Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

Le condizioni di efficacia della comunicazione digitale nelle PMI

Relatore
Ch. Prof. Stefano Micelli

Laureando
Andrea Pilotto
Matricola 851447

Anno Accademico
2018/2019

0. Perché una tesi su Digital Communication e PMI

0. Introduzione

1. Micro imprese e PMI: contestualizzazione e dinamiche di innovazione
    1. Micro, piccole e medie imprese: definizioni e differenze
    2. Il ruolo delle Micro-PMI e il dibattito "piccolo è bello" vs "piccolo è brutto"
    3. Micro-PMI & Made in Italy
    4. Saper fare, artigianato e innovazione nelle MPMI
    5. Le Micro-PMI e i distretti industriali
        1. La definizione di distretto industriale
        2. Distretti: risultati ed evoluzione
        3. Distretto industriale e innovazione
    6. Dove risiede il valore delle PMI?

2. La comunicazione digitale e la piccola impresa
    1. Le potenzialità della comunicazione digitale per le Micro-PMI
        1. Flessibilità
        2. Misurazione
        3. Investimento
        4. Internazionalizzazione
        5. Focalizzazione
        6. Altre potenzialità
    2. Comunicare una PMI col digitale:
        1. La fase di analisi
        2. La fase di progettazione strategica
        3. La Digital Communication Strategy
        4. La fase operativa
        5. La fase di verifica
    3. Digital Communication: online, offline ed integrazioni
    4. Digital Branding:
        1. Cos'è il brand?
        2. Brand Identity, brand image, brand equity e branding
    5. I contenuti nella comunicazione digitale:
        1. Come il digitale ha cambiato le carte in tavola
        2. I contenuti digitali per le PMI
        3. La ricerca dell'immersività: tipologie di contenuto e nuove frontiere
    6. Gli strumenti nella comunicazione digitale
        1. Il sito web, l'ottimizzazione e l'inserzione sui motori di ricerca
        2. Social Media Management
            - PMI e social network: quali opportunità?
            - PMI e social network: adottarli è obbligatorio?
            - I principali social media: come funzionano e perché usarli.
            - B2B PMI e social network
        3. Le Digital PR
        4. Community management

5. Realtà virtuale e realtà aumentata
7. Quanto costa investire nella comunicazione digitale?
8. Comunicazione digitale e PMI: struttura e organizzazione
    1. Make or buy
    2. Una questione generazionale?
9. Comunicazione digitale e PMI: livello di adozione e stato dell'arte

3. Le condizioni di efficacia della comunicazione digitale nelle piccole e medie imprese
    1. Condizioni di efficacia
    2. Casi studio
        1. Roberta Liguori: comunicare il mental coaching online
        2. Snella e Bella: istituti di bellezza e sfide comunicative
        3. 2M Costruzioni: si può promuovere una casa sui social?
        4. Comunicazione online per il B2B: NuArt
    3. Conclusione

Ringraziamenti

Bibliografia

Perché una tesi su Digital Communication e PMI?

Il tessuto imprenditoriale che caratterizza il territorio in cui studio e lavoro si presenta come una costellazione di micro e piccole imprese, collegate tra loro con modalità e profondità completamente diverse.

In questo contesto, una delle cose che più apprezzo del percorso imprenditoriale che ho intrapreso, è la possibilità di confrontarmi quotidianamente con i diversi modelli di business e con le diverse modalità di governance e management di queste imprese, in cui riconosco molto spesso un potenziale comune enorme: eccellenze artigianali e industriali, invidiate a livello internazionale, la cui sfida verso l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale passa più che mai attraverso gli strumenti digitali e attraverso un uso corretto e strategicamente coerente di questi strumenti.

Tra tutti, si riconoscono anche quelli appartenenti alla cosiddetta comunicazione digitale, intesa come quella serie di attività svolte sia online che offline che sfruttano strumenti e tecnologie digitali per raccontare, valorizzare e promuovere l'identità e la proposizione di valore di un'azienda.

Qualche tempo fa, durante un incontro con un'azienda bicentenaria specializzata nella produzione di liquori, sono rimasto colpito dall'osservazione di uno dei partecipanti alla riunione: "I nostri competitors - multinazionali del *Food and Beverage* - cercano agenzie di comunicazione che costruiscano per loro storie memorabili. Noi abbiamo solo bisogno di agenzie che ci aiutino a ricordare la nostra storia e che sappiano raccontarla."
Non è di certo un compito così facile quanto lo immaginasse il cliente citato, ma uno dei principi sui quali si basa questo elaborato è che la comunicazione digitale possa divenire uno strumento concreto ed efficace di sviluppo del business di una piccola e media impresa; questo grazie a una serie di vantaggi che il *comunicare online* offre alle PMI e grazie alla potenzialità comunicativa che il modello PMI italiano racchiude e che si traduce nella storicità delle aziende che lo costituiscono, nelle loro persone e nei loro valori.

Il dibattito che propone la comunicazione digitale come motore di business delle PMI è ormai affermato da tempo, al punto da risultare forse poco di moda oggi; l'esperienza personale dello scrivente dimostra però che in molte occasioni tale dibattito non si trasferisce all'interno delle aziende e non viene calato a terra con successo. In sostanza, la comunicazione digitale può sviluppare il business delle PMI, ma spesso non lo fa realmente, o perché non viene implementata, o perché è implementata in modo poco opportuno.

Per questo motivo, ho immaginato un percorso che rifletta su quali siano le condizioni di efficacia affinché la comunicazione digitale divenga realmente un motore di sviluppo della piccola e media impresa, analizzando il contesto di riferimento, le potenzialità di queste attività e alcuni casi studio di cui ho avuto esperienza diretta durante l'attività in una piccola agenzia di comunicazione.

Buona lettura.

Introduzione

L'elaborato si pone l'obiettivo di indagare come l'adozione di progetti di comunicazione digitale possa indurre e stimolare un percorso di sviluppo dell'impresa all'interno del tessuto imprenditoriale che caratterizza le micro-PMI italiane.

Per argomentare tale tesi, si prenderanno in analisi prima le dinamiche imprenditoriali che portano allo sviluppo di imprese piccole o molto piccole, considerando soprattutto dove risieda il valore della proposizione di tali aziende e analizzando anche il ruolo dei distretti industriali nella formazione di tale valore.

Si procederà quindi nell'analisi delle dinamiche che portano allo sviluppo di un progetto di comunicazione digitale, indagando in primo luogo la differenziazione tra comunicazione digitale online e offline e definendo poi gli elementi propri della attività di elaborazione della strategia, di costruzione del brand, di creazione di contenuti e di utilizzo di strumenti digitali, collegandoli tra loro ove possibile.

Si indagheranno infine le potenzialità che queste pratiche innescano nel contesto imprenditoriale delineato, ipotizzando l'esistenza di un modello di utilizzo, ma individuando al contrario una serie di buone pratiche, riconosciute e analizzate in casi studio vicini allo scrivente, che delineano alcune condizioni di efficacia della comunicazione digitale.

CAPITOLO 1
Micro imprese e PMI: contestualizzazione e dinamiche di innovazione

L'obiettivo di questo capitolo è presentare le MPMI, riflettendolo sulle definizioni che le caratterizzano, sulla loro importanza per il Made in Italy e per l'occupazione nazionale, sulle dinamiche dei processi di innovazione, in relazione al *saper fare artigianale* e ai distretti industriali.

Tale capitolo si ritiene utile all'elaborato, da un lato perché ci permette di presentare il contesto imprenditoriale in cui la tesi viene elaborata, dall'altro perché l'analisi completa di tali aziende, con riferimento esplicito a quelle attive nel Nord Italia e nel Nordest, ci permette di individuare degli elementi strutturali fondamentali per il collegamento tra comunicazione digitale e MPMI: tra tutti, il paradigma del valore aggiunto e il suo legame con l'artigianato, il modello di manager-imprenditore e le dinamiche decisionali legate alla comunicazione in aziende medie, piccole o molto piccole.

1.1 Micro, piccole e medie imprese: definizioni e differenze

Definire le micro, piccole e medie imprese attraverso raccomandazioni europee o decreti legislativi che le recepiscono può sembrare certamente riduttivo, ma costituisce un primo, importante punto di partenza da cui avviare la trattazione. La Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, che evolve la Raccomandazione della Commissione del 1996, prima definizione di PMI, fornisce dei parametri quantitativi precisi nella definizione di tali attributi; da un lato essa è concepita per la necessità di uniformare le considerazioni nazionali sulle aziende, vista la fitta rete di interrelazioni tra misure nazionali e misure europee, con il fine quindi di garantire uno standard e una competizione leale, dall'altro però è un elemento utile alla definizione di tali attributi e alla identificazione conseguente di parametri qualitativi e quantitativi comuni all'interno di questi confini di classificazione.

L'articolo 2 di tale raccomandazione definisce così tali attributi:

- "La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.
- Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR.
- Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR."[1]

L'ordinamento giuridico nazionale, nell'ottica di definire i parametri legati alla redazione del bilancio in forma abbreviata, definisce nel Codice civile con l'articolo 2435-bis le soglie associabili alla piccola società con:

- Totale attivo stato patrimoniale: 4.400.000€
- Ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000€
- Dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.[2]

[1] Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/361/CE). Riferimento al link disponibile in sitografia.
[2] Si veda a riguardo l'articolo 2435-bis del Codice Civile. Riferimento al link disponibile in sitografia.

Il codice civile completa il quadro con l'articolo 2435-ter con le soglie associabili alle micro-imprese, identificate come coloro che soddisfano questi requisiti:

- Totale attivo stato patrimoniale: 175.000€
- Ricavi delle vendite e delle prestazioni: 350.000€
- Dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità.[3]

Con riferimento a tali articoli del Codice civile, l'attribuzione di tali attributi è assoggettata al mancato superamento per due anni consecutivi di almeno due dei limiti indicati.
Il confronto tra la Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE e gli articoli 2435-bis e 2435-ter rivela una sostanziale somiglianza delle soglie per la piccola impresa, e un rapporto dimezzato nei parametri nazionali che identificano la micro-impresa rispetto a quelli europei.

Definire e differenziare micro, piccole e medie imprese attraverso parametri quantitativi legati allo stato patrimoniale, ai dipendenti occupati e ai ricavi dell'azienda deve essere arricchito da elementi qualitativi altrettanto fondamentali nella trattazione.

In particolare, si ritiene utile affrontare due elementi caratterizzati:

- Rapporto proprietà – Management
  Il rapporto tra la proprietà aziendale, e quindi i soci dell'azienda, e il management aziendale, ovvero coloro che la gestiscono e che si fanno custodi della missione e della sostenibilità del business model è spesso in queste tipologie di imprese di coincidenza; la figura dell'imprenditore è spesso attivamente impegnata nella gestione dell'impresa;[4]

- Modalità di management
  Le modalità di management legate a questa tipologia di impresa sono accentratrici, e legate spesso a una o poche persone, che prendono praticamente tutte le decisioni, sia quelle strategiche che quelle operative. Queste dinamiche sono molto forti nelle micro-imprese e nelle piccole imprese, mentre si attenuano nelle imprese di dimensione media, in cui la sostenibilità operativa dei processi e dell'organizzazione aziendale richiede dei sistemi di delega più fitti.

Un ulteriore elemento di analisi, che si rivela molto interessante ai fini dell'identificazione delle dinamiche decisionali aziendali e dei processi di innovazione interni è legato al rapporto tra famiglia ed impresa. Il modello della micro e piccola impresa è ancorato spesso a una famiglia, nelle vesti dell'imprenditore e manager dell'azienda e in generale di un gruppo ristretto di persone che costituiscono la governance dell'azienda (Dell'Atti, 2007).

All'interno di questo ambito assume interesse particolare il ricambio generazionale e il suo legame con i progetti di comunicazione digitale.

1.2 Il ruolo delle Micro-PMI e il dibattito "piccolo è bello" vs "piccolo è brutto"

La centralità delle micro, piccole e medie imprese nello sviluppo economico e imprenditoriale nazionale è evidente: più del 90% delle imprese operanti nel territorio italiano appartengono a queste categorie.

[3] Si veda a riguardo l'articolo 2345-ter del Codice Civile. Riferimento al link disponibile in sitografia.
[4] Il rapporto tra management e imprenditoria nella piccola azienda è indagato in modo interessante nel libro "Surpetere, la competizione creativa, efficace e sostenibile", G.Merli, E.Gelosa, M.Fregonese, edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano, Novembre 2010.

Secondo Confartigianato, la rilevanza dell'occupazione nelle PMI è del 78,7% degli addetti delle imprese, di cui:

- il 45,6% relative a Micro Imprese fino a 10 addetti,
- il 20,4% relativo a Piccole tra 10 e 49 addetti;
- il restante 12,7% relativo a Medie imprese fino a 250 addetti

Tali valori sono nettamente superiori rispetto alla media europea per quasi dieci punti percentuali (Regno Unito si attesta sul 75,3%, Spagna sul 72,8%, Germania sul 62,9% e Francia al 61,4%) (Quintavalle & Cellini, 2017).

Sempre Confartigianato, nel commento allo studio *Centralità delle Piccole e Medie imprese (PMI) nell'ambito delle politiche comunitarie per lo sviluppo e la crescita*, definisce le Micro e Piccole imprese con meno di 50 addetti come "l'asse portante del sistema di PMI": esse rappresentano l'83,9% degli addetti nelle imprese fino a 250 addetti.

La struttura produttiva italiana si distingue sul panorama internazionale: gli occupati nelle Micro e piccole imprese è del 67,2%, rispetto a una media globale del 40,0% e seconda solo al 68,0% della Corea del Sud. Seguono Portogallo con il 62,6%, Spagna con il 60,0%, Messico con il 51,3% e Polonia con il 50,1%. La quota di occupati in PMI in Italia è di 19,3 punti percentuali superiore al 47,9% della Francia, di 25,2 punti superiore al 42,0% della Germania, di 29,9 punti superiore al 37,3% del Regno Unito, di 32,9 punti superiore al 34,3% del Giappone e di 39,3 punti superiore al 27,9% degli Stati Uniti d'America.

Se, da un lato, il rapporto dei dati nazionali con le altre economie europee e internazionali è significativo con riferimento alla globalità delle micro e piccole imprese, dall'altro, anche nelle imprese manifatturiere la leadership italiana è confermata: l'Italia infatti è il primo Paese dell'Unione per addetti nelle Micro e Piccole imprese manifatturiere.
I dati sono sempre quelli di Confartigianato che parlano di "1.984.202 unità, davanti alla Germania che nelle Micro e Piccole imprese registra 1.596.872 addetti, alla Francia con 993.383 addetti, alla Spagna con 793.031 addetti, al Regno Unito con 747.352 e alla Polonia con 721.013 addetti".[5]

Se la rilevanza in termini di occupazione per le micro e piccole imprese sia sostenuta e resa evidente dai dati di tale analisi, le riflessioni sulla competitività, sul valore aggiunto generato e sulla spinta all'internazionalizzazione di tali imprese deve prescindere in parte dalle riflessioni sull'occupazione, e affrontare un tema differente e intrinsecamente legato a un dibattito storico riguardo il modello di sviluppo economico italiano.

Tale dibattito, vede da una parte i sostenitori del modello di sviluppo economico caratterizzato da piccole e medie imprese, i quali lo ritengono un'opportunità di differenziazione e una leva di competitività internazionale, perché in grado di impattare con originalità in settori industriali "low tech"; dall'altra parte invece, coloro che ritengono tale modello incapace di sviluppare percorsi di innovazione, di crescita e di sviluppo: con un'accezione almeno inizialmente negativa, si parla di "nanismo" e di debolezza nell'ambito degli investimenti in ricerca e sviluppo che rendono competitive le imprese italiane in ambito internazionale.

[5] Quintavalle, & Cellini. (2017). *Piccola impresa, tradizione che ha futuro.* Ufficio Studi Confartigianato Imprese.

Due contributi interessanti in tale confronto sono quelli di Balloni e di Sapelli.
Il primo, introduce un tema che sta a cuore a questo elaborato, ovvero quello associato allo sviluppo tecnologico di queste realtà: "È ugualmente diffusa la consapevolezza che in Italia le grandi imprese siano poco rappresentative sia per numero che per dimensioni. Di fronte a queste contingenze c'è chi crede che il nostro sistema industriale sia strutturalmente debole per reggere la competizione "globale": costoro pensano che soltanto la grande dimensione sia in grado di giocare su tutta la tastiera dell'innovazione.
Dunque, un modello di capitalismo basato sulle piccole, medie imprese non è per essi un modello credibile. Ma siamo certi di ciò? Non è il caso che le novità tecnologiche ed organizzative e le nuove condizioni di domanda abbiano rimosso il vincolo delle dimensioni nel conseguimento dell'efficienza? Perché non pensare che l'Italia possa divenire l'espressione di un modello di capitalismo diverso dagli altri?".[6]

Sapelli in *L'Elogio della piccola impresa* affronta l'argomento in modo laico; prendendo a prestito le parole di Paolo Bricco, in un articolo pubblicato da *Il Sole 24 Ore*, l'approccio di Sapelli si differenzia riflettendo su un tema che negli ultimi anni è stato studiato con intenti quasi agiografici, "in un processo di santificazione della piccola impresa che alla fine semplifica in misura eccessiva la complicata, e per molti versi ancora incompiuta, transizione economica italiana"[7].
Egli introduce "il carattere costitutivamente pre-economico, sociale, antropologico, della piccolissima e piccola impresa"; in sostanza, definisce tale tipologia di impresa come testimone vivente della storia economica e sociale della società, che ha visto un'ascesa delle classi non agiate e un avvicinamento di queste al mondo dell'imprenditoria.
Sapelli continua definendo "l'impresa artigiana" come "più vicina a una comunità che a una società organica" e decretando proprio in questa caratteristica la ragione del suo successo o "come fanno i più della sua non mortalità"[8]. La riflessione dell'autore poi prosegue, e attribuisce alla persona, alla fiducia e alla inesauribile flessibilità delle persone la ragione e il fondamento del sistema economico analizzato, identificando nuovi paradigmi di interpretazione sulla competitività di tali modelli (Sapelli, 2013).[9]

Ragionare sul valore generato da questo modello di sviluppo aziendale non significa necessariamente prendere una posizione netta in tale dibattito, quanto piuttosto identificare dei punti di vantaggio e di svantaggio legati al modello stesso: su tutti, riconosciamo rispettivamente da un lato il dinamismo e l'originalità strategico-imprenditoriale nelle soluzioni adottate, e dall'altro la mancanza di un forza economica, strutturale e finanziaria in grado di sostenere interventi importanti di investimento in ricerca e sviluppo o, con particolare riferimento alla tesi sostenuta, in comunicazione.

Risulta quindi sensato che la competitività di questo modello sarà dimostrata con maggiore facilità nei settori e nei mercati all'interno dei quali l'originalità di una soluzione di prodotto o di una strategia aziendale, così come la flessibilità e il dinamismo contano maggiormente di investimenti strutturati in ricerca e sviluppo, propri solitamente di aziende con dimensioni più elevate. (Micelli, 2011)

[6] Valeriano Balloni, Le piccole e medie imprese in Italia: dove nascono, perché nascono e come crescono, in "L'industria, Rivista di economia e politica industriale" 2/2000, pp. 219-236, doi: 10.1430/2276
[7] Bricco, "Il baluardo delle piccole imprese", Il Sole 24 Ore, 17 Aprile 2013.
[8] Sapelli, "Elogio della piccola impresa", 2013, Il Mulino.
[9] Si veda a riguardo il punto 1.4 del presente elaborato.

1.3 Micro-PMI e Made in Italy

Questa deduzione ci porta a introdurre la relazione tra MPMI e Made in Italy: le piccole e medie imprese costituiscono la colonna portante del Made in Italy nel mondo? E, se la risposta è affermativa, in quale modello riescono ad esserlo?

Ripartiamo, per un attimo, dal concetto di Made in Italy: si tratta di un vero e proprio *national brand*, concetto introdotto la prima volta dall'americano Simon Anholt, in cui la reputazione positiva associata a un territorio nazionale specifico innesta un volano attrattivo per lo sviluppo e la competitività delle imprese che lo sostengono. (Anholt, 2003)
Un'indagine di Gfk Eurisko, *THE ITALIAN WAY – I valori degli italiani e del made in Italy (2004.)* verifica nei diversi paesi europei ed extra europei l'attrattività dei prodotti e dei servizi che le imprese italiane offrono e identifica da un lato le componenti dell'immagine-paese, dall'altro i cinque tratti distintivi della qualità italiana.[10]

Con riferimento ai primi, tra le componenti dell'immagine-paese spiccano:

- il patrimonio di natura e cultura;
- il carattere e la personalità degli italiani;
- il sistema paese, inteso come organizzazione, qualità delle infrastrutture e sicurezza;
- il Made in Italy, ossia prodotti specifici come alimentari, vino, abbigliamento e modo, arredamento e design.

Tre punti che lo studio sottolinea nell'analisi dell'immagine del Made in Italy sono:

- un forte potere evocativo dei prodotti e marchi italiani;
- un immaginario ricco e positivo richiamato dai prodotti e i dai brand italiani;
- un COE (Country-of-Origin Effect) particolarmente ricco per i prodotti italiani, ai quali vengono spontaneamente attribuiti valori specifici per la loro provenienza.

Con riferimento invece ai tratti distintivi della qualità italiana, lo studio riconosce queste 5 caratteristiche:

1. l'estetica, intesa come stile unico e riconoscibile dei prodotti di moda e di arredamento italiani; la bellezza secondo gli stranieri è un valore che "pervade la vita quotidiana degli italiani: non solo la ricchezza del patrimonio artistico e del paesaggio ma l'eleganza nel vestire, il gusto nell'arredare le case, la cura nell'apparecchiare la tavola"[11];
2. l'artigianalità, intesa come passione di fare bene il proprio lavoro, con un sapere trasmesso di generazione in generazione;
3. la cultura, come elemento di identità e differenziazione (anche differenziazione qualitativa sul prodotto), non solo "come *competenza tecnico-funzionale* ma più in generale come rapporto vivo con la propria storia e le proprie radici; per questo, ai produttori italiani viene spesso riconosciuto il senso consapevole di appartenenza a una regione, una città, un territorio;
4. la qualità relazionale, inteso prima come senso della famiglia e della socialità, e poi come elementi con importanti conseguenze professionali e "come un elemento di forza anche dal punto di vista economico e produttivo (l'azienda-famiglia, i distretti produttivi…)"[10];

[10] GfK Eurisko, "THE ITALIAN WAY - I valori degli italiani e del made in Italy", Seminario annuale, Luglio 2014
[11] GfK Eurisko, "THE ITALIAN WAY - I valori degli italiani e del made in Italy", Seminario annuale, Luglio 2014

5. varietà e molteplicità, intesa come "una grande ricchezza" (e potenziale replicabilità) sul piano dell'esperienza turistica ed anche su quello della opportunità di scoperta di nuovi prodotti e marchi italiani.

Da qui il concetto di *Italian Way of Life*, in cui gli italiani sono percepiti come un popolo che sa vivere e che vive bene; ciò diviene quindi un "decisivo punto di forza per i nostri prodotti e le nostre marche: ingredienti di una migliore qualità della vita su un piano di realtà, evocativi del buon vivere all'italiana sul piano simbolico."
Un brand, quello del Made in Italy, la cui forza risiede nella corrispondenza tra i valori di cui questo si fa portatore e i bisogni immateriali di cultura, socialità e emozionalità, crescenti da consumatori europei ed extra europei.

Questa riflessione suscita spontaneamente la relazione tra tale corrispondenza e le dinamiche legate alla necessità di trasmettere e di comunicare in modo efficace questo potenziale differenziante; da qui il legame con le attività di comunicazione digitale presentate nel secondo capitolo.

Per riflettere sul rapporto tra Made in Italy e MPMI però, è utile accostare all'*Italian Way of Life* un ulteriore concetto, introdotto in *L'Italia che compete* (Butera & Michelis, 2011): quello dell'*Italian Way of Doing Industry*, visto come un modello in cui le debolezze (come la competitività nei settori a crescita zero, la mancanza di grandi industrie, l'esposizione alla concorrenza dei Paesi emergenti, la perdita di competitività) si confrontano con "un'insospettabile, sorprendente vitalità e una notevole capacità di competere nel mercato internazionale"[12]. Proprio De Michelis esemplifica tale vitalità con tre aspetti interessanti ai fini di tale elaborato.
Il primo è sintetizzabile nel concetto di *creazione di valore*: le imprese italiane, secondo De Michelis, "non si sono limitate a conquistare quote significative del mercato mondiale, ma lo hanno ristrutturato, rompendo la separazione tra produzione e distribuzione in modo tale che l'intero valore aggiunto arriva ora nelle loro mani e che il loro rapporto con i clienti non ha intermediari." Si tratta, in sostanza, di una capacità di assumere posizioni di leadership dove la competizione si gioca sulla qualità e dove la relazione di fiducia con il cliente è intrinsecamente correlata al successo dell'impresa.
Il secondo aspetto è riconducibile alla *vitalità competitiva* ed è legato alla capacità innovativa delle aziende italiane; tale capacità prescinde dalla ricerca, dalla quale non derivano solitamente gli elementi di innovazione delle imprese italiane, ma riguarda piuttosto all'innovazione di business in generale. Si tratta, secondo De Michelis, di una "continua innovazione della loro relazione con il cliente a 360°"[13]. Affianca questo tema anche l'innovazione tecnologica: con riferimento specifico a quella incorporata al prodotto, le aziende italiane possono vantare soluzioni uniche e differenzianti.
Il terzo e ultimo aspetto presentato dall'autore è legato alla riconducibilità ad un lineamento comune e distintivo di alcuni comportamenti competitivi delle aziende italiane: "le imprese italiane del Made in Italy, nonostante operino in svariati settori molto diversi tra loro, hanno caratteristiche comuni importanti"[12].
Tra tali caratteristiche riconosciamo in particolare la comune origine distrettuale, di cui si avrà modo di disquisire nei punti seguenti del capitolo in analisi e la capacità di instaurare una relazione personalizzata con il cliente: ciò si declina in modo differente in settori B2B e B2C, rispettivamente attraverso il confezionamento di una proposta customizzata e nella creazione di esperienze di consumo distintive e appassionanti (Michelis, 2011).

[12] De Michelis, "L'Italia che compete", 2011, Franco Angeli, pagina 54.
[13] De Michelis, "L'Italia che compete", 2011, Franco Angeli, pagina 56.

Ancora una volta i fattori distintivi delle imprese del Made in Italy, ovvero gli elementi di potenziale vantaggio competitivo in ottica imprenditoriale, sono intrinsecamente correlati alla capacità di distinguersi davanti ai propri interlocutori e riuscire ad appassionarli.

1.4 Saper fare, artigianato e innovazione nelle MPMI

La presentazione delle micro, piccole e medie imprese italiane finora redatta ha visto tali imprese strettamente correlate all'*Italian Way of Doing Industry* e alla capacità di essere competitivi come tessuto economico nazionale in un contesto globale.
Come già ribadito a tratti però, la chiave del potenziale successo di questo modello non deve essere cercata nella componente dimensionale: piccolo non implica necessariamente virtuoso, e viceversa.
Uno degli aspetti più interessanti associati alle MPMI è quello legato all'artigianalità, inteso come quel modus operandi legato all'amore per il lavoro fatto a regola d'arte. L'artigiano, in questo contesto, non è l'individuo che tramanda un mestiere in estinzione, ma è il custode di quella che il sociologo Richard Sennett definisce come "sintesi continua tra pensiero e azione"[14]: un filo di unione tra conoscenza astratta ed esperienza, tra teoria e pratica.

In questo contesto l'artigianalità non esclude l'approccio industriale, così come non esclude un connotato dimensionale d'impresa media o grande: l'esempio a supporto di tale tesi è quello di grandi imprese del design e della moda, il cui elemento distintivo è la fase di progettazione artigianale di un oggetto e di un capo, poi prodotto con metodi industriali.
L'artigianalità diviene piuttosto uno dei cardini dell'*Italian Way of Doing Industry*, e la definizione che lo stesso Sennett dà dell'artigiano lo conferma: egli vede l'artigiano come "l'homo artifex, che persegue per sé e per la propria personale soddisfazione la ricerca dell'opera quasi perfetta, del buon lavoro fatto con arte, intelligenza, sapienza manuale e conoscenza"[15] e riconosce nell'artigianalità tre aspetti caratterizzanti.
Il primo è legato al livello superiore di autonomia con il quale l'artigiano opera nel suo flusso di lavoro: questo lo differenzia dall'operario in catena di montaggio, e lo rende protagonista spesso di tutto il processo di produzione; ciò porta all'introduzione del secondo aspetto, vicino al concetto di consapevolezza del proprio ruolo e del proprio operato. L'artigiano infatti è in continuo dialogo con il suo committente: conosce ciò di cui questo necessita e capisce se il suo prodotto rispecchia le aspettative del suo cliente. Questo porta altresì a considerare le potenzialità di personalizzazione dell'approccio artigianale, sfruttate in modo efficace dai modelli di business di molte MPMI.
A questi due aspetti, Sennett accosta un terzo elementi distintivo dell'artigiano: egli, attraverso il proprio lavoro, definisce la propria identità e concepisce il proprio lavoro come un insieme di gesti e atteggiamenti dal carattere socialmente riconoscibile.
Artigianalità fa rima quindi con precisione e con personalizzazione.
E l'approccio artigianale, legato alle logiche di proposizione di prodotto di quelle MPMI che fanno davvero *Made in Italy*, declina tali assonanze nei settori del lusso, del design e della moda, ma anche in quelli della produzione di macchine utensili e in settori hi-tech.

[14] La sintesi della definizione di Richard Sennett è di Stefano Micelli in "Futuro Artigiano", 2011, Marsilio. Per maggiore dettaglio sulla tesi di Sennett si veda "L'uomo Artigiano", di R. Sennett, trad. A. Bottini, 2013, Feltrinelli.

[15] Sennett, "L'uomo artigiano", traduzione di A. Bottini, 2013, Feltrinelli.

In quest'ottica, presentare le MPMI parlando di artigianalità, vuol dire in qualche modo identificare uno degli elementi più vicini e al contempo insoliti in letteratura al concetto di innovazione manifatturiera.

Lo stesso Stefano Micelli, già relatore di questo elaborato, in *Futuro Artigiano* parla di "uno scenario economico in cui l'artigianato (nelle sue diverse declinazioni) torna a essere protagonista della crescita e dell'innovazione"[16].
Per farlo, chiama in aiuto la cultura dei *makers*, diffusasi prima negli Stati Uniti e oggi anche in Europa: non si tratta di un movimento nostalgico, quanto piuttosto "di un mondo convinto di poter dire la propria nel campo dell'innovazione, anche nei settori di punta come quello dei microprocessori, dell'informatica e della sostenibilità ambientale"[16].
Il confronto è con un modello talvolta differente sul piano percettivo nazionale: citando lo stesso Micelli si sottolinea quanto "il più delle volte la permanenza dell'artigianalità è stata considerata il segno di una modernizzazione incompiuta, l'eredità poco presentabile di un capitalismo cresciuto grazie agli exploit di distretti e piccole imprese, senza tuttavia completare il percorso verso un assetto compiuto"[16].

In Italia è ancora poco radicata la consapevolezza che artigianalità e innovazione possano andare a braccetto e che questo binomio possa ridefinire le logiche di alcuni mercati e del concetto stesso di innovazione; tuttavia, il substrato di eventi come le Maker Faire, organizzate con modalità e approcci diversi in molte regioni italiane, dimostrano un crescente interesse e una nuova idea di artigiano, che diviene un'opportunità per il paese e per le piccole imprese che lo popolano.
Il riferimento è al celebre articolo di Chris Anderson su Wired, *In the next industrial revolution, atoms are the new bits*, in cui è forte l'analogia tra la rivoluzione digitale, di bits, e una nuova rivoluzione di atomi: così come Internet ha democraticizzato la pubblicazione, il broadcast e le comunicazioni, con conseguente massimo incremento di partecipanti e partecipazione in tutto ciò che è digitale, lo stesso sta accadendo alla manifattura (Anderson, 2010).
Gli esempi portati a supporto di tale tesi da Anderson, come quello di Local Motors, una piccola azienda allora di 10 membri definita come "the first open source car company to reach production", presentano delle componenti di artigianalità che, seppur contaminate da dei concetti più fluidi come quelli di *peer production*, *crowdsourcing* e *user generated content*, costituiscono degli elementi di paragone concreti con le realtà bolognesi specializzate nella manifattura artigianale di veicoli unici, come l'azienda fondata da Horacio Pagani, la Pagani Automobili.

Un elemento fondamentale in questa analisi è la considerazione del rapporto tra impresa innovatrice e saper fare artigiano: il saper fare artigiano immaginato dai makers, non viene rinnegato dall'approccio imprenditoriale delle imprese che innovano; al contrario, l'impresa diviene moltiplicatrice del valore dell'artigianalità nella sfida verso la competitività, arricchendo la ricetta di ingredienti preziosi come un approccio manageriale strutturato.
Contestualizzando tali riflessioni all'interno del tessuto economico nazionale, può risultare interessante attribuire proprio alle MPMI il ruolo di integratrici del saper fare artigiano e di quel set di strumenti di massimizzazione delle performance di redditività, come la formazione, l'ottimizzazione logistica, la gestione finanziaria, la comunicazione e il marketing.

L'artigiano e il saper fare artigiano divengono quindi un fattore determinante dell'approccio manifatturiero delle MPMI e le MPMI divengono forse le principali ambasciatrici del saper fare artigiano:

[16] S. Micelli, "Futuro Artigiano" 2011, Marsilio.

l'ultimo punto di questo capitolo evidenzierà proprio come ciò assuma particolare significato in primo luogo nelle riflessioni sull'innovatività del tessuto imprenditoriale in cui operiamo, e in modo altrettanto importante anche per le sfide di comunicazione e trasmissione del valore che le PMI dovranno affrontare (anche) in chiave digitale.

1.5 Le Micro-PMI e i distretti industriali

Nelle riflessioni che hanno caratterizzato prima l'introduzione a questo elaborato e poi il tema della competitività delle imprese di piccole e medie dimensioni e il loro rapporto con il Made in Italy, i distretti industriali giocano un ruolo strategico.

Il dibattito sul successo o sulla condanna del modello piccola impresa in chiave di competitività futura del sistema economico nazionale non riguarda la piccola-media impresa come elemento solitario; al contrario la contrapposizione tra grande e piccola impresa, la prima definita dal modello fordista e dalle sue evoluzioni più contemporanee, e la seconda descritta nei punti precedenti, vede i distretti a supporto concreto di quest'ultime. Il distretto diviene, in quest'ottica, quel contenitore all'interno del quale si tessono le fila di una rete capillare di relazioni territoriali, non solo imprenditoriali o industriali, ma anche familiari e sociali.
Per questo motivo, nella presentazione delle imprese di piccole e medie dimensioni, l'elaborato prende in analisi anche il contesto dei distretti all'interno dei quali le imprese considerate si muovono.

1.5.1 La definizione di distretto industriale.

La definizione di distretto industriale risale ai decenni a cavallo tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, ed è riconducibile a A.Marshall: in *Industry and Trade* egli parla di distretto come "un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo e localizzate in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza."[17]
Da questa definizione emergono concetti significativi come quello di circoscrizione territoriale, di appartenenza ad un settore specifico, di divisione del lavoro attraverso la collaborazione e allo stesso tempo di concorrenza.

Secondo lo stesso Marshall, si può parlare di distretto quando:

- la produzione è flessibile rispetto alle esigenze dei clienti e nei metodi di produzione;
- la produzione è riferita ad un'area geografica molto limitata, caratterizzata spesso da una produzione dominante;
- sussiste una relazione profonda tra distretto, inteso come realtà produttiva, e ambiente sociale, politico e familiare;
- sono presenti molte imprese piccole o molto piccole, tutte legate ad un settore di appartenenza comune;
- il legame tra queste imprese è forte e alcune imprese vendono i prodotti direttamente al mercato mentre altre producono componenti di prodotto; tuttavia il ruolo di ciascuna impresa è fluido nel tempo e per tipologia di prodotto;
- le forme di relazione tra queste imprese sono intrecciate tra competizione e cooperazione.

[17] Marshall, Industry and Trade. A study of industrial technique and business organization, 1919

Ciò per cui però la definizione di Marshall rimane contemporanea tuttora è il concetto di ***atmosfera industriale,*** a cui appartiene una conoscenza tacita intrinsecamente legata al territorio in cui vive un distretto e alle persone che lo popolano. Lo stesso Marshall, afferma che "in un distretto industriale dove si concentrano grandi masse di persone addette a mestieri specializzati simili, i misteri dell'industria non sono più tali; è come se stessero nell'aria, e i fanciulli ne apprendono molti inconsapevolmente".[18]
Ed è proprio nell'atmosfera industriale di Marshall che i sostenitori dei distretti trovano la chiave della competitività di questo modello: il riferimento è a una rete di variabili culturali e sociali che contribuiscono in modo tacito ma esplicito al successo economico delle piccole imprese industriali. (Micelli, 2011)

I distretti non sono un fenomeno solamente italiano, e in tutti gli esempi oggetto di studio della sociologia economica emerge il concetto di *specializzazione flessibile*, competitivo nei mercati di beni differenziati più dinamici. Non solo flessibilità quindi, ma anche capacità di innovare e migliorare la qualità dei prodotti attraverso il tessuto di relazioni informali tra molte aziende di piccola e media dimensione.

L'interesse degli osservatori italiani e internazionali è motivato proprio dalla presenza, nei principi e nelle caratteristiche più importanti dei distretti, di un'alternativa al modello fordista: alla base di tale confronto riconosciamo la presenza di economie di agglomerazione. Si tratta di economie esterne specifiche in cui la divisione del lavoro, la formazione del patrimonio professionale e umano del territorio, la condivisione degli input, ecc, costituiscono un vantaggio competitivo solido. Charles Sabel e Micheal Piore in *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity* parlano di un'alternativa alla grande *corporation* di matrice fordista con un modello produttivo in cui diviene protagonista la frammentazione e il coordinamento sociale del ciclo manifatturiero. (Piore & Sabel, 1984)
La versatilità, il dinamismo e la flessibilità di tale alternativa hanno caratterizzato il modello di sviluppo economico italiano, risultando particolarmente efficaci nei contesti in cui la domanda si distingueva per la sua differenziazione e per la variabilità.

In questa analisi è interessante citare il contributo di Giacomo Becattini, professore ordinario di Economia Politica presso l'Università di Firenze, recentemente scomparso, che riferendosi forse con più dettaglio al contesto italiano, parla del distretto industriale come "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali"[19]. Nella definizione di distretto di Becattini, gioca un ruolo importante proprio la comunità di persone che lo popolano e lo alimentano; tale comunità "incorpora un sistema abbastanza omogeneo di valori che si esprime in termini di etica del lavoro e dell'attività, della famiglia, della reciprocità, del cambiamento".

Secondo lo stesso Becattini, una politica industriale efficace, perché in grado di valorizzare e rafforzare le eccellenze del tessuto economico italiano, passa attraverso la risposta a due domande: quale sia il peso e il ruolo dei prodotti del Made in Italy sul totale delle esportazioni nazionali e in che modo lo sviluppo e il successo di tali prodotti si intreccino con il tessuto produttivo dei distretti italiani.
Ciò che traspare in *Sviluppo Locale* è che il *Made in Italy* non è il frutto di qualche impresa localizzata, quanto piuttosto il risultato di specializzazioni produttive che vedono nei distretti e nella loro complessa rete di conoscenze e regole tacite la chiave caratterizzante e differenziante. (Becattini & Menghinello, 1998)

[18] Marshall, Principles of Economics, 1890
[19] G. Becattini,"Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico",Rosenberg & Selier,Torino, 2000.

La trattazione della definizione di distretto è conclusa dall'analisi normativa nazionale e regionale. A tal proposito si chiama in causa l'art. 6 della legge n. 140/1999, "Sistemi produttivi locali, distretti industriali e consorzi di sviluppo locale":
"1. Si definiscono Sistemi produttivi locali i contesti omogenei, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna;
2. Si definiscono distretti industriali i sistemi produttivi locali di cui al comma 1, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese."[20]

Considerando invece il contesto regionale della Regione Veneto, la legge regionale n. 13/2014 "*Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese"* argomenta il legame presupposto in questo elaborato tra piccola impresa, manifattura artigianale e distretti industriali. Il testo di legge riconosce infatti come Distretto Industriale "un sistema produttivo locale, all'interno di una parte definita del territorio regionale, caratterizzato da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese, operanti su specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate rilevanti per l'economia regionale."[21]

1.5.2 Distretti: risultati ed evoluzione.

Si ritiene utile ai fini dell'elaborato e in particolare nella presentazione del contesto economico in cui si argomenta la tesi dell'elaborato, evidenziare alcuni dati sintetici emersi dal Rapporto annuale 2018 della Direzione Studi e Ricerche Intesa San Paolo *"Economia e finanza dei distretti industriali"*.
Questo rapporto segnala un'accelerazione della crescita delle imprese distrettuali nel 2017, con un aumento del fatturato a prezzi correnti pari al 4,3%; si tratta di un dato che segna un +4% rispetto alle aree non distrettuali (Foresti, Guelpa, & Trenti, 2018). Nel decennio 2008-2017 il differenziale di crescita supera in questo modo i cinque punti percentuali.
Il rapporto di Intesa San Paolo testimonia una crescita sostenuta dell'attività produttiva, superiore alle aree non distrettuali, con la sola eccezione del sistema moda.
In aumento anche la produttività nominale del lavoro, con un valore aggiunto pro-capite che tocca quota 56.000€/addetto: si tratta di un 10% in più rispetto alle aree non distrettuali specializzate negli stessi settori dei distretti.
Confermato il ruolo delle filiere corte come fattore competitivo dei distretti, con i fornitori nazionali vicini ai committenti mediamente a 100km (56km medi nei distretti orafi): ciò testimonia la presenza di forti legami interni, indipendentemente dai settori e dalle dimensioni aziendali. Un'indagine ad hoc condotta tra dicembre 2018 e febbraio 2019 sui distretti conciari e orafi restituisce dati positivi anche sul vantaggio localizzativo offerto dai distretti: più della metà delle imprese dichiara infatti che appartenere a un distretto genera condizioni che favoriscono la competitività e generano un vantaggio. Il rapporto aggiunge come "le grandi imprese, pur condividendo poco le informazioni con altre imprese del distretto, segnalano in più di quattro casi su dieci il ruolo del distretto nel favorire processi di internazionalizzazione e di innovazione".[22]

[20] Si veda a riguardo l'art. 6 della legge n. 140/1999
[21] Si veda a riguardo la legge della Regione Veneto del 30 maggio 2014, n. 13 (BUR n. 57/2014)
[22] Foresti, Guelpa, Trenti, 2018, Economia e finanza dei distretti industriali, Direzione Studi e Ricerche Intesa San Paolo.

Il rapporto annuale di Intesa San Paolo, oltre a restituire un quadro positivo legato ai distretti industriali (seppure la crescita dei distretti nel 2018 sia proseguita soprattutto nella seconda parte dell'anno a ritmi più contenuti), introduce due concetti di fondamentale importanza nella riflessione di questo elaborato, e intrinsecamente collegati all'evoluzione dei distretti industriali in Italia: il primo è collegato all'adozione di nuovi strumenti tecnologici, il secondo invece all'evoluzione delle dinamiche interne alla rete di imprese del distretto.

Con riferimento al primo punto, il rapporto segnala che l'adozione di tecnologie 4.0 è già oggi maggiormente diffusa nei distretti: il 26,7% delle aziende appartenenti a un distretto hanno adottato tecnologie 4.0, mentre per le imprese non appartenenti ai distretti il dato si ferma al 24%. In particolare, nei distretti specializzati nella meccanica il divario è importante (quasi 38% vs 30%): ciò potrebbe essere dovuto alla presenza in tali distretti di grandi imprese trainanti.

Il secondo aspetto introdotto è invece quello di imprese *champion*, definite come "vere e proprie locomotive, in grado di crescere a tassi sostenuti, creare occupazione e mostrare buoni livelli di patrimonializzazione"[22]. Si tratta di un'impresa distrettuale su dieci in media, con diffusione massima in Piemonte (11,9%), in Veneto (11,7%) e Lombardia (11,5%) e tra le imprese di medie dimensioni (16,9%).[23]
Tale rapporto annuale differenzia quindi un livello di imprese definite leader da un altro livello di imprese, preoccupandosi dell'affermazione di nuovi soggetti leader in grado di garantire il giusto ricambio generazionale nel tessuto produttivo locale e garantire lo sviluppo del distretto: tale constatazione e i dati che essa manifesta sono un primo segnale di evoluzione dei distretti.
L'aspetto forse più evidente di trasformazione del modello distrettuale è quello legato al passaggio da una struttura orizzontale, in cui le aziende erano in filiera e in competizione fra loro, a una struttura verticale, in cui il ruolo delle imprese leader è rafforzato e vede quest'ultime a capo della catena del valore (Guelpa & Micelli, 2007).

Ed è proprio legato alle imprese leader un altro fattore profondo di cambiamento delle logiche distrettuali: Corò e Micelli in *I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana* spiegano come dopo l'introduzione dell'Euro e dopo il necessario stop alle frequenti svalutazioni competitive, messe in campo per aiutare la crescita delle esportazioni, ma che comportavano condizioni sfavorevoli agli investimenti produttivi verso l'estero, il prezzo relativo degli investimenti all'estero si sia ridotto. Ciò ha portato le imprese distrettuali leader a sviluppare una catena del valore su scala internazionale, soprattutto con riferimento a quella catena di fornitura che inizialmente era necessariamente sviluppata su base locale: questo riporta alla luce il reale valore assunto dalla componente territoriale nei distretti, divenendo di fatto una scelta non obbligata ma rimanendo il riferimento per conoscenze e competenze rilevanti in grado di garantire il valore aggiunto delle imprese

[23] La definizione delle *imprese champion* è avvenuta in considerazione dei seguenti criteri: imprese del settore manifatturiero (ateco dal 10 al 33 compresi); limiti di fatturato: 2015 > 400 mila euro, 2016 e 2017 > 150 mila euro, variazione fatturato 2015-2017 > 15%, variazione fatturato 2017 > 0, EBITDA 2016 > 6%; EBITDA 2017 > 8%, variazione addetti nel periodo 2015-17 >= 0 o non disponibile (sono state considerate anche le aziende per le quali non erano disponibili le informazioni sugli addetti); patrimonio netto su totale attivo 2017 > 20%; aziende non classificate a incaglio, sofferenza o in liquidazione; aziende "investment grade" per il gruppo Intesa Sanpaolo. (fonte: Foresti, Guelpa, Trenti, 2018, Economia e finanza dei distretti industriali, Direzione Studi e Ricerche Intesa San Paolo).

(Corò & Micelli, 2008). Una buona sintesi di questo concetto è rappresentata dalla lettura che gli autori danno dello spazio distrettuale, che "per molte imprese leader non è più il perimetro entro il quale si risolve, in modo esaustivo, il processo di produzione, né l'unico spazio in cui maturano le scelte di carattere commerciale. Il distretto non è più uno spazio economico self-contained, come lo ha etichettato una certa letteratura economica anglosassone, ma costituisce lo snodo locale di processi economici di carattere internazionale che hanno origine e si concludono altrove"[24].
Nella valutazione delle dinamiche evolutive dei distretti e delle logiche che accompagnano le scelte strategiche delle imprese distrettuali leader, risulta interessante la categorizzazione svolta per l'impresa nei distretti industriali, differenziando i vari modelli per due variabili: internazionalizzazione produttiva e presidio dei mercati di sbocco.
Ciò porta alla definizione di quattro modelli:

- l'impresa locale di tipo tradizionale, caratterizzata da una scarsa struttura nella presenza sui mercati internazionali e da una geografia dei rapporti di fornitura di tipo locale;
- l'impresa aperta a monte, caratterizzata da una scarsa struttura nella presenza sui mercati internazionali ma da una geografia globale dei rapporti di fornitura;
- l'impresa con proiezione commerciale all'estero, che accosta a una presenza strutturata sui mercati internazionali una gestione di filiera ancora locale;
- l'impresa a rete aperta, in cui una presenza strutturata sui mercati internazionali coesiste con una geografia dei rapporti di fornitura di tipo globale.

Analizzando i dati dell'osservatorio TeDis dal 2001 al 2006, l'articolo divide in percentuale le imprese per appartenenza alle varie categorie: le imprese locali di tipo tradizionale erano quasi il 50% del campione, ma il loro fatturato pesava per il 30%; le imprese con proiezione commerciale all'estero erano invece il 28%. Le imprese aperte a monte e le imprese a rete aperta invece contavano rispettivamente l'11% e il 12%: queste ultime però impattavano per più del 30% del fatturato dei distretti.
Nonostante il rapido sviluppo dei processi strategici renda probabilmente questi dati obsoleti, questi mantengono validità e rilevanza nelle riflessioni sulla competitività; l'articolo segnala infatti come lo sforzo verso l'apertura internazionale delle imprese a rete aperta coincida con quello legato all'innovazione, alla implementazione di soluzioni tecnologiche e alla capacità di comunicare efficacemente: verificando le performance economiche derivate, quello che emerge è che l'investimento attraverso un mix coerente di innovazione tecnologica, design e innovazione di prodotto, e ICT paga anche a livello di redditività. I dati mettono in evidenza, pur con variazioni e differenziazioni di peso delle varie direttrici tra i diversi settori, quanto le imprese che abbiano investito su queste direttrici abbiano ottenuto a loro volta performance superiori nella crescita del volume e nella marginalità.

1.5.3 Distretti industriali e innovazione.

Il dibattito internazionale sui distretti presenta spesso logiche d'approccio differenti rispetto a quanto accade nel dibattito nazionale: già nel 2005 un documento dell'Agenzia per l'innovazione del governo svedese sostiene che "i distretti produttivi sono oggi riconosciuti come un importante strumento di promozione dello sviluppo industriale, dell'innovazione e, in definitiva, della crescita economica"[25]. Gli esempi di studio internazionale negli ultimi anni non si limitano a dimostrare un recente interesse verso questo modello industriale, quanto piuttosto testimoniano quanto la partita dell'innovazione possa passare attraverso questo modello. Il panorama nazionale è molto meno ottimista, complice forse anche

[24] Corò, Micelli, 2008, I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione, Economia Italiana.
[25] Iked, 2004, The Cluster Policies Whitebook, Malmö, Vinnova

una visione comune del distretto che vede quest'ultimo ereditiere di un insieme di mestieri e di produzioni manifatturiere tradizionali.
È indubbio, tuttavia, che per poter leggere nel modello distrettuale (e nel conseguente modello di piccola impresa interrelata) una carta efficace nelle sfide di competitività futura, sia necessario riconcepirlo in un contesto globale contemporaneo.
Come può il distretto e la circoscrizione territoriale che lo caratterizzano possono rimanere un modello vincente in un contesto in cui le imprese leader orientano gli investimenti legati alla catena di fornitura attraverso una logica globale? Attraverso, ad esempio, una crescente focalizzazione verso nuove tipologie di attività, che per Corò e Micelli definiscono la nuova "cultura di prodotto". Cultura di prodotto è progettualità, è dialogo con il mercato, è design, è identificare nuove soluzioni strategiche a problemi critici; in questo contesto il territorio deve accompagnare le aziende leader, offrendo loro un mercato di servizi specializzati come la ricerca e lo sviluppo tecnologico, la creatività, il design, la finanza, il marketing e la comunicazione (Corò & Micelli, 2008).

Il paradigma è semplice: il distretto e il territorio in cui è immerso devono (come hanno fatto un tempo) prendersi carico delle nuove necessità legate alle nuove aree critiche per la competitività delle imprese. In questo inevitabile percorso le piccole e medie imprese devono rinnovare quelle economie esterne, un tempo spontanee, che hanno permesso loro di competere a livello internazionale, divenendone in primo luogo consapevoli, e in secondo luogo sostenendole.

Percorsi di storytelling efficaci e sistemi di comunicazione digitale performanti, protagonisti del prossimo capitolo, sono parte integrante di questo piano e costituiscono l'output concreto di alcune delle necessità manifestate sopra.
Ed è forse proprio nel *nuovo* distretto industriale che la piccola e media impresa devono trovare la risposta a queste e alle altre necessità: potrebbe essere l'unica evoluzione sostenibile per il modello del distretto industriale, che deve divenire capace di supportare le imprese leader proprio nei nuovi aspetti critici della sfida globale per la competitività.

1.6 Dove risiede il valore delle PMI?

Questo elaborato si prefigge di individuare quali siano le condizioni di efficacia in grado di rendere la comunicazione digitale un motore di sviluppo delle piccole e medie imprese. Si ritiene utile a tali fini evidenziare ora quanto è emerso nella trattazione del rapporto tra la micro, piccola e media impresa e i distretti industriali, il *saper fare* artigianale e il Made in Italy.

Il contributo più importante di questo capitolo alla trattazione complessiva non è tanto ricordare la definizione di MPMI o fornire dati quantitativi legati alla profondità della diffusione di questo modello sul territorio, quanto piuttosto riflettere su due temi particolari:

- il percorso originale di innovazione che caratterizza tale modello d'impresa;
- la chiave della proposizione di valore dei prodotti e dei *business model* delle MPMI manifatturiere.

Perché questi due aspetti sono importanti per ciò che verrà detto e affrontato dopo?
In primo luogo, con riferimento ai percorsi di innovazione, perché l'adozione di sistemi di valorizzazione e promozione di prodotto attraverso una struttura comunicativa digitale è una scelta che viene innescata e diviene parte di un processo di innovazione profondo e radicale, a cui devono arrivare preparati stakeholder diversi tra loro, come la proprietà aziendale, il management, l'intero team aziendale ma anche

i partner esterni e il tessuto economico in cui l'azienda opera. Aver indagato il ruolo dei distretti in tal senso, confrontato al modello di grande impresa, detta dei presupposti importanti che ritroveremo nei casi studio e nelle riflessioni sulle potenzialità della comunicazione digitale per le micro-PMI.[26]

Un altro, fondamentale, aspetto affrontato durante la presentazione delle MPMI, con riferimento al secondo punto sollevato, è quello della proposizione di valore dei prodotti e del *business model* delle MPMI. Ciò che è emerso, soprattutto nelle MPMI manifatturiere, è il ruolo fondamentale che il *saper fare* artigianale detiene in tali imprese: un'artigianalità che nel tessuto economico e globale odierno viene attraversata da nuove logiche e interpretata come carburante per l'innovazione. Questo approccio costituisce le fondamenta e i muri portanti di una proposizione di valore in cui contano più che mai la storia, la manualità, i valori e le persone dietro ad un prodotto. Rispondendo quindi al quesito che richiede come questo aspetto influenzi la trattazione dei prossimi capitoli e la dimostrazione della tesi dell'elaborato, possiamo affermare che, questo approccio, da un lato richiede proprio un percorso di strutturazione della comunicazione, anche digitale, per poter valorizzare le chiavi del suo valore aggiunto; dall'altro, esso amplifica le potenzialità di tale percorso e permette di disegnare nuovi contenuti e nuove forme di storytelling autentiche ed efficaci.

La prima edizione di *Homo Faber*, un evento organizzato dall'istituzione svizzera Michelangelo Foundation for Creativity and Craftsmanship come primo, grande evento culturale dedicato ai mestieri d'arte in Europa, offre numerosi stimoli a supporto di questa co-relazione tra il paradigma del valore delle PMI e la comunicazione digitale: in un viaggio nella varietà dell'*uomo artigiano*, che riunisce piccoli artigiani indipendenti e grandi maestri delle aziende del lusso europeo, mescolando mestieri, materiali, tecniche e logiche diverse, Homo Faber è riuscita a raccontare le storie, uniche, dietro ai prodotti artigianali portati in mostra. Lo ha fatto ponendo davanti a loro le persone che li concepiscono e li realizzano, permettendo ai visitatori di parlarvi direttamente e di vederli all'opera: un salto dentro alle botteghe artigiane, dalla produzione delle più sofisticate ceramiche danesi a quella di biciclette su misura di Hartley Cycles, dagli elicotteri di Sergio Bortoluz al recupero dei capolavori artistici con le più evolute tecniche di restauro preservativo (homofaberevent.com, 2018). Da un lato quindi, Homo Faber diviene uno stimolo alla consapevolezza sull'unicità delle realtà che componevano l'esperienza dei 65.000 partecipanti in 17 giorni; dall'altro, il successo online e offline di un'iniziativa di questo genere offrono allo scrivente un messaggio forte sulla potenza del valore di un prodotto che connette il consumatore a chi mette a disposizione la propria esperienza e la propria passione per produrlo.

In questo modo, il saper fare della tradizione artigiana, unito al design e ai nuovi strumenti tecnologici e può rappresentare un nuovo metodo di generazione di valore, soprattutto in una società alla ricerca di una nuova idea di crescita economica e sociale (Micelli S., 2018).
Per valorizzare queste realtà servono storie autentiche, che rendono potenti le proposizioni di valore dei prodotti artigianali delle MPMI, e servono strumenti in grado di raccontarle efficacemente. La comunicazione digitale e le nuove logiche di redazione dei contenuti editoriali divengono quel fattore in grado di esprimere tale potenza, di calarla a terra in modo consapevole e strutturato, a patto che siano rispettate alcune modalità operative e che l'impresa disponga degli strumenti appropriati in tutte le funzioni aziendali per sfruttare tale opportunità.

[26] A riguardo, si vedano il capitolo 3.2.1 e 3.2.2 del presente elaborato.

CAPITOLO 2

La comunicazione digitale e la piccola impresa.

Questo capitolo si pone l'obiettivo di indagare le potenzialità insite nell'adozione di un piano di sviluppo della comunicazione digitale da parte delle micro, piccole e medie imprese. La prima parte del capitolo si concentrerà nel presentare le opportunità di business collegate alla tesi, mentre la restante parte della trattazione tratterà le principali dinamiche legate a un piano di comunicazione digitale: in primo luogo gli elementi che portano alla redazione di un piano di comunicazione digitale coerente con gli obiettivi di marketing e di business dell'azienda; conseguentemente, la necessità di un supporto strategico efficace, affrontando infine in modo sintetico i vari elementi che possono comporre una strategia di comunicazione digitale integrata a supporto del modello PMI.

L'approccio non è certamente quello di chi vuole redigere un manuale di comunicazione digitale, né tantomeno quello di chi vuole delineare con presunzione di completezza d'analisi le evoluzioni e i dettagli che caratterizzano ogni strumento: l'idea funzionale alla tesi di questo elaborato è quella di capire quali siano i legami tra i vari elementi di comunicazione digitale e di affrontare come sia composta e coordinata una strategia digitale.

Un approfondimento aggiuntivo verrà dedicato alla trattazione dei contenuti multimediali, intesi come uno degli elementi chiave di differenziazione delle strategie e dei piani di comunicazione digitale.

2.1 Le potenzialità della comunicazione digitale per le Micro-PMI

Nel 2013 erano connesse ad Internet 2 miliardi e 800 milioni di persone nel mondo; oggi il numero ha superato raggiunto quasi i 4,5 miliardi di persone. In Italia nel 2000 erano 13 milioni gli utenti connessi, oggi è il 92,5% della popolazione, con 30 milioni di persone iscritte a Facebook[27]. Non serve citare però importanti analisi statistiche per renderci conto che quella che stiamo vivendo è una vera e propria rivoluzione digitale: i dati a supporto della rilevanza di questo processo si estendono ai comportamenti legati alla ricerca, alla gestione quotidiana e, ovviamente, al consumo, ma è evidente che Internet e il digitale non sono "qualcosa per ragazzini".

Si tratta di un fenomeno che ha trasformato molti dei principi con cui il business è sviluppato, e anche la comunicazione ha subito un percorso di evoluzione particolarmente profondo, basato sia su nuove dinamiche contestuali che su nuove potenzialità espressive e diffusive; queste trasformazioni hanno infatti contribuito a ridefinire il modo di comunicare al punto che Nicola Mendelsohn, vice presidente di Facebook EMEA, parla di un cambiamento delle regole del gioco, in cui "oggi una piccola impresa ha a disposizione gli stessi strumenti delle multinazionali"[28] (Signorelli, 2016).

Ed è proprio con riferimento alle piccole imprese che il gioco si fa interessante, perché sia il set di nuove condizioni secondo le quali il digital business si comporta, sia le dinamiche della comunicazione digitale che lo attraversano, consentono lo sviluppo di nuovi paradigmi, prima difficilmente ipotizzabili. Non è una questione solamente di internazionalizzazione o di costo di investimento, ma di un vero e proprio sistema di vantaggi sinergici, che verranno analizzati uno ad uno nelle sezioni seguenti.

[27] I dati esposti di seguito sono il risultato della combinazione di diverse pubblicazioni Nielsen, ITU, Gfk e di altre fonti, sintetizzata nel sito web internetworldstats.com.

[28] L'intervista risale al 2016 in occasione del Forum dell'economia digitale, ed è pubblicata su un articolo de La Stampa del 14/11/2016 disponibile all'indirizzo https://www.lastampa.it/tecnologia/news/2016/11/14/news/per-le-piccole-e-medie-imprese-il-futuro-e-nel-digitale-1.34770885

2.1.1 Flessibilità

Comunicare con il digitale fa rima con flessibilità. Si tratta, tutto sommato, di un vantaggio chiaro e sostanziale.

Immaginiamo, per esempio, di intraprendere una promozione online di un prodotto: se questa risulta profittevole, può essere scalata, estesa ad altri prodotti dell'impresa, intensificata verso lo stesso target o rivolta a nuovi segmenti e nuovi paesi. Al contrario, scarsi risultati possono tradursi in un adattamento repentino, in una modifica sostanziale della promozione o nella sua sospensione immediata. Il paragone con una promozione offline, legata magari a una campagna pubblicitaria out-of-home o a uno spot televisivo, non consente la stessa flessibilità nella scala, nella modifica, e anche nella variabilità e nella complessità di formati e messaggi da veicolare.

Come impatta questo su una PMI? Si tratta certamente di un vantaggio importante rispetto alle modalità di comunicazione non digitali, perché consente la possibilità di intraprendere un test con più facilità e minore sforzo. Allo stesso tempo, la flessibilità degli strumenti di promozione digitale si allineano spesso con la maggiore flessibilità del modello di business della piccola e media impresa, le cui caratteristiche organizzative a livello aziendale e i sistemi d'impresa da queste derivanti consentono a volte un'azione più rapida e dinamica rispetto a strutture più rigide.

2.1.2 Misurazione

Un'altra, fondamentale caratteristica delle attività di comunicazione digitale e, in particolar modo, degli strumenti con le quali queste divengono operative è la possibilità di misurazione.

Tutti gli strumenti di comunicazione digitale infatti registrano e permettono l'immediata consultazione di una serie di informazioni completa e complessa: un sito web consente di sapere quanti utenti sono connessi in un preciso istante, quanti lo hanno navigato, i dati di acquisizione del traffico (ovvero le fonti dalle quali gli utenti sono atterrati sul sito), il modo con cui gli utenti si sono comportati sul sito web, ovvero quali pagine hanno visitato, quali pulsanti hanno utilizzato, quanto tempo hanno speso su ogni contenuto, e così via. Con riferimento proprio al sito web, alcuni particolari strumenti consentono la registrazione dello schermo delle sessioni degli utenti, per capire cosa preme loro conoscere del sito e quale tappa di una potenziale *customer journey* hanno compiuto. Allo stesso modo, le attività di promozione digitale, come l'inserzione di un contenuto sui social network o la pubblicità su un motore di ricerca, trasmette all'impresa una quantità di informazioni certe e definite, come il numero di persone raggiunte, il numero di interazioni ottenuti, ecc, e permette quindi spesso di calcolare il ritorno sugli investimenti specifici.

Questo vantaggio ovviamente non è ad appannaggio esclusivo delle piccole e medie imprese, ma consente loro di ottenere una serie di informazioni dirette che possono orientare le politiche di investimento e che possono impattare sull'ottimizzazione del budget e la massimizzazione dei risultati comunicativi, senza dover incorrere in costi di analisi e ricerca di mercato.

Ovviamente la mole di informazioni e di dati che ogni strumento digitale consegna nelle mani dei marketing e communication manager delle PMI non è sempre di facile comprensione: il rischio è quello di avere troppe informazioni da gestire, e di non riuscire ad identificare le informazioni più significative. Allo stesso modo, alcune informazioni possono essere influenzate in modo pesante dalle incognite più disparate, non consentendo la perfetta comprensione dei risultati a queste collegate. Questo richiede la capacità di interpretare e di gestire le informazioni, e di integrarle all'interno di un sistema di sintesi, prima che di analisi, delle attività comunicative digitali e non digitali multicanale.

Ci sono infine degli aspetti che prescindono dalla misurazione di una resa sull'investimento diretto anche negli strumenti digitali: supponiamo, per esempio che una piccola e media impresa promuova attraverso una campagna video sui principali social network e su YouTube uno spot legato alla velocità, all'efficienza e alla professionalità del proprio servizio; il contenuto video genera centinaia di migliaia di impression,

migliaia di visualizzazioni complete dello spot e centinaia di visite al sito dell'azienda, che però non dispone di un e-commerce. Il responsabile marketing dell'impresa, visto il successo della campagna, decide di porre l'attenzione dell'utente sulla possibilità di iscriversi alla newsletter e così ottiene centinaia di nuovi potenziali clienti di cui conosce l'indirizzo. Malgrado le informazioni e gli sforzi dell'azienda, la misurazione della resa dell'investimento in questo caso non consente di capire quante persone abbiano deciso di comprare un prodotto dell'azienda, o quante persone siano state influenzate dalla campagna, o ancora quante persone decideranno di approcciare l'azienda nei prossimi mesi o anni: la finalità della campagna è infatti la visibilità della marca e la presentazione dei servizi dell'impresa a un pubblico di potenziali clienti, e i dati statistici a questa relazionati non coincidono con i dati di convenienza o meno in termini di business della campagna.[29]

Nonostante questo, la quantità e le caratteristiche delle informazioni fornite dagli strumenti digitali costituisce un elemento concreto e democratico di analisi dei risultati e di misurazione degli investimenti: questo si declina in un supporto significativo ai processi decisionali delle piccole e medie imprese, il cui set di informazioni in possesso è nettamente superiore al passato.

2.1.3 Accesso all'investimento

L'introduzione al tema dei vantaggi nell'accesso agli investimenti in comunicazione digitale può sembrare antitetico, ma è doveroso: non si può investire in comunicazione digitale a costo zero.

Un tempo, forse, potevamo considerare quasi nulli i costi di diffusione digitale di alcuni messaggi di comunicazione dell'impresa, alla quale spettava solamente sostenere i costi di creazione e pubblicazione dei contenuti comunicativi: pubblicare un contenuto su un social network significava raggiungere gratuitamente centinaia di migliaia di persone, acquisire un fan su una pagina aziendale di Facebook richiedeva un investimento ridicolo, e si dimostrava concretamente vantaggioso perché consentiva di raggiungerlo con i propri contenuti quotidianamente senza alcuno sforzo. Allo stesso modo, risultare ben indicizzati sui motori di ricerca per i servizi che l'azienda offriva o per i prodotti a questa collegati significava concentrare l'attenzione sullo sviluppo tecnico dei contenuti online, che se ben costruiti davano ottimi risultati in breve termine. Oggi la quantità di competizione e l'irrigidimento delle politiche di vendita e diffusione dei contenuti commerciali da parte delle grandi aziende digitali (Google e Facebook su tutte) hanno reso gli investimenti nella comunicazione digitale un tassello importante del budget di investimento in comunicazione (Enberg, 2019).

Quella appena enunciata è una trasformazione importante del modo di fare comunicazione digitale: se un tempo bastava produrre contenuti di qualità e aspettare che la rete li facesse esplodere, oggi questo non basta (più); occorre investire in modo strutturato nell'advertising, ovvero nella sponsorizzazione di questi contenuti online, e in generale nella diffusione, anche attraverso influencer e PR specialist, dei contenuti realizzati.

Il tema è di grande impatto, al punto che, riferendosi alla copertura di contenuti non inserzionati, uno degli eventi più interessanti a livello nazionale sulla comunicazione digitale, Pane Web e Salame, ha realizzato delle t-shirt che recitano "reach zero" a caratteri cubitali bianco su nero. Nonostante questo, la barriera di accesso agli investimenti in comunicazione digitale è sicuramente più accessibile alle piccole e medie imprese di quanto possano esserlo altri mezzi di comunicazione, come fiere, eventi, campagne stampa o tv. La possibilità di test nelle prime fasi e di successiva scala consente alle piccole imprese di approcciarsi timidamente a questi strumenti, e di incrementare l'investimento proporzionalmente ai risultati ottenuti.

[29] L'esempio citato è collegato all'esperienza professionale dello scrivente, ed è riferito ad un'azienda che non adotta un sistema CRM, che permettebbe un monitoraggio delle lead in grado di capire se i potenziali clienti registrati alla newsletter diventerà in futuro cliente dell'azienda.

2.1.4 Internazionalizzazione

La comunicazione digitale e, più in generale, Internet e lo sviluppo della rete, possono essere una leva importante di sviluppo dei processi di internazionalizzazione di piccole e medie imprese.

Da un lato i dati di diffusione dell'accesso degli utenti a Internet prima citati e il generale processo di globalizzazione, dall'altro la semplicità di intercettarli attraverso attività di comunicazione digitale, consentono anche alle imprese di piccole e medie dimensioni di instaurare un rapporto diretto con nuovi mercati, a centinaia di chilometri dalla propria sede (Bertoli, 2018). Non si tratta quindi solo della possibilità da parte di utenti in tutto il mondo di raggiungere l'impresa, visitandone il sito web o l'account social, quanto piuttosto dell'opportunità della stessa impresa di intercettare e raggiungere nuovi potenziali utenti, posizionandosi a livello internazionale sui motori di ricerca per parole chiavi tipiche o instaurando una relazione di valore con questi attraverso i social network (Broncanello & Tremiterra, 2015).

In questo contesto d'analisi stiamo considerando le attività di comunicazione digitale; nonostante le potenzialità di diffusione degli strumenti di comunicazione digitale costituiscano un vantaggio concreto rispetto al passato per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, è necessario sottolineare che intraprendere un percorso di internazionalizzazione richiede a lato una serie di attività altrettanto importanti, attinenti alle divisioni di produzione, logistica e sviluppo commerciale. È parimenti importante ribadire che, nonostante siano globali le potenzialità diffusive di questi mezzi, che hanno di fatto annullato il gap geografico e temporale tra PMI e consumatore internazionale, non si può affermare lo stesso circa la distanza culturale impresa-consumatore: ciò richiede un percorso di analisi del mercato internazionale e, se necessario, di localizzazione delle presenza internazionale dell'impresa, presidiando in modo diverso piattaforme spesso diverse tra loro (Pascucci & Temperini, 2017).

2.1.5 Focalizzazione

Conclude l'elenco delle principali opportunità che legano la comunicazione digitale con lo sviluppo di business delle piccole e medie imprese italiane il tema della focalizzazione delle attività di comunicazione digitale.

In particolare, Internet e gli strumenti digitali non solo consentono all'impresa di allargare il proprio bacino di potenziali clienti ed interlocutori, intercettando nuovi mercati, ma consente loro di focalizzare gli sforzi ai segmenti precisi di pubblico che possono essere più facilmente interessati alla proposta di valore dell'impresa.

Si tratta quindi di un duplice vantaggio: posso intercettare nuovi segmenti, come enunciato ai punti precedenti, e posso definire tali segmenti con maggiore dettaglio e precisione, accostando ovviamente alla possibilità di raggiungimento di queste nicchie quella di essere a mia volta raggiunto dagli utenti che vi appartengono, in autonomia.

Si pensi, ad esempio, alla possibilità di targetizzazione che è consentita dagli strumenti di advertising online: non si tratta solamente di isolare le caratteristiche demografiche di un segmento di pubblico, ma di indagare anche i comportamenti, gli interessi, le passioni, il grado di conoscenza e di interazione che il segmento ha con l'azienda, ecc. In questo modo, un'azienda orafa artigiana potrà mostrare i propri video YouTube a coloro che hanno intenzione di sposarsi, un museo potrà proporre un pacchetto dedicato a coloro che stanno viaggiando nella città in cui ha sede con interessi specifici per il tema del museo, un'impresa manifatturiera specializzata nella produzione di macchinari specifici per la produzione potrà comparire in un annuncio durante la ricerca di una keyword tecnica sui motori di ricerca, e così via.

Questa potenzialità contribuisce alla riduzione dell'investimento necessario per una piccola, media impresa rispetto a quanto potesse richiedere un'attività di comunicazione rivolta alla massa o necessariamente indirizzata a strumenti non digitali specifici della nicchia ma con alto budget d'ingresso.

2.1.6 Altre potenzialità

Nonostante quelle elencate sopra siano le principali caratteristiche riconducibili alla comunicazione digitale che si rivelino particolarmente interessanti nelle piccole e medie imprese, possiamo citare per completezza d'analisi anche altri aspetti significativi.

Tra le potenzialità riconosciamo infatti anche la possibilità di instaurare una comunicazione diretta con l'utente: comunicare attraverso il sito web o un blog aziendale permette di trasmettere un messaggio in modo più diretto rispetto ad un articolo di giornale. Non è di certo solamente una questione di mezzo, quanto piuttosto una questione di relazione: gli strumenti digitali, come vedremo successivamente, consentono la creazione di una relazione tra impresa e consumatore, in un rapporto diverso dal *one to all* tipico della comunicazione non digitale, e sempre più vicino a un percorso che mescola i ruoli di produttore e utente del contenuto. Ciò consente all'impresa di piccole e medie dimensioni di entrare in contatto con i propri clienti in modo semplice ed immediato, senza investire risorse in *focus group*, ricevendo e monitorando i feedback in modo costante e diretto e talvolta inaugurando nuove logiche di co-creazione del valore collegato alla marca. Comunicare direttamente con il cliente attraverso il digitale consente anche di prestare facilmente assistenza e supporto, di attivare dei percorsi di fidelizzazione dei clienti, di fornire risorse specifiche e riservate a clienti particolari, divenendo un sistema di contenuti a supporto della rete vendita.

Come si traducono queste potenzialità in vantaggi concreti e quotidiani per le piccole e medie imprese? Miriam Bertoli in *Web Marketing per le PMI* dà un contributo interessante a riguardo, individuando un set di opportunità quotidiane, come avere una vetrina per presentarsi, aumentare la popolarità dell'azienda, migliorarne la reputazione e trasmettere i valori associati al brand della stessa, raccogliere nuovi contatti e trovare nuovi clienti e facilitare la comunicazione interna e i percorsi di comunicazione orientati alla ricerca di nuovo personale.[30]

2.2 Comunicare col digitale: il piano di comunicazione e la *digital communication strategy*

Finora si sono affrontate le potenzialità di adozione di un percorso di comunicazione digitale per le piccole e medie imprese. Tali potenzialità però possono tradursi in opportunità di business concrete solo attraverso una corretta implementazione e un approccio tipicamente integrato. L'obiettivo di questa sezione e dei punti che la seguiranno è indagare le modalità di creazione e gestione di una strategia di comunicazione digitale per le imprese considerate, e le principali accortezze legate all'utilizzo degli strumenti che verranno presentati.

Può sembrare strano se rapportato a tutte le differenze citate, ma comunicare con il digitale, tutto sommato, non è poi così diverso dal comunicare attraverso gli strumenti tradizionali, come la stampa, la televisione, i manifesti.
Comunicare è, sempre e soprattutto, trasmettere un messaggio a qualcuno. Senza volerla prendere troppo larga, un'azienda comunica quando trasmette un messaggio a un cliente, a un consumatore, ancora più in generale a uno stakeholder o a un potenziale stakeholder.

Nell'era della rivoluzione digitale, le imprese per comunicare devono fronteggiare un quadro che si caratterizza probabilmente per due aspetti principali:

- è diverso rispetto a quello cui erano precedentemente abituate, perché integra nuove logiche, nuove dinamiche di contenuto, nuove leve e nuovi strumenti;
- presenta un indice di variabilità elevato, che lo rende in continua evoluzione.

[30] Bertoli, *Web Marketing per le PMI*, Milano: Hoepli. Si cita anche il video collegato alla sezione del libro citata, disponibile all'indirizzo miraimbertoli.com/buoni-motivi-per-investire-in-marketing-digitale

Questo nuovo contesto porta le stesse imprese a dover ridefinire il modo con cui trasmettere quel messaggio da comunicare. E non è solo una questione di messaggio, perché queste nuove condizioni permettono di raggiungere un nuovo pubblico, di parlare a nuovi potenziali stakeholder. Cambiano le modalità di trasmissione del messaggio, cambiano i destinatari del messaggio e cambiano anche i *carrier* del messaggio, ovvero quei contenuti che si fanno portatori del valore del messaggio stesso.

All'interno di queste considerazioni, e dovendo declinare gli elementi caratterizzanti della comunicazione digitale, risulta interessante introdurre il concetto di piano di comunicazione. Il piano di comunicazione è una piattaforma strategica che analizza il contesto, definisce gli obiettivi e declina le varie attività di comunicazione di un'impresa o di una organizzazione (Favaretto, 2013). Si tratta di un concetto interessante perché è definito proprio come lo strumento di programmazione delle attività di comunicazione: questo ci permette di interpretare i singoli elementi e le singole attività sia come isolate, sia in relazione tra loro. Il riferimento non è solamente a quelle attività che prevedono l'utilizzo di strumenti digitali, ma è a tutte le attività di comunicazione di un'impresa o di un'organizzazione[31]. Tale piano è per questo spesso definito *piano di comunicazione integrato*, ed è integrato proprio perché si immerge in un contesto che Manuel Castells definisce come "caratterizzato da media sempre più personal che strutturano e rendono operativa una dimensione multilife in cui viviamo contemporaneamente online e offline"[32].

In sostanza, comunicare offline oggi non può prescindere dal comunicare online, e viceversa la comunicazione online moltiplica le sue potenzialità e performance quando amplificata da strumenti di comunicazione offline. L'integrazione tra strumenti online e offline è il primo, fondamentale elemento caratterizzante nell'analisi dei principi e delle dinamiche della comunicazione digitale: il piano di comunicazione integrato non ci aiuta solo a interpretare tale integrazione, ma ci permette di capire quanto l'integrazione sia necessaria perché corrispondente ad un allineamento unico di obiettivi e a un singolo coordinamento strategico.

Le analisi quantitative sullo stato di adozione e sugli studi fatti circa l'implementazione della comunicazione digitale nelle piccole e medie imprese italiane non riesce a restituire una risposta certa a quanto sia diffusa la stesura di un piano di comunicazione integrato nel segmento di imprese considerato, ma la letteratura a riguardo è tendenzialmente allineata, e rafforzata dall'esperienza personale dello scrivente: sono poche le piccole e medie imprese che riescono a strutturare questo strumento in modo completo e pedissequo. Spesso, un'idea di piano di comunicazione e degli step per la sua implementazione risiede nella mente dell'imprenditore, o del responsabile marketing, senza però tradursi in un documento concreto in grado di dare elementi di misurazione e comprensione delle attività e dei risultati a tutto il team e a tutti gli stakeholder dell'azienda.

Nonostante piccole variazioni nella rappresentazione degli step e dei percorsi che portano alla creazione del piano di comunicazione, la maggior parte della letteratura concorda nell'identificazione di quattro macro-fasi del piano:

1. una prima fase di analisi, intesa come fase di ascolto e di ricerca su mercato, competitors, brand e prodotto
2. una seconda fase di progettazione strategica, in cui si definiscono gli obiettivi, la strategia creativa e di adozione e integrazione degli strumenti;

[31] Nonostante alcuni dei riferimenti citati in bibliografia propongano visioni separate del piano di comunicazione digitale/online e di quello tradizionale/offline, questo elaborato, considerate le evoluzioni manifestate nei casi studio nell'approccio comunicativo delle imprese, sposa l'approccio integrato al piano di comunicazione.
[32] Castells, Communication Power, Oxford University Press, 2006 (trad. Comunicazione e Potere, Milano, Egea, 2009)

3. una terza fase, operativa, in cui avviene l'*execution* e la declinazione della strategia nel mix di comunicazione;
4. una quarta e ultima fase, di verifica, valutazione e apprendimento in base ai risultati ottenuti.

La lettura del percorso non deve essere immaginata in ottica cronologica come una linea retta, quanto piuttosto come un percorso circolare che si rinnova e si modifica in modo dinamico.

2.2.1 La fase di analisi.

L'accuratezza e la completezza dell'analisi legata al mercato, con riferimento sia ai competitors che lo presidiano che ai potenziali clienti che lo popolano, sono condizioni sine qua non di un piano caratterizzato da un approccio comunicativo originale ed efficace.

Il percorso di analisi funzionale a un piano di comunicazione si traduce nel saper osservare e nel saper ascoltare; tale percorso si avvale di strumenti differenti tra loro, qualitativi e quantitativi, come sondaggi, interviste, strumenti di *marketing intelligence* legati spesso a un set di dati derivati da esperienze di utenti online, focus group o percorsi di analisi e osservazione del mercato attraverso azioni precise.

Questa fase della composizione del piano di comunicazione si pone l'obiettivo di rispondere a un set di domande che possono essere sintetizzate nelle quattro grandi aree che Marco Lombardi identifica in *La Strategia in pubblicità* definendo l'analisi situazionale:

- il comportamento dei consumatori;
- l'identificazione e il comportamento dei competitors;
- l'identità di marca e la percezione dell'immagine a questa legata;
- i trend di sviluppo macro e a livello di categoria (Lombardi, 2010)

Con riferimento alla prima macro-area, Lombardi sottolinea proprio quella necessità di ascoltare, che definisce *art of listening* in cui deve innescarsi un coinvolgimento emotivo fatto di rispetto, curiosità, apertura e continuità.

L'analisi dell'identità di marca e quella della percezione che il consumatore ha dell'immagine a questa legata possono sembrare concetti più affini al marketing che alla comunicazione, ma divengono un elemento critico per l'identificazione delle logiche di dialogo con il consumatore; tali analisi si avvalgono di strumenti analitici, come quelli delle mappe percettive, in cui il brand è in rapporto a quello dei principali competitors in base a determinati fattori percettivi.

Infine, la quarta e ultima macro area fa riferimento a un'analisi attenta dei percorsi di evoluzione del mercato e dei segmenti dello stesso in cui si inserisce la strategia di business dell'azienda: ciò assume valore da un lato perché permette di confrontarsi con le dinamiche e le leve comunicative più efficaci, dall'altro perché offre un'opportunità di riflessione sul futuro del mercato e stimola una visione comunicativa a medio lungo termine.

Questo percorso d'analisi deve essere integrato, così come lo è il piano di comunicazione su cui incide; proprio in questa logica integrata gli strumenti di analisi digitale divengono significativi. Favaretto, in *La strategia di comunicazione dell'era digitale*, affronta a tal proposito il tema dell'analisi online dei concorrenti, identificando:

- un set di variabili tecniche e informative, tra cui riconosciamo il *ranking* Google, le garanzie di sicurezza offerte, il numero di servizi o le funzionalità delle piattaforme utilizzate;
- un set di variabili di coinvolgimento/engagement, in cui ricadono parametri come la qualità dei contenuti, il numero di fan attivi nei social media, le attività di integrazione online/offline o la presenza e il grado di coinvolgimento della community/forum del concorrente.

Allo stesso modo anche l'analisi percettiva e la raccolta del sentiment del consumatore possono avvenire mediante l'utilizzo di strumenti digitali, sia con analisi profonde su un piccolo campione di intervistati, sia attraverso l'interpretazione e la gestione con intelligenza artificiale di grandi quantità di dati.

La fase di progettazione strategica.

La fase di analisi è seguita da quella della progettazione strategica: la strategia è il cuore pulsante del piano di comunicazione, perché diviene l'occasione nella quale si prendono le decisioni più importanti, che devono includere le considerazioni su una pluralità di elementi e di produrne una sintesi (Favaretto, 2013).

La fase di progettazione strategica del piano di comunicazione prevede in sostanza tre attività, ovvero:

- la definizione degli obiettivi di comunicazione;
- l'identificazione dei target di comunicazione;
- la strategia e l'idea creativa.

Gli obiettivi di comunicazione possono essere qualitativi o quantitativi; Peretti, in *Marketing digitale*, li definisce con l'acronimo S.M.A.R.T.: devono essere infatti specifici, ovvero devono precisare quale è il risultato atteso nel dettaglio, misurabili in modo concreto, accessibili, ovvero perseguibili nel concreto, realistici, in funzione delle risorse e del contesto d'azione, tempestivi, ovvero riferiti al breve termine o al tempo massimo in cui si vogliono ottenere i primi risultati significativi (Peretti, 2011).

Con riferimento invece ai target del piano di comunicazione, si intende l'obiettivo, il bersaglio di pubblico da *colpire* con gli strumenti del piano di comunicazione: se un tempo l'idea di un unico bersaglio poteva essere sintetica, oggi risulta spesso poco realistica. Emergono infatti pubblici diversi, che attribuiscono un valore diverso alla relazione tra marca, prodotto e cliente, e che rispondono a leve di comunicazione differenti tra loro. Questo porta all'evidenza di diverse tecniche di segmentazione, che possono identificare un target in funzione di parametri sociodemografici (come sesso, reddito, età, ecc), in funzione di parametri legati ai comportamenti di consumo (fidelizzati dalla marca, fidelizzati dai competitor, non consumatori, consumatori ballerini della concorrenza, consumatori ballerini della marca) (Rossiter & Percy, 1997) o, infine, di un'analisi psicografica, legata piuttosto a stili di vita, comportamenti sociali, valori.

Lo scenario attuale e la frammentazione nelle tipologie di pubblico potenzialmente interessate alla proposizione di valore della marca hanno portato la letteratura e gli addetti ai lavori a un parziale superamento delle tecniche di segmentazione tradizionali, preferendo talvolta il modello delle *Personas*, nel quale la segmentazione psicografica si arricchisce anche di parametri di segmentazione diversi e viene calata su figure di archetipo, a cui viene dato un nome e una descrizione specifica: questo consente un processo di immedesimazione più profondo (Cooper, 1998).

La fase di progettazione strategica prevede infine l'identificazione di un'idea creativa, ovvero quel metodo, quel tracciato attraverso il quale si intendono collegare i vari strumenti del piano di comunicazione, trasmettendo un messaggio in grado di portare al raggiungimento degli obiettivi posti.

Secondo Poincarè[33], un'idea creativa è vincente quando coniuga la novità con l'utilità: il rapporto tra questi due fattori può essere diverso da idea a idea, ma la loro presenza contemporanea diviene un requisito di definizione (Poincarè, 1997). La definizione di idea creativa è strutturata poi in alcuni modelli: il modello per eccellenza della strategia creativa è quello della copy strategy, un vero e proprio modello operativo implementato a partire dagli anni '60 dalle più grandi agenzie pubblicitarie. Esso si compone di cinque moduli, ovvero la *main promise*, cioè il principale beneficio che il brand o il prodotto si pongono anche rispetto alla concorrenza, la *reason why*, ovvero la motivazione sottesa alla promessa sopra citata, la *supporting evidence*, ovvero quel set di elementi che provano la motivazione collegata alla promessa,

[33] Studioso francese del XIX secolo, affronta tra i primi il tema della creatività.

come un brevetto o uno studio, il *subsidiary appeal*, ovvero un beneficio secondario e infine il *tone e treatment*, ovvero il tono di voce e le modalità in cui il messaggio deve essere trasmesso. Tale modello è oggi messo in discussione dalla letteratura per l'evoluzione dello scenario d'azione, che vede protagoniste condizioni contestuali completamente diverse a quelle legate alla nascita della pubblicità e all'espansione dei consumi che caratterizzavano l'epoca in cui è nata la copy strategy: nascono così visioni differenti, come quelle della *star strategy*, in cui la razionalità della copy strategy è sostituita dal principio secondo il quale la marca è una star che deve far sognare il proprio pubblico[34], o del metodo RAES teorizzato dalla stessa Favaretto, in cui il protagonista diviene il consumatore e il focus si sposta dal prodotto alla relazione tra consumatore e marca[35].

Prima di volgere l'attenzione all'operatività del piano di comunicazione, è utile ai fini dell'elaborato dedicare un approfondimento alla strategia di comunicazione digitale, in relazione prima con la strategia di comunicazione integrata, e poi con i trend più interessanti che la vedono protagonista.

La Digital Communication Strategy

Definire il concetto di strategia di comunicazione digitale e distinguerla, presumibilmente da quella non digitale, potrebbe sembrare poco coerente con le valutazioni portate in evidenza durante la trattazione del concetto di piano integrato di comunicazione.

Tuttavia, nella lettura e nell'interpretazione del concetto di strategia di comunicazione digitale non si deve considerare la stessa un elemento isolato e indipendente rispetto al piano di comunicazione integrato e alla strategia che lo giustifica. Anzi, essa deve essere inserita proprio in questo concetto globale di strategia comunicativa; la sua sotto-definizione deve essere intesa, da un lato, come un tentativo di approfondimento delle relazioni che avvengono tra i vari strumenti digitali, poiché tali relazioni sono spesso più fitte rispetto a quelle tra strumenti digitali e non digitali, dall'altro, come un modo per definire degli approcci comunicativi che ha senso definire e adottare solo all'interno di logiche di comunicazione digitale.

Prima di elencare e definire alcuni approcci strategici negli strumenti digitali, è utile evidenziare alcune importanti caratteristiche differenzianti di tali strumenti rispetto a quelli tradizionali.

Gli strumenti digitali si distinguono da quelli tradizionali principalmente per due ragioni:

- Targetizzazione, tali strumenti infatti permettono di raggiungere un segmento specifico di persone, non solo attraverso parametri demografici, ma anche, e soprattutto, attraverso un set di parametri come interessi, preferenze di acquisto, similitudine rispetto a clienti attuali dell'azienda, ecc.
- Coinvolgimento dell'utente, ovvero la capacità di questi strumenti di attribuire all'utente un ruolo attivo nel processo di scoperta del brand e trasmissione del messaggio.

La diffusione crescente dell'utilizzo di strumenti digitali nei piani di comunicazione integrata delle aziende è dovuta proprio alla flessibilità, alla focalizzazione e al diverso tipo di coinvolgimento degli stessi. Relazionando le caratteristiche di questi strumenti con i trend comunicativi più significativi, tra tutti quello legato al passaggio *dall'outbound all'inbound marketing*, emerge che tali attività digitali non sono solamente allineate al trend di coinvolgimento dell'utente nel processo comunicativo, ma lo condizionano

[34] Il concetto di star strategy è stato proposto inizialmente da Jacques Sèguèla, pubblicitario francese fondatore di RSCG, una delle più influenti agenzie sul panorama internazionale.
[35] Per maggiori dettagli sul metodo RAES si rimanda a "La strategia di comunicazione nell'era digitale", già citato in questo elaborato.

profondamente, lo incoraggiano e ne divengono i principali strumenti attuativi, influenzandone l'evoluzione e la declinazione operativa.

Nella trattazione della Digital Communication Strategy, risulta utile approfondire le caratteristiche principali di questo passaggio netto teorizzato dalla letteratura da *outbound* a *inbound marketing*. Per *outbound marketing* si intendono tutte quelle attività di marketing promozionale, come flyer, telemarketing, pubblicità su giornali, spot tv, radio, cartellonistica varia, che sono accomunate dalla caratteristica di interrompere il lettore durante un'altra attività; si parla in modo affine proprio di *interruption marketing*[36], inteso come quel marketing che rende passivo il ruolo del fruitore di messaggio, intercettandolo con un messaggio senza la sua esplicita volontà di riceverlo (Matteuzzi, 2014).

Per comprendere le ragioni per le quali si sia teorizzato il concetto, a tratti alternativo, di *inbound marketing*, prendiamo a prestito due contributi: il primo è di Rand Fishkin, CEO di un software di SEO e analisi dati, Moz. Fishkin mette a confronto gli investimenti nel marketing con la percentuale di traffico online da questi veicolati: *"*Oggi, il 90% degli investimenti di marketing viene speso per i canali che interrompono la gente, al fine di ottenere la loro attenzione. Spot televisivi, pubblicità sui giornali, spot radio e cartelloni pubblicitari, ma anche canali web come banner pubblicitari, finestre pop-up, e-mail indesiderate, etc. Questi metodi non sono sbagliati in senso assoluto, il marketing dell'interruzione può essere ancora efficace, se fatto con empatia e se delizia il suo pubblico, Ma sul web, meno del 10% di tutti i clic e del traffico passa attraverso questi canali.*"*[37] Il ragionamento poi continua e presenta i canali Inbound come veri generatori di traffico e di click, esemplificandoli nelle newsletter a cui scegliamo di iscriverci, i contenuti che vogliamo leggere, i risultati di ricerca che preferiamo, i social che vogliamo consultare o i video che vogliamo guardare: ciò è dovuto da una forma di resistenza sviluppata verso i messaggi pubblicitari. A riguardo, il secondo contributo è di Brian Halligan, CEO di Hubspot, un'azienda statunitense che sviluppa un software di marketing e che nel 2005 ha coniato il termine *inbound marketing*: *"Oggi ognuno di noi è inondato da oltre 2000 interruzioni di outbound marketing al giorno, ed inventiamo modi sempre più creativi per bloccarle"*.[38] Gli esempi più immediati sono l'affissione all'ingresso dei condomini di targhe con scritto "non è gradita la pubblicità", o l'adozione crescente di software per l'eliminazione degli annunci dai siti web navigati come adblock.com e simili.

Il ragionamento che conduce all'introduzione dell'*inbound marketing* è semplice: se si registra una crescente resistenza agli annunci pubblicitari, a causa anche della quantità di interruzioni pubblicitarie subite ogni giorno dai fruitori di tali messaggi, e i metodi tradizionali sono divenuti meno efficaci, allora ha senso confezionare una strategia focalizzata sul farsi trovare da persone interessate, piuttosto che sul cercarle. *Inbound marketing* significa quindi concentrarsi nella creazione di contenuti di qualità, in grado di attirare le persone spontaneamente verso l'azienda e il prodotto. Descrivendo la definizione di Hubspot, Jacopo Matteuzzi, in *Inbound Marketing*, parla di un necessario allineamento del contenuto agli interessi degli utenti: bisogna pubblicare i contenuti giusti, nei canali giusti, al momento giusto.

Cosa c'entra l'inbound marketing con la Digital Communication Strategy e con le piccole e medie imprese?

L'inbound marketing, per sua definizione, ha una natura digitale e si fonda sullo sfruttamento delle

[36] Il termine *interruption marketing è stato coniato da Seth Godin nel libro Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*, New York: Simon & Schuster, 1999.
[37] Rand Fishkin, Goodbye SEOmoz. Hello Moz, moz.com/blog
[38] Traduzione dell'articolo di Brian Halligan, *Inbound Marketing vs Outbound Marketing*, pubblicato nel blog Hubspot. Se ne riporta il testo in lingua originale: *"Your average human today is inundated with over 2000 outbound marketing interruptions per day and is figuring out more and more creative ways to block them out, including caller ID, spam filtering, Tivo, and Sirius satellite radio"*.

caratteristiche degli strumenti di comunicazione digitali; il rapporto quindi è strettissimo, ma non di completa coincidenza: uno strumento di web marketing, come ad esempio un popup o un banner pubblicitario, può avere una natura di interruzione. Oggi però l'approccio dominante nello sviluppo di strategie di comunicazione digitale è quello legato al modello inbound, che non preclude totalmente l'utilizzo di strumenti di interruzione, ma li integra talvolta, dando loro un ruolo secondario e funzionale ai principi inbound. Se si considerano da un lato la minore necessità di investimento media, e dall'altro la natura più valoriale dei contenuti inbound, risulterà esplicito anche il collegamento con le PMI, le quali troveranno in queste strategia un metodo meno oneroso e più allineato alla proposizione di business e alla componente *emozionale* dell'approccio valoriale di prodotto, tipico del modello manifatturiero del saper fare artigiano.

Tale modello teorizza anche un metodo, che attraversa tutte le fasi del passaggio da un estraneo a cliente e fan di un'azienda e che richiede una declinazione comunicativa per ogni rispettiva fase. Il riferimento è a quattro azioni:

- attrarre le persone giuste;
- convertire, ovvero fare in modo che i visitatori di un sito web divengano contatti;
- chiudere, inteso come instaurare un rapporto che permetta di concludere una vendita;
- deliziare, ovvero stupire i clienti continuando ad offrire loro valore, per fidelizzarli e renderli dei promotori dell'azienda.

Uno degli aspetti più interessanti di questo approccio alla comunicazione digitale, soprattutto ai fini dell'elaborato, è la centralità del contenuto; il riferimento è a quel contenuto creato appositamente per i potenziali clienti, creato perché risponda alle loro domande e soddisfi le loro esigenze prima di promuovere l'azienda che lo crea o il prodotto che essa promuove. Questo aspetto, accanto alla riduzione di spesa media ipotizzata dall'approccio inbound, moltiplicano le potenzialità di successo di piccole e medie imprese nel panorama comunicativo digitale.

Accanto alla teoria dell'inbound marketing e alle nuove logiche di coinvolgimento dell'utente attraverso una strategia di comunicazione digitale che lo renda attivo partecipe del processo di trasmissione del messaggio, riconosciamo altre tipologie di strategia comunicativa: di seguito vengono elencate quelle più allineate ai fini dell'elaborato.

Tra le principali strategie di comunicazione, quella legata al conversational marketing si pone l'obiettivo di generare nel minor tempo possibile un passaparola digitale. Il riferimento è al termine onomatopeico *buzz marketing*, ovvero marketing relazionale finalizzato alla creazione di un ronzio. Comunicare diviene così relazionarsi con chi si vuole intercettare, per parlare e far parlare di sé attraverso contenuti interessanti e coinvolgenti, mediante il racconto di storie emozionanti, stimolando contenuti generati dagli utenti su l'azienda o il brand oggetto della strategia, proponendo contest creativi e ricorrendo a forme nuove di pubblicità come il *native advertising*[39].

Un'altra importante strategia di comunicazione che si fonda sull'utilizzo di strumenti digitali è quella della gestione di contenuti generati dall'utente; l'obiettivo è coinvolgere gli utenti al punto tale da stimolare la loro creazione di contenuti. Semrush, azienda sviluppatrice di uno dei principali tool SEO sul mercato,

[39] Un esempio di Native Advertising è un paid post in un blog, o un post sponsorizzato di un influencer. Secondo Wikipedia "Il Native advertising (o pubblicità nativa) è una forma di pubblicità sul world wide web che, per generare interesse negli utenti, assume l'aspetto dei contenuti del sito sul quale è ospitata. L'obiettivo è riprodurre l'esperienza-utente del contesto in cui è posizionata sia nell'aspetto che nel contenuto. Al contrario della pubblicità tradizionale, che distrae il lettore dal contenuto per comunicare un messaggio, il native advertising cala completamente la pubblicità all'interno di un contesto senza interrompere l'attività dell'utente, poiché assume le medesime sembianze del contenuto, diventandone parte, amplificandone il significato e catturando l'attenzione del potenziale consumatore."

definendo gli UGC (User Generated Content) parla di contenuti pubblici, ovvero disponibili su una piattaforma pubblica, creativi, quindi non la riproposizione di contenuti duplicati e alternativi, creati senza logiche di profitto da strutture diversa da quelle di produzione di contenuti tradizionali, come professionisti, agenzie o redazioni. (Babudro, 2017)
I vantaggi dell'adozione di una strategia volta allo stimolo e alla valorizzazione di contenuti generati dagli utenti sono molteplici, e sono sintetizzabili in questi tre fattori:

- ai contenuti realizzati e pubblicati dagli utenti viene accordata maggiore fiducia[40];
- i contenuti realizzati dagli utenti sono più vicini alle logiche con le quali gli utenti scelgono e vivono l'esperienza con un'azienda e un prodotto;
- i contenuti generati dagli utenti non comportano costi di produzione elevati, al contrario di quelli realizzati direttamente dall'azienda.

Un'altra strategia di comunicazione che si ritiene utile citare è quella collegata al real time marketing, ovvero quella strategia che si pone l'obiettivo di investire sulle attività di comunicazione realizzate istantaneamente per coinvolgere i propri utenti facendo leva sulla risposta veloce a eventi o stimoli esterni (Arienzo, 2017). Una delle piattaforme preferite di questa strategia di comunicazione sono i social network: questo è giustificato dalla velocità di trasmissione del messaggio in queste piattaforme, e dalle logiche che vi appartengono nella creazione e nella consultazione dei contenuti.

L'ultimo approccio descritto con riferimento alle strategie di comunicazione digitale è quello collegato al content marketing e allo storytelling: sebbene la sezione 2.4 di questo elaborato approfondisca le riflessioni riguardo i contenuti multimediali nelle dinamiche di comunicazione digitale, risulta utile in questo contesto parlare di content marketing come strumento di coinvolgimento dell'utente; il contenuto diviene l'elemento in grado di trasformare una semplice attività di comunicazione in un'esperienza coinvolgente per l'utente. Ciò avviene attraverso una dinamica orizzontale in cui l'utente è protagonista, attraverso un racconto transmediale e con un impianto narrativo unico. (Maestri & Gavatorta, 2015). Il rapporto tra contenuto ed esperienza e quello tra immersività e comunicazione verranno approfonditi in seguito.

La fase operativa.
La fase operativa del piano di comunicazione prevede la declinazione della strategia nel mix di comunicazione composto da vari strumenti integrati tra loro: di ognuno si definiscono tempi e budget, prima di passare all'operatività esecutiva. Tra gli strumenti oggi più utilizzati nei piani di comunicazione, riconosciamo anche quelli digitali, come sito web, blog, social media network, attività di advertising online e di ottimizzazione dei contenuti per l'indicizzazione sui motori di ricerca, app e web app. Non si tratta ovviamente degli unici strumenti utilizzati, ma è interessante riscontrare una tendenza all'utilizzo sempre più crescente di questi strumenti: ciò è allineato con la visione che Cova, Giordano e Pallera trasmettono in *Marketing non convenzionale*, sintetizzata nel passaggio "da broadcasting a narrowcasting"[41], ovvero il passaggio dall'utilizzo di mezzi rivolti a un pubblico di massa a nuovi mezzi in grado di dialogare con segmenti specifici di pubblico in modo differenziato. Lo spostamento è quindi verso una comunicazione più specifica, rivolta spesso a nicchie prima difficilmente ipotizzabili e intercettabili. Anche le stime di spesa pubblicitaria rafforzano questa tendenza: secondo EMarketer[42], nel 2019 la spesa per la pubblicità

[40] L'articolo di Semrush cita uno studio di Olapic, il cui link è presente in sitografia, realizzato su un campione di 4500 compreso tra i 16 e i 49 anni e residenti negli USA e in Europa. Secondo tale studio, il 76% degli utenti ha affermato con gli UGC sono più onesti della comunicazione tradizionale. Più della metà del campione ritiene che gli User Generated Content possano aumentare la predisposizione all'acquisto del prodotto descritto. Infine, il 40% degli intervistati ha dichiarato di aver creato contenuti taggando il loro brand preferito.
[41] Cova, Giordano, Pallera, Marketing non Convenzionale, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007
[42] EMarketer è un'azienda americana specializzata in ricerche di mercato che fornisce statistiche legate al digital marketing, ai media e al commercio (Wikipedia).

online nel mondo crescerà del 17,6%, ottenendo quasi metà del mercato pubblicitario. Il grafico allegato prolunga la previsione anche al quadriennio 2019-2023, stimando una crescita della percentuale dedicata agli investimenti sui media digitali crescente fino a oltre il 60%.

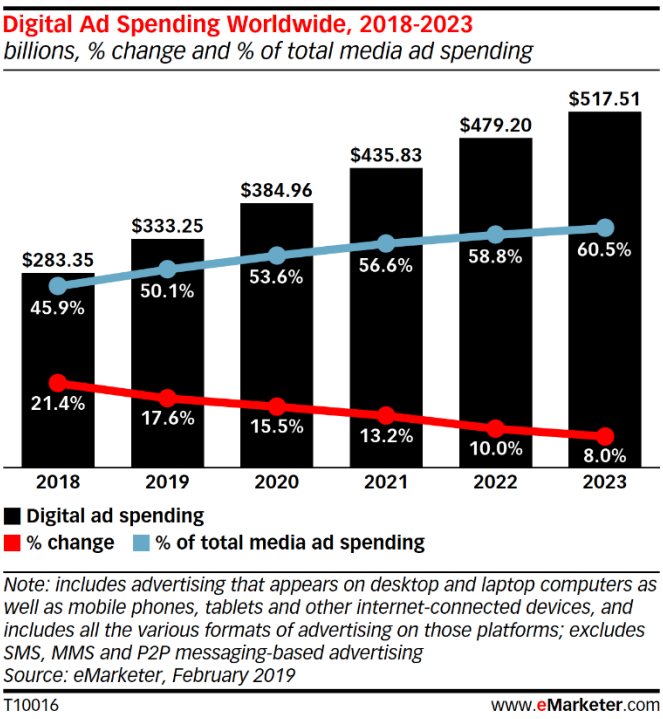

Figura 1 Previsioni di spesa nei mezzi digitali 2019-2023 (EMarketer, 2019)

Uno degli ultimi argomenti di questo capitolo affronterà il tema dell'organizzazione operativa delle attività di comunicazione digitale delle imprese di piccole e medie dimensioni, collegandolo in particolar modo alle scelte *make or buy* e alle competenze interne necessarie.

La fase di verifica.

L'importanza legata alla fase di verifica è legata al fatto che questa viene intrapresa non solo per la misurazione dei risultati, ma anche per coordinare le attività di revisione ed adeguamento in funzione di tali risultati. In questo contesto, le ricerche legate alle misurazioni possono essere quantitative o qualitative: costituiscono due esempi di tali ricerche rispettivamente la tecnica del focus group e quella del sondaggio. L'obiettivo di tali ricerche è capire cosa abbia funzionato e cosa non abbia funzionato nella strategia e nel mix di comunicazione prescelto. Le ricerche possono essere:

1. *post test*, ovvero collegate a una specifica operazione comunicativa e svolte durante o dopo tale azione, per adeguare il messaggio o misurarne l'efficacia;
2. *tracking study*, ovvero studi continuativi di analisi dei principali parametri di efficacia delle attività, come la conoscenza e la percezione della marca;
3. *media measurament*, legato a un set specifico di media (Favaretto, 2013).

Con specifico riferimento all'utilizzo di strumenti e di media digitali, le attività di analisi e verifica dei risultati vedono protagonisti i cosiddetti *Key Performance Indicators (KPI)*, ovvero tutte quegli indicatori utili a monitorare l'andamento delle performance, in questo caso comunicative, caratterizzati da quantificabilità, praticità, direzionalità (ovvero in grado di determinare se vi è o meno un miglioramento),

operatività (ovvero collegate a un cambiamento effettivo) e da scadenze temporali pre-determinate (Nazzari, 2018). Definire in modo corretto tali indicatori è fondamentale quanto misurarli in modo puntuale, affidabile e integrato: occorre infatti mettere in relazione le *web analytics* legate al sito web, con le statistiche quantitative legate ai social media, con la *sentiment analysis*, ovvero l'analisi di opinioni terze online legate alla marca/prodotto e con altri elementi di analisi come la *SEO analysis* e l'analisi delle performance delle campagne di advertising online.

2.3 Digital Communication: online, offline ed integrazioni

La letteratura e anche la stessa analisi della strategia di comunicazione digitale all'interno di questo elaborato è riferita quasi esclusivamente a strumenti, mezzi e messaggi online: se da un lato questo è giustificato dal ruolo prioritario che questi elementi hanno assunto grazie alle potenzialità della rete, su tutte quella di poter raggiungere un segmento specifico e al contempo molto numeroso di persone, dall'altro rischia di non valorizzare adeguatamente l'insieme di attività di comunicazione digitale legate a strumenti offline, o a prevalenza tale.

Per validare tale riflessione, si riparta dalla definizione di comunicazione digitale; in particolare da quella fornita da Pastore e Vernuccio in *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management:* "comunicazione digitale è un complesso di metodi e attività di progettazione, produzione, riproduzione, trasmissione, ricezione, elaborazione e archiviazione di contenuti, alla cui base vi è l'utilizzo di infrastrutture e applicazioni tecnologiche di tipo digitale (pc, internet, web, fibra ottica, satellite, browser, cellulare, ecc)"[43]. I contenuti della comunicazione digitale sono quindi progettati, trasmetti e ricevuti non solo attraverso un sito web aziendale, o un social network, ma anche attraverso un *ledwall* in una vetrina, o un tablet in una fiera, un visore di realtà virtuale durante un evento.

Anche questi mezzi digitali di trasmissione di contenuti possono supportare il percorso di sviluppo del business di piccole e medie imprese che viene sostenuto in questo elaborato: essi possono sostituire o evolvere uno strumento già esistente, come quello del manifesto nella vetrina che diviene *ledwall*, oppure divenire piattaforme inedite attraverso le quali trasmettere il messaggio del piano di comunicazione. Nel primo caso a cambiare non sono solo le opportunità di trasmissione, ma anche le logiche con le quali devono essere concepiti, progettati e prodotti i contenuti; nel secondo caso invece viene completamente ridefinito il paradigma d'interazione tra contenuto e spettatore, attraverso un nuovo rapporto in cui, spesso, lo spettatore diviene co-creatore del contenuto stesso.

Se il metodo di trasmissione dello strumento di comunicazione è tipicamente fisico e non virtuale, e sebbene questa possa contemporaneamente essere connesso alla rete per la creazione, l'elaborazione e la distribuzione del contenuto, intendiamo lo strumento uno strumento di comunicazione digitale offline. Un esempio di questo è proprio il tipico *ledwall* da vetrina: l'obiettivo di questo strumento è quello di trasmettere un messaggio a coloro che vi passano vicino, attraverso la riproduzione di un contenuto multimediale; tuttavia, questo strumento è spesso connesso online, per poter distribuire un contenuto dinamico, o per poter essere aggiornato da remoto. Recenti attività di *proximity marketing*[44] hanno portato questo strumento a utilizzare tecniche di intelligenza artificiale (connessa ovviamente a una rete online) per riconoscere alcuni elementi sociodemografici di chi passa vicino al monitor, e per mostrare agli spettatori dei contenuti personalizzati rispetto alla loro segmentazione.

[43] Pastore, Vernuccio, *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008.
[44] "Il marketing di prossimità (proximity marketing) è una tecnica di marketing che opera su un'area geografica delimitata e precisa attraverso tecnologie di comunicazione di tipo visuale e mobile con lo scopo di promuovere la vendita di prodotti e servizi." (Wikipedia).

Tale esempio introduce un altro, fondamentale aspetto, ovvero quello dell'integrazione tra strumenti digitali online e strumenti digitali offline attraverso attività di comunicazione integrata: la natura digitale degli strumenti offline amplifica infatti le potenzialità di integrazione del piano tra questi strumenti e gli strumenti di comunicazione digitale online. Uno degli elementi più interessanti degli strumenti digitali offline è infatti quello della dinamicità del contenuto al loro interno: quello che un tempo era un manifesto di promozione di un prodotto con uno scatto di campagna, ora può divenire la riproposizione dinamica di contenuti generati dagli utenti su quel prodotto e pubblicati sui social network; quello che un tempo era un catalogo prodotti di arredamento con l'ultima collezione di un brand oggi può divenire un applicativo in realtà aumentata che propone automaticamente l'elemento di arredo compatibile con le dimensioni del luogo in cui viene avviato e filtrato secondo la disponibilità attuale del magazzino o secondo le preferenze dei consumatori dell'e-commerce.

Comunicazione digitale quindi non è solamente attraverso computer, tablet o mobile: talvolta questi strumenti sono affiancati e integrati con altri, altrettanto digitali ma a vocazione offline. Per questo motivo le prossime sezioni dell'elaborato, che, dopo un approfondimento sulle attività di Digital Branding, avranno prima il compito di affrontare le logiche di concezione dei contenuti digitali e poi quello di presentare i vari strumenti di comunicazione digitale, vedranno affiancate attività digitali online con attività offline.

2.4 Digital branding

Nell'analisi delle attività legate a un piano di comunicazione digitale per le piccole e medie imprese si ritiene utile introdurre il concetto di digital branding: prima di rendere operativi gli strumenti di comunicazione digitale e di investire in qualsiasi operazione di marketing digitale è necessario infatti fissare delle linee guida solide e coerenti, che permettano una corretta ricezione dei valori collegati alla marca da parte del pubblico target e che massimizzino la visibilità delle operazioni comunicative digitali.

La definizione di digital branding e le riflessioni collegate a questo concetto sono molteplici nei manuali di Digital Marketing, ma allo scrivente risulta interessante proporre il contributo di Debbie Inglis, Head of Strategy, Innovation and Insight presso SHS Drinks: in un post su Smart Insights introduce provocatoriamente la questione chiedendosi perché non si parli parimente di *TV Branding* o di *Radio Branding*, evidenziando come l'attributo *digital* non è che indicativo di un canale di comunicazione, pur se emergente e di grande impatto nelle sfide comunicative attuali e future. In generale Debbie Inglis definisce il digital branding come il *fare branding nel digitale*, collegando però questa attività a tutte le altre attività di branding nell'universo multicanale della *brand communication* (Inglis, 2017). Funzionalmente allo scopo di questo elaborato, parlare di digital branding e di comunicazione digitale richiede perciò un passo indietro e la trattazione del tema più ampio legato al brand e al branding.

Cos'è il brand per una PMI?

Kotler e Armstrong in *Principi di Marketing* definiscono un brand come "tutto ciò che un prodotto o un servizio rappresenta per i consumatori"[45]; gli autori parlano del brand come della risorsa più durevole dell'impresa, più dei propri prodotti o delle proprie strutture aziendali.

Il brand, o la marca, riconduce al concetto di segno: è qualcosa che identifica, che differenzia un elemento da un altro; non va confuso con il marchio, che ne è di certo parte integrante, perché la sua natura è intangibile e complessa. Il designer Walter Jospech Landor[46] sottolineò la natura intangibile del brand,

[45] Kotler, Armstrong, *Principi di Marketing*, 2009, Pearson, edizione italiana a cura di Walter Giorgio Scott
[46] Walter Joseph Landor (1913-1995) fu un designer fondatore della Landor Associates (wikipedia.com)

differenziandolo dai prodotti e affermando: "Product are made in the factory, but brands are created in the mind"[47].

David Ogilvy, fondatore dell'omonima agenzia di comunicazione e del concetto di *brand image*, parla di marca come della "somma intangibile di attributi di un prodotto: il nome, il packaging, il prezzo, la storia, la reputazione e il modo in cui viene pubblicizzato"[48]. Il brand è un elemento fondamentale nel processo decisionale che porta un potenziale cliente all'acquisto: è qualcosa spesso di poco razionale, di inconscio. Charles Haskell Revson[49] diceva: "In fabbrica produciamo cosmetici, in negozio vendiamo speranze"[50]; il brand e il suo valore risiedono nelle combinazioni e nei legami quasi chimici di promesse, percezioni, sensazioni, divenendo il cuore pulsante della relazione instaurata tra un'impresa e un consumatore. Si tratta di un processo complesso e di grande significato, perché diviene elemento di vantaggio competitivo e al contempo di valore aggiunto per il cliente. Kapferer sintetizza le funzioni che la marca svolge per il consumatore in 6 principali finalità (Kapferer & Thoenig, La Marca, 1991):

- di identificazione, ovvero di riconoscibilità da parte del consumatore;
- di orientamento, inteso come orientamento del consumatore nel mercato e nelle varietà di prodotti offerti;
- di garanzia per la qualità aspettata di un prodotto di una specifica marca;
- di personalizzazione, intesa come possibilità di trasmettere la propria identità a livello social attraverso l'associazione alla marca;
- ludica, intesa come legata al piacere di usare e acquistare il prodotto di una marca;
- di praticità, ovvero di riconducibilità a percorsi o processi di scelta passati per semplicità.

Nonostante queste riflessioni e definizioni possano essere riferite a qualsiasi tipologia di impresa, esse assumono talvolta un significato particolare per il segmento identificato, e soprattutto per le modalità di conduzione e generazione del valore del segmento ipotizzato.

Il capitolo precedente ha infatti concentrato l'attenzione sulla concentrazione in questo profilo di imprese di approcci di business orientati a nicchie particolari di consumatori, o legati a realizzazioni manifatturiere ad alto livello di personalizzazione, o ancora fondati su un alto tasso di valore tecnico e innovativo. Questa tipologia di imprese fonda il proprio paradigma di creazione del valore non tanto sulla scala o sulla competitività internazionale della propria offerta, quanto piuttosto sulla proposizione di un valore aggiunto significativo, che viene poi associato alla marca intesa e definita come sopra.

Brand Identity, brand image, brand equity e branding

Intrinsecamente e strettamente correlati al concetto di marca, seppur non coincidenti, sono la brand identity, la brand image, la brand equity e il branding. Definirli risulta utile nella definizione di digital branding, perché ognuno di questi aspetti ha delle implicazioni profonde nel mondo digitale.

Con brand identity, o identità di marca, si intende il tessuto di elementi con i quali un'impresa vorrebbe essere percepita: si tratta di un percorso storico, e quindi inimitabile nella sua complessità, (Barney, 2006) caratterizzato dalla volontà delle imprese di stabilire attraverso la marca delle relazioni di valore con i propri clienti, attribuendo credibilità ai propri prodotti e generando benefici funzionali, simbolici ed emozionali (Bauman, 2003)[51]. Secondo Aacker e Joachimsthaler, l'identità di marca è identificata in tre

[47] *landor.com/about* - trad. I prodotti sono costruiti in fabbrica, ma le marche sono create nella mente.

[48] Van Riel C.B.M., Fombrun C.S., *Essentials of corporate communication*, Routledge, London, 2007, pg. 39

[49] Charles Haskell Revson (1906-1975) è stato imprenditore americano, pioniere nel mercato dei cosmetici e fondatore di Revlon (wikipedia.com)

[50] Kotler, Armstrong, *Principi di Marketing*, Pearson, Milano, 2007, p.292

[51] Le riflessioni sulla brand identity, sulla brand image e sulla brand equity fanno tesoro della trattazione di Maria Pia Favaretto su questi temi in *La strategia di comunicazione dell'era digitale*, già citato in questo elaborato.

dimensioni: la *brand essence*, intesa come l'essenza, la promessa di fondo legata alla marca, la *core identity*, costituita da un set primario di valori che supportano la promessa principale e l'*extended identity*, intesa come identità allargata attraverso gli attributi aggiuntivi di marca. Le relazioni tra marca e identità di marca e la trattazione della brand identity è validamente supportata dal modello di brand identity di Kapferer (Kapferer, Strategic brand management, 1997), inteso come un prisma ideale a sei facce, rapportate a sei componenti interrelate e dinamiche con cui è definita l'identità di marca:

- gli elementi fisici, ovvero quegli elementi di base che evocano un aspetto fisico come forma, colore, design di una marca;
- la personalità, ovvero il carattere della marca, la sua proiezione antropomorfica in un testimonial o in un personaggio con una precisa indole;
- la cultura, intesa come l'universo di valore che appartengono alla marca e che vengono evocati dalla comunicazione di marca;
- la rappresentazione mentale, intesa come l'immagine che il consumatore ha di sé stesso scegliendo una determinata marca;
- la rappresentazione riflessa, intesa come il modo con cui un consumatore vorrebbe essere visto scegliendo una determinata marca;
- la relazione, intesa come relazione tra consumatore e marca e collegata alle varie modalità con cui una marca crea un rapporto con i propri consumatori.

Lo stesso Kapferer contrappone la brand identity al concetto di brand image: se da un lato l'identità di marca è l'insieme di elementi con cui un'impresa compone la comunicazione collegata alla propria marca, l'immagine di marca è tutto ciò che viene recepito da un target sulla marca stessa, ed è quindi costituita dall'insieme di percezioni e interpretazioni dei vari messaggi recepito e decodificati da un determinato target su una marca.

L'importanza strategica della marca del processo decisionale di un potenziale cliente è collegata ai benefici e alle potenzialità di una marca per un'impresa. Il valore generato dalla marca è definito come brand equity, inteso sia come valore per il consumatore che come valore per l'impresa. Si tratta di un valore misurato e misurabile, sintesi del giudizio che un set di consumatori hanno di una determinata marca. Keller, in *Strategic brand management: building, measuring and managing Brand Equity* definisce la *brand equity* come "l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa"[52].

Infine, con branding si fa riferimento a quelle attività che collegano un prodotto o un servizio a un brand: Keller e Kotler in *Marketing Management* parlano di *branding* come dell'attività di "dotare prodotti e servizi del potere di un brand"[53]: collegare un prodotto a una specifica identità, differenziandolo e attribuendogli un set di valori e di attributi tangibili e intangibili. Un'impresa quindi intraprende un'attività di *branding*, ogni qualvolta associa un prodotto o un servizio ad un brand e a ciò di cui esso si fa portatore; in pratica, ogni punto di contatto tra azienda e cliente o potenziale cliente costituisce un'attività di branding.

Ritorniamo quindi al *digital branding*, inteso come quelle attività di branding che sono caratterizzate dalla dominanza dei canali di comunicazione digitali come mezzi di trasmissione dell'attività. Collegando quanto detto finora al *digital branding* e esplicitando le peculiarità dei concetti definiti nella loro componente digitale, possiamo sintetizzare che fare *branding* a livello digitale implica rendere l'azienda presente, riconosciuta e ricordata a livello digitale dal suo cliente target.

Non si tratta solamente di constatare o programmare la presenza sui motori di ricerca, o sui social network, quanto piuttosto di strutturare una presenza coerente con l'essenza della marca, con la

[52] Keller, *Strategic brand management: building, measuring and managing Brand Equity*, New York, Prentice Hall, 2012
[53] Kotler; Keller, *Marketing Management*, 2012, Pearson

promessa principale che la marca stringe con i propri consumatori, attraverso una corretta implementazione della strategia, una corretta esplicitazione dell'identità e uno sviluppo coerente e performante degli strumenti digitali a disposizione dell'impresa.

Le attività di branding per le PMI sono spesso sottovalutate: a queste vengono preferiti investimenti di sviluppo commerciale o di comunicazione promozionale concentrata su un particolare prodotto o servizio. A detta dello scrivente tuttavia, il digitale ha impattato anche su questa tendenza, perché da un lato ha facilitato la diffusione delle attività di comunicazione delle PMI, amplificandone di fatto anche le attività di branding e traslando le potenzialità della comunicazione digitale anche su questa tipologia di attività, dall'altro ha richiesto in modo più forte una gestione della reputazione della marca: un esempio a supporto è quello delle micro imprese di ristorazione o ospitalità turistica, che con strumenti di *reputation management* collegati alle recensioni su Trip Advisor o nelle varie OTA si sono ritrovati a gestire le politiche di branding delle proprie aziende.

Dopo un approfondimento sul tema dei contenuti multimediali, l'elaborato si concentrerà proprio sulle caratteristiche e le buone pratiche di utilizzo dei principali strumenti digitali e sulle attività di comunicazione digitale più proficue per le piccole e medie imprese.

2.5 I contenuti nella comunicazione digitale

Che la partita della comunicazione digitale si giochi a suon di contenuti può sembrare scontato agli addetti ai lavori: era il 1996 quando Bill Gates, sul sito web di Microsoft, profetizzava l'importanza dei contenuti nel contesto digitale con il celebre "*content is king*". Da allora ne è passata di acqua sotto i ponti: le logiche di creazione dei contenuti si sono evolute e trasformate, contestualmente agli strumenti e alle modalità di distribuzione e consultazione degli stessi, in una relazione di co-implicazione reciproca. Nonostante ciò, si ritiene utile in questo elaborato approfondire proprio il tema dei contenuti digitali: le ragioni sottese a questa decisione non sono insite solamente nel ruolo che i contenuti assumono all'interno delle strategie di inbound marketing e di digital marketing in genere, che devono fronteggiare la necessità di aumentare l'intensità e l'efficacia del messaggio profuso per combattere l'*overload* di informazioni quotidianamente ricevute online da un utente; pur essendo un aspetto fondamentale che verrà affrontato in questa trattazione, le tipologie di contenuto e le modalità di narrazione più efficaci nel digitale divengono ancora più interessanti ai fini dell'elaborato se collegati alle opportunità che offrono alle micro, piccole e medie imprese rispetto ai contenuti *analogici* che caratterizzavano la comunicazione pre-digitale.

Risulta quindi coerente con questo percorso affrontare in prima battuta gli effetti che il digitale ha provocato nella progettazione, nella creazione, nella distribuzione e nella consultazione di un contenuto multimediale, indagandone poi in modo specifico i connotati caratteristici legati alla comunicazione di piccole e medie imprese e concentrando poi l'attenzione sulle diverse tipologie di contenuto digitale e sulle tendenze di evoluzione di queste stesse tipologie.

2.5.1 Come il digitale ha cambiato le carte in tavola

Parlare di *content marketing* pensando che questo possa essersi affermato solamente in epoca digitale o, addirittura, decretandone la nascita con l'avvento della rivoluzione digitale, può sembrare riduttivo; da sempre infatti le imprese di avvalgono di contenuti e di strumenti di narrazione per valorizzare la propria proposta e coinvolgere il proprio potenziale utente.
Si pensi, ad esempio, ad un ricettario cartaceo, in omaggio con l'acquisto di un prodotto alimentare, a una guida o a un manuale brandizzati, a una celebre pubblicità televisiva di un grande brand: si tratta di elementi di una strategia di marketing di contenuto, in cui il contenuto è concepito per offrire un'esperienza migliore allo spettatore-cliente o per coinvolgerlo emozionalmente in un percorso narrativo.

Da un lato le storie, e la loro narrazione, dall'altro contenuti informativi e divulgativi hanno caratterizzato spesso le attività comunicative delle imprese in epoca pre-digitale, e in generale possiamo riscontrare nell'utilizzo dei contenuti in queste attività due finalità principali:

- l'utilità, intesa come la fornitura di un contenuto che risulta utile per chi lo consulta, perché gli fornisce informazioni che gli servono e che gli interessano;
- il coinvolgimento, ovvero la possibilità di modificare il rapporto tra marca e spettatore, costruendo una relazione emozionale in cui lo spettatore si senta coinvolto nella narrazione e nei valori a questa riferiti.

Allo stesso modo, queste finalità sono comuni anche nelle attività di *digital content marketing:* Francesco Gavatorta e Alberto Maestri in *Digital Content Marketing: storytelling, strategia, engagement* parlano di attività di marketing dei contenuti digitali come "creazione di contenuti coinvolgenti, utili e rilevanti"[54].
Ma quindi, se la finalità è invariata, cosa è cambiato?
Gli autori del libro appena citato provano a sintetizzarlo in modo interessante, parlando di una restrizione dello spazio tra emittente e destinatario del contenuto, e della conseguente necessità di aumentare l'intensità dell'energia del contenuto stesso perché questo possa risultare efficace (Gavatorta & Maestri, 2013). Nello specifico, possiamo identificare quattro fondamentali elementi di differenziazione tra i contenuti pre *digital* e contenuti *digital*:

1. Il superamento del rapporto emittente-spettatore.
   Se i contenuti analogici erano dichiaratamente creati da un emittente e indirizzati a un pubblico di spettatori, in un rapporto uno a molti, i contenuti digitali superano in modo forte questa tipologia di relazione: un contenuto digitale oggi può essere creato da un cliente e riconfezionato dall'azienda[55], ma in generale anche i contenuti originali di un'impresa, una volta pubblicati in rete, prevedono la possibilità di replica e condivisione del contenuto stesso da parte del consumatore. Cambiano in questo modo le modalità di creazione di un contenuto e di narrazione di una storia, perché cambiano le modalità di distribuzione del contenuto stesso.
2. Le potenzialità di diffusione e di scala.
   La diffusione di un contenuto analogico da parte di un'impresa richiedeva (e richiede tuttora) un investimento importante: si pensi, ad esempio, a un manuale di fotografia realizzato da un'impresa produttrice di prodotti per la fotografia, che doveva essere spedito a vecchi clienti, o omaggiato a nuovi clienti e distribuito contestualmente alla vendita di un prodotto. Le logiche di diffusione digitali hanno rivoluzionato il metodo di trasmissione delle informazioni del manuale di fotografia, e permettono ora all'azienda di divulgare tali informazioni a milioni di persone con un investimento proporzionalmente inferiore.
3. La quantità di informazioni disponibili.
   Il terzo, fondamentale, elemento di differenziazione tra il contesto digitale e quello precedente è collegato alla quantità di informazioni disponibili da parte di un consumatore, il quale oggi dispone di mezzi molto più potenti rispetto a quelli di un tempo. Un esempio utile alla comprensione della portata di tale cambiamento è la differenza della reazione di un potenziale cliente a una telefonata di un call center telefonico per la proposizione di un'offerta di telefonia: se un tempo questo strumento commerciale poteva consistere in uno dei pochi elementi informativi per un cliente, oggi la sovrabbondanza di informazioni presenti in rete sulle caratteristiche delle offerte telefoniche attribuisce alla telefonata del call center le caratteristiche di un elemento di disturbo

[54] Gavatorta, Maestri, *Digital Content Marketing: storytelling, strategia, engagement,* 2013, Torino, Anteprima.
[55] Con riferimento a questo aspetto, si veda la strategia di comunicazione legata agli *user generated content* descritta al punto 2.1 di questo elaborato.

per il consumatore. Ed è proprio la quantità di informazioni disponibili per il consumatore che richiede che non solo gli strumenti commerciali, ma anche i contenuti realizzati da un'azienda risultino allineati ai percorsi di informazione e decisione dell'utente digitale: questo si riconduce alla maggiore appetibilità del contenuto stesso e alla necessità di fornire informazioni utili e rilevanti per chi riceve il contenuto.[56]

4. Le possibilità di narrazione multimediale.
   L'affermazione di strumenti digitali per la creazione dei contenuti, ma, soprattutto, la digitalizzazione dei canali di distribuzione di questi contenuti ha amplificato le potenzialità di narrazione rispetto ad un tempo, permettendo la combinazione di immagini, suoni, video, esperienze interattive, contenuti immersivi, testi. In questo modo, il contenuto multimediale difficilmente è considerabile come isolato, ma diviene piuttosto una fusione di diversi output che si mescolano e si intrecciano in un'unica esperienza multimediale. Alle potenzialità espressive e narrative aumentate dagli strumenti digitali si accostano, da un lato, le possibilità di personalizzazione del contenuto in funzione dell'utente specifico o del segmento di utenti a cui questo è indirizzato, dall'altro, la possibilità di interazione e di co-creazione del contenuto stesso.

2.5.2 I contenuti digitali per le PMI

Da quanto affermato finora, la creazione e la diffusione di contenuti coinvolgenti sono una leva importante per le attività di comunicazione digitale; al contempo, questo elaborato individua le condizioni di efficacia della comunicazione digitale nelle piccole e media imprese, sviluppando il business dell'impresa stessa. Risulta quindi logico che ci debba essere una relazione particolare tra contenuti digitali e piccole medie imprese.

Quando si citano gli esempi più famosi e performanti di creazione di contenuti digitali o di brand storytelling, l'attenzione è posta spesso verso le grandi multinazionali, che affidano a celebri agenzie di comunicazione campagne mastodontiche caratterizzate da una presenza omnicanale e un budget di produzione importante. Questo può indurre a pensare che i processi teorizzati nelle guide alle attività di *content marketing* siano rivolti in particolar modo a grandi aziende; tuttavia la creazione di contenuti multimediali come strumento fondante di valorizzazione delle attività di comunicazione digitale da parte di piccole e medie imprese risulta vantaggiosa quanto meno per due aspetti salienti.

Il primo è banalmente collegato ai costi di creazione e distribuzione, e in particole, all'accessibilità della diffusione del contenuto multimediale da parte della PMI: nonostante i costi di distribuzione digitale dei contenuti siano in netto aumento rispetto al passato[57], promuovere un contenuto in rete costa molto meno rispetto a promuoverlo in televisione, in un giornale, ecc. Non si tratta però solo di un tema di distribuzione: spesso la creazione del contento digitale segue delle logiche differenti rispetto a quelle del contenuto analogico, perché è dominata da nuove tipologie di contenuti che hanno generalmente una barriera di accesso più bassa rispetto ai costi di produzione di uno spot pubblicitario o di una importante campagna editoriale. Questo implica che le piccole e medie imprese non solo fronteggiano le differenziazioni contestuali esplicitate alla sezione precedente, ma possono godere godendo della maggiore diffusione del messaggio insito al contento grazie al minore investimento economico necessario.

[56] L'esempio di confronto tra telefonata del call center pre-digitale e telefonata ai tempi del digital è preso a prestito dallo speech di Jacopo Matteuzzi al Web Marketing Expo 2019.

[57] Si pensi ad esempio alla portata organica, ovvero non a pagamento, di un contenuto pubblicato nel 2010 attraverso un post Facebook rispetto a quella di un contenuto pubblicato nel 2019: se un tempo la copertura potenziale del contenuto era la totalità dei follower dell'impresa, oggi la percentuale raggiungibile senza investimento pubblicitario è compresa tra lo 0,4% e il 5% dei follower della pagina dell'impresa (BuzzSumo).

La seconda opportunità che rende protagoniste le piccole e medie imprese all'interno delle riflessioni sui contenuti multimediali digitali è legata all'esperienzialità spontanea della proposizione di valore di molte piccole e medie imprese. In un mondo digitale che richiede storie più autentiche e appetibili, le piccole e medie imprese italiane possono giocarsi l'artigianalità che caratterizza i processi di alcune di esse, possono lavorare sul paradigma storico e tipicamente umano che costituisce il loro percorso di crescita ed evoluzione: insomma, essere una PMI del Made in Italy ha un fascino diverso dalla serialità delle big company, e questo costituisce un elemento autentico che può determinare un vantaggio narrativo forte. Avere una storia non coincide necessariamente con il sapere raccontarla: gli stessi Gavatorta e Maestri nel testo prima citato parlano di narrazione come della capacità di creare empatia in chi riceva il messaggio: un coinvolgimento emotivo che si costruisce proprio con lo *storytelling*, con l'obiettivo di convincere all'acquisto, di enfatizzare le componenti emozionali di un prodotto o di un servizio e di trasmettere in modo efficace i valori sottesi a una proposizione di valore di marca.

2.5.3 La ricerca dell'immersività: tipologie di contenuto e nuove frontiere

Le diverse tipologie di contenuti digitali differiscono tra loro per caratteristiche multimediali, attributi specifici, strumenti distributivi, modalità di consultazione e di approccio al contenuto da parte di chi lo riceve: una strategia di *content marketing* può ovviamente integrare contenuti differenti per diversificare la profondità del messaggio e la quantità di informazioni contenute o per variare il grado di emozionalità funzionalmente al *touchpoint* digitale che si prefigge di presidiare nella relazione con il cliente.

Prima di citare le principali tipologie di contenuto digitale a disposizione per la comunicazione di una micro, piccola e media impresa, si ritiene interessante affrontare due trend emergenti nell'evoluzione dei contenuti.

Il primo è caratterizzato dall'avvicinamento tra il contenuto stesso e il contenitore, ovvero il mezzo attraverso il quale viene distribuito all'utente: non si tratta solamente di un rapporto di correlazione, secondo il quale l'evoluzione del contenuto e delle potenzialità tecnologiche legate al suo sviluppo incide sui mezzi che lo divulgano e viceversa, ma di un processo attraverso il quale l'utilizzo del contenitore diviene un modo per creare nuovi contenuti. Il riferimento d'esempio è alle nuove funzionalità di social network come Facebook, che consentono la creazione in-app di elementi grafici, di collage fotografici personalizzati, ma allo stesso tempo anche la registrazione di video con elementi di realtà aumentata dinamici, ecc.

Il secondo aspetto, ancora più profondo nelle implicazioni per la comunicazione digitale, sta nella ricerca di un grado di interattività ed immersività sempre maggiore: inizialmente la maggior parte dei contenuti digitali era categorizzabile come immagini o elementi grafico-visuali; dalle immagini l'attenzione si è spostata poi sui contenuti animati e sui contenuti videografici, anche grazie alle performance di coinvolgimento e conversione dimostrate.
Oggi la tendenza è a sperimentare nuove tipologie di contenuto: le Facebook ed Instagram Stories integrano immagini e video con la possibilità di porgere delle domande all'utente, di completare un contenuto in funzione del feedback dato dal ricevente. Consumatore, contenuto e impresa si interrelano attraverso video che scorrono allo scroll del mouse di un computer, o al movimento di un dito su uno smartphone, fino a fondersi con esperienze immersive come quelle di *gamification* in realtà virtuale, in cui il percorso di narrazione avviene mediante l'utilizzo di un paio di visori che proiettano il potenziale cliente in un mondo virtuale, portandolo a plasmare il racconto in funzione di decisioni spontanee come la scelta di muoversi nello scenario, ecc.

Ok, ma quali sono le principali tipologie di contenuti digitali? Per rigore d'analisi e possibilità di utilizzo possiamo categorizzarli in immagini, video, render, infografiche, post e blog post, webinar, ebook, pagine web, esperienze in realtà aumentata e in realtà virtuale.

Immagini e video sono di certo le tipologie di più facile individuazione e comprensione: contenuti appartenenti a queste categorie possono essere una fotografia di un evento realizzato dall'impresa, un video tutorial di un prodotto del brand, uno scatto inspirazionale per collegare un prodotto a un set di valori o a un determinato mood. Queste tipologie di contenuti, pur mantenendo le loro caratteristiche salienti, subiscono percorsi di trasformazione continui: la durata dei video finalizzati alla riproduzione web e social si è ridotta drasticamente (così come il tempo medio di attenzione dell'utente sui video stessi), l'orientamento delle immagini è passato da orizzontale a tipicamente verticale, allineandosi ad una consultazione *mobile first*.
Fotografie e contenuti video vengono accostati dai render, ovvero contenuti creati a computer, frutto di un processo di modellazione 3D e di esportazione del modello ad alti livelli di fotorealismo: in questo modo, ad esempio, è possibile rappresentare e proporre un prodotto non ancora realizzato, o contestualizzarlo in un set in modo digitale, senza gli stessi costi di produzione. Questa tipologia di contenuto richiede competenze specifiche e capacità di calcolo a mano a mano crescenti in funzione del livello di fotorealismo che si vuole ottenere, ma rappresenta una chiave nella progettazione e nella realizzazione di contenuti dedicati a mercati come quello della gioielleria, dell'interior design e dell'edilizia.
Con infografiche invece, il riferimento è a contenuti di natura grafico visuale, realizzati con l'obiettivo di illustrare un processo, definire un percorso, spiegare un tema particolare o elencare le statistiche di un fenomeno: si avvalgono di una combinazione di testi, icone, illustrazioni e simboli, graficamente coerenti ed integrati fra loro. Questa tipologia di contenuto è apprezzata per l'immediatezza e la chiarezza del messaggio contenuto, e spesso richiede uno studio estetico e visuale strutturato per risultare leggibile e al contempo impattante.
Post e blog post sono in verità due tipologie distinte di contenuti, che fondono spesso altre tipologie di contenuto in una combinazione rivolta alla pubblicazione rispettivamente su un social network o su un blog. Il post è un contenuto che integra solitamente un testo a un contenuto multimediale come foto, video, render o infografica, ma è allo stesso tempo completato da elementi come un pulsante di *call-to-action*, un link, una miniatura della pagina di atterraggio o dell'autore del post, che variano da una piattaforma distributiva ad un'altra. I post di un blog invece sono articoli composti principalmente da testi e immagini, spesso caratterizzati da una differenziazione gerarchica dei contenuti testuali e da una serie di collegamenti tra articoli, ancorati a parole chiave dell'articolo.
Un'altra tipologia di contenuto è quella del webinar, inteso come un seminario online che è caratterizzato da un pubblico di utenti e da uno speaker, il quale tiene una sessione formativa o presentativa legata a un prodotto dell'azienda o a temi che le si avvicinano. Si tratta di un contenuto caratterizzato da grande flessibilità nella gestione dei tempi (può infatti essere riascoltato al termine) e nella possibilità di essere ascoltato ovunque, in quanto di natura prettamente digitale, il cui successo spesso è ancorato all'appetibilità degli speakers proposti e dei temi affrontati.
Con riferimento agli ebook invece si intendono una serie di documenti, generalmente di un numero di pagine non superiore alle 30/40 facciate, che si pone l'obiettivo di affrontare un tema o un problema vicino alla proposizione di valore dell'azienda, e che è rivolto a un pubblico di utenti che lo consulta a livello digitale. Questa tipologia di contenuto, di natura prettamente testuale e distribuibile in formati ed estensioni differenti per la compatibilità su vari dispositivi di lettura, è utilizzata di frequente in approcci di *content marketing* legati a business di nicchia o di natura specifica, in cui il target sente la necessità di affrontare in modo strutturato un tema vicino al prodotto o ai servizi che l'azienda offre. Come avremo

modo di constatare nell'ultimo capitolo dell'elaborato, il vantaggio di implementazione di questa tipologia di contenuto per le PMI risiede spesso nella sua integrazione all'interno di una strategia di contenuto digitale diversificata, in cui l'ebook assume il ruolo di riassunto strutturato delle informazioni distribuite anche attraverso video pillole o infografiche sintetiche.
La volontà di citare tra le tipologie di contenuti anche le pagine web rafforza la tesi prima sostenuta sull'avvicinamento tra contenitore e contenuto: nonostante le pagine web siano a tutti gli effetti un contenitore di contenuti digitali, il percorso evolutivo che vede queste pagine integrare diversi contenuti in modo sempre più forte giustifica la creazione di una nuova tipologia di contenuto, ovvero una pagina web in cui l'esperienza dell'utente sia arricchita di contenuti multimediali come foto, video, testi, live render che si animano e si modificano durante l'interazione dell'utente con il contenuto: l'obiettivo è quello di adattare il contenuto in funzione del ritmo di consultazione e del grado di interesse dell'utente.
Le ultime due categorie di contenuti digitali citate sono quelle collegate ad esperienze di realtà aumentata e di realtà virtuale: si tratta, almeno per ora, di contenuti digitali di natura quasi esclusivamente offline, differenti tra loro ma caratterizzate da un grado di immersività maggiore rispetto a foto o video.
Un contenuto in realtà aumentata differisce da un contenuto di realtà virtuale perché si avvale di una tecnologia che consente di mostrare testi, elementi grafici, suoni e oggetti virtuali nel mondo reale, attraverso l'utilizzo di dispositivi digitali come *Microsoft Hololence*, occhiali con un processore e un microproiettore puntato sulla lente o anche come un semplice smartphone di ultima generazione. Al contrario, un contenuto in realtà virtuale è legato a una tecnologia in cui si "crea l'effetto di uno spazio tridimensionale interattivo nel quale gli oggetti hanno un senso di presenza spaziale"[58]: l'utente in questo modo è immerso in una realtà completamente nuova, attraverso l'utilizzo di un visore oscurante. Come possono queste tipologie di contenuti supportare il business delle piccole e medie imprese? La risposta è collegata alla possibilità di valorizzare un prodotto manifatturiero in cui la componente visuale e la sua contestualizzazione in un ambiente preciso costituiscono parte integrante della proposizione di valore dell'azienda: l'esempio più eclatante è collegato al settore dell'arredamento e dell'interior design, in cui una stanza può contenere infinite combinazioni dinamiche di tutti gli elementi d'arredo prodotti dall'azienda. Allo stesso modo, anche le attività collegate ai servizi turistici possono contare in contenuti in realtà virtuale o in realtà aumentata per la valorizzazione comunicativa del prodotto: si pensi, ad esempio, alla possibilità di riproporre le antiche decorazioni o le parti distrutte di un monumento o di uno spazio di valore storico e artistico[59]. I vantaggi legati alla creazione e all'utilizzo di queste tipologie di contenuti non sono tanto la possibilità di scala e di diffusione immediata del contenuto, quanto piuttosto l'aumento del grado di coinvolgimento nello storytelling e la possibilità di aumento esponenziale del dinamismo del contenuto durante la fruizione dell'utente.

2.6 Gli strumenti nella comunicazione digitale

Nella trattazione delle opportunità insite nel rapporto tra comunicazione digitale e PMI, dopo la presentazione del piano di comunicazione, del concetto di brand e di digital brand e delle caratteristiche principali dei contenuti multimediali digitali, trova giusta collocazione la trattazione dei principali strumenti digitali di comunicazione.

[58] Virtual Reality: Definition and Requirements, NASA, 2016, disponibile all'indirizzo (NASA)http://www.nas.nasa.gov/Software/VWT/vr.html
[59] In questo caso la funzione comunicativa del contenuto digitale si associa alla proposizione di valore stesso del servizio offerto; la visita del turista è arricchita anche dal punto di interesse storico.

L'elaborato prenderà quindi in analisi le peculiarità di ogni singolo strumento, contestualizzandone l'utilizzo per le piccole e medie imprese e indagandone eventuali relazioni con il set di altri strumenti presentati.

2.6.1 Il sito web, l'ottimizzazione e l'inserzione sui motori di ricerca.

Uno dei principali strumenti di comunicazione digitale per le piccole e medie imprese (così come per tutte le imprese) può essere identificato nel sito web, inteso come una struttura interrelata di pagine web che presentano l'azienda nella sua proposizione di valore e nei prodotti e servizi che la identificano.

Questa tipologia di strumento è completamente versatile e flessibile in funzione delle necessità comunicative dell'azienda, degli obiettivi che questa ripone nel proprio sito web e delle esigenze dei clienti o i potenziali clienti da soddisfare.

A cosa serve un sito web per una piccola, media impresa? Averlo è indispensabile?

Le funzioni che un sito web può ricoprire per una piccola e media impresa non riguardano solo il marketing o la comunicazione digitale: spesso questo strumento può divenire uno strumento di proposizione commerciale, di vendita, di supporto e assistenza post-vendita, di gestione delle operazioni o del flusso di acquisiti, ecc. Concentrando però l'attenzione proprio sugli obiettivi legati alla comunicazione, possiamo sintetizzare in questi due punti le principali funzioni che questo ricopre:

1. Fornire informazioni sull'azienda e sui suoi prodotti o servizi.
   Può sembrare scontato, ma il sito web è spesso il principale canale con il quale un cliente o un potenziale cliente viene a conoscenza delle informazioni che riguardano l'azienda, la sua storia, i prodotti o i servizi che offre e le caratteristiche tecniche di questi.
2. Comunica l'immagine di marca
   Accanto alla necessità di trasmettere/ricevere informazioni di presentazione dell'azienda rispettivamente dall'azienda stessa e dai propri stakeholder, un sito web è uno strumento di fondamentale importanza per la comunicazione dell'immagine di marca, ovvero per trasmettere quali siano gli elementi fondanti della propria promessa di valore nei confronti dei clienti dell'azienda. La trasmissione dell'immagine di marca e del suo posizionamento sul mercato può avvenire in modalità completamente differenti tra loro per struttura, profondità, tipologia di contenuto utilizzato, e avviene in tutti gli aspetti del sito, dal *tone of voice* dei contenuti testuali in home fino alle pagine concepite e dedicate a tale scopo[60].

All'interno di queste due macro-funzioni è possibile riconoscere delle funzioni specifiche strategicamente molto importanti nel piano di comunicazione di un'impresa, ma si preferisce in questa sede focalizzare l'attenzione sulla necessità imprescindibile o meno di adozione da parte di una PMI di un sito web. Il sito web è riconosciuto come uno dei primi e principali passi per strutturare una presenza digitale efficace. Nonostante questo, secondo le statistiche Istat, nel 2017 il 28% delle imprese italiane con più di 10 dipendenti non possiede ancora un sito web; considerando invece le imprese con meno di 10 dipendenti la percentuale delle imprese che non possiede un sito web sale al 39%. Se da un lato questi dati possono essere espressione della mancata presenza digitale dell'impresa (spostando la riflessione sull'imprendiscibilità della presenza online per le PMI), dall'altro la registrazione di un netto aumento anno su anno rispetto all'adozione di uno o più social network per le imprese in oggetto mette in discussione la realizzazione del sito web come primo e principale strumento di comunicazione digitale. Il contributo dello scrivente a questa discussione è legato al grado di struttura della presenza digitale di una piccola e media impresa: qualora tale struttura sia disordinata, e qualora non vengano identificati i rapporti tra sito web e

[60] Il riferimento è sia a pagine tipicamente utilizzate in *corporate website* standard come la pagina "visione e missione", sia a pagine maggiormente dedicate allo storytelling di marca o alla presentazione di progetti e iniziative finalizzati alla trasmissione della proposizione di valore della marca stessa.

altri strumenti digitali (in particolare, quelli collegati all'aumento della visibilità dello stesso) investire su un sito web non ottimizzato e non visitato dagli utenti è pressoché inutile. Viceversa, qualora la presenza digitale sia finalizzata a obiettivi di comunicazione integrati e concretizzata in un piano di comunicazione digitale completo, il sito web assume un ruolo centrale, anche per le piccole e medie imprese e diviene uno strumento di presentazione imprescindibile, perché consente la progettazione di un flusso di visita e lettura customizzato, perché riesce a fornire al management più informazioni riguardo al traffico e al comportamento degli utenti rispetto ad altri strumenti digitali, perché consente di sfruttare le potenzialità espressive di tutte le tipologie di contenuti digitali prima presentati, anche integrandoli tra loro e perché è completamente accessibile da utenti di qualsiasi tipo, senza richiesta di registrazione o di pre registrazione (come avviene, ad esempio, in un social network come Facebook).

L'efficacia di un sito web è garantita dal rispetto dell'integrazione tra due tipologie di attività:

- le attività collegate alla presentazione e proposizione dell'azienda, ovvero tutte le attività che concernono l'analisi degli obiettivi aziendali riposti nel sito web, la progettazione delle pagine e dei contenuti a queste connesse, ecc.
- le attività connesse all'aumento della visibilità del sito web, intese come tutte le attività finalizzate all'aumento del traffico e delle visite del sito web, come, ad esempio, l'ottimizzazione per i motori di ricerca e la promozione del sito web negli stessi.

Per facilità di analisi, dividiamo la trattazione di tali attività proprio attraverso questi due parametri. Con riferimento alle attività collegate alla presentazione e proposizione dell'azienda, la prima, fondamentale attività è quella di analisi e identificazione degli obiettivi del sito web. In questa attività si deve definire il ruolo che il sito web ricopre nel piano di comunicazione integrato dell'azienda, immaginando quale sia il percorso del potenziale cliente e quali tappe di questo percorso attraversino proprio il sito web; al contempo è necessario identificare il rapporto proprio tra presentazione dei prodotti e posizionamento di marca dell'azienda, individuando come tale rapporto debba essere concretizzato nelle varie pagine del sito. Le conseguenti attività di progettazione dei contenuti passano attraverso la creazione di un'alberatura delle pagine, collegata a una mappa potenziale di comportamento dell'utente attraverso queste pagine e a un cosiddetto *wireframe*, inteso come "rappresentazione schematica di ogni pagina, il disegno della stanza non arredata ma semplicemente completata con alcuni segnaposto" con l'obiettivo di rispondere a domande come "quali saranno gli elementi che la pagina dovrà contenere? Quanto spazio occuperanno e come saranno disposti?"[61]. Alla progettazione del *wireframe* seguono poi quella la creazione della grafica del sito, ovvero degli elementi visuali con cui le informazioni sono presentate, e l'attività di sviluppo del sito, spesso dedicato a un'agenzia o a un professionista esterno all'azienda.

Un elemento particolarmente interessante nell'analisi del sito web come strumento per le PMI è legato all'aggiornamento del sito web e al grado di obsolescenza che il mancato aggiornamento può provocare qualora il sito non sia regolarmente aggiornato: il sito web, a differenza di strumenti di comunicazione non digitale, è un elemento del piano dinamico, che richiede un aggiornamento costante sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista contenutistico. Per questo motivo, considerati anche i flussi di lavoro e la capacità di investimento delle piccole e media imprese, identificare le modalità di aggiornamento più snelle e meno onerose per l'azienda è un'attività di rilevante importanza, che deve essere intrapresa prima dello sviluppo del sito. La soluzione maggiormente utilizzata è quella di utilizzare delle piattaforme che gestiscano i contenti delle pagine del sito web, i cosiddetti CMS[62], i quali permettono la gestione del sito anche a coloro che non conoscono il linguaggio di programmazione con cui questo è realizzato.

[61] Bertoli, *Web marketing per le PMI*, 2018, Milano, Hoepli.

[62] CMS è uno strumento software, installato su un server web, il cui compito è facilitare la gestione dei contenuti di siti web, svincolando il webmaster da conoscenze tecniche specifiche di programmazione Web. (Wikipedia)

Accanto a queste valutazioni, assume un'importanza sempre più rilevante l'adozione di siti web *responsive*, ovvero siti web in cui la disposizione dei contenuti è ottimizzata in funzione del dispositivo che lo visita ed è adattata in funzione della massima leggibilità e usabilità del sito da parte dell'utente. Accanto a questa pratica riconosciamo anche sistemi che riconoscono il dispositivo e forniscono una versione del sito web dedicata e ottimizzata, o ancora la possibilità di creare siti diversi, accessibili da collegamenti diversi, dedicati alla visualizzazione da dispositivi diversi (generalmente *desktop* e *tablet).* Tra queste pratiche, la prima, *responsiveness* del sito, è la più semplice e implementata da parte delle piccole e medie imprese; al contempo, la proposizione di business, il target a cui l'azienda si rivolge (banalmente, la sua natura B2B o B2C) e le finalità per cui l'utente stesso interagisce con il sito determinano la necessità dell'impresa di focalizzarsi con priorità alla visualizzazione da mobile o da desktop.

Infine, con riferimento alla proposizione e alla presentazione dell'azienda nel sito web, è utile sottolineare quanto la versatilità di questo strumento, sia rispetto alle potenzialità espressive dell'azienda, sia rispetto a quelle legate alla consultazione da parte dell'utente, richieda che la sua valutazione e progettazione avvenga all'interno delle logiche di integrazione del piano di comunicazione: questo si traduce, da un lato, nel necessario allineamento stilistico e di posizionamento del sito rispetto a tutti gli elementi di brand della comunicazione aziendale, dall'altro nel collegamento tra sito e altri strumenti digitali e analogici di comunicazione[63].

Contestualmente alla considerazione delle dinamiche di presentazione dell'azienda, è indispensabile considerare quali saranno le principali fonti di acquisizione del traffico per il sito web: le quattro principali fonti di acquisizione sono legate ai motori di ricerca, al collegamento da altri siti web verso il sito aziendale, alla presenza sui social network dell'azienda o a conversazioni sui social network che la riguardano e infine alle attività di promozione a pagamento del sito web.

Non esistono in generale fonti più importanti di altre: spesso l'attività specifica dell'impresa e il settore alla quale essa appartiene, o le stesse modalità in cui opera all'interno del settore portano a canalizzare gli investimenti verso una fonte di acquisizione piuttosto di un'altra. Per esempio: difficilmente un'attività di natura consulenziale sarà selezionata dai motori di ricerca, preferendo piuttosto il collegamento o la recensione di questa da parte di blog o siti specializzati; al contrario, un'azienda connessa alla produzione di un prodotto specifico, riservato a una nicchia, potrà essere trovata attraverso una ricerca particolare su Google o su altri motori di ricerca.

Le principali attività collegate all'aumento di traffico sul sito web di una piccola o media impresa vengono categorizzate in attività di ottimizzazione per i motori di ricerca, e in attività di promozione a pagamento del sito web.

Con riferimento alle prime, si parla di SEO[64] come "quell'insieme di strategie e pratiche volte ad aumentare la visibilità di un sito internet migliorandone la posizione nelle classifiche dei motori di ricerca, nei risultati non a pagamento, detti risultati organici"[65]. Investire nell'ottimizzazione sui motori di ricerca non significa pagare il motore di ricerca per apparire tra i risultati di una specifica parola chiave ricercata; al contrario, implica svolgere dell'attività per favorire la presenza in una buona posizione rispetto a parole chiavi strategiche per il business dell'azienda. La presenza o meno in buona posizione è dettata da un algoritmo specifico di ogni motori di ricerca: nonostante quello di Google non sia reso pubblico, è

[63] Il collegamento tra sito web e altri strumenti di comunicazione può essere esplicitato in un link riproposto nei social, ma anche attraverso la registrazione al sito di utenti fidelizzati in store per la condivisione di contenuti a loro riservati, o l'integrazione del sitoweb in un percorso di *gamification* dell'utente volto a coinvolgerlo e renderlo partecipe dei valori costitutivi della marca.

[64] Acronimo per Search Engine Optimization

[65] La definizione di SEO citata è contenuta nell'articolo *SEO: definizione e significato*, pubblicato nel blog dell'agenzia Studio Samo e disponibile all'indirizzo studiosamo.it/seo.

verificato che su questo incidano la velocità del sito web proposto, la leggibilità dei suoi contenuti da ogni dispositivo, l'adozione di protocolli di crittografia come quello HTTPS, una struttura chiara, ordinata e collegata dei contenuti, il numero di link che sono indirizzati al sito web e l'autorevolezza delle fonti che indirizzano al sito mediante tali link, la popolarità e l'autorevolezza del dominio collegato al sito web, e, in generale, l'esperienza di utilizzo e il grado di utilità dei contenuti per gli utenti che visitano il sito web.

Quale è una buona posizione per posizionarsi sui motori di ricerca rispetto a una parola chiave specifica? La risposta non è univoca: molto spesso è significativo il detto "i cadaveri si nascondono nella seconda pagina di Google", identificando come i risultati della prima pagina di ricerca, o addirittura i risultati della prima metà della pagina, come uniche posizioni in grado di generare valore per l'impresa; tuttavia, soprattutto con riferimento a percorsi di ricerca complessi, molto tecnici, o collegati a parole chiave molto competitive e ricercate, una piccola media impresa potrebbe ottenere risultati significativi anche attraverso il posizionamento nella seconda pagina di ricerca, e quindi nelle prime 20 posizioni di risultato per la parola chiave considerata.

Ottimizzare il proprio sito web per renderlo ben posizionato sui motori di ricerca significa spesso orientare gli sforzi su Google, ritenuto per la maggior parte delle PMI l'unico motore di ricerca da considerare. Nonostante le statistiche di utilizzo mondiale di motori di ricerca affermino il dominio di Google su gli altri motori di ricerca, con una penetrazione di quasi il 75% delle ricerche totali, alcuni casi specifici richiedono la valutazione anche di altre piattaforme. In particolare, Bing! è riuscita a guadagnare un buon posizionamento nel mercato statunitense, in Russia Yandex è più utilizzato di Google stesso, mentre in Cina il dominio assoluto è di Baidu, con Google fermo all'1,94% delle ricerche veicolate.

Se da un lato quindi una strategia di comunicazione globale richieda l'adeguata localizzazione per motore di ricerca, dall'altro anche social network come Facebook e, a tratti YouTube, possono svolgere una funzione di motore di ricerca: in questo caso il risultato da indicizzare non è tanto il sito quanto piuttosto il contenuto dell'azienda o il suo profilo riferiti a una specifica parola chiave.

Le attività di indicizzazione sui motori di ricerca sono tipicamente associate a un percorso lungo e continuativo, che non dà i suoi frutti immediatamente. Per questo motivo, le strategie di aumento del traffico verso una pagina specifica del sito web accostano a queste attività quelle legate alla promozione a pagamento dei contenuti. Tralasciando la promozione sui social (che verrà affrontata successivamente), o quella collegata a contenuti promozionali realizzati in formato nativo rispetto al canale con il quale sono veicolati (come un articolo sponsorizzato di un blog), possiamo distinguere la promozione a pagamento in SEM, acronimo per *search engine marketing*, e in display advertising.

Le prime attività sono riferite alla promozione specifica di un annuncio nei motori di ricerca rispetto a un set di parole chiave specificamente correlato all'impresa. Attraverso questi annunci sarà possibile comparire in una sezione dedicata delle pagine di ricerca (tipicamente nei primi e ultimi risultati della pagina), con un posizionamento diverso rispetto a un annuncio organico perché identificato da un marcatore "annuncio" e perché arricchito di elementi quali link, call to action personalizzabili[66], numero di telefono direttamente connesso alla schermata di composizione di uno smartphone, ecc.
Il costo di queste attività è calcolato per click ottenuto; non viene quindi addebitato nulla se l'annuncio viene visualizzato ma non cliccato. Ovviamente però non vengono visualizzati in maniera paritetica tutti gli annunci impostati per una parola chiave: ad ogni annuncio è attribuita infatti una posizione specifica in funzione di un algoritmo che equilibra l'offerta economica per l'annuncio (in un meccanismo ad asta) con un punteggio di pertinenza e qualità dato all'annuncio.

[66] Alcuni esempi di call to action sono "Chiama ora", con link diretto al numero di telefono dell'attività, "Prenota ora" che può invece rimandare a un form di contatto o a un sistema di prenotazione online, "Acquista", con link a uno specifico prodotto e-commerce.

Quali sono i vantaggi che una campagna di *search engine marketing* offre alle piccole e medie imprese?
Per alcuni aspetti, una campagna di promozione a pagamento sui motori di ricerca ricalca gli stessi vantaggi presentati come opportunità del comunicare col digitale: uno dei benefici più rilevanti rispetto ad altre forme di promozione è infatti il contesto in cui questa viene posizionata. Una piccola impresa può, con una spesa relativamente bassa, mostrare il proprio annuncio proprio durante una ricerca su quel tema da parte dell'utente potenzialmente cliente. Accanto a questo aspetto, una delle caratteristiche più interessanti del *keywork advertising* é la flessibilità con la quale può essere configurata e gestita: oltre a selezionare le parole chiave sulle quali posizionare l'annuncio, le piattaforme di promozione (su tutte, Google Ads) consentono di isolare una zona specifica come raggio d'azione, permettono di mostrare l'annuncio solo a chi ha già interagito con i canali digitali o non digitali dell'impresa (viceversa, possono mostrarlo solo a chi non ha mai interagito con questi); consentono inoltre di pubblicare l'annuncio solo in determinati momenti della giornata, o della settimana, ed infine permettono la possibilità di scegliere la cifra massima che si è disposti a spendere per un click verso la pagina di atterraggio.

Flessibilità e focalizzazione: due elementi che possono contribuire alla riduzione della barriera di ingresso agli investimenti media, facilitando anche le imprese di piccole e medie dimensioni, e attenuando di fatto il gap tra queste e le grandi aziende.

Riferendoci invece al *display advertising* intendiamo quelle forme di pubblicità sviluppate con elementi grafici e distribuite su siti web, portali di informazione, email, ecc: si pensi, ad esempio, a un banner inserito all'interno di un articolo di giornale, o a un popup che appare all'interno di forum o di un blog di settore.

Sebbene questa tipologia di pubblicità sia più vicina al concetto di pubblicità tradizionale (l'annuncio sulla pagina web dell'articolo di giornale corrisponde alla pubblicità tra le pagine dell'edizione cartacea di un quotidiano), e abbia una natura *"push"* o di interruzione, la sua rilevanza è significativa se valutata all'interno di una campagna di comunicazione che sfrutta diverse tipologie di canali e di modalità di promozione. In particolare, il display advertising può avere tre obiettivi specifici:

- *attività di branding*, volte a far conoscere il marchio dell'azienda o un prodotto specifico;
- *attività di retargeting*, ovvero attività volte a riproporre un contenuto specificamente rivolto ad un utente e specificamente collegato alla sua visita del sito web o alla sua consultazione di un prodotto;
- *attività di generazione contatti*, più debole rispetto agli altri obiettivi, è volta a generare una conversione immediata, sfruttando magari banner animati e integrati a form di contatto o schede di prodotto.

Per risultare efficaci, le *campagne display* richiedono una grande quantità di visualizzazioni, e conseguentemente un investimento importante: per questo motivo il *display advertising* e le piccole, medie imprese potrebbero risultare poco compatibili. Esistono tuttavia delle reti, come la rete display Google e Facebook Audience, che permettono l'erogazione di spazi pubblicitari in diversi siti web consentendo anche la gestione di piccoli budget pubblicitari. Queste modalità si differenziano da quelle più strutturate legate ad accordi specifici tra azienda e portale e volte all'acquisto di visibilità permanente su pagine specifiche, per precisi periodi di tempo; la chiave di efficacia non è più quindi la scelta del portale su cui promuovere l'annuncio, bensì la corretta targetizzazione del pubblico a cui l'annuncio è rivolto, il quale potrebbe vedere l'annuncio in uno qualsiasi dei portali che consulta quotidianamente.

Il display advertising, nonostante la sua natura digitale, è uno strumento di outbound marketing, di interruzione; in un contesto in cui ogni utente è inondato da migliaia di informazioni e promozioni quotidianamente le possibilità di sfruttamento da parte delle piccole e medie imprese di questa tipologia di attività risiede proprio nella rilevanza del contenuto proposto dall'azienda per l'utente targetetizzato.

2.6.2 Social Media Management.

Durante la trattazione delle potenzialità che la comunicazione digitale riserva alle piccole e medie imprese si sono evidenziati, da un lato, la possibilità per l'impresa di instaurare un rapporto diretto con l'utente/cliente, dall'altro, l'opportunità per l'impresa di tessere le fila di una conversazione a doppio senso: non si tratta più, in sostanza, di un rapporto tra singolo mittente del messaggio e pluralità di destinatari, ma di un dialogo fatto di botta e risposta.

Gran parte di questo ruolo della comunicazione digitale di un'azienda è svolto dalle attività di social media management, ovvero dalle attività di gestione dei canali social dell'azienda e in tutte quelle attività legate alla gestione delle conversazioni che questi instaurano con gli utenti nei rispettivi social network.

Instaurare un rapporto diretto con i clienti o con i potenziali clienti e istituire un dialogo con questi è un'opportunità significativa per le piccole, medie imprese manifatturiere: da un lato perché in passato era difficile per una piccola e media impresa manifatturiera relazionarsi direttamente con il consumatore o l'utilizzatore dei propri prodotti, a causa della complessità di gestione di un processo di integrazione verticale a valle, dall'altro perchè la flessibilità della struttura organizzativa consente loro di sfruttare le informazioni recepite con grande velocità e maggiore efficacia rispetto a strutture più rigide.

In quest'ottica, la trattazione dei social network, o social media[67], assume un ruolo significativo in questo elaborato, perché ci consente di evidenziare le maggiori opportunità di sviluppo del business di una PMI: non si tratta di conversazioni virtuali che nascono e muoiono all'interno di un social network, ma di "relazioni che scavalcano le barriere del digitale"[68] e che si traducono poi in opportunità di aumento di fatturato.

Provando a definire i social network, possiamo parlare di questi come di una serie di piattaforme diverse tra loro ma generalmente rivolte alla creazione di una rete di contatti tra persone, brand e aziende e alla condivisione di contenuti testuali, visuali, fotografici, videografici, o evoluti come eventi, sondaggi, presentazioni, ecc. Treccani sintetizza queste due funzionalità parlando di "siti internet o tecnologie che consentono agli utenti di condividere contenuti testuali, immagini, video e audio e di interagire tra loro"[69].

PMI e social network: quali opportunità?

Nonostante si siano già evidenziati i principali aspetti collegati alle opportunità delle piccole medie imprese nei social network, prima di presentare le singole piattaforme a questi riconducibili si ritiene utile elencare in modo più strutturato tutti i vantaggi legati all'adozione di strategie di social media management per piccole, medie imprese.

In particolare, sintetizziamo tali vantaggi in questi aspetti:

- Relazione diretta.
  Attraverso una politica di gestione dei social network una piccola o media impresa riesce ad entrare in contatto diretto con le persone che animano la base clienti sui social o un segmento di

[67] Social network e social media, nonostante siano spesso utilizzati come sinonimi, enfatizzano due aspetti differenti di queste piattaforme: se con social network si valorizza la componente relazionale tra utenti, con social media si pone l'attenzione sulla possibilità di condividere contenuti. Questo ultimo termine allarga la definizione anche a blog, piattaforme di videosharing, ecc.

[68] Miriam Bertoli, in *Web marketing per le PMI*, 2018, Milano, Hoepli, affronta con grande capacità di sintesi il nesso tra conversazioni sui social network e possibilità di aumento del business di una PMI, portando un esempio B2B in cui un utente consulta i tutorial del canale YouTube di un'azienda e decide quindi di vistarli durante la fiera di settore.

[69] Definizione di social network, enciclopedia Treccani. Disponibile all'indirizzo: http://www.treccani.it/enciclopedia/social-network/

potenziali clienti raggiungibili attraverso un'inserzione; in questo modo è possibile capire velocemente se una collezione di abiti rispecchia i gusti dei propri clienti, permette di capire quale tipologia di messaggio trasmesso è il più coinvolgente ed efficace, quale valore della marca trova maggiore condivisione rispetto ad un altro. Come si è già evidenziato precedentemente, questa caratteristica dei social network attribuisce un importante vantaggio alle piccole e medie imprese, le quali, attraverso questi dialoghi diretti, riescono a prendere delle decisioni in modo più veloce e a renderle operative più facilmente rispetto a grosse strutture: spesso i social network di microimprese sono gestiti da figure molto vicine a quelle di direzione generale; talvolta lo stesso proprietario o il direttore generale presidiano personalmente le relazioni dell'impresa nei social network. Questo vantaggio, riferibile forse non solamente alla divisione di comunicazione e marketing, può contribuire a strutturare delle dinamiche di co-creazione del valore, in cui l'utente diviene partecipe della narrazione del brand e della creazione di nuovi paradigmi di valore dell'azienda; al contempo, relazione diretta significa presidio dei canali social per migliorare l'assistenza clienti e per offrire occasioni di confronto semplice e immediato per i consumatori.

- Raggiungimento di nicchie specifiche.
  Questo aspetto è particolarmente significativo per il tessuto di imprese manifatturiere di piccole e medie dimensioni che ci appartiene; spesso infatti queste imprese sviluppano prodotti per una nicchia specifica, o sono specializzate su un prodotto particolare, tassello di una specifica filiera produttiva. I social network consentono di relazionarsi in modo specifico con dei segmenti precisi di pubblico, sostanzialmente attraverso due modalità: la prima è la gestione delle relazioni attraverso gruppi chiusi e dedicati a temi inerenti la nicchia cui l'azienda si rivolge (si pensi, ad esempio, ad un gruppo dedicato a tutti gli appassionati di cucina, gestito da una scuola di cucina e rivolto allo scambio di ricette, idee, spunti e miglioramenti); la seconda, invece, è collegata alla possibilità di promuovere i propri contenuti a pagamento, rivolgendoli a un target specifico. Una delle principali caratteristiche dei social network più utilizzati come Facebook e Instagram è proprio quella di permettere una targetizzazione precisa del pubblico dell'inserzione, sfruttando una quantità enorme di informazioni che il social network raccoglie durante l'esperienza che gli utenti svolgono al suo interno: a tal proposito, un'azienda può promuovere il proprio contenuto selezionando la base di utenti per aspetti demografici, come sesso, età, titolo di studio, professione, per interessi e preferenze (come hobby, passioni), per consuetudini di acquisto, ecc.

- Narrazione e branding
  Il primo capitolo di questo elaborato ci ha consentito di collegare le piccole e medie imprese a concetti come l'artigianalità, l'eccellenza, il collegamento diretto con la storia di una famiglia, o di una serie di persone, la storicità e la tradizione delle tecniche e della storia imprenditoriale. Questi concetti risultano particolarmente appetibili sui social network, e consentono di identificare queste piattaforme come degli strumenti per valorizzare la marca e la sua narrazione in modo più semplice rispetto a un sito web e spesso più diretto nei confronti di chi ascolta e interagisce con questa narrazione. Non si tratta ovviamente di un'attività priva di sforzo: la creazione dei contenuti di *storytellling* richiede un investimento serio di tempo, energia e risorse economiche; nonostante questo, i social network offrono opportunità di ottimizzazione del rapporto investimento-risultato (Gavatorta & Maestri, Digital Content Marketing: storytelling, strategia, engagement , 2013).

- Generare contatti e vendita
  Un aspetto altrettanto importante nella trattazione dei vantaggi dei social network per le piccole e medie imprese è legato al costo di acquisizione di nuovi contatti. Le performance dei social network in questo contesto sono collegate alla possibilità di offrire un contenuto di valore per il

target a cui l'azienda si rivolge mediante la raccolta dei contatti di chi lo vuole consultare: a tal proposito modalità di inserzione come le lead ads, form di contatto integrato nell'inserzione a pagamento, consentono all'azienda di presentare questi contenuti, di raccogliere direttamente i contatti e di distribuire automaticamente i contenuti promessi. Accanto a questa attività di generazione contatti, i social network divengono una piattaforma di proposizione commerciale dei prodotti dell'impresa: possiamo collegare una foto evocativa a un prodotto specifico del catalogo e connettere il catalogo direttamente all'ecommerce, o possiamo linkare un post di presentazione prodotto alla pagina tecnica a questo dedicata nel sito web aziendale; in alcuni paesi è possibile integrare l'acquisto online direttamente sul social network[70].

PMI e social network: adottarli è obbligatorio?

La scelta collegata alla presenza o meno sui social network o su un social network preciso da parte di un'azienda è spesso oggetto del dialogo introduttivo alle attività social per piccole medie imprese: non è difficile infatti identificare un set di aziende di queste dimensioni che possiedono un canale social in tanti social network differenti, senza però riuscire a presidiare in modo costante e qualitativamente adatto quei canali. Questo ci porta a introdurre una riflessione sulla necessità o meno di essere presenti sui social network, o su un social network particolare; tale riflessione è collegata sostanzialmente a tre domande:

1. *I miei clienti o potenziali clienti sono presenti sui social? Su quali social sono presenti? Cosa fanno in questi social?* Il primo macrotema è collegato proprio analisi di dove e con quali modalità il target dell'azienda si muove sui social: volendo estremizzare il concetto in un esempio, se per un'azienda di *interior design* risulta strategico essere presenti su social come Instagram e Pinterest, per un'azienda che sviluppa una strategia di comunicazione rivolta ad adolescenti è poco utile una presenza su LinkedIn rivolta a quest'ultimi.
   Non si tratta però solamente di analisi della presenza del target sul social network considerato, ma anche del contesto di utilizzo da parte del target del social network. Specie con riferimento allo sviluppo della comunicazione social di business B2B, è utile affiancare all'analisi di presenza del target su un social anche le modalità con cui questo target approccia il portale: viene utilizzato durante l'attività lavorativa, o durante l'attività lavorativa ne è vietato l'utilizzo? È uno strumento di lavoro, oppure solamente uno strumento di svago? Le risposte a queste domande sono la base per la decisione di presidio del canale: essere presenti con contenuti tecnici specifici di prodotto B2B in un social che il nostro cliente utilizza per condividere ricordi con gli amici, sviluppare un hobby o parlare di politica potrebbe non solo essere inutile, ma anche controproducente.
2. *Quali sono gli obiettivi della strategia di presidio e gestione dei canali social?* Ad ogni obiettivo può corrispondere la scelta di un social particolare: ad esempio, se un'azienda vuole offrire contenuti didattici strutturati, YouTube offre la possibilità di pubblicare e indicizzare video tutorial in modo strutturato ed efficace; se l'azienda invece vuole contestualizzare un prodotto in un'atmosfera precisa o evidenziarne dettagli stilistici, la vocazione fotografica e visuale di Instagram, nonché le modalità legate al suo utilizzo, offrono potenzialità maggiori.
3. *Quanto tempo e risorse posso essere investite?* Inutile presidiare male YouTube, Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn e TikTok contemporaneamente: risulta più efficace alimentarne due con maggior costanza e maggiore qualità di contenuti. La gestione di un canale social non può essere un'attività *one shot* e spesso produce risultati dopo mesi di lavoro costante e duraturo. I social sono un luogo di relazione, in cui è necessario capire cosa può essere utile agli utenti in target e in cui è necessario creare un contenuto secondo le modalità con cui questi stessi utenti consultano e vivono il social

[70] Il riferimento è a Pinterest Shop, che permette di concludere l'acquisto direttamente su Pinterest senza dover effettuare altrove la transazione, o a Facebook Shop, che consente negli USA di acquistare un prodotto direttamente dalla vetrina della pagina Facebook di un'azienda.

network: questo richiede tempo e risorse, e ci porta a preferire una strategia di focalizzazione degli sforzi verso pochi canali strategici piuttosto che una di diversificazione della presenza su più canali.

Volendo quindi rispondere alla domanda provocatoriamente posta come titolo di questa sezione, la scelta di adozione di una politica di apertura e gestione di canali aziendali sui social network è sempre una scelta da valutare in funzione del budget dedicabile, degli obiettivi che ci pone con tale scelta e del comportamento del target della strategia comunicativa. Non si tratta quindi di un *si* a priori verso i social o verso un social network in particolare, ma di una valutazione che deve tener conto delle opportunità comunicative e di incremento del business dell'azienda e, al contempo, degli sforzi necessari per sfruttarle efficacemente.

I principali social media: come funzionano e perché usarli.

La seguente sezione si pone l'obiettivo di sintetizzare le caratteristiche dei principali social network attualmente esistenti sul mercato e di individuare le motivazioni per le quali una piccola e media impresa dovrebbe utilizzarli nel proprio piano di comunicazione integrata.

Facebook è il social network di eccellenza (conta 2,4 miliardi di utenti attivi mensilmente[71]) e permette di creare profili personali, pagine aziendali, gruppi ed eventi. I profili personali possono essere amici di altri profili personali, diventare *fan* di una pagina aziendali, membri di un gruppo o partecipanti ad un evento; gli stessi profili personali e le pagine aziendali possono pubblicare aggiornamenti con cui condividere foto, video, testo, grafiche, link, eventi, ecc. La modalità di consultazione del social network avviene principalmente attraverso la consultazione specifica del profilo di un utente (o della pagina di un'azienda) o attraverso lo scorrimento del *news feed*, che colleziona contenuti pubblicati dagli amici e delle pagine di cui si è fan. Tra i vari social network, Facebook è quello meno verticalizzato su temi specifici o riconducibile a un target precisamente indicato: la sua natura varia e l'ampiezza del suo tasso di utilizzo ne permettono lo sfruttamento da parte di aziende differenti per obiettivi differenti. Una piccola e media impresa può aprire una pagina aziendale e condividere nel proprio feed o nelle priorie *storie*[72] foto, video, testi, grafiche, video in diretta, eventi, offerte di lavoro, informazioni aziendali, sondaggi, ecc. Non solo: può collegare a questi contenuti prodotti specifici, visualizzati in una sezione apposita della pagina denominata "vetrina". Allo stesso tempo, una PMI può utilizzare Facebook per monitorare le conversazioni (sia quelle pubbliche che quelle svolte all'interno dei gruppi tematici) sui propri prodotti o su quelli dei competitor, e può creare e stimolare una community attraverso la creazione di un gruppo riservato ai fan del marchio dell'azienda. È inoltre possibile avviare delle conversazioni dirette, attraverso una chat tra la pagina aziendale e uno specifico utente: tale chat (gestita dall'utente su *Messenger*, una costola di Facebook dedicata ai messaggi privati) è avviabile dall'utente o direttamente dall'azienda qualora l'utente abbia commentato un post della pagina aziendale o abbia precedentemente contattato l'azienda stessa.
Un aspetto fondamentale da considerare nella creazione di una strategia comunicativa su Facebook per una PMI è le modalità con cui gli utenti visualizzano i contenuti pubblicati dai profili e dalle pagine seguite: se inizialmente le modalità di proposizione di questi contenuti erano secondo un ordine cronologico (prima i contenuti più recenti, poi i contenuti meno recenti) oggi l'algoritmo che seleziona i contenuti cerca di bilanciare la qualità del contenuto, la pertinenza che questo ha con gli interessi dell'utente considerato e altri parametri. Ciò che è ancor più rilevante però è la generale riduzione della copertura di un contenuto se questo è pubblicato da una pagina aziendale: questo si traduce nella necessità di destinare risorse economiche e tempo alla creazione e all'ottimizzazione di annunci sponsorizzati, in grado di raggiungere nuovi utenti e di migliorare le performance della strategia.

[71] Le statistiche riportate sono fornite da Facebook all'indirizzo facebook.com/company-info. In particolare il testo riporta "2.41 billion monthly active users on Facebook as of June 30, 2019"
[72] Le storie sono contenuti che sono visualizzabili dagli utenti solo per le 24 ore successive.

Accanto a Facebook, un altro punto di riferimento nel panorama dei social network è Instagram: acquistato da Facebook, oggi rispecchia in parte il suo funzionamento e consente la pubblicazione di contenuti fotografici e videografici, a cui è allegata una descrizione testuale. Ogni account può seguire o essere seguito da altri account, può essere pubblico o privato, può condividere contenuti nel proprio *feed*, nelle proprie storie o nella propria Instagram TV, dove sono ospitati video lungo fino ad un'ora, e può scrivere conversazioni dirette ad altri account. La natura storica di Instagram è fotografica: nato come una piattaforma solo mobile in cui era possibile condividere foto solo quadrate, Instagram valorizza più di tutti gli altri social network la componente visuale dei propri contenuti, dando la priorità a foto e video sui testi. Ogni contenuto può fare riferimento a delle parole chiave specifiche, indicizzate se precedute dal simbolo # e definite hashtag: questo consente (o consentiva un tempo) la possibilità di raggiungere nuovi utenti interessati ad un hashtag specifico ma non conosciuti dall'azienda; al contempo, i contenuti possono menzionare altri account, mediante la riproposizione del nome dell'account preceduto dal simbolo @. Il processo di cambiamento delle modalità di proposizione dei contenuti agli utenti, dall'ordine cronologico all'algoritmo per pertinenza, è accostabile a quello presentato con Facebook, e porta anche in questo caso alla necessità di strutturare una strategia caratterizzata da un piano di sponsorizzazione a pagamento dei contenuti. Instagram assume un ruolo primario nella social media management di aziende che si rivolgono a target e mercati particolarmente interessati alla componente visuale dei contenuti: l'architettura, il design, la moda, la cucina, la fotografia sono solo alcuni dei settori i cui appassionati prediligono spesso questo social network su gli altri, giustificando la scelta delle aziende di investire su Instagram la maggior parte delle energie a disposizione per i social network. Due elementi interessanti nella presentazione di Instagram sono il crescente utilizzo delle storie come strumento di interazione azienda-utente e la progressiva adozione di strategie di feed consistente: con riferimento al primo trend, le storie divengono degli strumenti *aumentati* di contenuto, che hanno una scadenza prefissata e quindi provocano una maggiore urgenza di consultazione, e in cui foto e video vengono accostati dalla possibilità per l'utente di fare domande, di rispondere a un sondaggio, o anche solamente di interagire con il contenuto in modo semplice e immediato. Riferendosi invece al feed consistente, si intende la pratica adottata dai creatori di contenuti dei profili Instagram che collega un singolo contenuto ai contenuti che lo precedono e a quelli che lo seguono: la visita di un profilo Instagram offre infatti una vista di 9 post alla volta, disposti su una griglia 3x3 e mostrati affiancati l'uno all'altro; questo consente quindi di ottimizzare ogni singolo contenuto per una vista isolata o per una vista del post collegata agli altri post del profilo.

Twitter è un social network con una proposizione di valore differente dai due presentati sopra: questo portale è caratterizzato da micro-aggiornamenti fino a 280 caratteri, che possono essere collegati a contenuti multimediali, pur rendendo protagonista il contenuto testuale. Se il sistema di account e di interazione tra questi ricalca quello presentato nei precedenti esempi, e mantiene l'etichetta con hashtag o la menzione, la declinazione di utilizzo di Twitter è legata invece a situazioni di diretta in contesti di eventi o in generale in situazioni di cronaca e informazione. Si tratta di un social network che negli ultimi anni ha subito una riduzione di utenti attivi e che probabilmente rimane appetibile in modo isolato per le aziende che vogliono stringere una relazione con giornalisti, stakeholder istituzionali o figure politiche e che sono interessate a condividere informazioni *live* su eventi pubblici o fiere di settore.

Accanto a questi social network si ritiene utile presentare YouTube: si tratta di una piattaforma che permette la condivisione esclusivamente di contenuti video (e video in diretta), i quali sono caricati da un canale video e visualizzati da utenti iscritti o non iscritti alla piattaforma. Gli utenti possono essere follower di canali video specifici e creare loro stessi dei canali video, in cui è possibile personalizzare l'aspetto grafico della copertina, organizzare e ordinare i video caricati. Le opportunità di sfruttamento di YouTube nella strategia di comunicazione integrata di una piccola o media impresa sono collegate alla possibilità di narrazione insite nello strumento videografico e estese a YouTube come piattaforma per eccellenza di distribuzione digitale dei video: si pensi a un canale aziendale dedicato alla presentazione di casi studio di un'azienda B2B, o a un canale dedicato ai tutorial per l'utilizzo di un prodotto di bricolage fai

da te. YouTube è uno strumento particolarmente indicato per dare istruzioni, per creare autorevolezza della marca e per pubblicare e organizzare contenuti da indicizzare per utenti potenziali clienti: si tratta infatti di un social media in cui la componente *motore di ricerca* è più marcata rispetto agli altri esempi qui presentati. Oltre alla pubblicazione e diffusione organica dei contenuti video, YouTube offre la possibilità di sponsorizzare a pagamento i contenuti realizzati e distribuiti da un'azienda: i video possono essere sponsorizzati in cima ai risultati di ricerca di una keyword, nella barra laterale di consultazione di tali risultati o possono essere riprodotti prima o alla fine di un video selezionato dall'utente. Le dinamiche e le modalità di sponsorizzazione sono gestite da Google Adwords e ricalcano quelle della promozione display su piattaforma Google presentata al punto 2.6.1. di questo elaborato.

LinkedIn è social network a vocazione professionale che permette agli utenti di realizzare un profilo personale, simile a un curriculum vitae digitale, e di collegarsi ad altri utenti (conoscenti, colleghi, concorrenti, clienti, fornitori, ecc.). Le aziende possono creare delle pagine aziendali e condividere con i propri follower contenuti testuali, fotografici e videografici in modo affine a quello visto con Facebook. Ciò che cambia rispetto ai social precedentemente presentati è proprio la destinazione professionale del portale, che si rivela interessante in ottica di gestione delle risorse umane e delle candidature e con riferimento specifico ad alla possibilità di avviare, attraverso la pagina aziendale o con i profili delle principali figure professionali dell'azienda, delle relazioni professionali in ambito B2B.

Pinterest è un social media in cui gli account possono condividere contenuti fotografici e organizzarli in gallerie; si tratta di una piattaforma diffusa in modo particolare tra gli appassionati di cucina, lifestyle, moda e design, in cui il feed raccoglie un flusso continuo di foto da acconto diversi e in cui è rilevante l"importanza della ricerca per parole chiave. Questo social media può essere uno strumento utile a supporto delle piccole e medie imprese che vogliono influenzare i percorsi di informazione e ispirazione degli utenti particolarmente interessati a uno dei temi prima citati: una scuola di cucina potrebbe infatti condividere gallerie di ricette per offrire a potenziali allievi contenuti utili che li rendono autorevoli; un'azienda di arredamento potrebbe invece strutturare gallerie di prodotto e immagini ambientate per offrire a designer, architetti e professionisti strumenti utili di ispirazione nel loro processo creativo.

Accanto a quelli presentati sopra, esistono social network meno diffusi, utilizzati da nicchie specifiche di utenti o con natura più di condivisione media che di rete: SlideShare permette di condividere presentazioni, Spotify di caricare brani musicali, realizzare playlist o condividere podcast, TikTok, diffuso maggiormente tra i giovanissimi, che unisce video a brani musicali. Ognuno di questi può essere sfruttato da una piccola media impresa, a patto che per questa sia rilevante instaurare conversazioni specifiche con gli utenti che le animano e sui temi per cui queste piattaforme vengono utilizzate: si pensi ad una playlist realizzata da un locale notturno, o a un podcast di un consulente di business o di un motivatore.

Nel caso in cui il target appartenga a paesi specifici, come la Russia o la Cina, è necessario considerare social network diffusi in modo isolato a questi paesi, rispettivamente VK e Qzone.

Se consideriamo la sfera più ampia della definizione di social media possiamo includere anche il blog aziendale come strumento di condivisione dinamica di contenuti da parte di un'azienda. Un blog è una collezione di articoli che possono essere costituiti da testo, immagini, video e link: la possibilità di ospitare nel proprio sito web il blog aziendale offre l'opportunità di sfruttare uno strumento più personalizzabile e flessibile rispetto ai social network prima presentati, nonché la possibilità di maggior collegamento tra sito web aziendale e blog stesso, sia per l'utente che per l'ottimizzazione sui motori di ricerca.

B2B PMI e social network

Se da un lato sono indubbie le possibilità di raggiungere un consumatore attraverso i social network, spesso risulta complesso strutturare per le piccole medie imprese una strategia social in grado di raggiungere in modo efficace ed efficiente operatori di business, nell'ottica di uno sviluppo di strategie B2B. La presentazione dei social network sopraelencati ha però dimostrato come sia possibile

considerare questi strumenti anche all'interno di strategie di comunicazione orientate alla proposizione di valore verso altri business; si tratta ovviamente di percorsi completamente differenti rispetto a quelli rivolti a consumatori, le cui dinamiche di targetizzazione e realizzazione dei contenuti sono però spesso comuni: è necessario infatti identificare i social network in cui gli operatori di business sono maggiormente attivi e quelli nei quali questi soggetti si muovono tipicamente con finalità professionali; si ritiene quindi fondamentale impostare una strategia di contenuti focalizzata su questo target e orientata all'offerta di spunti, contributi e idee utili per il segmento considerato.

In quest'ottica quindi, non esistono social network solamente B2C e social network solamente B2B, ma possono essere riconosciute delle tendenze di utilizzo specifiche che attribuiscono l'utilizzo del social network agli operatori di uno specifico settore. Il legame che sussiste quindi tra piccole e medie imprese B2B e social network, seppure spesso ancora da sviluppare, è forte e può offrire opportunità di sviluppo di business interessanti: i casi studio presentati nell'ultimo capitolo di questo elaborato porteranno in evidenza questo aspetto e presenteranno progetti di comunicazione di PMI B2B caratterizzati da utilizzi differenti di social network differenti.

6.3 Digital PR

Le Digital PR, letteralmente relazioni pubbliche digitali, sono uno strumento di comunicazione digitale particolarmente significativo, anche per le piccole e medie imprese.

Si tratta, in particolare, di una serie di attività che affianca le relazioni pubbliche offline e che integra le altre attività di comunicazione digitale e che è finalizzata in particolare a due scopi:

1. Aumentare la visibilità e la conoscenza della marca
2. Migliorare la percezione della marca

Da un lato infatti lo sfruttamento di queste relazioni consente di raggiungere nuovi segmenti di potenziali clienti, che non conoscono ancora l'azienda, dall'altro contribuiscono all'aumento dell'autorevolezza della marca e della percezione della marca, perché collegano la marca al soggetto autorevole e influente che avvia o alimenta la discussione sulla stessa.

Come accade per le relazioni pubbliche offline, le attività di relazioni pubbliche digitali si basano sulla possibilità di sfruttare nelle dinamiche di comunicazione dell'azienda il coinvolgimento di figure in grado di influenzare le discussioni su uno specifico tema, grazie all'autorevolezza e alla visibilità che le loro figure hanno assunto a livello pubblico. La grande distinzione rispetto alle relazioni pubbliche tradizionali è riferita alla tipologia di soggetti che vengono coinvolti: se le relazioni pubbliche tradizionali si rivolgono tuttora a giornalisti, associazioni di categoria, professionisti o professori affermati del settore in questione, le relazioni pubbliche digitali accostano a queste figure altri soggetti, la cui visibilità e la cui autorevolezza è nata, soprattutto, online (prima di trasferirsi anche offline). Il riferimento è ovviamente ai cosiddetti *influencer*, e assume un ruolo particolarmente significativo in settori specifici come quello del cibo, della moda e del design, interessando però in modo crescente tutti i settori, sia quelli più diffusi che quelli di nicchia.

La nascita e la crescita dell'influenza di queste figure è giustificata dalle caratteristiche degli strumenti digitali analizzati precedentemente: la crescente importanza assunta dagli utenti nelle conversazioni pubbliche e in quelle tra brand e consumatori ha permesso a questi soggetti di individuare uno spazio d'azione nel quale creare valore per gli utenti loro seguaci, trasformandoli da semplici utenti a utenti autorevoli e ad alto potere influenzante su temi precisi.

Quali opportunità offrono le Digital PR alle piccole e medie imprese? Sviluppare un progetto di relazioni pubbliche digitali, nonostante richieda un costo di gestione importante, può risultare più efficiente

rispetto alle tradizionali PR e consente di perseguire gli obiettivi di visibilità e autorevolezza senza investimenti massicci.

L'affermazione degli *influencer* ha, al contempo, diversificato le possibilità di scelta: da un lato si sono affermate figure con posizionamenti precisi e differenti l'uno dall'altro, permettendo alle imprese la selezione di un segmento di pubblico a sua volta più preciso perché collegato a un soggetto specifico; dall'altro lato, il grado di visibilità verso gli utenti e il grado di coinvolgimento di questi si sono distribuiti in modo variegato tra soggetti diversi, portando alla creazione di influencer e di micro-influencer e permettendo di fatto l'individuazione di *brand ambassador*, testimonial o di semplici collaboratori di piccole, medie e grandi dimensioni, differenziando l'investimento necessario.

In sostanza, coinvolgere influenzatori digitali per una piccola o media impresa può essere più facile e meno costoso del rispettivo coinvolgimento in attività di relazioni pubbliche tradizionali, e consente una maggiore integrazione all'interno della strategia di comunicazione dell'azienda. A tal proposito assumono crescente interesse le attività di coinvolgimento di micro influencer: figure pubbliche affermate a livello digitale, con una base di *follower* sviluppata in dimensione minore rispetto ai riferimenti di settore, ma spesso meglio definita e accessibile con investimenti minori: in questo modo, una piccola realtà ricettiva locale, a cui un tempo era inaccessibile la gestione di un ufficio stampa o di un tessuto di relazioni pubbliche tradizionali, oggi può godere della visibilità di un *travel blogger* o di un *content creator* semplicemente ospitandoli gratuitamente nella propria struttura, o corrispondendo un ammontare contenuto per la collaborazione.

Nonostante la convenienza economica e le possibilità di accesso presentate, la gestione delle politiche di Digital PR non è da considerarsi priva di sforzo; al contrario, le energie profuse nell'analisi, nella selezione e nella gestione dei rapporti di collaborazione con questi soggetti cresce all'aumentare del numero di soggetti coinvolti[73] e talvolta alla mancanza di una struttura d'agenzia che li supporti. Gli step legati al coinvolgimento di influencer nel contesto di Digital PR possono essere così sintetizzati:

1. Analisi e individuazione obiettivi: in questa fase si deve analizzare quale è la reputazione dell'azienda a livello digitale, quanti parlano della marca e dei prodotti dell'azienda e quale è la percezione dell'azienda dall'esterno. Le politiche di analisi, monitoraggio e gestione della reputazione digitale di un'azienda sono strettamente interconnesse con le relazioni pubbliche digitali, e consentono di capire quali possono essere gli obiettivi del coinvolgimento di figure influenti e quali debbano essere i messaggi da trasmettere nella campagna di Digital PR.
2. Ideazione della campagna e individuazione degli strumenti a supporto della stessa: questo step è connesso alla scelta di quale messaggio debba essere trasferito dai soggetti coinvolti e cosa debba percepire l'utente destinatario finale della comunicazione. Accanto a questa scelta assume un ruolo significativo l'identificazione di quali siano gli strumenti a supporto della campagna: ad esempio, la struttura ricettiva prima ipotizzata può invitare le figure selezionate a trascorrere una notte in hotel, o può invitarle ad un evento speciale che le aggrega tutte; un brand di moda può inviare in anteprima un capo a un set di *influencer*, chiedendo loro di provarlo e di condividere contenuti che lo vedano indossato; una startup digitale può richiedere un articolo di recensione in anteprima del proprio software a blogger di rilievo in un settore specifico.
3. Selezione dei soggetti collaboratori: si tratta di una fase strategica per la campagna di Digital PR perché deve tradurre l'obiettivo e il target in un set di figure con cui collaborare. La scelta degli influencer è determinata dalla loro visibilità, dalla loro autorevolezza, dai canali nei quali operano

[73] Se un grande testimonial può costituire autonomamente una campagna di relazioni pubbliche, per risultare efficace una campagna di Digital PR basata su micro influencer necessita di decine o centinaia di soggetti interessati.

(social network, blog proprietari, riviste e magazine online, ecc), dal *tone of voice* che utilizzano e dalla condivisione di valori tra marca e influencer stesso.

4. Contatto e gestione degli influencer: anche quest'attività è fondamentale per l'azienda, perché consiste nel contatto (tipicamente per e-mail) con i soggetti identificati, nella definizione delle modalità di collaborazione e di inserimento dell'influencer all'interno delle dinamiche di comunicazione dell'azienda e della rispettiva campagna di Digital PR, e nella gestione delle relazioni tra azienda e soggetto, dal punto di vista logistico, operativo, contenutistico, ecc.
5. Analisi dei risultati: questa attività non è da considerarsi necessaria a consultivo, ma è un compito fondamentale che deve essere svolto costantemente dai responsabili di Digital PR interni o esterni all'azienda, e finalizzato alla misurazione dei risultati quantitativi e qualitativi connessi alla collaborazione con le figure selezionate.

2.6.4 Community management

Tra gli strumenti di comunicazione digitale ipotizzati riconosciamo anche le attività di community management, ovvero quelle attività di gestione di una community online che un brand opera da un lato con l'obiettivo di monitorare la reputazione dell'azienda online, dall'altro con lo scopo di stimolare le conversazioni sulla marca e sui prodotti o servizi a questa correlati. Le attività di community management non sono isolate al digitale, ma assumono con questo un'importanza significativa grazie alla trasformazione dei paradigmi di relazione che lo stesso digitale ha contribuito ad avviare: con il trasferimento online delle comunità e delle relazioni al loro interno, aumentano le dimensioni e la rilevanza delle community stesse, si estendono i confini e le possibilità di condivisione che le caratterizzano e diviene da un lato più importante, dall'altro più complesso gestire per l'azienda le dinamiche relazionali tra i vari membri. Eufemia Scannapieco, oggi vice editore di Ninja Marketing, durante un'intervista di Inside Marketing parla di un mercato digitale che si è trasformato da B2B o B2C a "people to people"[74], in cui diviene fondamentale ridurre al minimo la promozione cercando di creare delle conversazioni di valore con gli utenti della community (InsideMarketing, 2018).

Freeman, Rusconi e Dorigatti in *Teoria degli stakeholder* identificano quattro tipologie di comunità: la comunità di luogo, caratterizzata dalla vicinanza fisica tra i vari membri, la comunità di interesse, definita come un gruppo di individui accomunati da un interesse comune, la comunità di supporto, costituita da un insieme di soggetti che offre un supporto per un prodotto o un servizio specifico e, infine, la comunità nella pratica, ovvero una comunità di individui che scambia conoscenze e opinioni perché appartenente allo stesso settore, alla stessa professione, ecc (Freeman, Rusconi, & Dorigatti, 2007).

Ognuna di queste tipologie di comunità ha una sua estensione o una sua declinazione digitale: si pensi rispettivamente ai gruppi chiusi "Sei di [nome_paese] se…", che raccolgono su Facebook gli appartenenti ad una specifica area geografica e permettono lo scambio di informazioni sulla vita sociale e associativa della zona in oggetto, o alle community digitali accomunate da un passione per la fotografia analogica, o dalla proprietà di una macchina fotografica di un brand specifico; si pensi inoltre alle comunità di supporto online di software o di piattaforme cloud, o alle community specifiche di settore, come quelle che riuniscono medici, commercialisti, esperti di marketing, ecc. Presidiare queste community, monitorando le conversazioni, e stimolandole ove conveniente, risulta strategico per le aziende e può risultare particolarmente utile per le piccole e medie imprese, perché consente di instaurare un rapporto diretto con gli utenti, di trasmettere i valori del brand, di offrire un supporto efficace ai clienti, di fidelizzarli in modo concreto e duraturo e di promuovere i prodotti e i servizi dell'azienda, anche mediante la gestione di influencer interni a queste comunità.

[74] Il riferimento all'intervista citata (disponibile all'indirizzo https://www.youtube.com/watch?v=BIbZRH7qy3s) è dell'articolo Community Management di Inside Marketing, pubblicato il 22 ottobre 2018 e disponibile all'indirizzo https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/community-management/.

Le community online possono essere collegate a un blog aziendale, a uno specifico canale social dell'azienda cui sono riferite, oppure possono essere indipendenti dalle sedi istituzionali dell'azienda e radunate in gruppi aperti, chiusi o talvolta segreti. La crescente importanza insita nella gestione della community, sia questa creata dalla marca o indipendente (ma a questa riferita), ha portato le aziende a richiedere e formare la figura del *community manager*, il cui ruolo è proprio quello di intercettare, capire, monitorare e talvolta progettare e costruire una community: si tratta di un compito particolarmente delicato, che richiede un giusto equilibrio tra diverse competenze e know-how, come la consapevolezza dei valori del brand e la conoscenza dell'azienda, la capacità di essere empatico con gli utenti della community, le capacità di leadership per la gestione delle relazioni al loro interno e la necessità di reagire con immediatezza e flessibilità ai commenti degli utenti.

In conclusione, possiamo quindi affermare che le attività di gestione della community online possono essere uno strumento di comunicazione efficace ed efficiente per le piccole e medie imprese, in particolar modo quando finalizzate all'ascolto, alla fidelizzazione e alla gestione delle relazioni con gli utenti; se da un lato creare, gestire e stimolare una community online può essere significativo all'interno del piano di comunicazione integrata di un'azienda, dall'altro la mancata gestione di una community esistente o il monitoraggio poco attento delle conversazioni in questa contenute può vanificare tutti gli sforzi di comunicazione digitale svolti da un brand, soprattutto alla luce della visibilità e della rilevanza che le opinioni dei membri hanno all'interno della community stessa.

2.6.5 Realtà virtuale e realtà aumentata

Nella trattazione dei contenuti per le piccole e medie imprese, e in particolare nell'analisi dell'aumento del grado di interattività dei contenuti, si sono già definite e evidenziate le caratteristiche principali di questi due strumenti di comunicazione aziendale: se in quella sede l'obiettivo era identificare la traccia di un percorso di evoluzione dei contenuti, in questo caso la trattazione di queste tecnologie è volta ad analizzarne le implicazioni più strutturali nel piano di comunicazione integrata e a dimostrare, al contempo, l'importanza di accostare a strumenti di comunicazione online strumenti di comunicazione attualmente di natura offline.

Le definizioni già portate in evidenza nelle sezioni precedenti ribadiscono le differenze tra realtà virtuale e realtà aumentata, e ne declinano l'utilizzo in contesti differenti: se la realtà virtuale consente di immergersi in uno spazio completamente differente rispetto a quello reale, la realtà aumentata è finalizzata ad integrare elementi grafici ed elementi 3D allo spazio reale. Se la realtà virtuale consente quindi di proiettare l'utente al di fuori delle mura della stanza in cui indossa gli occhiali, la realtà aumentata consente ad un'azienda di *aumentare* l'esperienza di un utente con un prodotto, o in generale in uno spazio.

Con riferimento in particolare alla realtà virtuale, una PMI italiana a vocazione manifatturiera può integrare questo strumento per le seguenti finalità:

- Mostrare un prodotto contestualizzato/operativo. Si tratta di una funzione comunicativa di natura tecnica, ma spesso molto importante. Si pensi ad esempio al settore della meccanica di precisione e ad un'azienda che in una fiera di settore può mostrare il proprio macchinario in uno stabilimento produttivo funzionante; o, in aggiunta, ad un'azienda di interor design, la quale può mostrare il proprio prodotto ambientato in una casa, coordinato ad altri elementi d'arredo secondo un mood preciso;
- Offrire un'esperienza immersiva legata ai valori del brand. Questa possibilità legata alla realtà virtuale come strumento di comunicazione è connessa alla capacità di trasferire un valore riconducibile al brand attraverso un'esperienza interattiva: il riferimento ad esempio è a un lancio con un paracadute per trasmettere l'adrenalina di un gesto estremo e ricondurlo a una bevanda energetica, o all'arrampicata su una roccia all'interno di un'esperienza di un brand legato all'attrezzatura da montagna;

- Stimolare la scelta e la comprensione del prodotto o dell'azienda attraverso l'interazione. La realtà virtuale può costituire uno strumento di supporto ai processi di configurazione e comprensione di un prodotto, perché permette di accostare alla visualizzazione contestualizzata anche l'interazione tra utente e oggetto. In questo modo è possibile far avviare il macchinario prima presentato dal cliente/utente, o rendersi conto della facilità di carico e scarico di una lavorazione nel macchinario; allo stesso modo, è possibile variare le personalizzazioni e le possibili configurazioni di un complemento d'arredo all'interno di un'esperienza in VR, rendendo intuitivo e chiaro il percorso di scelta dei prodotti a catalogo, stimando e facilitando il percorso di acquisto da parte dell'utente.

Le esperienze in realtà virtuale a favore di piani di comunicazione integrata vedono quindi una declinazione concreta in quei settori che traggono un vantaggio dalla visualizzazione di un prodotto in movimento o anche solo dalla visualizzazione contestualizzata di un prodotto.

Al di là delle potenzialità comunicative, questo strumento offre, al pari della realtà aumentata, un contributo anche alle divisioni di formazione del personale, ai processi di co-creazione del prodotto o addirittura estendono il valore del prodotto dell'azienda.

Con riferimento invece alla realtà aumentata, le potenzialità per una piccola o media impresa rispecchiano la necessità di ricondurre le esperienze ad un oggetto o ad uno spazio reale, e possono essere sintetizzate in questi vantaggi.

- Possibilità di mostrare il prodotto in uno spazio preesistente. Si tratta probabilmente del corrispettivo vantaggio rispetto a quello considerato per primo nella trattazione della realtà virtuale; la realtà aumentata consente infatti all'utente di inserire il prodotto di un'azienda all'interno dello spazio che l'utente stesso sta vivendo. Si pensi ad esempio alla possibilità di inserire nel proprio soggiorno un nuovo divano, per capire se le dimensioni, i colori e le finiture sono adeguati rispetto al resto dell'arredamento, o a un negoziante che può capire come apparirà la vetrina del proprio negozio con l'acquisto di un distributore automatico o di un accessorio del negozio.
- Presentare un prodotto o un servizio in modo aumentato. Questa possibilità legata alla realtà aumentata consente ad un utente di scoprire un prodotto o un servizio presente nella realtà attraverso degli strumenti digitali: inquadrando una parte precisa di un oggetto (sia questo un macchinario di un'azienda in fiera o il manifesto di lancio di un prodotto stampato in centro città) lo strumento preposto può offrire informazioni aggiuntive, elementi multimediali a supporto della presentazione del prodotto, ecc.
- Percorsi guidati e gamification. Così come la realtà virtuale può offrire delle esperienze di gioco, anche la realtà aumentata si rivela uno strumento di comunicazione in grado di innescare dei percorsi di *gamification*: questo consente all'azienda di aumentare il coinvolgimento dell'utente e la sua percezione del brand, nonché di far compiere un percorso preciso all'utente (tappe, zone, settori, fasi, ecc).

Introducendo queste due tecnologie, le abbiamo ricondotte a strumenti digitali con caratteristiche stabili principalmente offline. Questo è dovuto in particolare alla necessità di vivere queste esperienze con tecnologie scarsamente diffuse e strutturalmente impegnative: le recenti implementazioni e l'aumento delle performance di dispositivi d'uso comune stanno però consentendone in modo via via crescente la l'utilizzo in autonomia, integrandoli di fatto in un piano di comunicazione online. Nonostante questo, la possibilità di adozione di questa tecnologia da parte degli utenti in autonomia non corrisponde necessariamente con la messa in rete dell'esperienza stessa, che rimane per ora poco interconnessa con altre esperienze contemporanee da parte di altri utenti.

2.7 Quanto costa investire nella comunicazione digitale?

Il titolo di questa sezione del capitolo ha una natura chiaramente provocatoria: la risposta inevitabile a questa domanda è "dipende". Alcuni modelli di business potrebbero richiedere un investimento massiccio nella produzione e distribuzione di contenuti, altri invece giustificare il solo investimento nella creazione di contenuti essenziali e nella distribuzione a un circuito ristretto di individui precedentemente selezionati.

Non esiste una cifra in assoluto, o una cifra minima, né tantomeno una percentuale minima del fatturato in ogni settore: esistono però diverse tipologie di costi da sostenere.
Investire nella comunicazione digitale infatti non è un investimento solo di soldi o solo di tempo: ogni tipologia di contenuto presentata e ogni tipologia di strumento elencato comportano dei costi di produzione, dei costi di gestione, dei costi legati alla promozione sponsorizzata di quei contenuti o in quei strumenti. Si tratta in generale di un sistema di costi complesso e variabile, che non può essere generalizzato all'interno di un set così ampio di imprese analizzate.

Più volte in questo elaborato, soprattutto con riferimento ai vantaggi per le piccole e medie imprese legati alla comunicazione digitale, si è ribadito quanto nel complesso investire nella comunicazione digitale sia più conveniente rispetto ad investire nella comunicazione tradizionale. Sebbene questa constatazione fosse molto più marcata negli anni scorsi, oggi è tuttora confermata da due aspetti:

- la possibilità di targetizzare in modo più mirato le attività consente di spendere meno e meglio, oltre ad abbassare la barriera d'ingresso all'investimento;
- in generale, il costo per raggiungere un utente nel digitale attraverso un annuncio è inferiore di quello collegato al raggiungimento dello stesso in tv, o in una *out of home advertising;*

Se da un lato il costo di acquisto della visibilità è relativamente inferiore, dall'altro si ritengono necessarie delle maggiori attività di studio di campagna di integrazione tra strumenti, nonché un maggior numero di contenuti: se un tempo potevano ritenersi sufficienti un set di scatti e un video di campagna per una campagna promozionale, oggi le attività di social media managing richiedono contenuti nuovi ogni giorno.

È vero: non è possibile rispondere alla domanda di questa sezione. Allo stesso tempo però, è possibile fornire delle informazioni utili circa quei costi standard, o quei budget tipicamente consolidati per attività tipiche di comunicazione digitale.

Ad esempio, per realizzare una campagna su Facebook di promozione di un ecommerce, è utile sapere che in Italia mille impression costano mediamente circa 2,00€ e un click su un link mediamente 0,35€: ipotizzando una copertura ipotetica di 500.000 persone potenzialmente interessate ai prodotti dell'ecommerce dell'azienda, con 20,00€/giorno possiamo raggiungere 300.000 persone al mese. Si tratta ovviamente di ipotesi con variabili molto forti, ma si può stimare in poco più di 1000,00€/mese l'investimento nella prima fase del funnel, a cui associare poi un altro investimento di retargeting per una percentuale che varia dal 20% al 40%. Se l'obiettivo di una campagna su Facebook è quello di ottenere contatti, un obiettivo meno forte rispetto a quello "finale" di vendita in un e-commerce, il budget mensile può abbassarsi fino a 20€/giorno, complessivi sia di un budget di prospecting (12-15€), che di un budget di retargeting (5-8€).

Considerando invece un'attività di advertising su Google, possono essere utili i dati di una ricerca condotta da WordStream nel 2018 su 14.000 account USA[75], che parlano di un costo medio per click in campagne di search engine marketing di 2,69$ e di 0,63$ per campagne display. Si tratta di dati

[75] Google Adwords Industry Report, il cui estratto è disponibile all'indirizzo https://www.wordstream.com/blog/ws/2018/07/19/advertising-statistics

potenzialmente molto diversi da quelli italiani, generalmente attestati come un 20-30% inferiori, ma utili per dare un ordine di grandezza.

Con riferimento invece alla creazione di un sito web, alla realizzazione di contenuti multimediali o ad attività di gestione della comunicazione, come quelle di social media managing, non è possibile dare dei riferimenti economici precisi: un progetto di un piccolo sito di presentazione può costare qualche migliaio di euro se affidato a un freelance, mentre richiedere un investimento di decine di migliaia di euro se affidato a una grande web agency. Allo stesso modo, la realizzazione di contenuti può essere affrontata con servizi di poche centinaia di euro, o con campagne strutturate da centianaia di migliaia di euro di investimento per ogni giorno di produzione: questa finestra enorme di possibililita include contenuti diversi, creatori differenti, livelli di qualità e di sviluppo diversi, e ovviamente sono rivolti ad aziende diverse tra loro.

Quello che però risulta interessante è la varietà di possibilità che queste attività offrono: è possibile iniziare a fare comunicazione digitale con un piano completo di tutti gli strumenti presentati sopra e con un investimento di qualche decina di migliaia di euro, così come è possibile investire una percentuale significativa del fatturato su strumenti di comunicazione particolarmente importanti per l'azienda.

Nel mezzo, ogni impresa può costruirsi il proprio equilibrio tra investimento, strumento e risultati attesi, scegliendo contestualmente o consecutivamente le modalità di sviluppo del piano di comunicazione e i partner a cui rivolgersi.

2.8 Comunicazione digitale e PMI: struttura e organizzazione

Le attività legate alla comunicazione digitale per una piccola o media impresa richiedono un set di competenze e un flusso di lavoro spesso inedito nel contesto organizzativo delle imprese considerate in questo elaborato e presentate nel primo capitolo.
Questo presupposto pone le basi della necessità di una trattazione non solo delle potenzialità e degli aspetti più caratterizzanti legati a queste attività, ma anche di temi come l'organizzazione delle attività, l'impostazione della struttura operativa che declina la strategia e permette il raggiungimento degli obiettivi preposti, ecc.

2.8.1. Make or buy

L'organizzazione delle attività di marketing e di comunicazione all'interno delle PMI risponde a dinamiche e modelli completamente differenti tra loro in funzione di una componente dimensione, dell'appartenenza ad uno specifico settore e dell'importanza che questa divisione di business riveste nel modello di management dell'impresa. Provando a generalizzare però, consapevoli della pericolosità di questo approccio, possiamo ritenere la comunicazione aziendale come una funzione poco sviluppata dalla maggior parte delle piccole e medie imprese, spesso fortemente collegata alla funzione commerciale o gestita direttamente dall'imprenditore; esistono ovviamente situazioni profondamente diverse, specie in imprese con proposizioni di valore ad alto fattore differenziante operanti nei mercati business-to-consumer più evoluti, ma il modello delle piccole medie imprese italiane fonda il proprio successo nel percorso di evoluzione e di innovazione collegato al prodotto è concretizzato poi in eccellenze e brevetti.

In quest'ottica, la comunicazione digitale da un lato semplifica alcune delle attività che una PMI deve svolgere al suo interno per trasmettere un messaggio e promuovere i propri prodotti, dall'altro però richiede metodo e competenze differenti rispetto al passato e rispetto a quelle richieste in altre funzioni aziendali. La scelta del modello di organizzazione con cui svolgere tali attività passa innanzitutto quindi dalla scelta *make* or *buy*, ovvero dalla scelta tra internalizzare queste attività o procurarle in outsourcing.

Non c'è, ovviamente, una risposta esatta in assoluto, o una ricetta segreta da mettere in campo; il presupposto legato alla mancanza di competenze interne giustifica però la necessità, nel caso di internalizzazione, di approvvigionamento di nuove risorse e nuove competenze.

La scelta di internalizzazione consente un controllo diretto da parte dell'azienda e un maggiore coinvolgimento di coloro che svolgono le attività di comunicazione all'interno della struttura aziendale: questo in genere migliora il grado di dialogo interfunzionale grazie alla minore distanza e alla maggiore collaborazione tra membri della stessa azienda. Allo stesso tempo però, una scelta di internalizzazione richiede all'azienda di possedere competenze molto differenti tra loro, anche rispetto all'attività comunicativa: la realizzazione di un sito web efficace richiede, ad esempio, il lavoro di risorse con ruoli e competenze diverse, e questo è possibile nell'ipotesi *make* solo se la mole di lavoro giustifica la presenza di risorse interne.

A causa proprio di questo aspetto, la maggior parte delle PMI affida le attività di comunicazione digitali a dei partner esterni, che possono essere più o meno strutturati a seconda delle esigenze dell'impresa stessa: questa può infatti rivolgersi a un *freelance*, ovvero ad un libero professionista che segue l'azienda in modo molto attento e partecipato (divenendo quasi un ibrido tra internalizzazione e outsourcing), a una piccola agenzia di comunicazione, a un grande agenzia o ad un set di agenzie diverse tra loro. Allo stesso tempo, può rivolgersi a tanti partner specializzati ognuno in un aspetto, o a un solo partner integrato, che a sua volta sviluppa internamente o con un proprio network tutte le attività richieste dal piano di comunicazione. I vantaggi di adottare una soluzione in outsourcing sono collegati alla possibilità di acquisire in modo facile e relativamente rapido proprio quelle competenze critiche presentate sopra; se per micro o piccole imprese le modalità generalmente più efficaci di organizzazione sono riassumibili in un modello di outsourcing completo, per le imprese più strutturate una formula ibrida, capace di coniugare parti del progetto sviluppate internamente con parti affidate a partner esterni, potrebbe risultare la più indicata.

2.8.2 Una questione generazionale

Collegare il tema della comunicazione digitale e della sua adozione nelle piccole e medie imprese con quello del passaggio generazionale può sembrare esagerato, ma assume dei connotati interessanti soprattutto con riferimento all'intraprendere dei percorsi di trasferimento delle competenze e delle responsabilità.

Il presupposto che giustifica la trattazione di questo collegamento è insito nella vocazione familiare delle imprese italiane, specie delle piccole e medie imprese considerate in questo elaborato: l'85% delle piccole e medie imprese italiane sono familiari. Un dato chiaro che si ripresenta anche in Europa, con le imprese familiari che produco il 60% del valore aggiunto e il 70% dell'occupazione. In quest'ottica, il tema del passaggio generazionale è particolarmente sentito, sia per la natura familiare delle imprese italiane che per le piccole dimensioni che le caratterizzano, le quali amplificano la risonanza del passaggio generazionale delle figure di manager/imprenditore.

Un tema sentito e, allo stesso tempo, critico: nel 2000 Filippello afferma che un terzo delle aziende italiane non riesce a portare a termine con successo il primo ricambio generazionale e solo il 15% sopravvive al secondo (Filippello, 2000). Questo perché, oltre all'imprenditore, un passaggio generazionale coinvolge tutta la struttura dell'azienda: secondo Flavio Guidi, in *Figli, capitale in azienda*, parla di passaggio

generazionale come “non solamente il passaggio di testimone dal padre imprenditore ai propri figli” ma come “un più generico stato di transizione fra un’epoca aziendale e quella subito successiva”[76].

Ma come sono collegate le attività di comunicazione digitale con il passaggio generazionale in azienda? Nelle piccole e medie imprese, soprattutto in quelle piccole e molto piccole guidate da un imprenditore e da un manager *senior*, il tema della comunicazione digitale è spesso un problema: un problema perché deve essere inevitabilmente affrontato per rimanere competitivi sul mercato e ottimizzare gli investimenti, e perché allo stesso tempo la sua valutazione richiede un set di competenze digitali e una visione di insieme delle attività comunicative digitali che spesso le figure di management non hanno.

Ed è proprio per risolvere questo problema che possono essere coinvolte figure di giovani o giovanissimi, che coniugano un percorso di studi specifico su temi di marketing e digital marketing con una conoscenza più tacita sorta dall'esperienza personale. Si tratta a tutti gli effetti di un rapporto di valorizzazione reciproca: se da un lato la necessità di comunicare online crea uno spazio per l'ingresso in azienda di figure giovani sia per i ruoli di responsabilità e direzione che per quelli operativi, dall'altro queste figure possono stimolare la struttura aziendale verso le nuove attività di comunicazione e consapevolizzare il management dell'importanza di queste attività, portando l'azienda ai primi investimenti online.

Il rapporto evidenziato sopra è evidente soprattutto nelle micro-imprese o nelle imprese che fino ad ora hanno rivolto poca attenzione allo sviluppo di piani di marketing e di comunicazione: “di questo se ne occupa mia figlia/mio figlio, che io non ci capisco niente” è una frase non rara quando si introduce il tema in oggetto con un imprenditore *senior;* in questo modo questa funzione aziendale diviene una palestra d’imprenditoria, i cui effetti non si misurano solamente nei risultati raggiunti dall’azienda nelle attività intraprese, ma anche nel successo delle attività di promozione e conversazione dello spirito dell’impresa, della cultura e della *vision* aziendali verso i nuovi membri dell’azienda.

2.9 Comunicazione digitale e PMI: livello di adozione e stato dell’arte

Le precedenti sezioni dell'elaborato sono finalizzate a cogliere i vantaggi che la comunicazione digitale porta in un percorso di sviluppo del business delle piccole e medie imprese: si tratta di un tema caldo, caratterizzato da argomentazioni concettualmente semplici, al punto che il lettore potrebbe chiedersi la sensatezza di evidenziarle in un documento di tesi per l'esame di stato. La risposta è evidenziata nei dati che rappresentano il grado di familiarità delle imprese italiane con il digitale e con la comunicazione digitale: secondo il report Istat di gennaio 2019,il 71,4% delle imprese ha un sito web, ma solamente il 34,9% offre nel proprio sito almeno uno tra i servizi di accesso a cataloghi, tracciabilità ordinazioni, personalizzazione prodotti, personalizzazione contenuti; il 36,8% delle imprese analizzate integra nel sito web un link ai canali social e il 20,6% utilizza pubblicità a pagamento online. I dati peggiorano se analizziamo le imprese con più di 10 e meno di 50 impiegati: il 69,8% possiede un sito web, il 33,6% vi inserisce i servizi, il 35,3% lo connette coi social e il 20,1% utilizza promo a pagamento online.

In un mercato dove Internet non è più solo per i giovanissimi, dove la diffusione è al 94%, ma si rivela uno strumento discretamente utilizzato anche dal profilo demografico 65-74 (con una diffusione che sfiora il 40%), i dati evidenziati sopra non possono ritenersi soddisfacenti: "nel 2018 crescono al 55,9% gli internauti che acquistano online e il 43,9% di chi non ha acquistato negli ultimi 3 mesi ha comunque cercato informazioni su merci/servizi e/o venduto beni online"[77] sentenzia l'Istat nel report citato,

[76] Flavio Guidi, *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza* 2005, Milano, Franco Angeli.

[77] Il testo è tratto dal documento completo del report Cittadini, imprese e ICT redatto da Istat e pubblicato il 18 gennaio 2019. Il report è disponibile all’indirizzo https://www.istat.it/it/files/2019/01/Report-ICT-cittadini-e-imprese_2018_PC.pdf

sintetizzando quanto sia evidente la necessità per le imprese di comunicare e dialogare con il proprio pubblico (anche) online.

Non è ovviamente tutta solo una questione di percentuali e di numeri, ma anche di come si utilizzano gli strumenti e come li si integrano: possedere un sito web non significa necessariamente riuscire a sfruttarlo efficacemente, attraendo nuovi clienti o fidelizzando quelli preesistenti. Proprio in quest'ottica un tasso di adozione del sito web al 70% potrebbe dare adito a dei fraintendimenti: se uno dei principi base di questo elaborato risiede proprio nella necessità di ricorrere a un piano di comunicazione integrato sia online che offline, in cui moduli e strumenti come il sito web, l'ottimizzazione per i motori di ricerca, le campagne di *search engine marketing* e di *display advertisting*, le pubbliche relazioni digitali e la gestione degli account social si integrano e si completano, i bassi tassi di adozione degli altri strumenti risultano poco rassicuranti dello sviluppo di un piano completo nelle imprese considerate.

CAPITOLO 3

Le condizioni di efficacia della comunicazione digitale nelle PMI.

3.1 Le condizioni di efficacia

Il dibattito su quanto la comunicazione digitale possa divenire un fattore di sviluppo importante del business di una piccola, media impresa è un dibattito ormai più che decennale: Elena Cedrola nel 2009 descrive i risultati di un'indagine svolta negli anni 2004, 2006 e 2007 in *Internet per le piccole e medie imprese: potenzialità e stato dell'arte in Italia e in Europa* e pone l'attenzione sullo scarso orientamento strategico delle aziende nell'adozione di elementi del digital marketing mix (Cedrola, 2009); Finotto e Micelli in *Web e Made in Italy: la terra di mezzo della comunicazione d'impresa* affrontano nel 2010 il tema della diffusione di pratiche inerenti il web 2.0 nelle imprese del made in Italy, definendola come ridotta e proponendo dei casi studio che consentano di individuare i fattori determinanti per l'avvio di attività di comunicazione digitale (Finotto & Micelli, 2010). I dati presentati nei capitoli precedenti riguardo la diffusione di attività di comunicazione digitale nelle imprese italiane, e in particolare nelle PMI, giustificano riflessioni differenti rispetto a quelle presentate dagli autori appena citati: in 10 anni il contesto di riferimento e i dati di adozione sono cambiati notevolmente, al punto che si sono affermati nuovi strumenti di comunicazione digitale e nuove piattaforme. A tal proposito uno degli aspetti più significativi risiede proprio nelle condizioni di efficacia della comunicazione digitale: non si tratta più di capire quali siano gli elementi che favoriscano l'avvio di un percorso di comunicazione digitale, quanto piuttosto di individuare un set di condizioni che ne favoriscano il successo e che permettano lo sviluppo del business dell'impresa.

L'analisi dei casi studio che seguono e il confronto quotidiano dello scrivente con le attività di comunicazione di piccole imprese ci porta ad identificare due tipologie di condizioni:

- condizioni di efficacia collegate alle modalità di implementazione delle attività di comunicazione digitale;
- condizioni di efficacia collegate alla struttura aziendale o alle altre funzioni aziendali, ovvero un insieme di elementi che consentano lo sfruttamento dei risultati della comunicazione digitale e che favoriscano la conversione di tali risultati in aumento dei ricavi e della redditività dell'impresa.

Una domanda interessante collegata ai casi studio che presenteremo di seguito è se esista davvero un modello vincente di implementazione della comunicazione digitale per le piccole e medie imprese: una ricetta segreta, in sostanza, che assicuri mediante il rispetto di alcune regole precise, un risultato positivo garantito.

Il contesto nel quale proiettiamo questa ipotesi è davvero ampio: è difficile trovare una ricetta comune a imprese diverse, che operano in mercati diversi con logiche diverse; la stessa categorizzazione di micro, piccole e medie imprese tende ad associare strutture molto differenti tra loro per dimensione, modello organizzativo, partecipazione della proprietà alle decisioni del management o alla stessa operatività in azienda. L'analisi dei casi studio più emblematici, proposti dalle piattaforme di advertising o dalla stampa di settore[78], non permette l'identificazione di formule segrete: il mix degli ingredienti, il metodo di utilizzo e talvolta la stessa scelta di quali ingredienti utilizzare sono diversi, e sono comunque riferiti ad aziende che hanno implementato con successo percorsi di comunicazione digitale.

[78] Si vedano ad esempio le pagine di case study dei principali player online, disponibili agli indirizzi:
https://www.facebook.com/business/success/categories/small-business
https://ads.google.com/intl/it_it/home/success-stories/

Un risultato simile emerge anche da un'analisi intrasettoriale: aziende operanti nello stesso settore hanno approcciato la comunicazione digitale con modalità differenti, ottenendo risultati positivi.

Il riferimento è, ad esempio, al mercato della moda, in cui modelli di business completamente differenti sfruttano la comunicazione digitale in modalità differenti: alcune aziende, a vocazione digitale, trasformano i propri profili social in veri e propri cataloghi digitali, convertendo i fan in vendite nell'e-commerce proprietario; altre aziende invece utilizzano gli strumenti di comunicazione digitale come occasioni di brand storytelling, per trasmettere i valori dell'azienda o il percorso di creazione di una collezione. Se cambiamo settore e tipologia di business il risultato non cambia: nei mercati b2b legati alla meccanica di precisione o alla realizzazione di linee produttive, alcune aziende sfruttano tutta la gamma di strumenti digitali a disposizione per informare e fidelizzare clienti o potenziali clienti, con campagne a pagamento targetizzate e un investimento importante nei contenuti di presentazione del sito web; altre aziende invece sfruttano la comunicazione digitale come strumento di presentazione offline, con esperienze di realtà virtuale e realtà aumentata che vengono poi collegate a una *customer journey* online. Modalità differenti di utilizzo della comunicazione digitale a favore degli obiettivi di business dell'azienda, il cui contributo è in ogni caso positivo.

Quindi? Esiste un modello preciso di successo? Probabilmente non esiste un modello preciso di successo, ma esistono una serie di buone pratiche che accomunano business differenti e modalità differenti di comunicare col digitale.

Ciò che questo elaborato sostiene è che siano proprio queste buone pratiche a costituire le condizioni di efficacia dell'adozione della comunicazione; i casi studio che seguono suggeriscono la sintesi di tali condizioni in questi tre temi:

1. l'adozione di un approccio sistematico con riferimento agli strumenti di comunicazione digitale, ovvero la necessità di coordinare e integrare tra loro più strumenti di comunicazione digitale;

2. la necessità di un orientamento strategico focalizzato sulla proposizione di valore e sugli elementi differenzianti dell'azienda, che deve prendere consapevolezza anche comunicativamente della propria missione;

3. la creazione di sistemi snelli ed efficaci di condivisione delle informazioni tra la funzione marketing e comunicazione e le altre funzioni aziendali.

Le sezioni che seguiranno presenteranno una microimpresa collegata a un personal brand operante su scala nazionale, un retail business locale nel settore della bellezza, un'azienda operante nel mercato immobiliare e un'azienda specializzata nei servizi di intrattenimento per eventi con vocazione internazionale. Esempi pratici in cui la comunicazione digitale, adottata con moduli test di piccole dimensioni o con progetti più strutturati, ha saputo valorizzare la proposizione di valore dell'azienda.

3.2 Casi studio

Questa sezione del capitolo si pone l'obiettivo di calare a terra le riflessioni presentate finora, intrecciando tra loro i moduli di comunicazione digitale ivi presentati e cercando condizioni di efficacia comuni, attraverso la proposta di alcuni casi studio che li contestualizzino proprio nel tessuto di micro, piccole e medie imprese analizzate finora.

Non si tratta di casi studio celebri, o esageratamente vincenti, ma di esempi significativi e ben conosciuti dallo scrivente, ritenuti interessanti nella dimostrazione del ruolo che la comunicazione digitale può detenere nel processo di sviluppo di business per le MPMI italiane.

3.2.1 Roberta Liguori: comunicare il mental coaching online.

Roberta Liguori è una mental coach che è riuscita a instaurare una relazione di valore con il suo pubblico online, creando una vera e propria community in cui dall'ascolto nascono delle opportunità di comunicazione digitale e di business, online e offline.

L'azienda. Roberta Liguori è una mental coach e business coach affermata: tiene corsi in Italia e all'estero, è autrice di due libri (uno edito da Mondadori in cui racconta la sua sfida contro il cancro, e uno edito da Ekis, l'azienda di coaching con cui collabora) ed è una triatleta di Ironman, una disciplina che prevede 4 km di nuoto in mare aperto, 180 km in bici e 42 km di corsa, tutto di seguito.

La sua proposta nel mondo del personal coaching è strutturata in sessioni one to one, in corsi giornalieri o in corsi più strutturati di diverse giornate: dal mind training, la sua versione del mental coaching, alla programmazione neurolinguistica, dai corsi di comunicazione efficace in 3 giorni ai master in coaching life, sport e business, un corso completo per diventare un coach.

Con riferimento invece al mercato del coaching per le aziende, la proposta ha un approccio meno strutturato ed è basata su un modello consulenziale in cui la formazione è personalizzata in funzione delle esigenze dell'azienda, di quale obiettivo si vuole ottenere e di chi è il destinatario interno della formazione.

Comunicazione digitale. L'ecosistema di strumenti digitali utilizzati nel piano di comunicazione di Roberta Liguori è completo, ed è basato sulla volontà di pubblicare un set di contenuti allineati ai valori del brand, e di offrirli a un pubblico di potenziali futuri clienti o di clienti fidelizzati.

Si tratta di una strategia semplice, con la quale da un lato si cerca di costruire autorevolezza percepita dal pubblico nei confronti del brand, dall'altro si punta ad offrire dei contenuti utili per l'utente che li consulta, che possano contribuire a comprendere la proposta di prodotto del brand e a stimolare l'esigenza di prodotto nell'utente.

Questa strategia è applicata ai seguenti strumenti:

- Social Media Management. Considerato l'obiettivo principale della comunicazione digitale, ovvero quello di costruire delle relazioni solide con utenti e potenziali clienti, la gestione dei profili social è forse lo strumento più importante del piano di comunicazione digitale: si tratta infatti del metodo più fluido per poter pubblicare contenuti, riflessioni, suggerimenti, pensieri, stimolando la risposta degli utenti e la condivisione da parte loro dei contenuti del brand. La gestione dei profili social prevede l'attività di pubblicazione quotidiana su Facebook, Instagram e LinkedIn, in modo differenziato: sulla pagina Facebook del brand vengono condivisi pensieri e riflessioni, generalmente con contenuti testuali mediamente lunghi accompagnati da una fotografia che ritrae Roberta Liguori; sui gruppi Facebook che coinvolgono gli utenti che hanno già partecipato a un evento o a un corso con Roberta Liguori vengono pubblicati contenuti dedicati con un approccio più profondo e specifico, spesso supportati da dirette video riservate agli utenti dei gruppi; su Instagram l'approccio è fisiologicamente più visuale, con una selezione più mirata dei contenuti fotografici e la proposizione di citazioni motivazionali supportati da scatti d'ispirazione; su LinkedIn i contenuti sono spesso condivisioni di articoli del blog del brand, con un approccio finalizzato a riflessioni più professionali nei confronti degli utenti coinvolti. La gestione accomuna tutti gli account social per tre principi: il primo è inerente al *tone of voice* del brand, caratterizzato da un approccio informale, deciso, a tratti perentorio, volto a innescare dei processi di destabilizzazione e cambiamento nell'utente a cui si rivolge; il secondo ha una natura procedurale,

e consiste in un sistematico processo di risposta puntuale e personalizzata verso ogni reazione, positiva o negativa, ad ogni contenuto pubblicato; il terzo principio è collegato alla ricerca di equilibrio tra contenuti finalizzati a coinvolgere il pubblico offrendo informazioni, suggerimenti, consigli, e contenuti finalizzati ad un'azione di conversione, come l'iscrizione ad un evento o alla newsletter, l'acquisto di un prodotto o la richiesta di informazioni per una sessione personale di coaching.

- Sito web. Il sito web del brand coniuga una presentazione digitale completa di Roberta Liguori e dei prodotti e servizi a lei collegati con un blog nel quale vengono settimanalmente proposti contenuti editoriali finalizzati a coinvolgere l'utente; il flusso di navigazione ipotizzato ha pertanto tre punti di partenza: il primo è quello di consultazione da ricerca organica o diretta del brand, ovvero quello in cui l'utente vuole capire chi è Roberta Liguori, e accede al sito web dalla home, cercandola online o digitando direttamente l'indirizzo del sito web nel browser; il secondo punto di partenza è da un articolo del blog, primo punto di approdo per un utente che è stato precedentemente coinvolto da un contenuto social, e che ha cliccato sull'articolo del blog corrispondente all'articolo per un maggior approfondimento; il terzo punto di approdo è da una scheda specifica di corso, evento in programma, prodotto presentato, riferito a una precedente consultazione di un annuncio social, di un annuncio sui motori di ricerca, o di una conversazione privata a seguito di una richiesta di informazioni. Ogni punto di approdo è comunicativamente importante e offre un'opportunità di business, purché vengano dispensate le informazioni nel modo corretto: la home page deve offrire una presentazione completa e sintetica di ogni aspetto del brand, mentre la pagina blog deve dare la priorità al contenuto che l'utente vuole approfondire, senza dimenticare alla fine un richiamo per agganciare l'utente in un percorso di presentazione del brand o di acquisto di un servizio. Le schede di prodotto infine devono offrire tutte le informazioni in modo semplice e conciso, offrendo allo stesso tempo un'opportunità di presentazione di Roberta Liguori e la proposizione di contenuti editoriali collegati al prodotto o servizio presentati, per convincere ove necessario gli utenti con ulteriori informazioni
- **Newsletter.** Le campagne di newsletter sono un altro elemento del piano di comunicazione digitale del brand, e sono in generale concretizzate in email editoriali inviate ogni lunedì a un set di indirizzi e-mail iscritti da sito web e social (poco più di 3000 contatti). Il contenuto delle e-mail non è una promozione del brand o un tema di brand storytelling, quanto piuttosto la proposizione di un contenuto collegato al Mental Coaching e direttamente utilizzabile da un cliente fidelizzato o da un potenziale cliente. Le newsletter contengono alla fine una call to action collegata a tema dell'email (manualmente impostata dall'autore) e un set di messaggi di presentazione prodotto o servizio non correlati. Una campagna newsletter speciale che si ritiene utile citare in questa trattazione è quella realizzata come programma settimanale di allenamento mentale, rivolto gratuitamente agli iscritti e isolata in 10 giorni di pausa estiva (ferragosto): l'obiettivo della campagna è stimolare l'iscrizione alla newsletter nelle fasi che precedono l'inizio del programma, e poi aumentare le possibilità di cross-selling e up-selling collegate ai contenuti inviati. Questo consente di ridurre il costo di acquisizione contatto e di conversione.
- **Digital PR.** Sebbene si tratti di un modulo ad ora poco sviluppato, il brand dimostra attenzione verso la creazione di un tessuto di relazioni pubbliche digitali, soprattutto rivolte a partner o colleghi con cui instaurare una collaborazione sinergica volta all'aumento della visibilità e della rilevanza del brand.

Accanto alla gestione di un piano di comunicazione digitale, il brand ha sperimentato dei prodotti digiali veri e propri, come la proposizione del Mind Training Online, un percorso di 21 video allenamenti mentali, di cui i primi 7 allenamenti sono gratuiti, mentre gli altri costano complessivamente 27€. Le presentazione

connesse al Digital Business dell'azienda non sono oggetto di questo elaborato, ma è fisiologico che la comunicazione collegata a un prodotto digitale sia digitale: questa passa attraverso tutti gli elementi del piano presentato, grazie anche a un sistema di automazione che consente l'invio di notifiche personalizzate via mail a coloro che hanno scaricato i primi allenamenti gratuiti, la proposizione di pagine web dedicate per ottimizzare l'acquisto del prodotto completo o ancora la visualizzazione di un banner di retargeting sui social per chi si è interessato del prodotto ma non ha ancora provato gli allenamenti.

Ogni contatto ed ogni interazione digitale tra il brand e un potenziale cliente è inserita all'interno di un CRM, in cui viene tracciato ogni aspetto dell'interazione avvenuta, in particolare i riferimenti dell'utente, la categorizzazione della relazione e il prodotto o servizio correlato e eventuali note di chi ha coordinato la relazione per il brand. Questo risulta particolarmente utile perché:

- consente di gestire le relazioni con gli utenti in modo efficace, ricostruendo in modo semplice e veloce i precedenti punti di contatto e potendo affidare la relazione a figure differenti per stadi o momenti differenti;
- consente di capire la qualità e la resa di alcune attività di comunicazione specifiche, perché questo strumento restituisce dei dati circa l'acquisizione iniziale del cliente e le fasi di contatto, la durata del *customer journey* e le modalità di interazione con il brand;
- consente di ricondurre all'azienda gli eventuali ricavi generati dall'utente tracciato nei portali affiliati all'azienda stessa.

Con cadenza mensile, l'azienda affida a dei partner la redazione di un documento di analisi dei dati e delle informazioni dei vari moduli della comunicazione digitale, con un confronto rispetto al periodo precedente; il documento viene poi discusso con il management dell'azienda, per individuare scelte strategiche sia in ambito micro, ovvero riferito ai singolo modulo di comunicazione, sia in ambito macro, ovvero riferito alla scelta del mix di moduli o di integrazione degli stessi.

Nel complesso, quello presentato è un ecosistema strutturato se confrontato con le dimensioni della realtà, che si compone in sostanza della figura del proprietario, di qualche collaboratore e di un tessuto di fornitori di piccole o medie dimensioni per le attività con requisiti di competenze specifiche. Il sistema ovviamente richiede contenuti in abbondanza, creati e forniti dallo stesso proprietario, rendendo la necessità di contenere l'investimento un'opportunità per adottare un approccio informale e autentico.

Risultati. I risultati specifici dei singoli strumenti digitali attestano dei risultati positivamente molto differenti dalle medie proposte nel secondo capitolo dell'elaborato: soprattutto con riferimento alle statistiche social, si contano 25.000 seguaci dei profili Instagram e Facebook, una copertura media mensile della pagina di 90.000 persone (con un investimento pubblicitario inferiore a 150,00€), circa 10.000 visite mensili ai profili social del brand, 1000 likes medi a un post Facebook non promozionato e più di 100 commenti medi su ogni post. Sul fronte sito web di contano quasi 20.000 visite all'anno, con un tempo medio di permanenza su una pagina di oltre 2 minuti e una media di pagina visualizzate di poco inferiore alle 2 pagine per visita.

Presentati così, potrebbero sembrare dati statistici fini a sé stessi, e difficilmente in grado di determinare se la comunicazione digitale abbia consentito lo sviluppo del business dell'impresa. Se però valutiamo il numero di messaggi ricevuti dal brand nei profili social, la cui media nel 2019 è stata di 68 conversazioni mensili, considerando tali conversazioni per lo più richieste di informazioni, le opportunità commerciali divengono esplicite. I risultati di download del programma di training online rafforzano la dimostrazione di sviluppo del business: ad un anno dal suo lancio il programma registra 1000 iscritti e 35.000€ di fatturato generato direttamente imputabili al prodotto. Il riferimento ovviamente è a una sola tipologia di attività, a cui vanno sommate poi le acquisizioni digitali per la consulenza personale, gli eventi e la formazione B2B. "La comunicazione digitale oggi non è più solo un'opportunità per me; è diventata un elemento imprescindibile del mio modello di business, per capire, conoscere, acquisire e coccolare i miei

clienti" sintetizza Roberta Liguori, che aggiunge "l'investimento più importante è il tempo di lavorazione e di gestione dei fornitori di queste attività, ma questo ha contribuito ad una crescita in doppia cifra e ad un aumento della redditività del mio business".

3.2.2 Snella e Bella: istituti di bellezza e sfide comunicative

Il secondo caso studio presentato rappresenta un'azienda di dimensioni altrettanto piccole, ma legata ad un contesto più tradizionale di azienda di servizi con approccio B2C e sede fisica. Il riferimento è a un piccolo istituto di bellezza di Crema, Snella e Bella, che è stato recentemente oggetto di un profondo progetto di comunicazione digitale. In particolare, il caso studio cerca di sintetizzare gli aspetti chiave della proposizione di business dell'azienda, e di presentare poi il percorso di approccio e strutturazione di un piano di comunicazione digitale e di realizzazione dei moduli che lo compongono.

L'azienda. Snella e Bella è un istituto di bellezza di Crema specializzato nella fornitura di servizi di ringiovanimento viso, di dimagrimento e di epilazione laser: il modello di business è fondato sull'investimento in attrezzature e macchinari d'avanguardia, che consentano lo sfruttamento di un mix efficace di tecnologie specifiche per ognuna delle divisioni prima presentate. La struttura conta meno di una decina di addetti, ma vanta risultati interessanti, garantiti da un modello di business con sessioni di prova a prezzi simbolici poi rafforzate da pacchetti di sedute a prezzi intero, supportati finanziariamente dalla possibilità di finanziamento.

Al fine di analizzare i processi di comunicazione digitale, è utile sottolineare come ogni singola divisione di attività sia strutturata in reparti: il dimagrimento, ad esempio, prevede il reparto di abbattimento del peso, di lotta contro la ritenzione idrica, di rimodellamento, di criolipolisi, di liposcultura, laser, ecc; il ringiovanimento viso segue un processo più lineare ed è suddiviso in microdermoabrasione, ossigenoterapia, radiofrequenza, foto-stimolazione, correnti galvaniche, aspirazione vacuum, ecc. Con riferimento infine alla depilazione permanente, la tecnologia adottata è di laser al diodo, proposto come efficace, sicuro e duraturo.

Comunicazione digitale. L'approccio del brand alla comunicazione digitale è stato determinato dalla volontà di ampliare le modalità di acquisizione di contatti di potenziali clienti, a causa dello scarso rendimento delle campagne offline fino a quel momento significativamente efficaci. Come spesso accade in strutture di piccola dimensione, l'attenzione e gli investimenti sono stati inizialmente rivolti ai canali social del brand, grazie alla possibilità di acquisire visibilità più economicamente e di presentare l'azienda con un minor investimento di contenuti; le performance positive, poi presentate, hanno consentito poi la creazione di un piano di comunicazione digitale più completo, che può essere sintetizzato in questi moduli:

- Rebranding. La prima attività affrontata nel progetto di comunicazione digitale è stata quella di contestualizzazione del brand all'interno di un tessuto comunicativo digitale; questo ha richiesto soprattutto una riflessione sui connotati del brand, con riferimento sia al set di valori evocati, sia alla componente visuale del brand. In particolare, la stessa scelta preesistente di *naming*, seppure molto efficace nella proposta di valore, può diventare rischiosa se collegata ad uno stereotipo di bellezza oggi combattuto soprattutto online. La riconoscibilità locale del brand e gli investimenti intrapresi in visibilità offline fino a quel momento, ha giustificato il mantenimento del nome del marchio, ma ha portato a una nuova veste visuale e a un nuovo set di valori portanti: da un lato un approccio più essenziale, attuale ed elegante, dall'altro la valorizzazione di temi come il "sentirsi belle" o il "sentirsi bene con il proprio corpo" ha puntualizzato la posizione del marchio nei confronti della bellezza e del dimagrimento.

- Social Media Management. I principi con i quali si sono costruiti i contenuti degli account social dell'azienda sono completamente differenti rispetto a quelli presentati nel primo caso studio: se per Roberta Liguori l'obiettivo principale è instaurare una relazione di valore con l'utente, qui la finalità principale è ottenere visibilità di una tipologia di trattamento specifica, rafforzando l'interesse di chi è contattato attraverso una promo economicamente imbattibile e dal messaggio comunicativamente forte. Si tratta, in sostanza, della creazione di contenuti finalizzati all'inserzione, pubblicati e sponsorizzati attraverso un'attenta attività di targetizzazione in funzione dei profili di interesse, di propensione all'acquisto e di appartenenza geografica; un'attività più vicina all'*interruption marketing* piuttosto che alle strategie di inbound marketing presentate nelle sezioni del secondo capitolo di questo elaborato. Nonostante questo, la sezione commenti dei post sponsorizzati consente al brand e agli utenti di instaurare delle conversazioni, che proseguono eventualmente in conversazioni private e che spesso devono essere oggetto di moderazione a causa dell'aggressività nella risposta degli utenti (stimolata forse dall'impatto delle chiamate all'acquisto del brand). Dopo una fase iniziale di pubblicazione saltuaria con molta attività di sponsorizzazione, l'azienda ha deciso di cambiare approccio, pubblicando più contenuti quotidianamente e sponsorizzando meno. L'obiettivo non è tanto quello di storytelling o di presentazione di prodotti e servizi dell'azienda, quanto piuttosto quello di sfruttare i social come un contenitore di utenti facilmente targetizzabili, a cui rivolgere delle promozioni dedicate in modo relativamente facile ed economico.

- Sito web. Accanto ai social network, l'azienda ha deciso nell'ultimo biennio di dotarsi di un nuovo sito web, che oggi è composto tra sezioni principali, riferite a tre esigenze principali del portale: la prima sezione è quella di presentazione del brand, connessa all'esigenza di trasmettere principi come la professionalità, i valori che rappresentano l'azienda, le figure di staff che lo alimentano, ecc. ; questa tipologia di contenuto è insita nelle pagine iniziali e nelle pagine about del sito web, ed è composta da un mix di foto, video e testi. La seconda sezione del sito presenta invece le tre divisioni di business dell'azienda e si pone l'obiettivo di fornire le informazioni corrette a chi vuole saperne di più: trattandosi di servizi intrinsecamente connessi con la bellezza personale e il proprio fisico, una delle resistenze più forti all'acquisto è legata alla paura e al timore determinati dal non conoscere in quali modalità avvenga il trattamento. Il terzo e ultimo modulo del sito è un e-commerce che contiene alcune offerte di trattamenti, proposti con uno sconto di oltre il 50% rispetto al prezzo di listino: sebbene inizialmente lo scopo fosse solo di comunicazione, ovvero di presentazione web dell'offerta e di promozione della pagina, questo strumento è divenuto nel tempo un vero e proprio strumento di vendita, aggregando alcuni ordini prepagati.

- Contenuti. Un aspetto rilevante per tutte le attività di comunicazione digitale sopra descritte è legato alla creazione di contenuti multimediali in grado di presentare la struttura e i servizi che essa offre: questo assume particolare importanza da un lato nelle politica di posizionamento, che puntano a caratterizzare l'istituto come una realtà di eccellenza (necessitando quindi di un presentazione di rilievo), dall'altro nella spiegazione delle modalità operative dei servizi offerti, spesso oggetto di preoccupazione da parte delle clienti che non conoscono quali siano i modi con cui avvengono i trattamenti. Questo ha portato alla creazione di un contenuto fotografico e un contenuto videografico per ogni trattamento previsto, e di un contenuto fotografico e videografico generale di presentazione dell'azienda.

Ogni richiesta di contatto generata dalle attività sopra previste viene moderata da un'assistenza di primo livello, che si occupa di fornire le informazioni base legate alle modalità di fornitura dei servizi; tale attività di assistenza viene gestita in outsourcing, attraverso la collaborazione con consulenti *freelance* in contatto costante con il management dell'istituto. Ogni richiesta è registrata nel CRM dell'istituto; se prosegue

viene poi presa in carico dalle figure commerciali dell'istituto, attraverso un appuntamento fisico o telefonico e un'attività di *folllow-up* settimanale.

Risultati. I risultati delle attività di comunicazione digitale con riferimento diretto al business dell'impresa sono stati verificati da un questionario personale verso i potenziali clienti e i clienti acquisiti dall'impresa: le attività di comunicazione digitale, e, in particolar modo quelle di social media management, hanno in sostanza sostituto le acquisizioni di contatti e clienti prima derivanti da attività di marketing offline, come l'acquisto di spazi pubblicitari nei giornali locali o la partecipazione a eventi locali con stand dedicati. Questo ha permesso all'azienda di continuare una tendenza di crescita di fatturato e di redditività, eliminando un potenziale problema di visibilità e ponendo le basi per l'apertura di una nuova sede dell'azienda. In particolare, nel periodo di riferimento[79], si sono contati 110 like medi ai post pubblicati, 17 commenti medi per post e 90 conversazioni mensili avviate con potenziali clienti. "Ho deciso di provare questa modalità di comunicazione un po' come test, ma ci siamo subito resi conto di quale opportunità potesse diventare in azienda. Negli ultimi tre anni abbiamo testato diverse attività di comunicazione digitale e diversi approcci a queste attività, identificando quelle migliori per rapporto costo-beneficio" afferma Giuliana Trisolini, titolare dell'azienda, che conclude sentenziando che "gli istituti di bellezza che non stanno facendo attività di questo tipo stanno perdendo una bella occasione".

3.2.3 2M Costruzioni: si può promuovere una casa sui social?

Il terzo caso studio è un esempio molto interessante di come la comunicazione digitale si possa integrare con un piano di comunicazione molto strutturato anche offline, divenendone a volte cuore pulsante, oltre che naturale prosecuzione. Oggetto di questa analisi è 2M Costruzioni, una giovane impresa di costruzioni che opera nel mercato immobiliare veneziano e ha intrapreso un progetto di comunicazione strutturato. Come per gli altri approfondimenti, il caso studio cerca inizialmente di presentare l'azienda e le attività svolte, per provare a contestualizzare in modo efficace la proposta di comunicazione, evidenziando poi i moduli del progetto di marketing digitale e i risultati connessi.

L'azienda. 2M Costruzioni è un'azienda che si occupa della progettazione e della realizzazione di soluzioni abitative nel territorio della Città Metropolitana di Venezia, in particolare nel centro di Mestre e nella periferia di Mestre. Il target a cui l'azienda si rivolge è tipicamente quello di una giovane coppia o di una giovane famiglia, che cerca una soluzione abitativa di nuova costruzione, con una proposta stilistica innovativa e uno standard di finiture medio-alto. Le scelte imprenditoriali dell'azienda hanno portato alla concentrazione degli investimenti verso l'apertura di cantieri di piccole o medie dimensioni nel cuore di Mestre, per la realizzazione di complessi di poche unità[80], i cui appartamenti si distinguano in modo particolare per la completezza della dotazione tecnologica e per lo standard di finiture.

La struttura dell'azienda è molto snella, e vede al centro come manager la figura del titolare, che coordina sia la parte produttiva, con circa dieci cantieri, che quella di accounting clienti, con l'intera gestione degli appuntamenti con potenziali clienti e clienti acquisiti. Questo garantisce una forte possibilità di controllo diretto, ma allo stesso tempo giustifica la scelta di esternalizzare alcune attività specifiche, talvolta anche strategiche, per poterle svolgere con maggior efficacia, mantenendone comunque la possibilità di coordinamento: la gestione del cantiere e delle risorse umane in cantiere è affidata a una impresa appaltatrice, la progettazione architettonica avviene in collaborazione con uno studio di architettura di piccole dimensioni, così come le attività di marketing e comunicazione sono affidate a una piccola agenzia di comunicazione.

[79] Nonostante il trend possa intendersi continuativo, i dati qui presentati sono riferiti all'anno 2017.
[80] Si tratta di complessi abitativi che contano dai 4 ai 14 appartamenti ciascuno, in netta contrapposizione con immobili più grandi preesistenti nelle zone limitrofe ai terreni acquistati.

Comunicazione digitale. Uno degli aspetti più interessanti di questo caso studio è analizzare il rapporto tra comunicazione digitale e comunicazione non digitale. In particolar modo, come visto nel secondo capitolo di questo elaborato, una delle cose più rilevanti è capire come non esista distinzione tra piano di comunicazione digitale e piano di comunicazione non digitale; anzi, la comunicazione digitale funziona soprattutto quando è integrata. Il secondo aspetto altrettanto interessante è che, a differenza del caso studio precedente, la progettazione del brand e della strategia di comunicazione è avvenuta in questo caso già con un approccio integrato online/offline. Per questo motivo la presentazione dei moduli di comunicazione digitale avverrà in modo intrinsecamente collegato agli altri strumenti di comunicazione.

- Brand. Il posizionamento del brand individuato per l'azienda cerca di coniugare i valori dell'affidabilità e della solidità aziendale, elementi essenziali durante la scelta di acquisto di una casa ancora in costruzione o non ancora in costruzione, con quelli della novità, dell'innovazione, del cambiamento. Per questo, sia nell'approccio comunicativo che nelle componenti visuali, gli elementi distintivi del brand sono stati la semplicità e l'essenzialità: il payoff individuato per l'azienda, "Stiamo costruendo la casa dei tuoi sogni" declina questo equilibrio con un approccio customer-centric, mentre i vari elementi di immagine coordinata puntano sui toni del blu intenso e su tratti flat. Una ricerca visuale semplice ma solida ha contribuito a differenziare il brand rispetto ai competitor locali, che seppure vantino una grande storicità di investimenti in comunicazione, sono allo stesso tempo legati a uno stile di comunicazione più collegato alla presentazione dell'intervento e ai trend visuali passati.

- Strategia di comunicazione. Il sistema di comunicazione messo in azione rispetta in sostanza due finalità principali: la prima è quella di rendere visibile e affidabile il brand, attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari in contesti strategici, l'ottenimento di visibilità da sponsorizzazioni locali, la presentazione delle realizzazioni completate; la seconda finalità invece è quella di presentare i progetti in corso con ampiezza di dettaglio e con un approccio elegante e performante. In questa logica agli strumenti digitali viene dato un compito duplice: alcuni di questi sono connessi alle esigenze di aumento della visibilità del brand o di presentazione delle attività connesse al brand per l'aumento del valore percepito, altri invece sono finalizzati alla presentazione digitale di un intervento specifico. Un elemento interessante di analisi è la scelta di collegare i vari cantieri di una specifica zona geografica, quella di Mestre centro, all'interno di un progetto complessivo, denominato "La Mestre di Domani": questa scelta è determinata dalla volontà di valorizzare l'approccio sistemico e l'ampiezza del progetto imprenditoriale, fondendo i singoli cantieri in un sistema più strutturato in cui valori come la riqualificazione urbana e il supporto nella lotta contro il degrado possano nobilitare l'operato dell'azienda.

- Sito web. Il sito web di presentazione dell'azienda è un punto importante del piano di comunicazione: qui un potenziale cliente trova la presentazione della società, delle opere già realizzate, del metodo costruttivo e dei cantieri in corso. Il sito web è diviso proprio nelle sezioni esplicitate sopra, e presenta della home page un riassunto di ognuna di queste voci, come a rappresentare un indice visuale di tutto il sito web. Il flusso di navigazione dei vari stakeholder aziendali è differenziato sia per utente che per finalità di visita: un potenziale cliente generalmente consulta prima i cantieri in corso, per individuare un cantiere per lui interessante, per poi deviare la propria visita sulle realizzazioni o sulle pagine di presentazione dell'azienda; queste ultime sono invece le preferite da potenziali fornitori, competitor, partner, soggetti istituzionali. La maggior parte dell'attenzione per lo sviluppo dei contenuti del sito web è riposta nella realizzazione delle pagine di presentazione dei progetti in corso, di cui vengono elencati gli elementi essenziali del capitolato lavori, la struttura dell'intervento e delle soluzioni abitative previste, la presentazione di spazi e possibili configurazioni interne attraverso l'utilizzo di render 3D fotorealistici, ecc. Il sito

racchiude anche una selezione di articoli pubblicati dai quotidiani locali che interessino l'azienda o i cantieri da questa coordinati, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento del brand.

- Social Media Management. Le attività di comunicazione all'interno dei social network sono caratterizzate da un approccio molto semplice, in cui il consueto piano editoriale è abbandonato in favore di una presentazione dei singoli interventi attraverso un post cadauno; in questo modo il feed del principale social network presidiato, Facebook, diviene un vero e proprio catalogo, a cui viene rivolto traffico mediante un'attività di inserzione georeferenziata. Sebbene possa sembrare un'attività di mera sponsorizzazione dei contenuti, questa decisione alimenta un network di interazioni e commenti che si confrontano, per lo più positivamente, sulla natura dell'intervento, complimentandosi per le scelte stilistiche e chiedendo talvolta maggiori informazioni. Interessante la gestione del contenuto, che è indirizzata alla creazione di un vero e proprio format di presentazione dell'intervento attraverso l'integrazione tra simboli animati, informazioni tecniche e contenuti emozionali.

- Digital PR. Le attività di Digital PR finora sviluppate dall'azienda si intrecciano in modo stretto con quelle di pubbliche relazioni tradizionali, e coincidono con un evento organizzato per la presentazione del progetto La Mestre di Domani e per l'inaugurazione del primo edificio realizzato nel progetto. Tali attività sono state rivolte in particolare al coinvolgimento di giornalisti di stampa quotidiana locale, i quali, attraverso articoli di presentazione del progetto o di cronaca riferita alle vicissitudini di un terreno conteso, hanno alimentato i social network e le testate online di contenuti sul brand.

- Digital ADV. Accanto agli investimenti in inserzioni sui social network, identifichiamo altre importanti attività di Digital Adv a supporto della *brand awareness* di 2M Costruzioni e a supporto della visibilità connessa ai suoi progetti. In particolar modo, le attività di promozione dell'azienda su marketplace come subito.it o immobiliare.it avvengono con *branded contents*, ovvero con schede coerenti con la struttura del portale cui viene data la priorità di visualizzazione, e con banner o *skin* personalizzate, in cui in precise ricerche o da precise zone geografiche sono mostrati dei contenuti visuali dell'azienda.

- Newsletter&Review. Un altro modulo della strategia di comunicazione digitale è rappresentato dalle attività di invio di newsletter ai clienti dell'azienda o a coloro abbiano richiesto informazioni sulla stessa, prestando il consenso all'utilizzo dei dati personali per finalità di marketing. L'invio delle newsletter non avviene con finalità editoriali o con l'intenzione di fornire un contenuto particolarmente rilevante per l'utente, quanto piuttosto con l'obiettivo di ringraziare quanti abbiano scelto l'azienda e di informare saltuariamente i potenziali clienti degli avanzamenti dei cantieri. Accanto a queste esigenze, al termine del processo di consegna delle chiavi dell'abitazione venduta, il sistema di mailing adottato prevede la possibilità di inviare una e-mail personalizzata di richiesta recensione degli account social dell'azienda.

- Contenuti. Il tema dei contenuti merita nella presentazione della strategia digitale di questo caso studio una trattazione a sé stante, perché diviene fortemente rilevante all'interno del piano di comunicazione, principalmente per due motivi: il primo è connesso alla complessità di rappresentare con contenuto di impatto qualcosa che non è ancora realizzato; il secondo motivo invece è legato la fatto che l'impatto visivo e la qualità dei contenuti proposti sono, soprattutto in questo caso, un elemento di posizionamento e di branding concreto; in sostanza, contenuti di qualità fanno rima con abitazione di qualità e azienda seria. Per individuare una risposta efficace, l'azienda ha deciso di affidare la realizzazione di render fotorealistici e video render all'agenzia di

comunicazione digitale di riferimento, preferendola allo studio di architettura curatore del progetto, poco specializzato nella creazione di contenuti con approccio comunicativo o commerciale. Accanto a questa tipologia di contenuti, da sviluppare in modo dedicato per ogni intervento, assumono un ruolo importante contenuti multimediali fotografici e videografici per la rappresentazione delle realizzazioni concluse e delle finiture ipotizzate per i futuri cantieri.

Risultati. Così come le attività di comunicazione digitale devono essere contestualizzate in un più ampio piano di comunicazione globale, allo stesso modo anche i risultati connessi a tali attività vanno considerate con un approccio più sistemico rispetto a quello utilizzato nei precedenti casi studio. Come è stato affrontato nei primi capitoli di questo elaborato, il percorso che porta un potenziale cliente ad una richiesta di contatto o a un potenziale processo di acquisto è tortuoso e può essere, soprattutto in queste tipologie di mercati, lungo e poco lineare; questo ci porta a considerare i risultati delle attività digitali anche nelle conversioni offline, e viceversa. Nonostante questo, possono essere evidenziati dei dati interessanti con riferimento alla visibilità del sito e delle attività digitali: mensilmente i contenuti della pagina Facebook hanno una copertura di 200.000 persone e raccolgono 30.000 interazioni; la pagina viene visualizzata 2000 volte al mese e il sito web circa poco più di 1000 volte al mese, raccogliendo qualche decina di richieste di contatto. In generale, nell'ultimo anno, le attività di social media management hanno generato delle richieste di contatto che si sono poi convertite in vendite dirette prima della costruzione dell'abitazione, consentendo l'aumento del business dell'azienda e la possibilità di investire su nuovi progetti. "Non si tratta proprio di vendere case sui social" afferma Mattia Campagnaro, Managing Director di 2M Costruzioni, "quanto piuttosto di costruire una identità forte, lavorare bene, presentarsi bene e essere presenti nei posti giusti. Uno dei posti migliori in cui essere presenti? Ovviamente il digitale, visto più come occasione di dialogo con le persone che come modo per raggiungerne milioni."

3.2.4 Comunicazione online per il B2B: il caso NuArt

L'ultimo caso studio presentato si differenzia in modo sostanziale rispetto a quelli presentati finora perché è l'unico che con ogni probabilità può essere definito come caso studio connesso a un'azienda con un approccio *business to business*. Sebbene alcune dinamiche del piano di comunicazione e della connessione tra questo e i singoli moduli comunicativi siano allineate a quelle già viste finora, spesso si ritiene più difficile implementare con successo una strategia di comunicazione digitale b2b: da un lato una minore consapevolezza delle possibilità di comunicazione, dall'altro una minore maturità comunicativa dei settori che rappresentano questo approccio al mercato creano la necessità di una maggiore sponsorizzazione interna delle attività. In questo caso, sia la natura della società, intesa come proposizione di business dell'azienda e come mercato in cui questa è inserita, sia la visione del management hanno portato l'azienda a investimenti in comunicazione digitale rilevanti rispetto al fatturato generato, contribuendo a uno sviluppo importante dell'azienda.

L'azienda. NuArt è un'azienda specializzata nella concezione e nella produzione di soluzioni di intrattenimento per eventi; realizza show e spettacoli interattivi per eventi aziendali, eventi privati, matrimoni o all'interno di un piano di sviluppo dell'intrattenimento di strutture ricettive come ristoranti, club, resort o hotel. L'azienda vanta uno sviluppo internazionale con quattro sedi in Europa e a Dubai e un team creativo proveniente da tutto il mondo: la presenza interna di un team composto da creativi, project manager, sarti, addetti alla logistica e all'amministrazione permette all'azienda di consolidarsi sul mercato come un punto di riferimento importante, in contrapposizione con strutture che vantano a proposta un solo corpo di ballo, interno, e non sono supportati da una struttura consulenziale correttamente formata.

L'azienda è composta oggi da un gruppo di lavoro di 20 persone e gestisce centinaia di eventi l'anno, strutturando una proposta con un posizionamento medio-alto, il cui elemento differenziante è un equilibrio efficace tra un audace concept artistico, un'attenta attività di account e un sistema di

produzione efficiente e reattivo. Questo ha permesso a NuArt di crescere di circa il 200% nel biennio 2017-2018 e di ottenere riconoscimenti importanti all'interno di progetti di rilievo sul panorama internazionale.

Comunicazione digitale. L'attività dell'azienda è caratterizzata da un alto valore aggiunto connesso all'aspetto visuale ed estetico: le componenti emozionali ed esperienziali sono gli elementi chiave della proposta di valore di NuArt e a tal proposito la divisione marketing e comunicazione gioca un ruolo essenziale nella gestione di queste componenti, soprattutto nelle fasi che precedono l'evento stesso. Con riferimento alle attività di comunicazione digitale, risulta interessante affrontare in modo generale due aspetti critici: il primo è quello connesso alla necessità di instaurare un dialogo con addetti del settore, identificati tipicamente come professionisti altamente digitali, abituati a contenuti di grande impatto; il secondo aspetto è invece sintetizzabile nella necessità di creare dei contenuti multimediali e digitali di grande impatto, perché intrinsecamente associati alla qualità dell'offerta NuArt. In sostanza, per il target considerato è ancora più forte la convinzione che a contenuti multimediali eccellenti corrisponde percettivamente una proposta di valore eccellente.

Sulla base di questi principi e sulla base delle considerazioni scaturite da questi principi l'azienda ha deciso di implementare nella prima metà del 2018 un piano di comunicazione digitale, in sostituzione di un approccio meno rigoroso e strutturato, caratterizzato fino a quel momento da una gestione sporadica della comunicazione digitale.

Il piano di comunicazione integrata prevede nello specifico questi moduli digitali:

- Strategia digitale. La strategia di posizionamento e di comunicazione attraverso gli strumenti digitali è allineata alla volontà dell'intero piano di comunicazione di differenziare i messaggi trasmessi e i contenuti multimediali a questi collegati per divisioni commerciali: comunicare l'intrattenimento per un matrimonio è completamente differente a comunicare un evento aziendale, o a proporre una partnership per un *resident show* all'interno di un club di alto livello. Una delle scelte più coerenti nei vari moduli presentati di seguito è quella di rivolgersi in particolar modo a addetti del settore: questo implica la volontà di relazionarsi con agenzie di produzione eventi, wedding planner, project manager interni di aziende molto strutturate, e con figure che hanno delle competenze specifiche e cercano un partner solido, strutturato, affidabile e innovativo. Le attività di comunicazione digitale sono diversificate per presidiare diverse tipologie di piattaforme e sono differenziate in funzione dell'obiettivo che perseguono: ad esempio, le attività di social media management si pongono l'obiettivo di intercettare nuovi potenziali partner o contatti dell'azienda, evidenziando in particolar modo degli eventi particolarmente importanti o creando un feed visuale che possa fungere da catalogo/portfolio dell'azienda; allo stesso tempo, il sito web offre una visione più strutturata e istituzionale della società, con un approccio diverso per i vari target, compreso quello legato all'acquisizione di fornitori e al marketing interno verso artisti e attori. Ogni modulo acquisisce un significato particolare e un ruolo specifico nelle varie mappe di traffico di ogni cliente.

- Social Media Management. Le attività di gestione degli account social dell'azienda presentano un approccio leggermente differente dal punto di vista concettuale ma profondamente differente dal punto di vista visuale rispetto ai vari social network in cui vengono introdotte: se la presenza su Instagram dell'azienda ha un approccio integrato in cui il feed raccoglie i migliori scatti e le storie in evidenza presentano invece un particolare mood stilistico o raccontano un evento particolarmente significativo, su Facebook l'approccio è più integrato, e rappresentato da post che presentano più contenuti multimediali assieme e vengono introdotti da una descrizione di testo più solida. Su LinkedIn, infine, l'azienda propone contenuti connessi all'esperienza interna del team, sulle attività legate al percorso istituzionale di crescita e sviluppo internazionale che l'azienda ha intrapreso, e sulle principali partnership con altre aziende o studi professionali siglate.

Le attività di social media management presentano un duplice approccio operativo: da un lato sono strutturate con un piano editoriale di contenuti preconfezionati in funzioni di alcune categorie di contenuto, come *brand storytelling*, *event portfolio*, *art inspiration;* dall'altro lato invece sono creati dei contenuti live ad hoc per raccontare un momento particolare live, o per promuovere attraverso inserzioni sponsorizzate dei contenuti ad utenti che si trovano in un determinato luogo. Ad ogni categoria e ad ogni sottocategoria di contenuto corrispondono tipologie di messaggi e di modalità di espressione multimediali differenti: questo perché alcuni contenuti sono progettati per essere veri e propri strumenti di lavoro per il target considerato, divenendo ispirazione ed elementi progettuali allo stesso tempo, altri invece sono finalizzati a trasmettere un valore preciso del brand o raccontare un progetto affrontato. Uno degli aspetti più rilevanti con riferimento ad Instagram, visto il numero consistente di visite del profilo su base settimanale, è la volontà di creare un cosiddetto feed consistente, ovvero di collegare ogni singolo post ai post vi confinano visualmente sopra, sotto e ai lati: questo permette all'utente che approda al profilo di avere un impatto estetico forte, pur mantenendo autonomi i singoli post pubblicati.

- Sito web. Accanto alle attività di social media management, un altro elemento molto importante della strategia digitale è il sito web, in cui sono inclusi contenuti di presentazione dell'azienda, delle linee di business dell'azienda già presentate e alcuni casi studio affronti e divisi per linea. Il sito web quindi presenta un approccio fortemente condizionato dal target: già dalla home page l'utente è indotto a identificarsi in una delle linee di business e viene quindi dirottato nella pagina di riferimento; i contenuti multimediali contenuti in questa sono spesso simili alle altre pagine delle divisioni, ma ciò che cambia maggiormente sono proprio le modalità di trasmissione del concetto. Alla base, ovviamente, vi è una percezione differente del valore da parte del cliente, e un conseguente adattamento dello stesso workflow da parte dell'azienda: ad esempio, l'intrattenimento di un evento aziendale si distingue per la capacità di saper rappresentare i valori dell'azienda all'interno di uno spettacolo; viceversa, in un matrimonio o in uno *special private party* spesso il fattore emozionale o la capacità di essere flessibili e di incontrare il gusto dei proprio committenti e degli ospiti conta più di ogni cosa. Allo stesso modo, anche le attività di comunicazione rispecchiano questa differenziazione. Il sito web presenta, oltre alle pagine considerate, anche una sezione per la candidatura verso posizioni interne o per la proposta di collaborazione con ballerini e performer: può sembrare un aspetto comunicativo poco rilevante, ma si tratta di un elemento fondamentale per la semplificazione dei processi di produzione, soprattutto in eventi programmati in zone poco presidiate dall'azienda.

- Presentation format. Una volta ottenuto un potenziale contatto, trattandosi generalmente di eventi di grandi dimensioni che coinvolgono decine di artisti e richiedono un investimento cospicuo, il sistema di gestione commerciale della commessa chiede la produzione di un documento progettuale che sappia convincere il cliente e spiegare la proposta artistica. Un elemento insolito di comunicazione digitale, che vede il dipartimento comunicazione fondersi con quello artistico e con quello commerciale, è la creazione di un modello di presentazione digitale che possa poi essere replicato, ma che permetta allo stesso tempo all'azienda di emozionare e coinvolgere il potenziale committente in un progetto strutturato. Si tratta, in sostanza, di un'attività di comunicazione di secondo livello, che mira a strutturare la proposta artistica e commerciale in modo solido e performante: per questo motivo si è pensato di integrare una presentazione digitale con elementi multimediali dedicati come video e foto realizzate appositamente per la proposta. La presentazione digitale presenta una struttura concettualmente standard, divisa in concept, principi, scaletta della serata e atti dell'intrattenimento: si tratta, nello specifico con riferimento alle prime due sezioni, di una modalità nuova di spiegazione di un progetto, che giustifica alcune scelte artistiche e valorizza lo studio creativo insito nella proposta.

- Newsletter. Uno strumento ancora poco utilizzato ma già implementato dall'azienda è quello dell'invio di newsletter ai partner e ai clienti già acquisiti. Lo strumento viene attualmente utilizzato con l'obiettivo di informare coloro che lo desiderano di progetti importanti finora realizzati o di informazioni circa l'azienda, ma la finalità futura è di trasformarlo da strumento di informazione di notizie interne a strumento di potenziale utilità per il target di riferimento, con consigli, idee, ispirazioni, interviste, ecc.

- Digital PR. Accanto agli strumenti proprietari dell'azienda, le attività di Digital PR puntano a creare un network di relazioni in grado di parlare e far parlare dell'azienda sui canali digitali. Un esempio dei risultati di questa attività è una rassegna stampa molto ricca collegata a un evento organizzato direttamente dall'azienda e rivolto al pubblico per la serata di Capodanno, che coinvolgeva un importante chef italiano e che ha generato molte richieste di contatto per commesse. Nonostante questo caso rivolto a tutta la stampa locale e nazionale, le attività di gestione delle relazioni pubbliche digitali in NuArt hanno perlopiù l'obiettivo di coinvolgere addetti del settore: per questo motivo vengono realizzati articoli su magazine dedicati, o interviste digitali alla dirigenza e alla direzione artistica dopo un evento b2b dedicato al mondo degli eventi. Altre attività di Digital PR sono legate alla possibilità di sfruttare la visibilità e la reputazione dei committenti o dei loro ospiti all'evento per ottenere visibilità per l'azienda: questa pratica, più volte tentata senza particolari successi, assume delle note di complessità perché spesso ci sono uno o due livelli di intermediazione tra il committente e l'azienda stessa, e questo non permette una regolamentazione contrattuale o un accordo informale che consenta questa ipotesi. Risulta invece interessante ancora una volta considerare nelle attività digitali di relazioni pubbliche quelle connesse alla promozione a monte del marchio, ovvero verso coloro che prestano i propri servizi a NuArt: la partecipazione ad eventi di spessore induce infatti i ballerini, i musicisti, gli attori e i performer arruolati a realizzare e pubblicare dei contenuti, che possono essere divulgati solo se previsti di menzione verso l'azienda.

- Contenuti multimediali. L'ultimo modulo che si ritiene utile analizzare della strategia di comunicazione digitale è quello connesso ai contenuti: l'azienda sviluppa servizi ad alto impatto visuale, e necessita continuamente di un set di contenuti che riescano ad esprimere la proposta di atti di repertorio e di nuovi atti a disposizione. Per questo motivo, vengono utilizzati in modo differenziato queste tipologie di contenuti: scatti fotografici, sia per reportage di eventi importanti che all'interno di sessioni fotografiche dedicate per immortalare un'idea o un particolare concetto artistico; video, soprattutto per trasmettere l'atmosfera di un evento importante; render 3D e bozzetti illustrati, per trasmettere al cliente l'idea di come avverrà l'intrattenimento nell'evento e di come sarà strutturato il set, il palco, ecc. Uno degli aspetti più interessanti che emergono dall'analisi è una sostanziale trasformazione delle modalità di creazione dei contenuti sopra indicati: se da un lato bozzetti e render 3D puntano a un livello di fotorealismo sempre più spinto, dall'altro servizi foto e video seguono un percorso di maggiore valorizzazione delle fasi che precedono la messa in scena dell'atto finale.

Gran parte di queste attività è affidata a un partner esterno, che risulta però fortemente integrato con l'azienda attraverso degli strumenti di diversa natura: tutto il materiale realizzato è archiviato in un sistema comune attraverso una logica di ordinamento comune; ogni richiesta pervenuta e ogni relazione sostanziosa che si instaura online viene tracciata nel sistema di gestione delle richieste di contatto globale, assegnandole un codice di richiesta e un riferimento commerciale interno. Le figure operative del partner individuato vengono coinvolte nei processi di informazione e condivisione delle informazioni aziendali: queste hanno accesso alla programmazione degli eventi, alle informazioni sulla gestione delle commesse, si interfacciano direttamente con le figure operative dell'azienda e vengono coinvolte nelle riunioni operative come figure di una potenziale funzione marketing in *outsourcing*.

Allo stesso tempo, con cadenza bimensile, viene redatto un documento di sintesi delle attività, all'interno del quale si misurano i risultati parziali ottenuti rispetto all'obiettivo generale e nel quale sono specificati problemi o opportunità legate ai singoli moduli di comunicazione digitale; questo documento viene realizzato dal responsabile progettuale del partner e condiviso con il management dell'azienda.

Risultati. Il piano di comunicazione implementato ha contribuito a sviluppare il business dell'impresa? La risposta è positiva, ed è rafforzata da tre tipologie di dati: la prima è connessa alle performance generali del business dell'azienda, che si dimostra allineata per crescita di fatturato e di reputazioni alle prime 100 aziende europee identificate dal Financial Times all'interno di "FT 1000: Europe's Fastest Growing Companies"; un risultato sicuramente frutto di un lavoro interdivisionale, in cui ogni funzione dell'azienda è cresciuta e ha saputo sviluppare l'azienda. La seconda tipologia di informazioni a supporto della tesi è collegata alle performance della comunicazione digitale; allo stesso tempo infatti, anche le attività di comunicazione hanno contribuito allo sviluppo dell'azienda: in 12 mesi l'azienda ha decuplicato le visite al sito web, aumentato esponenzialmente i follower dei profili social[81] e oggi conta decine di menzioni settimanali a contenuti terzi (di partner o performers). La terza tipologia di informazioni è collegata al business direttamente collegato alla comunicazione digitale: dopo 12 mesi di lavoro i profili social e il sito web vantano una decina di richieste di contatto mensili direttamente imputabili alle attività di comunicazione digitale (ovvero generate esclusivamente da tali attività).

Il business dell'azienda cresce, la visibilità digitale dell'azienda aumenta esponenzialmente e si creano delle occasioni di business dirette: segnali positivi direttamente riconducibili al successo di un piano di comunicazione integrato, che rende gli strumenti digitali il cuore pulsante della strategia e dell'approccio comunicativo internazionale e che diviene oggetto di future implementazioni e maggiori investimenti.

3.3 Conclusione

Riavvolgiamo per un attimo quanto affrontato finora: le MPMI italiane oggi sono il cuore pulsante del nostro tessuto economico e la comunicazione digitale, nelle forme e nelle attività presentate nel secondo capitolo, offre l'opportunità di valorizzare alcuni elementi come la storicità, l'artigianalità, la componente familiare, personale, passionale delle proposizioni di valore di queste imprese, consentendo loro una competizione comunicativa quasi paritetica rispetto alle grandi aziende.

Può sembrare un percorso già recepito e metabolizzato, ma non è così: mancano spesso elementi essenziali di progettualità, un modello organizzativo consolidato, un vero focus sugli obiettivi. I casi studio di questo capitolo ci suggeriscono però una serie di buone pratiche comuni che consentono a queste attività di divenire motori di sviluppo del business dell'impresa, impattando positivamente su un percorso di crescita sostenibile e consapevole.

Alla luce dei casi studio presentati, proviamo a definire meglio le tre buone pratiche prima evidenziate:

- Adozione di un approccio sistematico. Tutte le aziende presentate sopra, ma in generale gran parte dei casi di successo noti allo scrivente, fondano la propria strategia di comunicazione su un mix di strumenti digitali ampio e integrato, ovvero su un sistema di strumenti digitali che integri tra loro sito web, profili social, recensioni, newsletter, relazioni pubbliche, ecc. Questo amplifica le potenzialità del singolo strumento, e in generale della strategia di comunicazione digitale; al centro vi è l'utente, e la sua relazione con il brand, che avviene attraverso un percorso tortuoso e poliedrico.

- Orientamento strategico. Le aziende presentate sono riuscite ad individuare il proprio ruolo nel mercato e nei rapporti con i propri clienti, e sono riuscite ad individuare un ruolo negli strumenti

[81] Prima dell'inizio del progetto, i follower dell'azienda nel profilo Instagram erano circa 4000. Oggi sono 20.000.

digitali presentati e nelle attività che li utilizzano. Non si tratta di un aspetto banale: bisogna riuscire a selezionare, coordinare e realizzare le attività di comunicazione digitale in funzione della proposizione di valore dell'azienda e sulla base della chiave differenziante del prodotto di cui vogliamo parlare o far parlare. Questo si traduce nella costruzione di relazioni di valore con il proprio potenziale pubblico, senza la fretta o l'ansia di voler stimolare le vendite verso dei potenziali clienti o di voler affermare il brand.

- Condivisione delle informazioni. Il terzo aspetto concerne la relazione tra le attività di comunicazione digitale e le altre funzioni aziendali. Le aziende presentate adottano tutte un approccio ibrido dal punto di vista organizzativo, integrando dei partner in outsourcing a un coordinamento interno che vede protagonisti sia figure di management generale, che figure operative. Uno degli aspetti riscontrati che accomuna i casi studio e che si ritiene determinante per il successo di queste attività è la condivisione delle informazioni tra chi svolge le attività di comunicazione e le altre funzioni dell'azienda: indipendentemente dall'internalizzazione o l'esternalizzazione di queste attività, è necessario uno scambio di informazioni biunivoco. Questo risulta importante, da un lato, affinché le potenzialità e le opportunità della comunicazione digitale vengano sfruttate nelle fasi di sviluppo e produzione e nelle attività commerciale (scambio di informazioni dal reparto comunicazione digitale al resto dell'azienda); dall'altro, per consentire un dialogo autentico e profondo tra brand e utenti, su temi per questi rilevanti e sulla base di obiettivi di business condivisi (scambio di informazioni dal resto dell'azienda al reparto comunicazione digitale). Quest'ultima direzione richiede uno scambio umano per una condivisione generale delle informazioni presenti in azienda; la condivisione di informazioni come i dettagli dei contatti acquisiti o la tipologia di relazioni instaurate nel digitale è invece supportata da un CRM, ovvero un sistema in grado di gestire i rapporti tra azienda e clienti o potenziali clienti. Questo strumento non può di certo sostituire una fase di confronto tra il management generale e le figure di coordinamento delle attività di comunicazione digitale, ma al contrario costituisce una fonte di informazione importante e supporta la struttura aziendale nella gestione rapida e flessibile di un contatto.

In conclusione, il nostro modello economico è sostenuto da piccole e medie imprese, fondate su storie uniche e inimitabili; in un mondo sempre più predisposto ad ascoltare queste storie e a scegliere in funzione di queste, si sono affermati nuovi metodi per raccontarle e nuovi strumenti per distribuirle. Un'opportunità rilevante, che per essere sfruttata richiede però il rispetto di alcune condizioni di efficacia: se un tempo era necessario stimolare l'avvio di un percorso di comunicazione digitale, oggi la partita si sposta sulla capacità di renderla efficace, individuandone un ruolo significativo nella proposizione di valore dell'azienda, sostenendo questo ruolo con un sistema di attività strutturato e integrato, e instaurando dei processi biunivoci di condivisione delle informazioni.

Ringraziamenti.

Al termine della stesura di questo elaborato un pensiero speciale va a chi mi ha supportato nella redazione di questo documento e in quello che questo documento rappresenta.

A tutta la mia famiglia, e in particolare a mia madre, mio padre, a mio fratello e ad Eleonora, che mi hanno insegnato il valore del duro lavoro, che hanno sopportato luci accese fino a tardi, e che mi hanno dato tutto l'amore e tutta la forza che un ragazzo possa desiderare.

A tutti i colleghi, i collaboratori, i clienti e gli amici di WowSolution, per darmi la possibilità di scoprire storie nuove giorno dopo giorno, coltivando in me il germe dell'imprenditorialità e annaffiandolo di soddisfazioni ed errori da non ripetere.

A tutti gli amici di scuola di una vita, e in particolare a Leonardo: senza il loro aiuto e la loro tenace pazienza sarebbe stata tutta un'altra storia.

Al prof. Micelli, relatore di questa tesi, per i nuovi spunti di analisi, per gli stimoli garbati verso un nuovo approccio strutturale e per aver condiviso con me un percorso di riflessione proficuo.

Andrea Pilotto

03 Ottobre 2019.

Bibliografia

Anderson, C. (2010). In the Next Industrial Revolution, Atoms Are the New Bits. *Wired*.

Anholt. (2003). *Brand New Justice: the upside of global branding,*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Balloni, V. (2/2000). Le piccole e medie imprese in Italia: dove nascono, perché nascono e come crescono. *L'industria, Rivista di economia e politica industriale*, 219-236.

Baricelli, D., & Russo, G. (2005). *Think Micro First*. Milano: Franco Angeli.

Barney. (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitivi.* Roma: Carocci.

Bauman. (2003). *Intervista sull'identità.* Bari: Laterza.

Becattini, & Menghinello. (1998, V.9). Contributo e ruolo del made in Italy distrettuale nelle esportazioni nazionali di manufatti. *Sviluppo locale*, p. 5-41.

Beccatini. (2000). *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico.* Torino: Rosenberg & Selier.

Beghelli, C. (2018, 10 13). Made in Italy, per sarti e orafi il lavoro è assicurato. *Il Sole 24 Ore*.

Bertoli, M. (2018). *Web marketing per le PMI.* Milano: Hoepli.

Boccardi, L. (2018, 08 04). Fondazione MIchelangelo: HOMO. *Il Gazzettino*.

Bricco. (2013, 04 17). Il Baluardo delle piccole imprese. *Il Sole 24 Ore* .

Broncanello, & Tremiterra. (2015). "Il ruolo delle risorse e delle competenze organizzative dell'impresa nell'utilizzo e implementazione del web 2.0: il caso delle imprese della strada dell'olio in Umbria. *Mercati e competitività*, 105-131.

Butera, F., & Michelis, G. d. (2011). *L'Italia che compete*. Milano: Franco Angeli.

C.B.M, V. R., & C.S., F. (2007). *Essentials of corporate communication.* London: Routledge.

Castells. (2006). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.

Cedrola, E. (2009). Internet per le piccole e medie imprese: potenzialità e stato dell'arte in Italia e in Europa. *Mercati e Competività*, p. 19-43.

Cooper. (1998). *The inmates are running the Asylum.* Indianapolis: Sams Publishing.

Corò, & Micelli. (2008). I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione:imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana. *Economia Italiana*.

Cova, B., Giordano, A., & Pallera, M. (2007). *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal, societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno.* Il Sole 24 Ore.

de'Navasques, A. (2018, 09 16). *Homo Faber. Artigianato in scena a Venezia*. Tratto da Sito web artibune: https://www.artribune.com/arti-visive/2018/09/mostra-homo-faber-fondazione-giorgio-cini-venezia/

Digital Coach. *DIgital Marketing Research*. Tratto da https://www.digital-coach.it/: https://www.digital-coach.it/ricerca-digital-marketing/

eMarketer . Tratto da Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/EMarketer

Emmemedia. (2018, 02 06). *Algoritmo di Facebook 2018: la reach organica è davvero morta?* Tratto da emmemedia.com: https://www.emmemedia.com/whiteboard/9820/algoritmo-di-facebook-2018--la-reach-organica-e-davvero-morta-.htm

Favaretto, M. P. (2013). *La strategia di comunicazione dell'era digitale.* Libreria Universitaria.

Filippello. (2000). Le azeinde famigliari: la situazioni in Italia. In C. e. Soatto, *La successione generazionale nelle imprese.* Milano: Il Sole 24 ore.

Finotto, & Micelli. (2010). Web e Made in Italy: la terra di mezzo della comunicazione d'impresa. *Mercati e Competività*, p. 101-119.

Foresti, Guelpa, & Trenti. (2018). *Economia e finanza dei distretti industriali.* Direzione Studi e Ricerche Intesa San Paolo.

Freeman, Rusconi, & Dorigatti. (2007). *Teoria degli stakeholder.* Milano: Franco Angeli.

Gavatorta, & Maestri. (2013). *Digital Content Marketing: storytelling, strategia, engagement* . Torino: Anteprima.

GFK Eurisko. (2014). *The Italian Way - i valori degli italiani e del Made in Italy.*

Guelpa, & Micelli. (2007). *I distretti del terzo millennio, dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa.* Il Mulino.

Guidi. (2005). *Figli, capitale in azienda.* Milano : Franco Angeli.

Handley, & Chapman. (2012). *Content marketing. Fare business con i contenuti per il web.* Milano: Hoepli.

homofaberevent.com. (2018). *Official Website.* Tratto da https://www.homofaberevent.com

Iab. (2019, 08 06). *Q1 2019 Reaches $28.4 B in U.S. Digital Ad Revenues, According to IAB*. Tratto da iab.com: https://www.iab.com/news/iab-advertising-revenue-q1-2019/

Iked. (2004). *The Cluster Policies Whitebook.* Malmö.

Inglis, D. (2017, 03 06). *What is 'digital branding'?* Tratto da Smart Insight: https://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/brand-development/digital-branding-definition/

Istat. (2018). *CITTADINI, IMPRESE E ICT.*

Kapferer. (1997). *Strategic brand management.* Londra: Kogan Page.

Kapferer, & Thoenig. (1991). *La Marca.* Milano: Guerini e Associati.

Keller. (2012). *Strategic brand management: building, measuring and managing Brand Equity* . New York: Prentice Hall.

Kotler. (2002). *Marketing Management.* Pearson.

Kotler, & Armstrong. (2009). *Principi di marketing.* Pearson.

Landor. *landor.com.* Tratto da landor.com/about

Lombardi, M. (2010). *La Strategia in pubblicità. Manuale di tecnica multimediale: dai media classici al digitale.* Franco Angeli.

Maestri, & Gavatorta. (2015). *Content evolution. La nuova era del marketing digitale.* Milano: Franco Angeli.

Maestri, A., & Gavatorta, F. (2015). *Content evolution. La nuova era del marketing digitale.* Franco Angeli.

Marshall. (1890). *Principles of Economics.* Macmillan.

Marshall. (1919). *Industry and Trade. A study of industrial technique and business organization.* Londra: Macmillan & Co.

Matteuzzi, J. (2014). *Inbound Marketing. Le nuove regole nell'era digitale.* Dario Flaccovio Editore.

Merli, G. F. (2010). *Surpetere, la competizioe creativa, efficace e sostenibile.* Milano: Guerini e Associati.

Micelli. (2011). I nuovi profili delle imprese italiane. In (. c. Butera, & D. Michelis, *L'Italia che compete.* FrancoAngeli.

Micelli, S. (2011). *Futuro Artigiano.* Marsilio.

Micelli, S. (2018). Il saper fare degli artigiani spinge la crescita. *Il Sole 24 Ore*, 15 Settembre.

Michelis, D. (2011). *L'Italia che compete.* Franco Angeli.

Pascucci, & Temperini. (2017). *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI: approcci strategici e strumenti operativi.* Torino: Giappichelli Editore.

Pastore, & Vernuccio. (2008). *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management:* . Milano: Apogeo.

Peretti, P. (2011). *Marketing digitale. Scenari strategie strumenti.* Apogeo.

Pini, M., & Quirino, P. (2016). Piccole imprese e family business: evoluzione, divari territoriali, governance e competitività. *RIVISTA DI ECONOMIA E STATISTICA DEL TERRITORIO* , 71-100.

Piore, & Sabel. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity.* Basic Books.

Poincarè. (1997). *Scienza e Metodo.* (a cura di Claudio Bartocci): Einaudi.

Preti, P., & Puricelli, M. (2007). *L'impresa forte.* Milano: EGEA S.p.a.

Quintavalle, & Cellini. (2017). *Piccola impresa, tradizione che ha futuro* . Ufficio Studi Confartigianato Imprese.

Rondinelli, & Bresciani. (2019). *Nice to brand you.* Milano: Franco Angeli.

Rossiter, & Percy. (1997). *Advertising communication and management.* New York: Mc-Graw-Hill.

Sapelli. (2013). *Elogio della piccola impresa.* Il Mulino.

Sennett. (2013). *L'uomo artigiano.* Feltrinelli.

Signorelli, A. (2016, 11 14). Per le piccole e medie imprese il futuro è nel digitale. *La Stampa*.

Treccani. *Distretto industriale - definizione*. Tratto da http://www.treccani.it/enciclopedia/distretto-industriale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Treccani. *Social network - definizione*. Tratto da Enciclopedia Treccani: http://www.treccani.it/enciclopedia/social-network/

Sitografia

2M Costruzioni. Sito web 2M Costruzioni: 2m-invest.it

AdBlock. *AdBlock - Home page*. Tratto da getadblock.com

Alessandro, F. (2016, 06 25). *PIANO DI COMUNICAZIONE: UN SEMPLICE MODELLO DA SEGUIRE*. Tratto da afcformazione.it: https://www.afcformazione.it/blog/piano-di-comunicazione-un-semplice-modello-da-seguire/

Arienzo, F. (2016, 11 08). *Presentazione #5 del Laboratorio Digital e Social Media Marketing dell'Università di Macerata. Come costruire una strategia di comunicazione.* Tratto da http://docenti.unimc.it/francesca.arienzo/teaching/2016/16684/files/%235.%20Come%20costruire%20una%20strategia%20di%20comunicazione.pdf

Arienzo, F. (2017, 12 14). Presentazione #6 del Laboratorio Digital e Social Media Marketing dell'Università di Macerata. *Le principali strategie di comunicazione digitale*. Tratto da http://docenti.unimc.it/francesca.arienzo/teaching/2017/17621/files/%236.%20Strategie%20di%20comunicazione%20digitale.pdf

Associazione italiana aziende familiari. (s.d.). *Studi e Ricerche*. Tratto da Sito web AIAF: https://www.aidaf.it/documenti/studiricerche/

Babudro, P. (2017, Giugno 19). *User Generated Content: cosa sono e come puoi sfruttarli.* Tratto da semrush.com/blog: https://it.semrush.com/blog/user-generated-content-cosa-sono/

Bellandi, M., Dei Ottati, G., & Sforzi, F. (s.d.). *Giacomo Becattini e il made in Italy distrettuale*. Tratto da https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/M.%20Bellandi%2C%20G.%20Dei%20Ottati%20e%20F.%20Sforzi%20-%20Giacomo%20Becattini%20e%20il%20made%20in%20Italy%20distrettuale.pdf

Bertoli, M. (2018, 12 18). *Marketing digitale per le Piccole e Medie Imprese, anno 2019: tre aspetti strategici e un errore da evitare*. Tratto da miriambertoli.com: https://www.miriambertoli.com/marketing-digitale-per-le-piccole-e-medie-imprese-anno-2019-tre-aspetti-strategici-e-un-errore-da-evitare-da-smau-milano-2018/

Carboni, G. (2016, 12 12). *L'internazionalizzazione digitale e le modalità di presenza web*. Tratto da Il Giornale delle PMI: https://www.giornaledellepmi.it/linternazionalizzazione-digitale-e-le-modalita-di-presenza-web/

Chaffey, D. (2018, 06 04). *The Content Marketing Matrix*. Tratto da smartinghists.com: https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic/

Charles Revson. Tratto da Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Revson

Che cos'è un brand e cosa significa fare branding. (s.d.). Tratto da Plan ADV: https://www.plan-adv.com/branding/

Damiani, F. (2016, 03 31). *Come costruire un piano di comunicazione digitale.* Tratto da ninjamarketing.it: https://www.ninjamarketing.it/2016/03/31/piano-comunicazione-digitale-1/

Dara, V. (2017). *Fashion e luxury 2.0: se la rivoluzione è digitale.* Inside Marketing.

Definizione di brand. Tratto da Inside Marketing: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand/

Definizione di branding. Tratto da Inside Marketing: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/branding/

Definizione di content management system. Tratto da wikipedia.com: https://it.wikipedia.org/wiki/Content_management_system

Definizione di native advertising. Tratto da Wikipedia: https://it.wikipedia.org/wiki/Native_advertising

Definizione di Proximity Marketing. Tratto da Wikipedia: https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_di_prossimit%C3%A0

Definzione di copy strategy. (s.d.). Tratto da Wikipedia: https://it.wikipedia.org/wiki/Copy_strategy

Dell'Atti, A. (2007). *Il passaggio generazioneale nelle imprese familiari.* Bari: Cacucci Editore.

Enberg, J. (2019, 03 28). *Digital Ad Spending 2019*. Tratto da emarketer.com: https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019

Facebook. *Casi studio piccole e medie imprese*. Tratto da Sito web Facebook: https://www.facebook.com/business/success/categories/small-business

Facebook. *Company Info* . Tratto da Sito web Facebook: facebook.com/company-info

Fishkin, R. *Goodbye SEOmoz. Hello Moz*. Tratto da moz.com/blog.

Francesco, G. (2017, 11 27). *HyperContent Marketing: un nuovo approccio per nuove forme di contenuto.* Tratto da linkedin.com: https://www.linkedin.com/pulse/hypercontent-marketing-un-nuovo-approccio-per-nuove-forme-gavatorta/

Google. *Storie di successo* . Tratto da Sito web Google: https://ads.google.com/intl/it_it/home/success-stories/

Gummy Industries e Talent Garden Brescia. (s.d.). *Pane, Web e Salame - Home Page*. Tratto da http://panewebesalame.com/.

Halligan, B. *Inbound Marketing vs Outbound Marketing.* Tratto da blog.hubspot.com: https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/2989/inbound-marketing-vs-outbound-marketing.aspx

InsideMarketing. (2018, 11 18). *Community Management*. Tratto da https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/community-management/

internetworldstats. (2019, 08). Tratto da Statistche di utilizzo di Internet mondiali: https://www.internetworldstats.com/stats9.htm

Key Associati Srl. (2019, 02 15). *ANALISI DI BENCHMARK: QUANTO COSTA FARE ANNUNCI SU GOOGLE, FACEBOOK E LINKEDIN*. Tratto da Keyassociati.it: http://www.keyassociati.it/blog/54/analisi-di-benchmark--quanto-costa-fare-annunci-su-google--facebook-e-linkedin

Matteuzzi, J. *SEO: definizione e significato*. Tratto da Studio Samo: https://www.studiosamo.it/seo/

Merli, G. (2013, 02 13). *Quando il manager è anche imprenditore*. Tratto da Sito web Fabbrica Futuro: https://www.fabbricafuturo.it/quando-il-manager-e-anche-imprenditore/

Morciano. (2018, 10 14). *#MYGARGANOEXPERIENCE: MOLTO PIÙ DI UNA BELLISSIMA SCOPERTA*. Tratto da markomorciano.com: http://www.markomorciano.com/4124/articoli/instagram/my-gargano-experience-instagramers-puglia/

NASA. (2016). *Virtual Reality: Definition and Requirements*. Tratto da https://nas.nasa.gov/software/VWT/vr.html

Nazzari, A. (2018, 10 01). *KPI, cosa sono e a cosa servono?* Tratto da Fresh Marketing: https://freshmarketing.it/kpi-cosa-sono-e-a-cosa-servono/

NuArt Events. *Home page*. Tratto da Sito web NuArt Events: nuart.it

Olapic. (s.d.). *Consumer trust: usage & attitudes towards user-generated visual content*. Tratto da Sito web olapic.com: https://www.olapic.com/resources/consumer-trust-usage-attitudes/

Pinterest. *Acquisti con Pinterest*. Tratto da https://help.pinterest.com/it/article/shopping-with-pinterest

Poggiosi, L. *Perchè investire nel marketing online?* Tratto da domidia.com: https://www.domidia.com/perche-investire-nel-marketing-online/

Raccomandazione della Commissione Europea del 6/05/2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese. (s.d.). Tratto da https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=IT

Regione del Veneto. (s.d.). *I Distretti Industriali del Veneto*. Tratto da Sito web Veneto Clusters: https://www.venetoclusters.it/area-distretti-del-veneto

Riccardo, E. (2016, 07 22). *Adblocking: la soluzione è il native advertising*. Tratto da mediabuzz.it: https://www.mediabuzz.it/ad-blocking-native-advertising/

Riccardo, E. (2017, 02 03). *Native advertising: cos'è e come sfruttare al massimo i contenuti native*. Tratto da mediabuzz.it: https://www.mediabuzz.it/native-advertising/

Roberta Liguori. *Home page*. Tratto da Sito web Roberta Liguori: robertaliguori.it

Smith, B. (2018, 07 19). *31 Advertising Statistics to Know in 2018*. Tratto da wordstream.com: https://www.wordstream.com/blog/ws/2018/07/19/advertising-statistics

Snella & Bella. *Home page*. Tratto da Sito web Snella e Bella: http://snellaebella.it

Salustri, S. (s.d.). *PERCHÉ UN SOCIAL NETWORK NON PUÒ SOSTITUIRE UN SITO WEB*. Tratto da axelero.it: www.axelero.it/pmi-perche-un-social-network-non-puo-sostituire-un-sito-web/

Sgheiz, A. (2019, 05 21). *B2B E SOCIAL – SPECIALE PMI*. Tratto da albertosgheiz.it: https://albertosgheiz.it/2019/05/21/pmi-e-b2b-attraverso-i-social/

Specchia, V. (2917, 06 21). *Community Management: come prendersi cura delle comunità social*. Tratto da Sito web Social Factor: https://socialfactor.it/community-management-social/

Terzano, C. (2019, 01 03). *È possibile essere anti-social? Se ne è discusso al Pane, Web e Salame 2018*. Tratto da startupitalia.eu: https://startupitalia.eu/100946-20181122-pane-web-salame-antisocial

Thomas, J. W. (s.d.). *Advertising Tracking*. Tratto da Decision Analyst: https://www.decisionanalyst.com/whitepapers/adtracking/

Velasca Srl. *Velasca Website*. Tratto da velasca.com.

Walter Landor. Tratto da Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Walter_Landor