Internet come strumento di comunicazione e di marketing nelle PMI. I primi risultati di una ricerca empirica, 1999 <https://archives.marketing-trendscongress.com/2002/Materiali/Paper/It/Vescovi%20Iseppon.pdf> (ultima consultazione 23/11/2023)

Internet inoltre offre un'elevata possibilità di **personalizzazione del target e di misurabilità** dei contenuti e si afferma come uno **strumento ideale per le PMI** grazie ai suoi costi contenuti.

La **comunicazione aziendale digitale** è in costante aggiornamento e le aziende devono sapersi adeguare velocemente ai nuovi trend e consuetudini. La trasformazione digitale odierna si è integrata nel tempo con il **communication marketing mix**, servendosi di alcune tecniche di **digital marketing** utili a raggiungere gli obiettivi aziendali:

- **Sito web:** il sito web serve ai potenziali consumatori ad entrare in contatto con l'azienda, con la sua realtà e presentare loro la mission, la vision, la brand identity dell'azienda²⁷, migliorando la reputazione e il posizionamento rispetto ai competitors nella testa dei consumatori. Un sito ben costruito, facilmente e velocemente navigabile dona un senso di maggiore affidabilità. I consumatori possono navigare il sito web anche per conoscere i prodotti e le loro caratteristiche e per cercare informazioni sui punti di vendita o su altri touchpoints²⁸ dell'azienda. Attraverso il sito web le aziende possono anche **permettere ai consumatori di effettuare acquisti online attraverso l'e-commerce**
- **SEO:** attività di miglioramento del posizionamento di ricerca di un sito web nelle pagine del motore di ricerca grazie all'individuazione di **determinate parole chiave** che consentono di **rendere il sito o la pagina web più rintracciabile**
- **SEM:** attività utili a generare maggior traffico nel sito web, servono ad aumentare la probabilità che un consumatore scelga di accedere al sito o alla pagina web aziendale dopo aver ricercato informazioni su determinate categorie di prodotti o servizi che l'azienda offre
- **PPC (Pay-per-click):** modalità di **acquisto di pubblicità online** che aiuta l'azienda a generare maggior traffico e a raggiungere un maggior numero di consumatori mostrando loro annunci in base a determinate parole chiave di loro interesse. Gli inserzionisti pagano una cifra proporzionale al numero di visite ottenute

²⁷ Brand identity: valori, personalità e obiettivi aziendali.

²⁸ Touchpoints: punti di contatto per stabilire relazioni con i clienti.

- **E-mail marketing:** modalità di marketing diretto basato sull'invio di comunicazioni promozionali via e-mail utili a implementare la relazione tra consumatore e azienda
- **Social media marketing:** strategie costruite e realizzate su misura per le piattaforme social.

Con la diffusione di Internet il ruolo dei quotidiani viene messa in discussione dato che la rete consente di trovare e fare informazione immediata, anche attraverso strumenti come i blog. Grazie ai blog nasce il **Web 2.0**²⁹, un nuovo **web caratterizzato dalla prevalenza di contenuti generati dagli utenti**³⁰. In parallelo attorno ai **primi anni del 2000 nascono i social network**. Con i social network cambia il modo di fare marketing, l'obiettivo diventa quello di **generare community di fan con le quali generare relazioni di valore**. Il pubblico non è più composto solamente da consumatori da convincere, bisogna coinvolgerli in un rapporto bidirezionale. Le aziende si mettono alla pari, lasciano che il consumatore entri in contatto con l'azienda non solo con i prodotti e i servizi che essa offre, ma anche nel merito dei suoi valori da condividere e approvare con i like e le condivisioni. La **facilità d'uso dei social network** è stata uno dei fattori che ne ha favorito la loro esplosione, **permettendo all'azienda di diffondere rapidamente la sua visibilità e la sua awareness e di costruire la propria brand identity**. I social network inoltre, abbattano i confini territoriali e offrono la possibilità alle aziende di farsi conoscere da un **pubblico potenzialmente illimitato**, hanno **costi nulli o comunque molto contenuti** e offrono anche la possibilità di arrivare a target specifici grazie a **sistemi di profilatura avanzati**. Un'altra caratteristica che rende unici i social network è la possibilità di persistenza e di rintracciabilità delle informazioni, accessibili dagli utenti anche a distanza di tempo. Queste qualità fanno dei social network odierni un mezzo indispensabile per le aziende, tanto che J.W.Hayzlett, celebre uomo d'affari

²⁹ Evoluzione del web: Rispetto al Web 1.0 che era caratterizzato da siti statici e lettori passivi, il Web 2.0 è caratterizzato dalla possibilità di interazione da parte degli utenti. Il Web 3.0 si distingue per l'analisi dei dati che crea un web semantico che fa parte della nostra quotidianità e permette di essere sempre connessi. Il digitale corre a velocità spedita e attualmente si può già parlare di Web 4.0, in questo stadio hanno un ruolo importante le tecnologie di realtà aumentata e Big Data che fonderanno i confini della realtà e del virtuale. <https://www.criticalcase.com/it/blog/cose-il-web-4-0.html> (ultima consultazione 23/11/2023)

³⁰ M. Lombardi, Strategia in pubblicità, Dall'intelligenza, la magia, Milano FrancoAngeli srl, seconda edizione, 2022

americano, nel passato ha affermato: “**non curare la propria presenza nei social media equivale a un suicidio commerciale.**”³¹

Nel corso della loro affermazione ogni social media ha marcato le proprie differenze evolvendosi e migliorandosi. Sono stati i brand a doversi adattare a loro, declinando strategie e progetti in base ai social e ai target scelti.

Principali social media utilizzati dalle aziende nel 2023

La piattaforma di **Meta**³² oggi è una galassia di social, funzioni e applicazioni con un’audience vicina ai due miliardi di persone³³. I social più importanti che fanno parte di Meta sono **Facebook, Instagram, Whatsapp e Messenger**.

Facebook e Meta sono stati tra i primi ad investire e a mettere a disposizione funzioni e strumenti per la comunicazione aziendale. Post, storie, la possibilità di creazione di eventi, gruppi, distribuzione di contenuti con logiche di sponsorizzazione sono alcune delle modalità gratuite con cui le aziende possono usufruire di questi social per la propria comunicazione di marketing. Inoltre si è consolidata anche la modalità di acquisto diretto tramite **Marketplace**, dove i brand possono offrire la possibilità agli utenti di acquistare direttamente i propri prodotti e servizi. Meta inoltre mette a disposizione delle aziende dei sistemi di gestione e di monitoraggio degli insight e delle attività aziendali a pagamento.

Instagram invece presenta un grado di maggior semplicità e una focalizzazione sulla comunicazione visiva. Negli ultimi anni Instagram ha vissuto una forte crescita, soprattutto nella fascia dei giovani, rendendolo un canale molto efficace. Anche Instagram offre la possibilità di monitorare gli insight, ovvero ricavare dati utili dei propri follower e sulla copertura che ottengono post e storie.

³¹ V. Cosenza, Social Media Roi, Apogeo, Milano, 2012, pagina 58

³² Meta Platforms: è la società statunitense che possiede Facebook, Instagram e Youtube. Il suo proprietario Mark Zuckerberg crede che il metaverso sia il futuro di Internet, ovvero un luogo virtuale dove le persone possono vivere esperienze immersive ovunque si trovino. Da qui il nome Meta. https://www.invesco.com/content/dam/invesco/it/it/pdf/Metaverse_Whitepaper_IT.pdf (ultima consultazione 23/11/2023)

³³ M. Lombardi, Creatività in pubblicità, Dalla logica alle emozioni, Milano, FrancoAngeli srl, terza edizione, 2021

Youtube è una piattaforma di **condivisione di video molto popolare** e se utilizzato con originalità può essere un canale efficace per la comunicazione di marketing. Tramite Youtube, ma anche attraverso gli altri social media, le aziende possono sfruttare le caratteristiche del marketing virale. Il marketing virale avviene quando i consumatori trasmettono online, spontaneamente o perché incentivati, le informazioni sui prodotti o servizi di un'azienda ad altri consumatori attraverso audio e video creati da loro stessi. Inoltre le aziende possono anche avvalersi della collaborazione con **content creator e influencer**, persone che in cambio di un pagamento grazie alla loro grande popolarità pubblicizzano i brand e i loro prodotti, generando così un passaparola strategico in grado di influenzare le persone che li seguono e si fidano di loro. Uno dei vantaggi dell'Influencer marketing è che le aziende possono siglare delle partnership scegliendo gli influencer che meglio rispondono alle esigenze dei loro obiettivi di comunicazione. Anche le PMI quindi possono affidarsi a **micro-influencer, ovvero ambasciatori del prodotto con fanbase limitate** numericamente o che si sono specializzati in contesti di mercato affini ai prodotti dell'azienda, stipulando partnership efficaci con spese a propria portata.

Twitter, invece, può risultare utile come luogo per individuare i trend del momento. I tweet e gli hashtag più popolari diventano una risorsa da cui i brand possono ricavare idee per il proprio piano di comunicazione³⁴.

Nell'ultimo periodo si è assistito anche alla rapida espansione della piattaforma di **Tiktok**. Tiktok è considerato il social per i più giovani e **si basa su brevi interazioni visive**. Oltre alle partnership con influencer, una delle forme più efficaci per aumentare le interazioni su Tiktok sono le **challenge**. Le challenge sono delle sfide dove le aziende invitano i propri follower a realizzare dei contenuti video che possono riguardare vari argomenti e rappresentano uno degli strumenti di comunicazione più semplice a disposizione delle aziende.

³⁴ M. Lombardi, *Creatività in pubblicità, Dalla logica alle emozioni*, Milano, FrancoAngeli srl, terza edizione, 2021

Tabella 2. Valenze comunicative dei mezzi e capacità di raggiungere gli obiettivi

TV	DIGITAL	RADIO	AFFISSIONI OOH	CINEMA
<p>Forte contributo alla generazione di awareness</p> <p>Alto coinvolgimento emotivo</p> <p>Alta efficacia per coinvolgimento sensoriale</p>	<p>Target giovane e di alto profilo</p> <p>Interattività della comunicazione</p> <p>Possibilità di segmentazione del target</p> <p>Basse soglie di entrata (investimenti)</p> <p>Creazione di database</p>	<p>Alta frequenza del messaggio</p> <p>Target giovani e dinamici</p> <p>Possibilità di interazione</p> <p>Elevato ricordo</p> <p>Basse soglie di entrata (investimenti)</p>	<p>Veloce generazione di awareness</p> <p>Visibilità</p> <p>Possibilità di geo-localizzazione</p>	<p>Massimo coinvolgimento emotivo</p> <p>Possibilità di segmentazione target per film</p>

Fonte: M. Lombardi, Strategia in pubblicità, Dall'intelligenza, la magia, Milano FrancoAngeli srl, seconda edizione, 2022, pag.251

CAPITOLO 2

GLI EFFETTI DEL COVID-19 SULLE PMI E L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE DIGITALE

2.1 Le PMI italiane

Nel secondo articolo della raccomandazione 2003/361/CE, la Commissione Europea definisce le piccole e medie imprese decretando tali criteri di dipendenti e fatturato:³⁵

- Le microimprese possono definirsi tali se hanno meno di 10 dipendenti, oppure un fatturato pari o minore di 2 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo pari o minore ai due milioni di euro
- Le piccole imprese possono definirsi tali se hanno meno di 50 dipendenti, oppure un fatturato pari o minore ai 10 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo pari o minore ai 10 milioni di euro
- Le medie imprese possono definirsi tali se hanno meno di 250 dipendenti, oppure un fatturato pari o minore ai 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo pari o minore ai 43 milione di euro
- Infine le grandi imprese sono coloro che hanno più di 250 dipendenti oppure un fatturato maggiore ai 50 milioni di euro e un totale di bilancio annuo pari o maggiore ai 43 milioni di euro

In Italia il centro imprenditoriale e il motore dell'economia è rappresentato dalle piccole e medie imprese. Le PMI, ovvero le imprese che comprendono tra i 10 e i 250 dipendenti, per numero e per fatturato costituiscono infatti la colonna vertebrale del sistema produttivo del nostro Paese. Su 4,4 milioni di imprese lavorative attive, nel suolo italiano il 95,13% è costituito da microimprese, lo 0,09% da grandi imprese e il restante 4,78% è composto dalle PMI, circa 211mila, ma che da sole generano il 41% del fatturato italiano complessivo e il 38% del valore aggiunto del Paese.³⁶ Per quanto riguarda la produttività quindi le PMI italiane si dimostrano fondamentali sia sull'economia

³⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361> (ultima consultazione 23/11/2023)

³⁶ <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece,del%20valore%20aggiunto%20del%20Paese>. (ultima consultazione 23/11/2023)

regionale che a livello nazionale. Un altro dato importante è quello dell'impiego della forza lavoro, quasi il 34% dei lavoratori italiani infatti è impiegato in una PMI.

Le PMI italiane sono realtà radicate cariche di tradizione, capaci di promuovere il valore del Made in Italy. La loro struttura limitata e la gestione spesso condotta da gruppi familiari portano con sé una serie di vantaggi che permettono alle PMI di essere competitive sia a livello locale che a livello internazionale.

La loro **caratteristica principale è rappresentata dalla flessibilità** che agevola la tempestività delle decisioni e la capacità di adattarsi velocemente alle variazioni e agli ostacoli che trovano nel mercato. Al contrario, le grandi aziende hanno una struttura più rigida ed ampia, che porta con sé una maggiore burocrazia che spesso rallenta i processi decisionali e l'apertura al cambiamento. Un altro punto a favore delle PMI è la possibilità di essere e di far sentire il cliente più vicino alla realtà aziendale. La struttura ridotta delle piccole e medie imprese infatti **consente di costruire un rapporto di fiducia sia con i clienti, fidelizzandoli, sia con i dipendenti**, che possono sentirsi più coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. A differenza delle grandi imprese e delle multinazionali che puntano a competere sul mercato con prezzi più favorevoli, **il punto più attraente per i consumatori di una PMI è costituito dalla qualità**. Le piccole e medie imprese italiane da sempre puntano sull'artigianalità dei prodotti e la ridotta struttura e verticalizzazione dei processi favorisce la sorveglianza di tutte le fasi di lavorazione dei prodotti garantendone la massima qualità.

L'altra caratteristica principale delle PMI italiane è quella che molto spesso si tratta di imprese a conduzione familiare e con un accentramento decisionale nella figura dell'**imprenditore-proprietario, che partecipa e controlla tutti i processi aziendali**. Questo può essere un vantaggio perché sicuramente l'imprenditore diffonde una passione e un forte attaccamento ai suoi dipendenti, comunica con essi in maniera formale e diretta, favorisce una rapidità decisionale e la capacità di risolvere velocemente le divergenze, ma può anche risultare un fattore a sfavore quando questa caratteristica porta ad una **resistenza al cambiamento e ad un basso grado di delega**.

Gli **svantaggi principali** che si legano alle PMI invece sono la **scarsa disponibilità di capitale** da investire e la mancanza di strategie di marketing a lungo termine. Inoltre la maggior parte delle PMI italiane mostra tutt'ora un scarso interesse e limitate conoscenze

sotto il punto di vista tecnologico. È ancora bassa la percentuale di piccole e medie imprese che dispongono di un e-commerce e che dispongono dei giusti mezzi per analizzare efficientemente i dati aziendali e dei clienti. Le PMI però possiedono tutte le qualità e le capacità per aumentare la propria produttività e per dare uno slancio economico ancora più importante al nostro Paese. L'innovazione e gli strumenti digitali ancora inesplorati dalle imprese possono essere l'arma giusta per migliorare la loro competitività e per consentirgli di sbloccare il loro potenziale ancora inespresso.

2.2 Gli effetti del Covid-19 e le sfide delle PMI

Verso la fine di febbraio del 2020 si manifestano nel nostro Paese i primi casi di contagio da virus Sars-Cov-2, un virus che si estende in tutta Italia con una rapidità disarmante raggiungendo ogni regione in pochissimo tempo. È il 9 marzo del 2020 quando il premier Giuseppe Conte annuncia il primo lockdown, le persone non possono muoversi di casa se non per comprovati casi di necessità. L'Italia si paralizza e la maggior parte delle aziende è costretta a chiudere temporaneamente. Per alcune persone questo potrà sembrare un nitido ricordo, per altri una memoria ancora viva, indubbiamente però il **Covid-19 ha avuto un impatto profondo su tutti gli aspetti della nostra vita e ha causato grandi cambiamenti all'economia e al mondo del lavoro.** La paura iniziale, le produzioni e le catene di fornitura rallentate, gli alti livelli di disoccupazione e le condizioni di lavoro precarie per i lavoratori, i rischi per la salute fisica e mentale, le restrizioni alla mobilità e l'inflazione sono solo i principali problemi che ha causato la diffusione del virus non solo a livello nazionale, bensì a livello globale. Tutto questo ha portato ad una crisi sanitaria ed economica inedita per la nostra epoca. A pagare il prezzo più alto di queste problematiche e delle stringenti misure imposte dai governi, intenti ad arginare la rapida diffusione della pandemia, sono state le piccole e le medie imprese, che si sono trovate impreparate a far fronte ad un'emergenza con impatti così drammatici. Gli effetti del virus sulle aziende sono stati sia diretti, con un'ingente somma di perdite economiche, sia indiretti. La durata della crisi sanitaria ed economica ha infatti causato scarsità di beni, un netto calo della domanda e delle esportazioni, una propensione al risparmio dei consumatori intimoriti, l'aumento di fatture inevase a causa della scarsa circolazione di liquidità e l'azzeramento della natalità di nuove imprese. Questi effetti hanno colpito aziende di qualsiasi settore e dimensione ma sono stati più duri per alcuni

settori come quello del turismo, della ristorazione e dei trasporti, interessando però anche alcune piccole aziende che fanno parte di filiere produttive industriali.

Alcune PMI sono state costrette a chiudere definitivamente, ma la maggior parte invece **ha reagito, cercando di adottare le giuste strategie per adeguarsi** alle nuove normative e ai cambiamenti del mercato, cercando di sfruttare la loro principale caratteristica che è la flessibilità. Ogni azienda ha cercato di trovare la giusta tecnica e la corretta combinazione di strumenti e di opportunità per assicurare la stabilità del proprio business. Tra le **principali strategie di sopravvivenza** adottate dalle PMI italiane **tre sono state le più utilizzate**: la riconversione industriale, soprattutto nel periodo del primo lockdown; l'utilizzo dello smart working e l'orientamento delle strategie di marketing verso i propri clienti.³⁷

Riconversione industriale

Molte aziende durante il periodo più problematico della pandemia hanno deciso di convertire la propria produzione reindirizzandola su prodotti di prima necessità e dalla domanda crescente, come le mascherine, camici o guanti. Aziende cosmetiche, plastiche e chimiche, ma anche aziende del settore tessile hanno realizzato nuove linee produttive sia per rispondere alla crisi sanitaria sia per cercare di arginare le perdite economiche e i mancati introiti.

Utilizzo dello smart working

Altre aziende invece hanno deciso di investire sulla sicurezza sanitaria per proteggere dai rischi i propri lavoratori e i propri clienti e di puntare sulle opportunità offerte dallo smart working. Questa innovazione del modello manageriale e del modo di lavorare ha consentito alle aziende che ne hanno usufruito di proseguire il proprio business riducendo al minimo il rischio di contagio. Lo smart working ha inoltre consentito alle aziende di ridurre i propri costi e ai propri dipendenti di avere una maggiore flessibilità degli orari e

³⁷ <https://www.salesforce.com/it/blog/pmi-covid-19-nuove-sfide-da-affrontare/> (ultima consultazione 22/11/2023)

di godere di una migliore conciliazione tra vita privata e vita lavorativa che ha portato ad una diminuzione dello stress e ad un aumento della produttività. I dati **Istat hanno riscontrato che tra marzo e maggio del 2020 oltre il 20% delle aziende (grandi, medie e piccole) sfruttavano i vantaggi della modalità di lavoro a distanza**. Per quanto riguarda le PMI, risulta che più del 42% ha usufruito di questa modalità. Con il passare del tempo e il ritorno alla normalità questa quota è in parte diminuita ma risulta comunque tutt'ora più utilizzata rispetto a quanto accadeva prima della pandemia e sembra che sia le imprese che il personale abbiano compreso un miglioramento generalizzato degli effetti percepiti dall'utilizzo di questa modalità di lavoro³⁸.

Ruolo strategico dei clienti

Anche nei momenti più drammatici della pandemia, i clienti sono sempre stati al centro dell'attenzione delle piccole e medie imprese italiane. L'obiettivo principale delle PMI è stato quello di adottare velocemente i giusti canali di comunicazione e le corrette strategie di marketing per prendersi cura dei clienti e garantire loro relazioni a lungo termine.

La principale strategia per adempiere questo obiettivo è stata quella di **adeguarsi ai veloci cambiamenti e di amplificare i canali a disposizione per contattare i clienti e avere con loro un'interazione resistente e duratura, aumentando l'uso della tecnologia**. Le aziende italiane hanno perciò investito somme importanti di denaro al fine di favorire i rapporti e le interazioni con i clienti tramite l'uso tecnologie utili alla digitalizzazione dei processi produttivi.

2.3 Il ruolo delle tecnologie digitali durante la pandemia

La pandemia ha fortemente modificato i processi di marketing sia nei mercati Business-to-Consumer sia nei Business-to-Business. L'imposizione di forti limitazioni riguardanti le interazioni fisiche ha pressoché **azzerato le interazioni faccia a faccia** con i clienti e annullato le altre modalità di contatto su cui le aziende potevano fare affidamento come mostre e fiere, ha interrotto le attività di vendita nei negozi fisici e ha fortemente rallentato

³⁸ https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT-COVID-IMPRESA_2022.pdf (ultima consultazione 17/11/23)

le catene di fornitura, mettendo a dura prova le PMI, aumentando le incertezze dell'azienda e penalizzandone le vendite. Durante il periodo di lockdown **anche il comportamento dei consumatori è cambiato**; la fruizione della televisione, dei videogiochi e dei social media è lievitato e l'acquisto dei beni di primaria importanza si è quasi del tutto **spostata nei canali digitali**.

Per far fronte a tali problematiche la maggioranza delle piccole e medie imprese hanno aumentato il loro utilizzo delle tecnologie digitali sia in termini di ampiezza sia in termini di profondità, investendo perciò sia su tecnologie che già usavano sporadicamente prima della pandemia, ma anche per aumentare l'intensità e il numero di tecnologie da utilizzare. Questo ha consentito alle imprese di sviluppare nuove opportunità di business e di interagire più facilmente con i clienti. Infatti ciò che è emerso anche dalla prima fase di analisi dello studio intitolato *"Reacting to the COVID-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience"*, condotto dal professore Marco Bettiol assieme a Mauro Capestro, Eleonora di Maria e Stefano Micelli³⁹, è che **il principale obiettivo delle aziende italiane era quello di mostrare la propria vicinanza ai clienti**, di fargli sentire la presenza del brand anche in un momento così complicato e di costruire così delle relazioni di lunga durata. Per fare ciò le aziende hanno trovato nelle tecnologie *web-based* il loro alleato principale.

"Reacting to the COVID-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience" è uno studio basato su un'analisi qualitativa di 26 PMI italiane effettuata durante il periodo del primo lockdown del 2020 che si prefigge l'obiettivo di scoprire la relazione esistente tra le tecnologie digitali e la reazione alle difficoltà che le imprese hanno dovuto vincere durante il periodo di diffusione del virus, concentrandosi principalmente sulla gestione dei rapporti con i clienti. L'altro obiettivo dello studio è dimostrare l'importanza che hanno le tecnologie digitali per le PMI per superare periodi di crisi come quello pandemico. "Lo studio si è avvalso di interviste dalla durata di circa 60-90 minuti effettuate ad aziende che operano in settori e mercati diversi"⁴⁰. Sono state infatti sondate sia aziende manifatturiere sia aziende che operano nel settore dei servizi e "le domande miravano a valutare in profondità quali sono stati gli impatti del Covid-19

³⁹<https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-021-00031-y> (ultima consultazione 23/11/2023)

⁴⁰<https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-021-00031-y> (ultima consultazione 23/11/2023)

sui processi e sulle performance aziendali, il ruolo delle tecnologie digitali e le strategie in termini di innovazione e di processo con un focus sulle relazioni con il cliente”.

Ciò che è emerso dalla seconda e dalla terza fase dei risultati dell’analisi è che **le tre principali tecnologie usate per scopi di marketing nel periodo pandemico sono state l’uso delle videoconferenze, l’utilizzo della strategia di *Customer Relationship Management* (CRM) e l’e-commerce.**

L’uso delle videoconferenze è stato utilizzato per “mantenersi in contatto con i clienti e indirettamente per migliorare le performance di vendita. Le aziende hanno dichiarato che questa tecnologia è emersa come conseguenza delle restrizioni fisiche imposte dalla pandemia. **La maggior parte di loro non ne aveva mai fatto uso ma in futuro continueranno ad utilizzarla.**” In passato questa tecnologia era poco considerata dalle aziende poiché le fiere e i viaggi d’affari erano i principali punti di contatto con la clientela internazionale. All’inizio questa tecnologia ha creato un po' di disagio alle persone che non l’avevano mai utilizzata, è servito del tempo perché le persone imparassero al meglio tutte le modalità di utilizzo ma non ha impiegato troppo tempo a risultare uno strumento molto efficace, non solo per motivi di lavoro, ma anche in altri ambiti come quello dell’istruzione. **Le videoconferenze permettono infatti di ridurre i costi e di risparmiare tempo, permettono di incontrarsi virtualmente in maniera più flessibile e anche di aumentare la frequenza delle riunioni.** Inoltre durante il periodo della pandemia ha sicuramente contribuito ad abbassare il rischio di contagio. Questi vantaggi hanno fatto sì che l’utilizzo delle videoconferenze si sia mantenuto costante anche dopo la pandemia.

La seconda tecnologia più utilizzata per scopi di marketing dalle PMI italiane durante il periodo del Covid-19 è stata la *Customer Relationship Management*. Questo strumento si è rivelato fondamentale per la gestione delle interazioni e dei rapporti con i clienti. **Tramite la piattaforma di CRM le aziende hanno potuto sviluppare comunicazioni veloci e proporre nuovi servizi personalizzati per la propria clientela.**

Infine l’utilizzo della piattaforma di e-commerce ha consentito alle aziende di ampliare la loro offerta e di raggiungere segmenti di mercato e di clientela diversi. A livello globale durante i primi 20 giorni di espansione della pandemia si è assistito ad una frenata delle visite ai siti e-commerce ma poi la propensione all’acquisto online è considerevolmente

umentata. Nel settore degli alimentari ad esempio si è assistito ad un aumento del +300% del fatturato online annuale rispetto all'anno prima⁴¹. Durante il periodo pandemico questo strumento si è rivelato utile soprattutto per attrarre maggiormente il mercato Business-to-Consumer (B2C) e per cercare di contrastare le perdite causate dalla chiusura dei negozi fisici. Bisogna però puntualizzare che le PMI hanno goduto di un incremento di visite e di vendite attraverso il proprio sito web e la propria piattaforma di e-commerce in proporzioni limitate rispetto al notevole incremento di traffico che ha visto come attori principali le grandi piattaforme di intermediazione di vendita online come ad esempio Amazon e Ebay. L'Istat ha infatti calcolato che nel 2020 la quota di fatturato realizzato online dalle aziende italiane era salita al 17,5% del fatturato totale, con un incremento quindi del 3,7% in più rispetto al 2019. Questa tendenza però, sebbene positiva in quasi tutti i settori, presenta molte variazioni a livello settoriale e non solo. I dati Istat mostrano come se da un lato le medie e grandi imprese hanno aumentato le vendite tramite piattaforme online proprie e altri canali web, anche grazie alla maggior facilità di negoziare accordi commerciali con le grandi piattaforme digitali intermediarie come Amazon o Ebay, dall'altro lato le microimprese e **le piccole imprese preferiscono tutt'ora privilegiare le vendite dirette attraverso i propri siti web e i propri social media**⁴².

Dall'analisi dei 26 casi di PMI studiati, si è rilevato che sebbene la pandemia abbia favorito l'aumento della digitalizzazione dei processi aziendali e quasi completamente digitalizzato il rapporto con i consumatori, non c'è una distribuzione equa delle tecnologie adottate dalle aziende. Si è scoperto infatti che tutte le 26 aziende dispongono di un sito web e quasi tutte curano la propria immagine attraverso i social media. Solamente il 15% però fa uso dell'e-commerce e la percentuale si abbassa quando si cercano aziende che usufruiscono dei benefici delle tecnologie di elaborazione come big data e Intelligenza Artificiale. La ragione può essere legata al fatto che il Covid-19 è stato un evento improvviso e inatteso che ha colto le aziende impreparate quindi le difficoltà di implementazione di queste nuove tecnologie che richiedono competenze specifiche e tempo, durante la pandemia possono essere passate in secondo piano per cercare di

⁴¹ <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf> (ultima consultazione 18/11/2023)

⁴² https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT-COVID-IMPRESA_2022.pdf (ultima consultazione 17/11/2023)

ottenere la massima resa dalle tecnologie già esistenti nelle aziende. Questo denota quanti miglioramenti possono ancora fare le PMI sotto l'aspetto della digitalizzazione.

In generale comunque il **Covid-19 ha evidenziato quanto importante sia la centralità del cliente per gli obiettivi aziendali e quanto le nuove tecnologie digitali siano decisive per costruire relazioni efficaci.** “ In questa prospettiva si può affermare che la comunicazione non è solo un mezzo per raggiungere il cliente con un messaggio appropriato ma sta diventando il punto di partenza dei processi di marketing stessi.”⁴³

2.4 L'importanza dell'E-commerce

“In certi settori arriveremo a un punto di non ritorno. Arriva un momento, non solo economico, ma anche dettato dalle contingenze, in cui diventerà più conveniente vendere online. In più, per molti utenti è ormai definitivamente caduta la barriera culturale dell'acquisto online⁴⁴”. Questa affermazione di D. Casaleggio, fondatore di “Casaleggio Associati”, azienda che si occupa di web marketing e di e-commerce, attesta quanto sia diventato ormai importante per le aziende disporre di un canale di commercio online.

Le transazioni commerciali online si sono evolute negli anni di pari passo con l'evoluzione di Internet e del World Wide Web. Negli ultimi anni la tendenza ad acquistare online era un trend in aumento ma, con la diffusione della pandemia Sars-Cov-2, questa tendenza ha vissuto un punto di svolta, portando l'intera filiera dell'e-commerce ad una evoluzione e ad una maturazione difficilmente immaginabile nel giro di così poco tempo. Nel 2020, i settori della logistica e delle spedizioni hanno moltiplicato le risorse per adeguarsi all'ingente crescita della richiesta, sono stati fatti progressi per il miglioramento della banda larga e investimenti per migliorare l'esperienza e la sicurezza dei pagamenti online. Questi fattori e l'obbligo di rimanere in casa hanno perciò costretto le persone, anche le più scettiche, a provare l'esperienza di acquisto online. Milioni di italiani hanno scoperto la possibilità di effettuare ordini tramite il proprio computer o mobile e non si è trattato di un evento limitato al periodo del lockdown, ma di un evento che con il passare del tempo si consoliderà e diventerà sempre più frequente. In Italia

⁴³<https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-021-00031-y> (ultima consultazione 23/11/2023)

⁴⁴<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf> (ultima consultazione 18/11/2023)

infatti oltre il 76% della popolazione si connette ad Internet e si calcola che la spesa media di una persona che effettua acquisti online nel 2021 è arrivata a superare i 1600 euro annuali. Per quanto riguarda le imprese il valore del fatturato nel 2021 dell'e-commerce in Italia è giunto a superare i 64 miliardi di euro, denotando un incremento del 33% rispetto al 2020⁴⁵. Principalmente il fatturato deriva dal sito personale delle imprese, tuttavia la percentuale di fatturato derivante dai marketplace e dalla vendita diretta attraverso social media sta aumentando. **Per le piccole e medie imprese infatti che decidono di intraprendere la strada del commercio online esistono due strategie, quella di affidarsi ad un marketplace o quella di creare un e-commerce tramite il proprio sito personale.** Tutte e due le strategie presentano vantaggi e svantaggi ma la cosa più importante per le PMI è quella di costruire una strategia ben definita prima ancora di decidere dove vendere i propri prodotti.

I marketplace presentano il **vantaggio** per le imprese di potersi affidare a delle piattaforme già ben avviate e conosciute, che hanno dalla loro parte la fiducia dei consumatori e che si prendono carico delle responsabilità delle spedizioni e degli aspetti organizzativi. Gli **svantaggi** sono l'alta concorrenza e la possibilità di un minore guadagno monetario.

Per le imprese che invece decidono di realizzare un **proprio sito personalizzato** c'è la garanzia di **margini di guadagno superiori**, ma allo stesso tempo la presenza di maggiori responsabilità e rischi e la necessità di investimenti più ingenti. Una delle due strategie non esclude a priori l'altra, anzi a volte possono essere complementari ma entrambe presentano il rischio della mancanza di programmazione. Aprire uno shop online infatti non garantisce alle imprese il successo e l'aumento delle vendite senza un'analisi e la definizione di una strategia ben definita. Svariati invece sono i vantaggi di cui possono approfittare le imprese che decidono di intraprendere la strada del commercio e della vendita online affiancata da una buona strategia:

- Costi fissi minori rispetto all'apertura di un nuovo negozio fisico
- Possibilità di espandere l'immagine aziendale

⁴⁵ https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2021/07/CA_Report_E-commerce-2022-ITA_WEB-1.pdf (ultima consultazione 17/11/2023)

- Possibilità di raggiungere una fascia di clientela più ampia e potenzialmente raggiungibile in tutto il mondo
- Possibilità di generare vendite anche in orari non lavorativi
- Possibilità di valutare l'andamento del business in tempo reale e di tenere aggiornato e ottimizzato il magazzino
- Possibilità di attuare offerte mirate per un segmento specifico di clientela
- Possibilità di profilazione dell'utente cliente
- Possibilità di conoscere il percorso della navigazione del cliente.

La possibilità di raccolta e di analisi dei dati di profilazione e del percorso specifico che ogni utente compie durante la navigazione sono l'elemento più interessante che le aziende possono sfruttare tramite il proprio sito web e il proprio e-commerce. Le informazioni che si possono raccogliere possono diventare proficue per intercettare nuovi clienti e per realizzare nuove strategie di marketing e di advertising targetizzate. Inoltre in una strategia ben definita l'e-commerce è legato alle altre strategie di marketing online come gli annunci pubblicitari, e-mail marketing e le campagne social. Una integrazione sinergica tra tutte queste strategie e tra i vari punti di contatto tra azienda e consumatore (omnicanalità) consente di ottimizzare l'esperienza del consumatore risultando fondamentali per lo sviluppo del proprio business e per aumentare la visibilità del proprio brand. **“Una strategia omnicanale è una strategia che tiene conto di tutti i canali esistenti mettendoli in correlazione tra loro affinché ciascuno interagisca in maniera sinergica con il target di riferimento. Questo significa che ciascun canale adotterà, sulla base della customer journey dell'utente, messaggi, stili e strategie promozionali coerenti con gli altri canali. Ciascuno di questi, inoltre, comunicherà con tutti gli altri canali al fine di restituire all'utente un'esperienza omogenea, qualsiasi sia il touchpoint interessato⁴⁶.”**

Insomma, se le piccole e medie imprese riescono a definire una strategia vincente, l'e-commerce può risultare uno strumento di crescita che ogni tipo di business nel 2023 non dovrebbe più lasciarsi sfuggire. Nel 2021 il dato delle PMI che si sono iscritte al Registro

⁴⁶ <https://www.ecommercehub.it/omnicanalita/> (ultima consultazione 15/11/2023)

imprese ATECO 47.91.1⁴⁷, codice che concede la vendita di commercio al dettaglio è salito al 17,2%, con un incremento dell'8,2% e molte altre hanno iniziato a vendere i propri prodotti tramite i social network o altri canali⁴⁸. Queste percentuali seppur positive e in aumento continuo, attestano che in Italia non si investe ancora a sufficienza sull'e-commerce rispetto agli altri Paesi Europei e al resto del mondo e che alle imprese italiane rimangono ampi margini di miglioramento.

2.5 L'importanza del Customer Relationship Management (CRM)

Uno dei principali vantaggi dell'uso dell'e-commerce è quello di poter estrapolare dati sui propri clienti e questo può avvenire tramite gli strumenti di CRM. Il Customer Relationship Management non è solo uno strumento tecnologico, bensì una strategia basata sulla relazione con i clienti. Come abbiamo visto il cliente è il fulcro centrale delle operazioni e delle scelte aziendali. L'obiettivo di soddisfare la clientela è un fattore trainante per l'azienda al giorno d'oggi poiché "maggiore è la comprensione dei gusti del cliente, maggiore sarà la probabilità di ottenere successo⁴⁹". Per fare ciò le aziende necessitano di strumenti di comunicazione tecnologici, di cui fanno parte gli applicativi del CRM. Il Customer Relationship Management è un insieme di processi che, se affiancato ad un'adeguata strategia commerciale aziendale e ad un progetto ben definito, può portare parecchi vantaggi alle aziende che decidono di usufruirne. Per quanto riguarda la gestione del cliente infatti il CRM serve a:

- Facilitare la raccolta e l'organizzazione delle informazioni sui clienti
- Consentire alle imprese di proporre offerte personalizzate al singolo cliente
- Consentire di gestire nel migliore dei modi tutto il ciclo di vita della relazione con il cliente cercando di individuare le attività e i canali più coerenti alle sue esigenze per contattarlo
- Consentire di fidelizzare il cliente e di costruire una relazione a lungo termine

⁴⁷ Registro imprese ATECO 47.91.1: ATECO è la classificazione delle attività economiche per finalità statistiche, il codice 47.91.1 riguarda tutte le attività di commercio al dettaglio tramite Internet di qualsiasi tipo di prodotto.

⁴⁸ https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2021/07/CA_Report_E-commerce-2022-ITA_WEB-1.pdf (ultima consultazione 17/11/2023)

⁴⁹ https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2021/07/CA_Report_E-commerce-2022-ITA_WEB-1.pdf (ultima consultazione 17/11/2023)

- Consentire di soddisfare i bisogni del cliente offrendogli soluzioni innovative.

Dopo aver analizzato i dati, il CRM risulta vantaggioso per tentare di conquistare nuovi mercati o segmenti di clientela, per lo sviluppo e la creazione di nuovi prodotti e per testare nuove modalità di interazione e di gestione delle relazioni. **“I software di CRM sono un efficace supporto per la gestione delle informazioni sia dell’area commerciale, sia per l’area relativa al marketing, sia per le attività di pre e post vendita.** Questo sistema rappresenta quindi un prezioso supporto per la raccolta e l’analisi delle informazioni necessarie per la futura pianificazione aziendale⁵⁰”.

Questa strategia è principalmente utilizzata dalle grandi imprese, mentre risulta meno diffuso tra le piccole e le medie imprese italiane. Esse grazie alle loro ridotte dimensioni riescono più facilmente a fornire un’assistenza personale e a godere già di un coinvolgimento diretto con i propri consumatori. Inoltre la limitata capacità di spesa finanziaria e il complesso percorso che la realizzazione di una strategia di CRM prevede potrebbero disincentivare la sua adozione. L’implementazione del CRM in una PMI risulta infatti lunga e coinvolge tutte le aree produttive e organizzative, ma se gestita in maniera adeguata potrebbe risultare una strategia vincente per ottenere un maggior vantaggio competitivo e per pianificare in maniera ottimale l’attività di produzione, anticipando così i bisogni dei clienti. Il CRM inoltre agevolerebbe anche il processo della catena di approvvigionamento. Per abbattere i costi, limitare i tempi di implementazione e per evitare di snaturare la propria organizzazione una soluzione per le PMI è quella di ricorrere all’*outsourcing*⁵¹ dei sistemi di CRM, affidandosi perciò a partners esterni specializzati che consentono allo stesso modo di usufruire dei vantaggi della Customer Relationship Management in cambio di un compenso monetario.

⁵⁰ <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm/> (ultima consultazione 23/11/2023)

⁵¹ Outsourcing: l’azienda si appoggia a dei partners a cui affidare processi e modalità organizzative che potrebbero essere svolti all’interno. Si tratta di una relazione tra l’azienda e il soggetto esterno che prevede il raggiungimento di determinati obiettivi aziendali.

2.6 Le nuove frontiere del marketing digitale

L'importanza che ha acquisito il marketing digitale nel 2023 è ormai chiara. La pandemia Sars-Cov-2 sembra aver contribuito a diffondere una maggiore consapevolezza su quanto siano importanti i vantaggi offerti dalle tecnologie digitali. La possibilità di trovare nuovi clienti e di fidelizzare quelli già acquisiti, la targetizzazione della clientela, l'alta capacità di monitoraggio, la flessibilità e la possibilità di comunicare il proprio brand oltre i confini nazionali sono solo i principali. La tendenza all'investimento delle PMI appare in continua crescita ma nonostante il trend sia positivo, non tutte le imprese italiane sembrano aver compreso quanto sia importante attuare una strategia di marketing digitale nel mercato odierno. Rispetto alle imprese americane ed europee infatti, il livello di digitalizzazione di quelle italiane occupa posizioni di retroguardia.

Tra le attività di marketing digitale nelle quali le imprese italiane stanno investendo maggiormente troviamo quelle SEM (Search Engine Marketing), ovvero l'insieme di attività utili a migliorare il posizionamento nei motori di ricerca di un sito web, che assieme alle attività di SEO. Troviamo poi al secondo posto gli investimenti fatti per potenziare la comunicazione tramite social media e a seguire l'e-mail marketing e il CRM⁵².

Una delle leve tecnologiche più promettenti ma ancora poco conosciuta e diffusa tra le piccole e medie imprese italiane è l'Intelligenza Artificiale (AI). **L'Intelligenza Artificiale aiuta a “ottimizzare la catena del valore a supporto di compiti ripetitivi o troppo complessi da affrontare con metodi tradizionali o manuali.** Significa acquisire la possibilità di ricavare dai propri dati suggerimenti puntuali e “punti di vista” su delle occorrenze future che possono potenzialmente portare a nuove strategie di vendita, produzione e supporto al cliente⁵³.” Un'impresa può abbracciare l'AI installando assistenti vocali oppure sistemi di manutenzione predittiva in grado di raccogliere dati capaci a prevedere eventuali problemi nella produzione e nei macchinari. Un altro ramo dell'AI è quello del **Machine Learning**, un processo di elaborazione e analisi di dati che permette di indentificare comportamenti futuri e che si basa sull'abilità delle macchine di

⁵² https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2021/07/CA_Report_E-commerce-2022-ITA_WEB-1.pdf (ultima consultazione 17/11/2023)

⁵³ <https://preparatialfuturo.confindustria.it/wp-content/uploads/2019/02/IA-per-PMI.pdf> (ultima consultazione 17/11/2023)

apprendere autonomamente. “Tra le applicazioni più rilevanti del Machine Learning troviamo la segmentazione del pubblico, il targeting delle campagne pubblicitarie e la previsione delle vendite. Il Machine Learning trova una sua facile applicazione nell’ambito del marketing digitale e consente l’automatizzazione della gestione dei social media e la pianificazione delle campagne pubblicitarie⁵⁴.” Queste funzioni dell’Intelligenza Artificiale non sostituiscono il personale umano, anzi solamente se utilizzate e integrate correttamente con l’intervento umano rappresentano un supporto efficace all’impresa.

Le tecnologie digitali sopra esposte, insieme ad altre, se integrate ad una strategia efficace, possono diventare degli strumenti utili alle PMI per agire in maniera più informata rispetto alle nuove richieste del mercato, sempre in evoluzione. Investire nella digitalizzazione rafforzerebbe l’economia e il successo dell’industria italiana facilitando le imprese a raggiungere un futuro di innovazione e successo.

⁵⁴<https://www.mediaticacomunicazione.it/magazine/web-marketing/machine-learning/>
consultazione 23/11/2023)

(ultima

CAPITOLO 3

INVESTIRE NELLA DIGITALIZZAZIONE AL MOMENTO PIÙ OPPORTUNO. IL CASO SELLE ROYAL GROUP

Procederemo ora con lo studio di un caso aziendale da sempre attento alle innovazioni tecnologiche produttive e digitali, Selle Royal Group Spa, per valutare come l'impresa ha saputo cogliere le occasioni che le ha offerto il mercato nel corso della sua esistenza, come ha affrontato il periodo della pandemia Sars-Cov-2 e per portare un esempio pratico di come un'azienda può sfruttare le potenzialità della comunicazione online e degli strumenti di e-commerce e di CRM. Le seguenti informazioni sono state raccolte attraverso un'intervista faccia a faccia con l'E-commerce & Digital Manager del gruppo presso la sede di Pozzoleone il giorno 20/11/2023, al quale ho sottoposto le domande allegate a fine capitolo. Per quanto riguarda le informazioni inerenti invece alla descrizione del Gruppo Selle Royal, la sua storia, i suoi valori e la sua composizione aziendale mi sono affidato al sito web della società⁵⁵.

3.1 Il Gruppo Selle Royal Spa

Tra le tante aziende di successo il Made in Italy può vantare di avere tra le proprie fila il leader mondiale nella **produzione di selle e di componenti non mobili per biciclette**, ovvero il Gruppo Selle Royal Spa. La storia dell'azienda parte da lontano, quando nel 1956 Riccardo Bigolin fonda a Pozzoleone, in provincia di Vicenza con il nome originario di "Feltrificio Bassanese", un laboratorio che produce selle per biciclette. Nel 1960 già l'intera produzione viene esportata in giro per l'Europa, dimostrando la natura di un DNA aziendale favorevole all'internazionalizzazione. Nel 1965 l'azienda prende il nome di Selle Royal Spa e da lì in poi inizia un percorso di sviluppo e di innovazione che porterà l'azienda a divenire un brand riconosciuto a livello globale. Oggi Selle Royal non è più un'azienda unica ma un gruppo che **comprende "un ecosistema di brand iconici per il mondo della bicicletta"** e prende il nome di Selle Royal Group Spa. Il primo tassello di questa crescita avviene nel 1995 quando l'azienda acquisisce uno stabilimento produttivo in Brasile, importante per creare una rete interconnessa di siti produttivi in più parti del

⁵⁵ <https://www.selleroyalgroup.com/it/> (ultima consultazione 25/11/2023)

mondo. Più tardi nel 1997 l'azienda immette nel mercato un nuovo brand, **Fizik**, un brand di selle per ciclisti professionisti. Nel 2002 acquisisce **Brooks England**, storico marchio inglese famoso per la sua produzione di selle in cuoio che permette all'azienda di entrare nel mercato d'oltremarina, di potenziare la propria posizione nel mercato globale e di poter distribuire i propri prodotti attraverso tre brand indipendenti. Successivamente, al fine di favorire la distribuzione diretta nel Nord America, viene creata "Highway Two", una joint venture⁵⁶ al 50% con Continental Tyres North America. Tra il 2008 e il 2010 avvengono altre **due acquisizioni**, prima del **brand americano di pedali e componenti per mountain bike Crankbrothers** e poi della **maggiore azienda produttrice di selle della Cina, la Justek**, che prenderà poi il nome di Selle Royal Cina. Nel 2011 viene acquisito anche **Pedaleo**, **brand giapponese** di abbigliamento d'alta fascia per ciclisti urbani e sportivi. Tra il 2011 e il 2016 vengono creati due hub operativi per favorire la vendita diretta in Austria, Francia, Svizzera, Italia e in Paesi del mercato latino e viene anche **acquisita Pannier Ltd, una piattaforma di viaggi e prodotti per ciclisti**. Infine nel 2021 il Gruppo Selle Royal apre il suo capitale a terzi e viene acquisita per il 33% dal fondo Wisequity V, permettendo all'azienda di accedere a nuove risorse utili a favorire possibili nuove strade per lo sviluppo e la crescita del brand. Ad oggi quindi Selle Royal Group comprende:

- Selle Royal, il brand che produce selle e accessori per migliorare il comfort di tutti coloro che usano la bicicletta
- Fizik, il brand che progetta e produce selle, scarpe, nastri manubrio e accessori per il segmento di ciclisti più esperti
- "Brooks England, il brand inglese che produce selle in cuoio, borse e altri accessori per la bici, caratterizzati da savoir-faire d'eccellenza e design senza tempo"⁵⁷

⁵⁶ Joint venture: accordo contrattuale tra aziende nazionali o internazionali per la realizzazione di un progetto nel quale i partner si dividono equamente rischi e utili. La joint venture consiste nel creare una nuova società per lo svolgimento di una o più attività e limitatamente al periodo di realizzazione. Lo scopo è quello della messa in comune di competenze e know how che nessuna delle due possiede da sola. (M. Caroli, Economia e gestione sostenibile delle imprese, McGraw Hill, Milano, 2021)

⁵⁷ <https://www.selleroyalgroup.com/it/brand/>

- Crankbrothers, il brand americano che sviluppa prodotti dedicati alla mountain-bike
- Pedaled, il brand che crea abbigliamento di alta qualità per le avventure dei ciclisti più esigenti
- Pannier, una piattaforma che offre contenuti come grandi eventi ed esperienze uniche per i ciclisti.

La lungimiranza e l'estensione del proprio raggio d'azione, la conquista di nuovi mercati e la propensione all'innovazione hanno permesso a Selle Royal Group nel corso degli anni di passare dall'essere un piccolo laboratorio di produzione di selle a diventare una holding leader del settore, presidiando i principali mercati globali e permettendole di raggiungere un fatturato record di 223,8 milioni di euro nel 2022⁵⁸.

3.2 I canali di vendita utilizzati da Selle Royal Group

L'azienda Selle Royal Group Spa si rivolge a vari segmenti di clientela e **distribuisce** i propri prodotti **attraverso canali fisici e digitali**. Il brand portfolio⁵⁹ dell'azienda è variegato e ogni brand vende i propri prodotti a segmenti e target diversi utilizzando i canali di vendita più adatti. In generale l'azienda vende a **clienti privati, a produttori di biciclette, partner di distribuzione e a negozi fisici sportivi**. I tre principali canali di vendita per l'azienda sono:

- **OEM**, ovvero il processo che vede l'azienda vendere le selle o altre componenti ad un produttore di biciclette che rivende il prodotto finito con il proprio marchio
- **After Market**, ovvero quando l'azienda vende i suoi prodotti a negozianti che rivendono gli articoli singolarmente
- **E-commerce**, il canale rivolto ai consumatori finali.

⁵⁸ <https://www.ictbusiness.it/cont/news/1-iperconvergenza-salta-in-sella-e-migliora-l-it/47329/1.html>
(ultima consultazione 22/11/2023)

⁵⁹ Brand portfolio: l'insieme di brand appartenenti all'azienda principale.

3.3 I canali promozionali e i sistemi di valutazione utilizzati da Selle Royal Group

L'E-commerce & Media Manager di **Selle Royal Group** ha dichiarato che attualmente l'azienda **non sta prendendo in considerazione l'ipotesi di pubblicizzare i propri prodotti attraverso mezzi di comunicazione tradizionali** come radio, stampa e tv a causa dei **costi elevati**. L'azienda, che tra l'altro opera in un mercato relativamente di nicchia, poiché non tutte le persone intercettabili con un mezzo di comunicazione tradizionale sono appassionati di biciclette e quindi non corrisponderebbero al target da colpire, **preferisce invece investire nei canali digitali anche perché facilmente monitorabili**. Selle Royal infatti, optando per i mezzi di comunicazione digitali rispetto a quelli tradizionali, riesce a valutare il ritorno sull'investimento (ROI) e riesce a costruire dei piani di comunicazione con una strategia ben definita. L'azienda attualmente usa tre sistemi per fare **promozione online**.

La prima, la più tradizionale e trasversale è **l'attività di PR (relazioni pubbliche)**, l'azienda ovvero si affida a delle agenzie PR che in cambio di un corrispettivo mettono a disposizione dell'azienda un "pacchetto di clienti" di cui fanno parte giornalisti, blogger e creatori di contenuti editoriali, che dopo aver testato il prodotto lo recensiscono positivamente nei propri blog o siti. Questa tecnica è utilizzata soprattutto quando avviene un lancio di un prodotto nuovo e serve a creare l'effetto passaparola.

Il **secondo canale** che l'azienda utilizza per creare awareness e pubblicizzare il proprio brand e i propri prodotti è il **sito web personale**. Per generare più traffico nel proprio sito l'azienda utilizza l'e-mail marketing e si affida a Google Adwords, la più importante piattaforma pubblicitaria pay-per-click di Google.

Il **terzo canale è rappresentato da Meta** e dai suoi social network. Selle Royal Group infatti ha un **profilo Youtube, uno Instagram e uno su Facebook, che usa principalmente per creare awareness**. L'azienda perciò affianca questi canali di comunicazione promozionale alle strategie di marketing di SEM, ritenute fondamentali, e di SEO, tecnica in cui l'azienda sta investendo da tempo dato che porta a risultati importanti solamente con investimenti a medio-lungo termine. Ultimamente però Google su una scala di importanza sta facendo prevalere gli annunci a pagamento e questo sta facendo perdere un po' di importanza e di efficacia alla strategia di SEO, più funzionale per ricerche "extraprodotto". Un esempio di ricerche "extraprodotto" che l'azienda

utilizza per generare più traffico è rappresentata da blog che consigliano quali sono le ciclabili più belle per un ciclista e possono rivelarsi utili perché una volta catturata l'attenzione dell'utente appassionato, in questo caso il ciclista, queste pagine possono contenere dei link collegati al sito che vende materiale per lo sportivo.

Per quanto riguarda i **sistemi di valutazione** delle campagne pubblicitarie l'azienda si affida a **Google Analytics**, “la piattaforma che mette a disposizione Google per permettere alle aziende di raccogliere i dati dei siti web e di tutte le app per creare un report che fornisce informazioni sulla propria attività⁶⁰” e sulle campagne di comunicazione. Google Analytics permette di raccogliere dati sul numero di utenti, sulla loro posizione geografica, informazioni sul browser o sul dispositivo utilizzato e altri dati di misurazione avanzata⁶¹. Inoltre **ogni piattaforma social** che utilizza l'azienda dispone di una **dashboard dove è possibile valutare una serie di KPI**⁶². Tra i principali troviamo il ritorno sull'investimento (ROI), il *Bound Serate* che valuta se il traffico è qualitativo o meno, la conversione e lo scontrino medio delle conversioni. Questi strumenti sono i più utilizzati da Selle Royal Group per capire se sta investendo in modo adeguato o se deve cambiare strategia.

3.4 I social media utilizzati da Selle Royal Group e le iniziative social dell'azienda

La strategia social di Selle Royal Group è discussa e coordinata tra il Brand Manager, il Responsabile Business e i professionisti che operano nella parte digitale di ogni brand del gruppo, che condividono una visione e cercano di creare una comunione di intenti per **incrementare le vendite e valorizzare l'immagine del brand**. I social media principali utilizzati dall'azienda sono Youtube, Instagram e Facebook. La scelta di queste tre piattaforme deriva dalla possibilità di raggiungere segmenti di clientela target con diverse fasce d'età, con Instagram prevalentemente frequentato da ragazzi più giovani e con Facebook frequentato da clienti di fascia d'età più alta. Principalmente l'investimento su questi social per Selle Royal Group ha una funzione di puro awareness e di primo ingaggiamento del cliente poiché **i dati dell'azienda mostrano come i social**

⁶⁰<https://support.google.com/analytics/answer/12159447?hl=it#:~:text=Google%20Analytics%20%C3%A8%20una%20piattaforma,forniscono%20informazioni%20sulla%20tua%20attivit%C3%A0> (ultima consultazione 22/11/2023)

⁶¹ <https://support.google.com/analytics/answer/11593727?hl=it> (ultima consultazione 22/11/2023)

⁶² KPI: indicatori di prestazione.

media generano una percentuale di conversione molto bassa. Infatti solamente il 4-5% delle persone che visitano il sito web e l'e-commerce aziendale arriva direttamente dai canali social e la percentuale si abbassa se parliamo di persone che acquistano.

Un altro social molto interessante poiché verticale⁶³ per il settore delle biciclette utilizzato dall'azienda è **Strava, un'applicazione che raggruppa circa l'80% degli appassionati di ciclismo** e permette loro di monitorare i dati e le prestazioni, è riuscita a trasformarsi in un social network permettendo agli utenti di condividere i propri record e dando loro la possibilità di partecipare ad alcune challenge. Selle Royal Group partecipa a queste attività lanciando delle sfide ai ciclisti in cambio di omaggi o buoni sconto. In questo modo l'azienda riesce ad ingaggiare i dati degli utenti che si iscrivono a queste challenge e ad ottenere un risultato diretto di vendita. Parte degli investimenti che l'azienda prima destinava ai social media orizzontali come Facebook e Instagram ora vengono riservati a Strava che riesce a creare un coinvolgimento molto più alto negli appassionati del settore del ciclismo.

Negli anni Selle Royal Group ha lanciato **varie iniziative social**. Tra le più popolari "*Support Cyclist on the road*", un'attività che aveva la missione di sostenere chi va in bicicletta e che consisteva in un furgoncino sponsorizzato dall'azienda presso il quale i ciclisti potevano fermarsi e usufruire gratuitamente di un controllo della propria bicicletta e di un caffè offerto. Questa iniziativa ha compiuto più tappe, da Bruxelles a Berlino, da Copenaghen a Salisburgo e **ha riscosso un grande successo permettendo di aumentare la propria awareness sui social e di attrarre potenziali clienti come se si trattasse di una sorta di pop-up store**⁶⁴. Inoltre ha permesso all'azienda di far sentire il proprio sostegno e assicurare il comfort ai ciclisti, da sempre missione del gruppo Selle Royal.

Per il futuro l'E-Commerce & Media Manager dell'azienda ha dichiarato che si pone come obiettivo quello di sfruttare maggiormente la possibilità di creare delle campagne di collaborazione con ciclisti professionisti che permetterebbero all'azienda di targetizzare la community di follower dello sportivo, composta da un'audience molto

⁶³ Social media verticale: I social media possono essere orizzontali o verticali. I primi sono quei social che hanno una comunità generalista dove gli utenti non sono definiti da un interesse comune. I social network verticali invece raggruppano i propri utenti sotto un tema o una passione specifica.
<https://coobis.com/it/cooblog/social-network-orizzontali-e-verticali-in-cosa-sono-diversi-e-quale-ti-interessa-di-piu/> (ultima consultazione 22/11/2023)

⁶⁴ Pop-up store: negozio temporaneo che ha come obiettivo principale quello di promuovere un brand.

profilata e specifica. Questa strategia è già stata intrapresa da alcuni dei brand del gruppo come Fizik, che collabora con squadre di ciclisti professionisti.

3.5 Gli effetti della pandemia e le sfide che ha dovuto affrontare l'azienda

“Una delle sfide più difficili per l'azienda all'inizio della pandemia è stato capire come muoversi ed essere flessibili per cogliere le possibilità da sfruttare a proprio favore in un momento così difficile. Siamo stati tempestivi rispetto ad altri competitor a tenere aperto e ad investire nel canale digitale, ovvero nell'e-commerce” ha affermato l'E-Commerce & media Manager dell'azienda Matteo Pozza, “la nostra fortuna è stata quella di lavorare nel mondo sportivo delle biciclette, perché sebbene anche noi abbiamo risentito delle obbligazioni di chiusura e delle forti restrizioni, **l'attività sportiva è stata una delle poche consentite dai DPCM in vigore in quel momento e questo ha fortemente incrementato la richiesta di articoli sportivi in generale e anche delle biciclette.**”

Quindi per quanto riguarda **i mercati OEM e After Market**, in pochissimo tempo si è assistito all'**esaurimento dello stock** dei magazzini dei negozi e degli stabilimenti produttivi che acquistano le selle ed altre componenti dall'azienda. Da qui è sorto un altro grande problema, la grande richiesta dei consumatori ha creato una bolla di mercato in quanto i negozianti hanno iniziato a richiedere un quantitativo più elevato di ordini rispetto al solito e l'azienda produttrice, come Selle Royal Group, **per evadere gli ordini ha prodotto in eccesso**. All'inizio la richiesta era più alta della quantità di produzione massima, tuttavia già dopo pochi mesi la domanda si è stabilizzata come in epoca pre-pandemia, rallentando le richieste e aumentando gli stock presenti in magazzino che ad oggi sono troppo elevati. Oggi l'azienda si trova in un momento di produzione di stallo e sta cercando di riassetarsi e di rimediare agli effetti della bolla di mercato.

Per quanto riguarda il commercio online, il sito web e **l'e-commerce per un periodo hanno rappresentato l'unico canale di vendita aperto** e questo ha portato ad un altro **effetto indesiderato**, il bacino di utenti raggiungibili infatti è ampiamente aumentato ma allo stesso tempo, anche **tante aziende e tanti negozi privati** hanno iniziato ad **investire** e aprire il proprio **e-commerce**, aumentando così la concorrenza online e di conseguenza anche il costo degli investimenti di e-advertising. Questo è dovuto al fatto che più player partecipavano all'asta di acquisto delle keywords fondamentali per migliorare il

posizionamento dei propri siti web creando un **effetto di inflazione per l'acquisizione delle ricerche organiche**. Durante la pandemia quindi **il costo dell'advertising online è schizzato** e **Selle Royal Group è stata costretta ad aumentare i propri investimenti**, i quali hanno portato dei frutti e hanno funzionato finché il volume delle ricerche è stato molto alto. Tuttavia già dopo tre mesi la quantità di ricerche organiche è tornata stabile come ai livelli pre-pandemici. Il costo per click di un utente prima dell'avvento del Covid-19 era attorno ai 20 centesimi, durante la pandemia invece questo costo è quintuplicato e in alcuni momenti è addirittura arrivato a sfiorare la cifra di 1,50 euro, il ritorno sull'investimento quindi non era favorevole.

Selle Royal Group è comunque riuscita a definire una strategia efficace grazie alla capacità di Google Analytics di prevedere l'andamento di questo trend di ricerche e di realizzare i giusti investimenti per garantirsi un vantaggio competitivo nel futuro. Infatti analizzando i dati l'azienda ha intuito che ormai investire i propri fondi in pubblicità solamente su Meta e Google è diventato troppo costoso e poco sostenibile. **Selle Royal Group ha quindi deciso di investire nella strategia di CRM**. “Questo perché ad esempio nel 2023 una singola *lead generation*, ovvero l'acquisizione dei contatti di consumatori diretti, viene a costare all'azienda all'incirca dai 2 ai 3 euro e i suoi dati possono rivelarsi importanti per creare valore solamente se l'azienda riesce a costruirci attorno una strategia efficace per utilizzarli correttamente. Uno dei mezzi più efficaci al giorno d'oggi per fare questo è la Customer Relationship Management. (Matteo Pozza)

Un'altra sfida che l'azienda ha dovuto affrontare era quella di garantire la sicurezza dei suoi dipendenti senza però rallentare i processi di produzione, di amministrazione, di logistica e di tutti quei processi e ambiti legati alla vendita sui canali digitali dell'azienda. Per fare questo l'azienda e il personale hanno adottato **un cambiamento nella gestione del lavoro usufruendo dei vantaggi e dei benefici dello smart working**. Selle Royal Group si è infatti dimostrata favorevole ad usufruire di questa modalità di svolgimento del rapporto di lavoro tanto che ancora oggi i dipendenti hanno la disponibilità di eseguire il lavoro da casa propria per due giorni alla settimana.

3.6 L'e-commerce

“La piattaforma di **e-commerce** di Selle Royal Group è **aperta da molti anni** ma ci tengo a sottolineare l'importanza delle strategie e delle attività parallele utili a portare traffico al sito. Negli ultimi anni abbiamo investito per **aumentare il business del nostro e-commerce** con delle strategie che si ponevano l'obiettivo di migliorare i risultati di **tre principali fattori**, ovvero il traffico di utenti, la conversione che attualmente si attesta attorno all'1-2% dei visitatori, e il valore dello scontrino medio per ogni conversione. Allo scoppio della pandemia poi, abbiamo deciso di investire fortemente nel commercio online perché per noi rappresenta una diversificazione e un canale in più dove poter vendere i nostri prodotti. Per quasi tutto il ciclo di vita la nostra azienda si è basata quasi esclusivamente sui canali di vendita di OEM e di After Market, ma l'arrivo inaspettato del Covid-19 ci ha fatto capire l'importanza strategica di vendere online, tanto che per quei primi mesi di lockdown rappresentava l'unico canale di vendita a generare fatturato. Prima della pandemia l'incidenza dell'e-commerce sul nostro fatturato totale si aggirava attorno all'8-10%, una percentuale buona ma che volevamo incrementare, attualmente invece gli effetti del Covid-19 si fanno ancora sentire e l'incidenza totale è aumentata fino ad arrivare al 20%. Prevedo che con il riassetto dei canali OEM e After Market, la quota si riequilibrerà attorno al 13-15% del totale del nostro fatturato.” (Matteo Pozza, E-Commerce & Digital Manager)

Attualmente i prodotti di Selle Royal Group si possono trovare in vendita nell'e-commerce personale, nei negozi fisici o marketplace dei suoi distributori ma non sono presenti nelle grandi piattaforme come Amazon o Ebay. Questa scelta deriva dal fatto che la strategia aziendale crede molto nei siti proprietari e ritiene che queste piattaforme siano più adatte a vendere prodotti di mass market rispetto a prodotti di un mercato più di nicchia come quello delle biciclette.

3.6 CRM e innovazione digitale

“Il periodo incerto causato dalla **pandemia** e successivamente dalle guerre che stanno avvenendo nel mondo, **ci ha spinto a investire maggiormente nella digitalizzazione** dell’azienda. La nostra azienda e in generale il nostro settore è ancora poco digitalizzato poiché legato a logiche e dinamiche più tradizionali. La nostra sfida è stata quella di capire che in questi momenti il commercio online poteva essere un canale più importante rispetto ai canali OEM e After Market rispetto al passato. Abbiamo quindi prima rafforzato il nostro e-commerce e qualche mese dopo il primo lockdown abbiamo pensato che fosse importante investire in risorse umane e implementare nella nostra azienda la strategia di CRM. Durante la pandemia quindi non abbiamo potuto sfruttare i vantaggi legati al CRM ma abbiamo condotto delle analisi per capire quale strumento fosse il più adatto alla nostra azienda e circa sette mesi dopo abbiamo iniziato ad integrare **Salesforce**.” (Matteo Pozza, e-Commerce & Social Media Manager)

Salesforce è tra i leader mondiali di CRM, richiede un’implementazione molto lunga ma permetterà all’azienda di **fare una comunicazione personalizzata cliente per cliente**, di eseguire campagne multicanale e di ottimizzare i processi e le performance di vendita gestendo più facilmente le relazioni con i clienti⁶⁵. “Stiamo ancora lavorando sulla giusta adozione tra i nostri dipendenti di questo strumento, trattasi di un passaggio culturale del trattamento dei dati e della comunicazione che richiede uno sforzo importante ma che ci permetterà di raggiungere grandi risultati in futuro” ha aggiunto Matteo Pozza.

Oltre a questi due investimenti l’azienda ha anche deciso di **potenziare il sistema di ERP**, software che permette di gestire i processi e le funzioni aziendali di produzione e di distribuzione.

In passato invece è stato introdotto l’utilizzo della **tecnologia di stampa delle selle in 3D** che garantisce grandi vantaggi e un risparmio notevole a livello di tempistiche di produzione, consentendo anche di anticipare la rilevazione di problemi riguardanti le fasi produttive e di risolverli preventivamente.

⁶⁵ <https://wise.com/it/blog/salesforce-crm-cos-e> (ultima consultazione 22/11/2023)

Per il futuro invece Selle Royal Group sta sperimentando la **tecnologia NFC (*Near Field Communication*)**, tecnologia che serve a trasferire dati da un dispositivo all'altro, già utilizzata per i pagamenti tramite telefono e che per l'azienda si può rivelare utile soprattutto per semplificare i processi di inventario e di logistica. Inoltre l'azienda sta tenendo sotto controllo le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale. In questo momento, non dispone di alcun software di Intelligenza Artificiale se non Salesforce, che “sfrutta l'AI per offrire all'impresa dati analitici più approfonditi, identificare modelli di comportamento e tendenze su cui l'azienda può agire in futuro e per analizzare le interazioni dei clienti con i canali aziendali.”⁶⁶

“Soprattutto nell'ambito digitale siamo molto attenti per capire quali potenzialità e vantaggi ci può offrire l'Intelligenza Artificiale, assieme ad altri software innovativi e stiamo valutando per il futuro come muoverci perché vogliamo aumentare il fatturato derivante dal commercio online migliorando la nostra digitalizzazione sia in termini di risorse umane sia in termini di tecnologie” conclude Matteo Pozza. Sebbene l'azienda e l'intero settore di mercato, così come la maggioranza delle aziende Made in Italy siano ancora poco digitalizzate, Selle Royal Group può rappresentare l'esempio lampante di come un'azienda ha saputo investire e cogliere le occasioni che offre il mercato e le crisi come quella avvenuta a seguito della pandemia per poter trarne dei vantaggi nel futuro e rafforzare la propria posizione rispetto ai competitors.

3.7 Progetti dedicati alla sostenibilità ambientale e welfare aziendale

Il Gruppo Selle Royal è da sempre attento alle dinamiche di sostenibilità ambientale tanto che è parte integrante della **vision** aziendale che auspica “**un futuro in cui un numero crescente di individui consapevoli e sensibili ai temi ambientali userà la bicicletta come mezzo principale per spostarsi, tenersi in forma e immergersi nella natura**”⁶⁷. Promuovere un cambiamento positivo fa parte degli obiettivi aziendali e uno dei principali progetti in cui l'azienda è attualmente impegnata è “**iCare**” (*Corporate Assets for Responsibility and Ethics*). Si tratta di una serie di iniziative che riuniscono gli obiettivi etici che l'azienda persegue. Di questo progetto fanno parte iniziative promosse

⁶⁶ <https://wise.com/it/blog/salesforce-crm-cos-e> (ultima consultazione 22/11/2023)

⁶⁷ <https://www.selleroyalgroup.com/it/il-gruppo/principi/> (ultima consultazione 22/11/2023)

da Selle Royal Group assieme ad altri enti ed organizzazioni come per esempio la collaborazione di dipendenti volontari che prendono parte ad attività di formazione e di sensibilizzazione ai temi di eco-sostenibilità, la realizzazione di video culturali per diffondere la cultura dell'uso della bicicletta utile a ridurre l'inquinamento stradale e iniziative globali per raccogliere fondi da destinare a donne e ragazze che vivono nei Paesi in via di sviluppo per fornire loro biciclette per raggiungere le strutture medico-sanitarie e le scuole.

L'azienda sta anche svolgendo delle analisi per mappare l'emissione di CO₂ causata dai processi di produzione per trovare successivamente le giuste formule e soluzioni per diminuirne l'emissione.

L'azienda inoltre da sempre dedica **molta attenzione alla sicurezza e al benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie**. Negli anni ha investito per costruire dei piani welfare che garantissero un luogo di lavoro sano in grado di aumentare anche la competitività stessa dell'azienda. Questa propensione al benessere dei dipendenti fa parte del DNA aziendale ed è testimoniato dal fatto che nel 2022, per il quarto anno consecutivo, **Selle Royal Group ha vinto il “Welfare Champion”** di “Welfare Index PMI, l'indice che valuta il livello di Welfare aziendale nelle piccole e medie imprese italiane.”⁶⁸

⁶⁸ <https://www.selleroyalgroup.com/it/key-initiatives/welfare-index-pmi/> (ultima consultazione 22/11/2023)

Scaletta intervista Selle Royal Group avvenuta il 20/11/2023

1- Importanza dei canali di pubblicità tradizionale

- Attualmente parlando di pubblicità quali canali tradizionali usate?
- Come valutate la vostra esperienza con questi canali?

2-Importanza della pubblicità online

- Quali canali usate per raggiungere i consumatori online? (sito web, e-mail marketing, pubblicità pay-per-click o altre forme)
- Come valutate la vostra esperienza? Quali sistemi di valutazione usate?

3-Social media

- Utilizzate altri social media oltre a Youtube, Instagram e Facebook?
- Campagna Support Cyclist? Altre iniziative?
- Qual è la vostra strategia e da chi è decisa? Vi affidate ad un social media manager interno o esterno?
- Qual è per voi la funzione più importante dei social media? (descrizione dei prodotti/ fidelizzazione dei clienti/ funzione di attrazione per nuovi clienti/ creazione di una community/ altro...)
- Quali sono gli obiettivi che vi hanno spinto ad aprire determinati canali social e che obiettivo vi ponete sui singoli social?
- Quali sono gli obiettivi per il futuro riguardante i social media?

4- Pandemia

- Qual è stato l'impatto sulla vostra azienda della pandemia e quali sono state le sfide più difficili che avete dovuto affrontare durante il periodo pandemico?
- Quali soluzioni avete escogitato per superarle?
- Come avete cercato di interagire con i clienti durante la pandemia?

- Avete investito sulla tecnologia digitale? Se si, in quali canali? E per quale scopo?
- Avete usufruito dello smart working? Come valutate questa esperienza?

5- E-commerce

- Quando avete aperto la vostra piattaforma di e-commerce?
- Avete una piattaforma di e-commerce propria o vi affidate anche ai grandi intermediari online come ad esempio Amazon?
- Qual era la rilevanza dell'e-commerce prima della pandemia?
- Quanto sono incrementate le visite al vostro sito web e piattaforma di e-commerce durante la pandemia?
- Quanto incideva il fatturato ottenuto tramite e-commerce sul vostro fatturato totale prima della pandemia?
- Quanto ha inciso il fatturato ottenuto tramite e-commerce sul vostro fatturato totale durante la pandemia?
- La quota di visite e di vendite tramite e-commerce è tornata al livello pre-pandemia o l'aumento che avete ottenuto nel periodo pandemico è rimasto stabile anche con il ritorno alla normalità?
- Il cliente oltre alla piattaforma di e-commerce dove può trovare i vostri prodotti?
- Quanto è importante al giorno d'oggi la piattaforma di e-commerce per la vostra azienda? Quali sono i vantaggi e gli svantaggi?

6- CRM e SEO

- Utilizzate le strategie di SEO? Come valutereste la vostra esperienza?
- CRM: adottate questa tecnologia? Qual è la vostra esperienza?
- Avete riscontrato dei problemi per l'implementazione di queste o altre tecnologie che usate (e quali sono) nella vostra azienda? E qual è invece quello che vi rende maggior visibilità, e in che modo?

7- Prodotti e clientela

- Quali sono i vostri bestseller?
- Come pubblicizzate principalmente i vostri prodotti?
- Quali sono gli elementi dei vostri prodotti su cui puntate maggiormente per attrarre i clienti?
- Fate una segmentazione della clientela e che tipo di prodotti offrite a ciascuna?
- Qual è il segmento di clientela più redditizio?

8- Progetti per il futuro

- Quali sono le prospettive in termini di evoluzione dell'azienda? (conquista di nuovi mercati, clientela...)
- Avete intenzione di investire maggiormente sulle tecnologie digitali che già disponete?
- Avete intenzione di investire su altre tecnologie digitali che non disponete? E su quali?
- Parlando di sostenibilità avete dei progetti socio-ambientali per il futuro e su quali state già lavorando?

C'è qualcosa che ritiene importante aggiungere in merito alla comunicazione aziendale e ai temi trattati che non le ho chiesto?

CONCLUSIONE

Centralità del cliente, comunicazione, cambiamento, digitalizzazione, pandemia, strategia, innovazione. Queste sono state le parole e i temi più ricorrenti nell'elaborato, che si apre ripercorrendo le tappe di evoluzione della comunicazione aziendale e che permette di rendere conto di quanti cambiamenti siano avvenuti in poco tempo. **Il cambiamento è un processo in continua evoluzione** e le **aziende** hanno l'arduo compito di **rincorrerlo e di prevederlo per potersi evolvere**. Il cambiamento più radicale che è avvenuto nel mondo della comunicazione è rappresentato sicuramente da **Internet**, che ha portato con sé una serie di **mutamenti** epocali e una serie di **nuovi strumenti** e canali digitali che hanno rivoluzionato il modo di fare comunicazione nelle imprese. Tra le **caratteristiche** di Internet e delle sue piattaforme, tra cui i social media, la più apprezzata dalle imprese è la **capacità di monitoraggio dei dati del cliente**. Questo perché al giorno d'oggi il **cliente rappresenta il fulcro centrale** di tutte le operazioni di comunicazione, di marketing e anche di produzione delle aziende. Soddisfare ogni richiesta del cliente, fidelizzarlo e proporgli delle soluzioni personalizzate fa parte degli obiettivi di ogni azienda e uno degli strumenti più efficaci per il loro **raggiungimento** è quello del **Customer Relationship Management**.

La **pandemia**, evento che ha portato con sé una serie di cambiamenti repentini e inaspettati per le aziende, ha contribuito ad **aumentare la consapevolezza** delle imprese che, per superare le difficili sfide causate dal Covid-19 e per assicurarsi un futuro competitivo, è necessario **aumentare la digitalizzazione**. Un altro strumento che ha distinto l'epoca pandemica è stato **l'e-commerce, che per molte imprese ha rappresentato l'unico canale aperto di commercio e l'unico punto di contatto con i clienti**. Ciò che è emerso è stato però l'importanza di costruire una strategia ben definita prima ancora di investire nei canali di commercio online e nelle tecnologie digitali. Il mondo del lavoro ha poi dovuto affrontare il tema della **sicurezza dei dipendenti** e risulta che lo strumento più utilizzato dalle imprese italiane sia stato quello di **usufruire delle videoconferenze e dello smart working**. Una particolarità di questi due strumenti è che si sono diffusi durante il periodo più tragico della pandemia, ma sono tutt'ora utilizzati da una larga fascia della popolazione. La pandemia ha infatti contribuito a creare tra dipendenti e datori di lavoro una maggior consapevolezza dei benefici di queste due pratiche.

Infine, l'ultimo tema ricorrente nell'elaborato è stato quello dell'**innovazione**. Le **aziende italiane**, sebbene il Covid-19 abbia contribuito ad accelerare il processo di rinnovamento, **risultano ancora poco digitalizzate**. “Vi sono due tipi di imprese: quelle che cambiano e quelle che scompaiono.” Con questa citazione Philip Kotler, fa intendere quanto sia importante per le aziende, possedere nel proprio DNA una mentalità aperta al cambiamento congiunta alla capacità di cogliere al momento più opportuno le opportunità che offre il mercato odierno, sempre più incerto e caratterizzato da crisi sempre più frequenti. Per tenere il passo di un'epoca di incessanti cambiamenti, **l'attitudine all'innovazione e all'investimento per sfruttare al meglio tutte le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali** sembrano essere le armi vincenti per garantirsi un **futuro** più competitivo.

BIBLIOGRAFIA

M. Bettiol, Raccontare il Made in Italy. Un nuovo legame tra cultura e manifattura, Marsilio Editori Spa, 2015

M. Caroli, Economia e gestione sostenibile delle imprese, Milano, McGraw-Hill Education, 2021

V. Cosenza, Social Media Roi, Apogeo, Milano, 2012

Grandi Opere di cultura UTET, L'enciclopedia Mondadori N.5, Milano, Mondadori Iniziative Editoriali Spa, 2007

P. Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Marketing 4.0, Milano, Ulrico Hoepli Editore spa, 2017

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Milano, Pearson Italia, quattordicesima edizione, 2012

M. Lombardi, Creatività in pubblicità, Dalla logica alle emozioni, Milano, FrancoAngeli srl, terza edizione, 2021

M. Lombardi, Strategia in pubblicità, Dall'intelligenza, la magia, Milano FrancoAngeli srl, seconda edizione, 2022

SITOGRAFIA

Beccari F., Salesforce CRM: Cos'è e Come funziona, Wise Payments Limited 2023, 2020 <https://wise.com/it/blog/salesforce-crm-cos-e> (ultima consultazione 22/11/2023)

Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E. *et al. Reacting to the COVID-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience. Ital. J. Mark.* **2021**, 305–330 (2021). <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-021-00031-y> (ultima consultazione 23/11/2023)

Blog Osservatori.Net, *Definizioni, numeri e stato di digitalizzazione delle PMI in Italia*, Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale, <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#:~:text=Le%20PMI%20italiane%20sono%20invece,del%20valore%20agguunto%20del%20Paese>. (ultima consultazione 23/11/2023)

Casaleggio Associati Pensare Digitale, *E-commerce in Italia 2020*, Casaleggio Associati, 2020 <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf> (ultima consultazione 18/11/2023)

Casaleggio Associati Pensare Digitale, *E-commerce in Italia 2022*, Casaleggio Associati, 2022 https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2021/07/CA_Report_E-commerce-2022-ITA_WEB-1.pdf (ultima consultazione 17/11/2023)

Coobis Blog, *Social network orizzontali e verticali, in cosa sono diversi e quale ti interessa di più?*, Coobis A Rebold Company, 2021, <https://coobis.com/it/cooblog/social-network-orizzontali-e-verticali-in-cosa-sono-diversi-e-quale-ti-interessa-di-piu/> (ultima consultazione 22/11/2023)

CriticalCase, *Cos'è il Web 4.0 e come arrivarci*, <https://www.criticalcase.com/it/blog/cose-il-web-4-0.html> (ultima consultazione 23/11/2023)

Dara V., *Com'è cambiato in un anno il panorama digitale globale? I dati di We Are Social*, Inside Marketing, 2023, <https://www.insidemarketing.it/digital-2023-dati-we-are-social/> (ultima consultazione 23/11/2023)

De Marchi D., *Evoluzione del marketing: dal tradizionale al digitale*, Performarsi Digital Srl, 2023, <https://www.performarsi.it/evoluzione-del-marketing-dal-tradizionale-al-digitale/> (ultima consultazione 23/11/2023)

Di Bello M., *Omnicanalità: che cos'è e come sfruttarla per il proprio business*, Ecommerce HUB, 2022, <https://www.ecommercehub.it/omnicanalita/> (ultima consultazione 15/11/2023)

European Union Law, *Raccomandazione della Commissione, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (Testo rilevante ai fini del SEE) [notificata con il numero C(2003) 1422]*, 2003 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361> (ultima consultazione 23/11/2023)

Google Support, *Come funziona Google Analytics*, Google, 2023, <https://support.google.com/analytics/answer/12159447?hl=it#:~:text=Google%20Analytics%20%20una%20piattaforma,forniscono%20informazioni%20sulla%20tua%20attivita%20> (ultima consultazione 22/11/2023)

Istat, *SITUAZIONE E PROSPETTIVE DELLE IMPRESE DOPO L'EMERGENZA SANITARIA COVID-19*, Istat, 2022, https://www.istat.it/it/files/2022/02/REPORT-COVID-IMPRESE_2022.pdf (ultima consultazione 17/11/23)

Lehmann D., the George E. Warren, , *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing comunicato stampa*, American Marketing Association, 2008 <https://gyansanchay.csjmu.ac.in/wp-content/uploads/2022/04/MM-L-1-AMA-Definitions-of-Marketing.pdf> (ultima consultazione 23/11/2023)

Mediatica Comunicazione, *Digital Marketing e Machine Learning: come utilizzare l'intelligenza artificiale per ottenere risultati*, mediatica agenzia comunicazione Milano, 2023, <https://www.mediaticacomunicazione.it/magazine/web-marketing/machine-learning/> (ultima consultazione 23/11/2023)

Paget S., *Local Consumer Review Survey*, BrightLocal, 2023, <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/#> (ultima consultazione 23/11/2023)

Redazione IctBusiness.It, *L'iperconvergenza salta in sella e migliora l'IT*, Indigo Communication, 2023 <https://www.ictbusiness.it/cont/news/l-iperconvergenza-salta-in-sella-e-migliora-l-it/47329/1.html> (ultima consultazione 22/11/2023)

Roberts T., McDermottroe, Garvin, Morris, *Metaverso Il futuro è già qui*, Invesco Management S.A., 2022, https://www.invesco.com/content/dam/invesco/it/it/pdf/Metaverse_Whitepaper_IT.pdf (ultima consultazione 23/11/2023)

SalesForce Italia, *Che cosa si intende con l'espressione CRM?*, SalesForce Inc., 2023, <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm/> (ultima consultazione 23/11/2023)

SalesForce Italia, *Le PMI fanno fronte alla pandemia di Covid-19 con soluzioni specifiche*, SalesForce Inc. 2020, <https://www.salesforce.com/it/blog/pmi-covid-19-nuove-sfide-da-affrontare/> (ultima consultazione 22/11/2023)

Selle Royal Group sito web, <https://www.selleroyalgroup.com/it/> (ultima consultazione 25/11/2023)

Steering Committee Digitalizzazione PMI, *Intelligenza Artificiale per le PMI*, Confindustria Digitale, 2019 <https://preparatialfuturo.confindustria.it/wp-content/uploads/2019/02/IA-per-PMI.pdf> (ultima consultazione 17/11/2023)

Vescovi T., *L'evoluzione di Internet come strumento di comunicazione e di marketing nelle PMI. I primi risultati di una ricerca empirica*, 1999 <https://archives.marketing-trendscongress.com/2002/Materiali/Paper/It/Vescovi%20Iseppon.pdf> (ultima consultazione 23/11/2023)

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo elaborato ci tengo particolarmente a ringraziare la professoressa Martina Pertile, la mia relattrice, per il tempo dedicatomi e per i suoi preziosi consigli.

Ringrazio il team di StoreIs e il sig. Matteo Pozza di Selle Royal Group per aver contribuito alla realizzazione della mia tesi.

Ringrazio nonna Nilde, per tutti i caffè offerti durante le mie pause studio. Ammiro la tua forza, ti voglio bene.

Ringrazio di cuore la mia fidanzata, Alessia. Grazie perché credi in me, perché mi sostieni, perché mi rendi felice. Sei la parte più bella della mia vita, ti amo.

Infine il grazie più grande va ai miei genitori. Grazie per avermi sempre sostenuto e per non avermi mai fatto mancare nulla. Sono grato di avere due genitori come voi al mio fianco.