



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in ECONOMIA e MANAGEMENT-CURRICULUM
MARKETING

**IL SOCIAL MEDIA MARKETING NELLE PMI. IL CASO
DEL PANIFICIO VISSANI**

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:
Alessandro Pellegrini

Anno Accademico 2019 – 2020

IL SOCIAL MEDIA MARKETING NELLE PMI. IL CASO DEL PANIFICIO VISSANI

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: RETAIL E CONSUMATORE: GLI EFFETTI DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE	
1.1- L'evoluzione della vendita al dettaglio e l'impatto della <i>digital transformation</i> : una <i>retail apocalypse</i> all'orizzonte?	6
1.2-Il consumatore del terzo millennio	17
1.3- L'importanza del <i>customer journey</i> e la centralità della <i>customer experience</i>	24
CAPITOLO 2: L'EMERGENZA COVID-19 COME "MOTORE" PER LA DIGITAL TRANSFORMATION NEL RETAIL	
2.1-Le ripercussioni della pandemia sul commercio al dettaglio	34
2.2- Le iniziative dei negozi alimentari di vicinato	45
2.3- Verso il Retail 4.0: l'imperativo dell'omnicanalità	54
CAPITOLO 3: SOCIAL MEDIA E PMI	
3.1-I social media come <i>touchpoint</i> prioritario della relazione impresa-cliente	67
3.2- Il rapporto tra le PMI italiane e i social media	76
3.3- I rischi e le opportunità del Social Media Marketing per le PMI	83
3.4- La strategia di Content Marketing per i Social Media: lo strumento del piano editoriale	90
3.5- La tecnica dello <i>storytelling</i> nella gestione dei contenuti dell'impresa	101
3.6-La Social Media ADV: strumenti, metriche e KPI	107

CAPITOLO 4: IL CASO DEL PANIFICIO VISSANI: TRADIZIONE, ARTIGIANALITA' ED
INNOVAZIONE

4.1-Obiettivi e metodologia utilizzata	120
4.2-Presentazione dell'impresa	123
4.3-Attività di Social Media Marketing per Facebook	129
4.4-Attività di Social Media Marketing per Instagram	134
4.5-La Social Media ADV	140
4.6-Iniziative relative al packaging dei prodotti e nuovi servizi offerti	144
4.7- Risultati ottenuti	147
4.8-Sfide, fattori critici di successo e prospettive future	152
CONCLUSIONE	155
RINGRAZIAMENTI	158
BIBLIOGRAFIA	159
SITOGRAFIA	169

INTRODUZIONE

La rivoluzione digitale ha avuto un impatto significativo sulla vendita al dettaglio e sul comportamento del consumatore in generale, aprendo dei nuovi orizzonti per la disciplina del marketing. Quest'ultimo è sempre più connesso, accede principalmente ai servizi internet da mobile e utilizza in maniera intercambiabile *touchpoint* online e offline, secondo un'ottica omnicanale.

La pandemia da Covid-19 ha generato uno spostamento considerevole di utenti dai tradizionali canali offline ai servizi offerti dalla rete, Nielsen ha registrato un incremento di oltre 4 milioni di nuovi utenti nel 2020 sui canali internet. Molte piccole imprese hanno avviato delle iniziative, proprio in questo periodo, al fine di mantenere il rapporto con la clientela tradizionale e all'acquisizione di nuovi contatti.

Queste tendenze manifestano la necessità, per le imprese, di seguire un approccio integrato tra obiettivi, strategia, analisi del contesto e dei dati a sua disposizione al fine di ottimizzare la Content marketing strategy sui canali digitali. Nell'utilizzo degli strumenti offerti dai Social media e dalla rete, le attività dovranno seguire un approccio omnicanale, al fine di far vivere al cliente un'esperienza *seamless* e coerente mediante i diversi canali.

Internet offre la possibilità anche alle PMI italiane, le realtà industriali portanti del Paese (Confindustria, 2020), di creare e condividere contenuti a costi relativamente bassi. Non solo, la Social ADV si dimostra come una dei mezzi pubblicitari in forte crescita, data la possibilità di targetizzare i contenuti pubblicitari ad un pubblico definito e sostenendo un costo relativamente basso.

All'interno di questo contesto si inserisce l'analisi del caso di un'attività di piccola dimensione, il Panificio Vissani, mediante la quale si ha l'obiettivo di:

- dimostrare l'importanza dell'approccio strategico nella gestione dei contenuti sui canali digitali;
- evidenziare le criticità, le sfide e i fattori critici di successo per l'attività di Content marketing nelle realtà di piccola dimensione;

-analizzare le opportunità derivanti dalla presenza sui social media ed il potenziale della Social ADV.

Il presente elaborato ha lo scopo di fornire un contributo originale alla disciplina del Content e Social Media marketing, focalizzando l'attenzione sul piccolo retail e sull'evoluzione digitale di quest'ultimo. Nella trattazione sono combinati contributi scientifici a carattere teorico, i quali fanno riferimento alle principali riviste di settore, Journal of Retailing, Journal of Business Research, Journal of Retailing and Consumer Services, Italian Journal of Marketing, e contenuti "pratici" relativi alle reportistiche elaborate dall'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, l'Osservatorio Internet Media, l'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, promossi dalla School of Management del Politecnico di Milano.

Il lavoro nasce dal forte interesse del ricercatore per le tematiche analizzate, data la crescente pervasività degli strumenti digitali e delle piattaforme di Social media, e dalla possibilità di analizzare, anche mediante il supporto teorico, l'attività svolta in una piccola realtà del territorio. L'elaborato si struttura in quattro capitoli, strettamente collegati tra di essi.

Nel primo capitolo si analizzano gli effetti della rivoluzione digitale sul panorama della vendita al dettaglio e sui consumatori. Negli USA la digitalizzazione ha generato una profonda crisi per i negozi tradizionali, molti studiosi hanno iniziato a parlare di "Retail Apocalypse", il fenomeno sarà messo a confronto con la situazione del nostro Paese. La rivoluzione ha generato anche una moltiplicazione dei *touchpoint* mediante i quali i consumatori possono interagire con le imprese, contribuendo a modificare la tradizionale impostazione del *customer journey*. Le imprese devono sempre più progettare una *customer experience* omnicanale e coerente su tutti i punti di contatto. Nel secondo capitolo vengono prese in esame le ripercussioni del Covid-19 sul *retail* nazionale: come si è già accennato sono stati molti i nuovi utenti online e le imprese hanno dovuto necessariamente rivedere il proprio modello di business, date le limitazioni imposte dai provvedimenti governativi. Vi è dunque un focus sulle iniziative introdotte dalle botteghe alimentari

e i negozi di vicinato durante la pandemia in ottica *digital*. Nell'ultimo paragrafo viene analizzata la nuova frontiera del retail, quella del 4.0, la transazione verso uno store dove personale e tecnologie comunicano al fine di far vivere un'esperienza unica e personalizzata al cliente.

Nel terzo capitolo la trattazione si concentra sul tema principale dell'elaborato, quello del rapporto tra le PMI italiane e i Social media. Viene evidenziato il ruolo di questo strumento all'interno del *journey* del cliente ed il rapporto tra le imprese italiane ed il digitale, sono presi in esame i rischi e le opportunità per le PMI derivanti da un utilizzo in ottica strategica di tali piattaforme. Le attività di Content marketing e Social media marketing devono necessariamente seguire un approccio strategico, al fine di sfruttare al massimo le potenzialità dei mezzi. Quella dello *storytelling* è una delle tecniche che l'impresa può utilizzare per la gestione dei propri contenuti ed è particolarmente adatta per le PMI, se utilizzata correttamente. Nell'ultimo paragrafo viene presentata la Social ADV, strumento in rapida espansione e potenzialmente profittevole per le imprese, data la semplicità di impiego e la possibilità di impostare un budget massimo di spesa per ogni campagna, le relative metriche ed i KPI dell'attività.

L'ultimo capitolo utilizza un approccio di tipo interventista e viene analizzata l'attività del Panificio Vissani al fine di dimostrare sul campo quanto teorizzato nei capitoli precedenti. Dopo aver introdotto la metodologia utilizzata per l'analisi del *case study* e la storia dell'impresa, viene presentata l'attività svolta sui principali canali social dove l'impresa è presente tra ottobre e dicembre 2020, Facebook ed Instagram. Sono presi in esame gli elementi più importanti per la realizzazione del piano editoriale dei contenuti, nonché le iniziative relative al packaging e i nuovi servizi introdotti secondo un'ottica *customer centric*. Infine sono mostrate le iniziative in ambito Social ADV avviate e messi in evidenza i risultati delle campagne, al fine di fornire un'interpretazione oggettiva ai dati riscontrati. L'ultimo paragrafo si concentra sulle sfide e sui fattori critici di successo nell'implementazione dell'attività di Social Media e Content Marketing, al fine di offrire al lettore la possibilità di effettuare dei confronti con quanto teorizzato nel capitolo 3.

CAPITOLO 1

RETAIL E CONSUMATORE: GLI EFFETTI DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE

1.1-L'evoluzione della vendita al dettaglio e l'impatto della *digital transformation*: una *retail apocalypse* all'orizzonte?

Il retail comprende tutte le attività connesse con la vendita da parte di un'azienda direttamente al consumatore di beni e servizi, da esso acquistati per il suo utilizzo personale o familiare. Rientrano all'interno della categoria una grande varietà di aziende, dalla GDO fino a quelle di servizi (il settore alberghiero, quello della ristorazione, il settore del benessere...), dai negozi specializzati alle piccole botteghe artigiane. La compravendita ha caratterizzato lo sviluppo dell'umanità e nel corso degli anni ha subito profondi cambiamenti, di pari passo con le invenzioni del periodo. Il mondo del retail è stato considerato a-tecnologico per lungo tempo, fino alla metà dell'Ottocento. Già nel 1879 infatti venne realizzato il primo registratore di cassa, "antenato" degli attuali sistemi POS. Il punto di svolta per il retail ha origine negli USA attorno agli anni 60, quando avviene la transizione dai punti vendita di prossimità e/o botteghe artigianali a conduzione familiare, ai grandi magazzini (Maci et al. , 2019) . Nel 1858 viene fondato a New York Macy's, nato inizialmente come negozio di tessuti, poi divenuto la prima catena della grande distribuzione statunitense e realtà simbolo del retail dell'epoca. In Europa i grandi magazzini arriveranno soltanto nel 1909, quando viene inaugurato a Londra lo *store* Selfridges. Negli anni 30 Gordon Selfridge ha una spinta innovativa: vengono realizzati i bagni pubblici nei suoi punti vendita, al fine di far trascorrere al cliente il maggior tempo possibile all'interno degli stessi. Il grande magazzino tende sempre più a diventare un luogo di intrattenimento e svago dove trascorrere l'intera giornata. Arriviamo agli anni Quaranta: un numero sempre maggiore di persone inizia ad utilizzare l'automobile e a trasferirsi nelle periferie delle grandi città. Nel 1956 nasce il primo centro commerciale negli USA, mentre in Italia arriveranno poco dopo, negli Anni Settanta. Vengono progettati come dei complessi edilizi al cui

interno erano presenti diverse attività commerciali: ipermercati della GDO, negozi specializzati al dettaglio, catene in franchising, bar, ristoranti, parchi divertimenti. L'affermazione di questo concetto di punto vendita porta alla decimazione di molti negozi (Maci et al., 2019). La vera svolta arriva negli anni Novanta, quando si inizia a parlare di rivoluzione digitale. Con digitalizzazione infatti si fa riferimento al processo di conversione dell'informazione da analogica a digitale, ovvero in un formato elettronico (bit), che consiste in una serie di (0,1) secondo il codice binario. In questo modo l'informazione può essere processata, immagazzinata e trasmessa attraverso i diversi *devices* (Tilson, Lyytinen & Soresnse, 2010).

All'origine della *digital revolution* vi è la nascita ed affermazione della rete internet e del World Wide Web. Internet può essere concepito come un'infinita rete telematica che connette altre reti, caratterizzato da nodi *server*, quelli che offrono le informazioni, e quelli *client* che le richiedono. Il World Wide Web non è altro che il contenuto della rete, alla quale si può accedere attraverso dei browser. L'era del Web inizia quando Berners Lee, capo ricercatore del CERN, nel 1991 pubblica il primo sito: siamo nell'era del Web 1.0, caratterizzato da documenti statici, l'unica finalità era quella di fornire informazioni agli utenti. La svolta si ha con il passaggio al Web 2.0. La generazione e condivisione dei contenuti da parte degli utenti diventano la normalità. Negli anni è cresciuto il numero di applicazioni che fanno riferimento al Web 2.0, dai siti web, ai social network, per non dimenticare i blog aziendali o di consumatori. Ma quali sono stati gli effetti della rivoluzione digitale sul retail?

Alcuni studiosi (tra cui Collesei, Casarin e Vescovi dell'Università Cà Foscari di Venezia, secondo quanto emerge dal Convegno AIDEA del 1999 sulla disintermediazione e reintermediazione nel commercio elettronico) hanno parlato di un effetto di "reintermediazione" o nuova intermediazione: grazie alla diffusione della rete internet, sono nati dei nuovi intermediari commerciali che operano solo ed esclusivamente online, i cosiddetti *pure player*. Siamo nel 1995 ed un giovane Jeff Bezos spedisce il primo libro su Amazon.com, destinato a diventare in breve tempo la più grande libreria del Mondo. Sempre nel 1995 nasce la prima piattaforma di aste online, Pierre Omidyar sviluppa

Ebay. In Cina nel 1999 nasce Alibaba, il quale per diversi anni ha superato le vendite dei due precedentemente citati. Questa proliferazione di *store pure digital* è da associare alla teoria della coda lunga del mercato (o *long tail*), concetto sviluppato da Anderson nel 2004 per descrivere un modello economico e commerciale, quello adottato ad esempio da Amazon o Netflix, nel quale i profitti vengono ottenuti non solo con la vendita di prodotti *best seller* in grande quantità, ma anche e soprattutto vendendo poche unità di prodotti ma molto variegati tra loro. I negozi tradizionali non possono, per loro natura, avere una grande varietà di prodotti, se non per quelli più venduti e di successo, in quanto i costi di magazzino e distribuzione sarebbero troppo elevati. L'online invece è in grado di garantire un assortimento maggiore, arrivando a soddisfare anche i gusti delle nicchie di mercato. Sulla scia di questi grandi player mondiali è cresciuto enormemente oggi il numero di negozi di vendita al dettaglio che operano esclusivamente online o che comunque hanno deciso di aprire un canale di vendita anche sul web. In Italia secondo quanto riportato dal report di Unioncamere ed Infocamere tra il 2015 ed il 2020 le imprese di commercio al dettaglio che hanno deciso di vendere prodotti via web sono aumentate di oltre 10.000 unità, arrivando ad un totale di oltre 23.000 unità, sebbene l'intero comparto retail sia calato di circa 45mila operatori nel periodo considerato. Le attività al dettaglio che utilizzano i canali digitali rappresentano una quota poco superiore al 2% del totale degli operatori. Le regioni italiane con un numero maggiore di attività al dettaglio con vendita via internet sono la Lombardia con 4.406 imprese, seguita dalla Campania (3084) e poi il Lazio, con 2762 unità (indagine Unioncamere ed Infocamere, marzo 2020). Seppur con numeri ancora limitati, il fenomeno ha contribuito all'aumento della competitività tra le imprese stesse, e ha portato alcuni operatori del retail fisico a dover necessariamente rivedere il proprio modello di business.

La digitalizzazione, oltre ad aver lanciato nuove sfide per il mondo del retail, ha facilitato la diffusione di nuovi strumenti e applicazioni basate sui concetti del Web 2.0, tra cui i social network e i blog, generando così un aumento dei punti di contatto con i clienti.

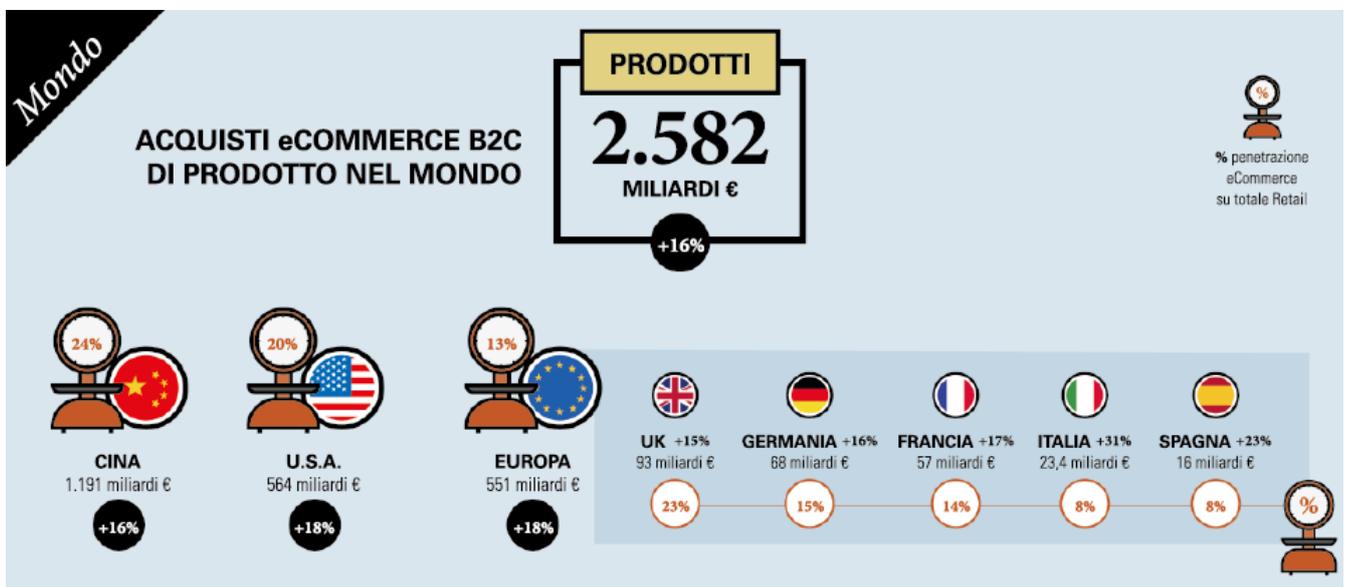
La nuova frontiera fa riferimento alla realtà e virtualità aumentata: nella prima vengono integrati elementi digitali nel mondo reale, mentre la seconda prevede la presentazione di contenuti e oggetti del mondo reale all'interno del mondo virtuale dell'utente. Grazie alla diffusione delle nuove tecnologie nel campo dell'IOT i negozi fisici possono inserire all'interno del punto vendita chioschi interattivi, camerini virtuali, che possono aiutare il cliente nel proprio percorso d'acquisto e rendere l'esperienza ancora più interattiva e coinvolgente. I retailer grazie all'utilizzo dell'*Internet of things* possono raccogliere un'elevata quantità di informazioni: possono raccogliere suggerimenti sulla posizione fisica dei prodotti in negozio, rispondere alle domande dei clienti sulle funzionalità di un prodotto oppure suggerire altri prodotti che potrebbero abbinarsi a quello già acquistato (Rafaeli et al., 2017). Non solo, l'evoluzione dell'AI (*Artificial Intelligence*) e della tecnologia mobile ha generato una crescita degli strumenti a disposizione per le imprese per comunicare con il cliente, tra cui i *chatbot* e gli *iBeacon*, fornendo alle stesse la possibilità di raggiungere i consumatori in ogni momento ed in qualsiasi luogo esso si trovi (Klaus, 2020). I retailer grazie all'introduzione delle nuove tecnologie possono accedere ad una moltitudine di dati sui consumatori, come ad esempio dati transazionali (prezzo pagato, quantità acquistata), dati demografici (sesso, età, composizione del nucleo familiare). In questo modo possono prevedere il comportamento dei consumatori, progettare delle offerte più accattivanti, sviluppare degli strumenti che indirizzino i consumatori verso i propri prodotti (Grewal, Roggeveen, Nordalt, 2017). Ad ogni modo, verrà affrontata la transazione del retail verso la nuova frontiera del 4.0 nel secondo capitolo.

Ciò che comunque risulta evidente è il passaggio verso una nuova dimensione, quella dell'*unified commerce*. Tende ad appiattirsi la differenza tra lo store fisico e quello digitale, il cliente può acquistare un prodotto o servizio attraverso una pluralità di canali e piattaforme. Ogni interazione deve essere gestita in modo integrato, a prescindere dalla motivazione che spinge il consumatore all'acquisto.

La domanda ora sorge spontanea: quali sono stati gli effetti reali di queste innovazioni digitali sul retail nel Mondo ed in Italia?

Quello del commercio al dettaglio è un comparto particolarmente importante per l'economia mondiale: secondo quanto emerge infatti dal Retail Report 2019, uno studio realizzato da Ayden e 451 Research, il settore potrà raggiungere, a livello globale, 3,3 trilioni di dollari (2,7 trilioni di euro) nei prossimi anni. Ad oggi, già 3,8 miliardi di vendite annuali avvengono via Internet, ma il business potrebbe arrivare a 805 miliardi di dollari nei prossimi anni (Ayden e 451 Research, 2019), qualora i retailer riescano a cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione. Nella Fig. 1.1, qui di seguito, viene riportata una panoramica a livello internazionale del retail nella quale si confrontano gli acquisti B2C di prodotti via *ecommerce* rispetto al totale degli acquisti e viene messa in relazione la crescita di tali acquisti rispetto al 2019.

Fig. 1.1-Gli acquisti *ecommerce* B2C di prodotto nel mondo



FONTE: Osservatorio del Politecnico di Milano (ottobre 2020).

Il valore totale dei prodotti acquistati online arriverà a 2,582 miliardi di euro a fine 2020. La Cina e gli USA si manifestano come i Paesi più avanzati a livello mondiale per quota di acquisti di prodotti online, rispettivamente arrivati a 1,191 miliardi di euro e 564 miliardi nel 2020. Gli acquisti via *ecommerce* risultano il 24% di quelli totali per la Cina, seguono gli USA con una quota di penetrazione al 20%. L'Europa è ancora parecchio arretrata rispetto alle principali potenze mondiali, il valore degli acquisti totale non arriva neanche al livello degli USA: nell'anno 2020 gli

acquisti online maggiori sono stati registrati nel Regno Unito, con una quota di 93 miliardi di euro e una penetrazione dell'online al 23%, poi in Germania e Francia. In tutti i Paesi considerati l'*ecommerce* ha subito una variazione positiva rispetto al 2019, in Italia gli acquisti di prodotti online è cresciuto in media del 31% rispetto all'anno precedente. L'*ecommerce* viene percepito come il vero motore di trasformazione del retail. I principali retailer mondiali, considerati nel panel dell'Osservatorio, investono in innovazione digitale per:

- sperimentare dei format innovativi di negozio, che utilizzino sistemi innovativi di pagamento e mettano al centro dell'esperienza lo smartphone, principale device utilizzato dal consumatore;
- abilitare l'integrazione omnicanale, in modo da ridurre l'asimmetria tra *store* fisico e digitale;
- recuperare la componente emozionale dell'acquisto, focalizzando l'attenzione sull'esperienza del cliente.

È chiaro però che non tutti i negozi al dettaglio hanno la possibilità di investire come i top retailer, pertanto rimangono indietro nel “treno” della *digital transformation* ed il più delle volte non riescono a sopravvivere.

Negli USA l'ondata *digital* ha dato origine, sin dal 2010, ad un fenomeno definito *retail apocalypse* (Gay, 2020). Con questo termine si intende la desertificazione dei negozi tradizionali e non, in corso negli Stati Uniti. Alcuni studiosi, come Danzinger e Townsend (2017), evidenziano come molti rivenditori stanno chiudendo i propri punti vendita, tra cui Abercrombie & Fitch, Children's Place, Foot Locker, Gymboree e JC Penney, altri noti rivenditori hanno chiuso completamente l'attività di recente, tra cui Wet Seal, BeBe, The Limited e Toys R Us (Snyder, 2018). Questa “apocalisse” ha portato alla chiusura di migliaia di negozi e *store* all'interno dei centri commerciali. Le chiusure solo nel 2020 potrebbero arrivare a 25mila unità, secondo un'analisi di Coresight Research (2020), diffusa da *Retail Dive*. Il 60% di queste chiusure sono localizzate nei grandi magazzini, in particolare per il settore del non alimentare: elettronica, abbigliamento, libri, musica. Le ragioni di questa fuga dagli *store* fisici sono diverse: il consumatore americano non vive l'esperienza nel

negozio tradizionale come qualcosa di gratificante, ma come un peso. Inoltre, reputa il tempo trascorso all'interno del punto vendita come uno spreco di tempo, se si considera quello per raggiungerlo ed il traffico (Gay et al., 2020). Tuttavia, proprio nello stesso periodo in cui si verifica questa crisi del negozio tradizionale, alcuni grandi *player pure digital* hanno deciso di aprire *store* fisici, sperimentando nuovi format (Stigliano et al., 2020). Amazon nel 2018 ha inaugurato a Seattle il primo supermercato senza casse né cassieri: il cliente si identifica tramite app, le telecamere e i sensori nei prodotti fanno sì che l'esperienza d'acquisto avvenga in modo autonomo e senza la presenza del personale. Molti altri stanno andando nella stessa direzione, Alibaba e Google per citarne alcuni, convinti dell'importanza dell'acquisto nel negozio fisico.

I dati danno ragione a queste multinazionali: le transazioni digitali per la vendita al dettaglio nel Mondo nel 2019 non superano il 20% di quelle totali (Stigliano, 2020). Il cliente nello *store* fisico ha la possibilità di toccare con mano il prodotto, averlo disponibile sin da subito, essere assistito dal personale di vendita. Al contrario il mondo *online* offre il vantaggio di poter accedere ad una grande quantità di informazioni, in modo da comparare offerte e fornitori, e permette di risparmiare sul tempo trascorso nel negozio. Rimane fondamentale dunque l'integrazione tra i canali e punti di contatto, al fine di garantire un'esperienza coerente ed univoca al cliente.

I dati, anche per l'Italia, certificano un maggior gradimento del cliente per il negozio fisico, ma è comunque da sottolineare una forte ascesa del canale digitale.

Nel nostro Paese nel 2020 gli acquisti online di prodotti arriveranno ad un valore di 23,4 miliardi, pari all'8% degli acquisti totali (Osservatorio Politecnico di Milano, ottobre 2020). Il settore, considerato nel suo complesso, vale 234 miliardi ed occupa 2,38 milioni di persone (Federdistribuzione, 2019). Gli acquisti online sono stati pochi se paragonati al 23% del Regno Unito e al 24% della Cina (rispetto al totale degli acquisti retail), ma comunque significativi di un trend delineato. Il vero motore anche per l'Italia si è rivelato il canale e-commerce, con una crescita per i prodotti che toccherà a fine 2020 il +31% rispetto all'anno 2019. Nella figura 1.2 viene

riportata un'analisi degli acquisti online in Italia nel 2020, specificando le diverse categorie di prodotti e servizi.

Fig. 1.2- Gli acquisti online degli italiani su siti nazionali e internazionali



FONTE: Osservatorio del Politecnico di Milano, 2020

I prodotti maggiormente acquistati online fanno riferimento al comparto dell'elettronica ed informatica, il quale arriva ad un valore di 6,2 miliardi di euro, e quello dell'abbigliamento, che arriva a 3,9 miliardi. La crescita maggiore è da rilevare però nel comparto del *Food&Grocery*, con un +70% rispetto al 2019. Da sottolineare l'ascesa del *mobile commerce*, gli acquisti da smartphone sono arrivati nel 2019 ad un valore di 15,7 miliardi (+22% rispetto al 2019), e rappresentano una quota del 51% sugli acquisti totali online. Lo smartphone è diventato il primo canale di generazione della domanda per l'*ecommerce* B2C. I web shopper abituali, ossia quelli che effettuano almeno un acquisto al mese, arrivano ad una quota del 96% rispetto ai visitatori totali del sito. Ciò certifica che

comunque chi acquista online ed ha una certa confidenza con i mezzi a disposizione è disposto a riacquistare tramite tale modalità.

Come si traducono questi dati all'interno del panorama retail in Italia? Qual è il grado di maturità digitale del settore?

Secondo un'analisi effettuata dall'Osservatorio Innovazione digitale in collaborazione con Politecnico di Milano su un campione di oltre 200.000 negozi di vendita al dettaglio tre sono gli "assi" per analizzare la trasformazione digitale nel comparto:

-l'interesse del vertice aziendale: il più delle volte rappresenta il vero input fondamentale per garantire un'apertura ai temi digitali dell'impresa. Secondo il 61 % degli intervistati le innovazioni digitali sono necessarie per lo sviluppo aziendale;

-l'organizzazione e cultura aziendale riguardo gli ambiti *digital*: il 18% delle imprese non hanno figure specializzate, il 61% ha un IT manager/responsabile, il 18% ha figure dedicate ad uno specifico ambito del digitale;

-l'utilizzo del digitale nei processi interni ed esterni all'impresa: vi è un elevato utilizzo di applicazioni e piattaforme quali e-mail e website aziendale ed il 57% fa pubblicità online, sfruttando a pieno le potenzialità della rete.

Si evidenzia sul panorama nazionale un crescente interesse per le tematiche digitali ed una maggiore consapevolezza dei mezzi che la tecnologia ha messo a disposizione. Per i top retailer emerge la necessità di integrare store e canali digitali. Secondo una ricerca effettuata dall'Osservatorio innovazione digitale su un campione di 237 top retailer italiani con *ecommerce* il 77% di questi ha attivato nel 2019 il servizio *Click&Collect*, soltanto il 30% invece dà la possibilità di verificare la disponibilità di prodotti in negozio e il 13% ha attivato delle modalità di online shopping in negozio. I dati mostrano come sia destinata al digitale solo una quota dell'1,5% del fatturato per i top retailer, i quali si riferiscono principalmente al comparto non alimentare (quindi beni di lusso, informatica ed elettronica principalmente).

Nella maggior parte dei casi dunque il ricorso all'investimento in digitale risulta particolarmente limitato: il territorio italiano è caratterizzato da una pluralità di attività di piccola dimensione o a conduzione familiare le quali, per le ragioni che seguono, stentano a comprendere l'efficacia degli strumenti e canali digitali. La frammentazione dell'offerta commerciale in Italia rappresenta infatti un dato oggettivo per comprendere le dinamiche del settore: la concentrazione per chilometro quadrato è di 2 aziende contro una media UE di 1,4. Per di più, le aziende retail sono anche di dimensioni più piccole, con 3 dipendenti, contro una media UE di 5,3 (Federdistribuzione, 2020). In queste situazioni possono sorgervi delle barriere all'innovazione, quali ad esempio:

- presenza di costi troppo alti;
- mancanza di cultura del vertice aziendale e di competenze interne;
- poco sostegno a livello istituzionale.

Il settore inoltre vede diminuire ogni anno il numero di punti vendita sul territorio nazionale.

Secondo Federdistribuzione in Italia a fine 2019 vi erano poco più di 901.000 negozi (652.000 non alimentari, 249.000 alimentari), con un calo di 45.000 unità rispetto al 2013. Risulta però particolarmente azzardato avvicinare il fenomeno in corso in Italia con la *retail apocalypse*, questo per una serie di motivazioni:

- il nostro sistema distributivo è molto più frammentato, con meno negozi appartenenti a catene commerciali in confronto agli USA;
- la percentuale di vendite online risulta di molto inferiore alla media di altri Paesi (come certificato dai dati nella Fig. 1.1);
- il nostro Paese è caratterizzato da un'offerta commerciale variegata, contraddistinta dal localismo, pertanto anche la distribuzione, specie per i generi alimentari, risulta particolarmente onerosa (Gay et al., 2020).

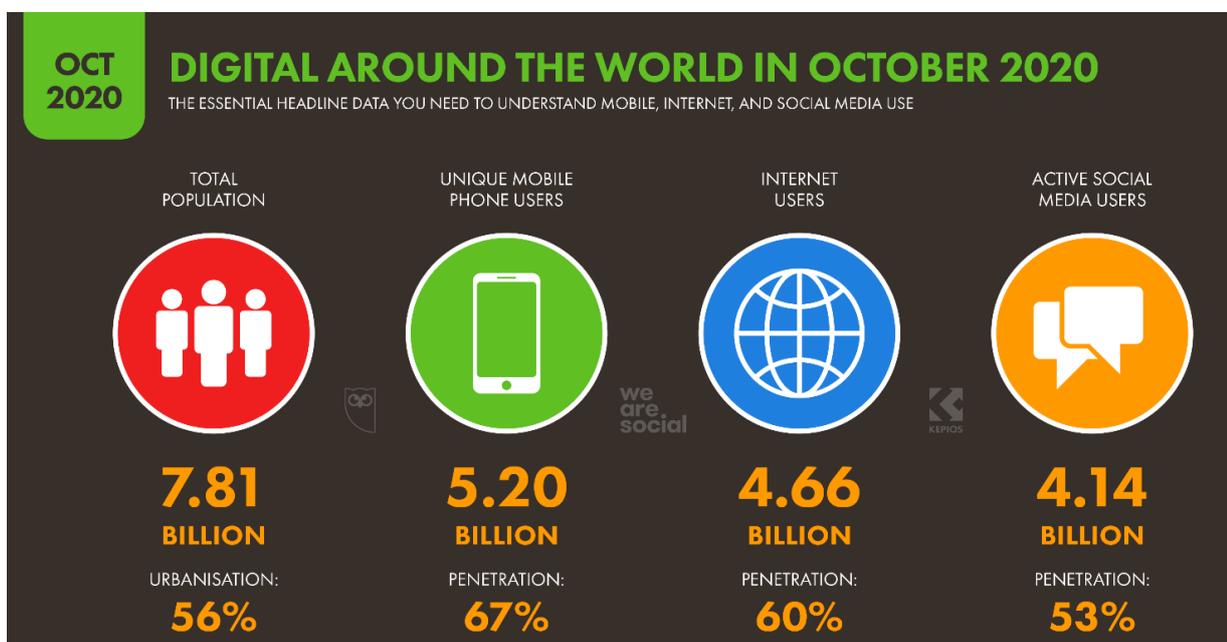
Il retail è da diversi anni in crisi, la rivoluzione digitale ha soltanto accelerato un processo di ammodernamento e crescita del settore in un'ottica *customer centric*, dove i più virtuosi ne

usciranno vincitori, altri vinti. Il comparto è in forte fermento, e la maggior parte dei retailer ha percepito la direzione verso cui il mercato ed il consumatore stanno andando. È necessario sviluppare un nuovo formato di negozio, che vada ad integrare gli strumenti offerti dal digitale, ripensare agli spazi e al ruolo del personale nello *store* fisico. È chiaro che, sotto questo punto di vista, la pandemia da Covid-19 e l'obbligo, per alcuni negozi, di restare con le serrande abbassate, hanno messo il turbo a questa transizione. Le imprese dovranno sempre più mettere al centro della propria attenzione il cliente, i suoi gusti e comportamenti. L'utilizzo degli strumenti introdotti grazie alla rivoluzione digitale è e sarà sempre più un imperativo per i retailer, è fondamentale la gestione e pianificazione degli stessi al fine di garantire una *customer experience* integrata nei diversi canali e personalizzata sulle richieste della clientela.

1.2-Il consumatore del terzo millennio

La rivoluzione digitale e la crescita dei servizi Internet è avvenuta in parallelo all'evoluzione tecnologica, sempre connessa alla rete, dei dispositivi *mobile*: ciò ha contribuito all'affermazione di una nuova figura di consumatore. Il progresso della telefonia ha dato la possibilità di accedere al Web in qualsiasi momento e luogo esso si trovi. L'utilizzo del *device* si è notevolmente ampliato negli ultimi anni, integrando al suo interno diverse funzioni tradizionalmente svolte da appositi mezzi, come ad esempio la rubrica, la fotocamera, la sveglia, le mappe, il meteo. Oggi l'utente ha la possibilità, grazie al proprio *smartphone*, di accedere al Web, chattare tramite app di messaggistica istantanea quali Whatsapp e Telegram, può ascoltare musica su Spotify, cercare indicazioni stradali su Google Maps. Al mondo ci sono 5,2 miliardi di persone con un telefono cellulare, 4,66 miliardi di queste usano Internet, ciò significa che due terzi della popolazione mondiale utilizza un cellulare, 3 persone su 5 accedono ad Internet, il 90% di questi lo fa da mobile (WeAreSocial, 2020). Queste informazioni sono osservabili nella Fig. 1.3, i quali fanno riferimento al report realizzato ad Ottobre 2020 da WeAreSocial in collaborazione con Hootsuite.

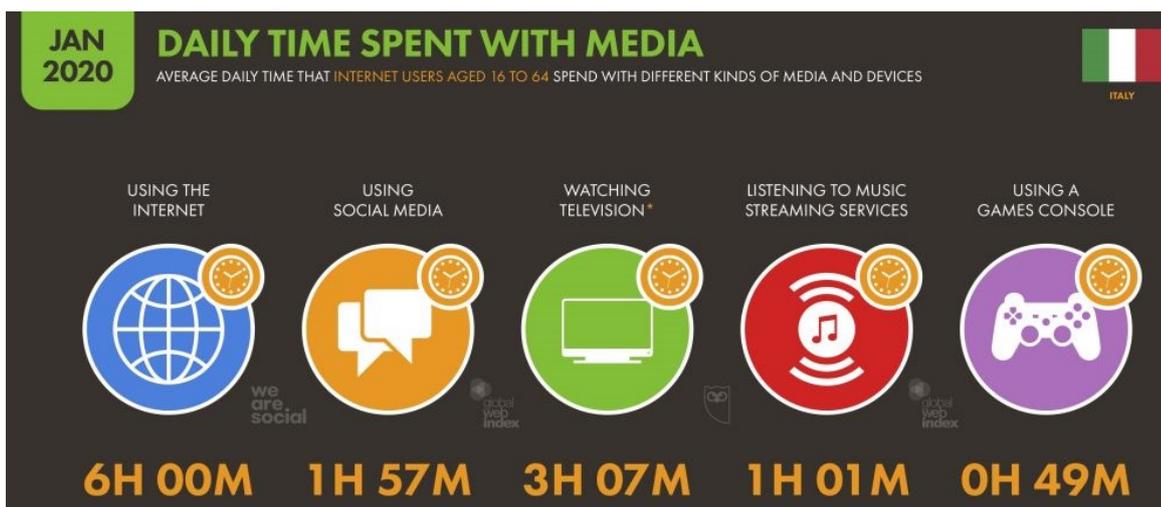
Fig.1.3-Il digitale nel mondo ad Ottobre 2020



FONTE: WeAreSocial.com, 2020.

In Italia sono quasi 50 milioni le persone che utilizzano i servizi Internet. Abbiamo più di 80 milioni di persone con un telefono cellulare, ciò certifica che vi sono più dispositivi che persone! Inoltre, 35 milioni sono gli utenti attivi sui social network, con un tasso di penetrazione al 58% (WeAreSocial.com, 2020). Nella figura seguente (Fig. 1.4) è possibile osservare la ripartizione del tempo medio trascorso dagli italiani su internet.

Fig. 1.4-Media del tempo trascorso sui media



FONTE: WeAreSocial.com, 2020

Il tempo medio speso da un utente sul Web si avvicina fortemente alle 6 ore al giorno. Arriva quasi a 2 ore la media del tempo trascorso sui social network. Una gran parte di utenti utilizza internet per guardare la TV, con una media di 3 ore circa al giorno. Altri invece sfruttano internet per ascoltare musica e giocare su piattaforme online. Questi dati assumono una rilevanza fondamentale se si considerano le conseguenze sui consumatori. La rivoluzione *mobile* e l'utilizzo ininterrotto dello *smartphone* ha in primo luogo contribuito a ridurre in modo considerevole l'asimmetria informativa tra l'impresa e il cliente, alimentando un processo di "*customer empowerment*", un aumento del potere del consumatore rispetto all'impresa (Kucuk e Krishnamurthy, 2017; He e Krishen, 2019). Oggi l'utente può accedere ad un'elevata quantità di informazioni grazie alla rete, può confrontare diverse imprese che offrono gli stessi prodotti, può chiedere dei consigli a chi ha già acquistato in

precedenza. Nel caso esso non conosca un marchio, si fida maggiormente di contenuti generati dagli utenti, i cosiddetti *user generated content*, piuttosto che di forme di comunicazione aziendali, quindi presta attenzione ai commenti, ad eventuali recensioni o situazioni negative. Questi contenuti si sono dimostrati più popolari ed efficaci degli annunci pubblicitari “professionali” (Welbourne e Grant, 2016). Il tradizionale passaparola (WOM) si è spostato online diventando un passaparola elettronico (eWOM) (Alalwan et al., 2017; Kapoor et al., 2018). I blogger sono diventati i “moderni” opinion leader, i loro post e le loro sponsorizzazioni di prodotti e marchi possono avere un impatto significativo sui potenziali clienti (Kefi, Sokolova, 2020). La popolarità dei blogger e dei loro UGC ha portato ad una nuova forma di marketing, il cosiddetto “influencer marketing”, dove i marchi collaborano con queste figure per promuovere i loro prodotti (De Veirman et al., 2017). È cresciuto anche il livello di utilizzo dei consumatori globali delle piattaforme di social networking, le quali negli ultimi anni hanno registrato una crescita significativa, sia per quel che riguarda il numero di utenti che per il tempo medio trascorso (Roy e Machado, 2018). I consumatori utilizzano sempre più questi strumenti per diffondere informazioni sulle scelte di consumo personale, sulle preferenze rispetto ad un certo marchio, aggiungendo anche i loro commenti e i loro *feelings* (De Vries, 2012). Gli utenti dei canali internet vivono oggi in un ecosistema dove è facile reperire informazioni, recensioni o suggerimenti da altri consumatori.

In secondo luogo egli è costantemente connesso, svolge più attività contemporaneamente e su più media. La rete ha abbattuto la distanza tra impresa e cliente, anzi quest’ultimo partecipa attivamente al processo di creazione del valore aziendale. Tappscott (2011) ha parlato in proposito di “*prosumer*”, il consumatore non acquista e consuma soltanto il prodotto ma contribuisce ad accrescere l’immagine dell’impresa: può ad esempio postare una stories su Instagram taggando la pagina, può scrivere una recensione nel profilo Facebook o sul web. Questa sorta di rapporto confidenziale venutosi a creare tra il consumatore e i brand di riferimento lo ha portato ad essere particolarmente esigente, sia per semplici richieste di informazioni, sia su eventuali tempi di consegna di shop online ecc...

Il cliente inoltre tende sempre più ad assumere un comportamento omnicanale, svanisce la distinzione tra *touchpoint* online e offline (Maci, Noci et al., 2020). Secondo l'Osservatorio Multicanalità, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Nielsen, gli italiani utilizzano sempre più i servizi offerti dalla rete per ricercare ad esempio informazioni dai brand tramite i canali da essi posseduti, oppure per confrontarsi con altri consumatori. Nel 2020 i consumatori multicanale, ossia quelli che usufruiscono di servizi *ecommerce* o che utilizzano il digitale nel percorso d'acquisto, sono arrivati a 46,5 milioni, pari a circa l'88% della popolazione sopra i 14 anni. L'Osservatorio del Politecnico ha anche individuato 5 diverse categorie di consumatori, i quali possono essere suddivisi in base all'utilizzo che essi fanno della rete internet:

- Digital Rooted* (11% del totale): sono gli utenti più maturi, sensibili ai consigli degli influencer, hanno particolare familiarità con i mezzi tecnologici e lo shopping online, sono più propensi ad utilizzare il digitale nel post vendita;
- Digital Engaged* (17% del totale): utilizzano la rete in modo intenso e disinvolto, più tramite smartphone (68%) che via PC (66%), hanno un'elevata fiducia nelle nuove modalità di pagamento ma mantengono un legame con il punto vendita;
- Digital Bouncers* (22% del totale): il digitale ha un ruolo fondamentale nelle fasi pre e post acquisto, ma prediligono l'acquisto nel punto vendita;
- Digital Rookies* (38% del totale): utilizzano il digitale ma con cautela e diffidenza, in particolare per i pagamenti;
- Digital Unplugged* (12% del totale): preferiscono media tradizionali, come volantini o cataloghi, e l'acquisto nel negozio fisico.

Nonostante le ultime tre categorie citate prediligano ancora l'acquisto nel negozio fisico, è evidente il ruolo del digitale in ciascuna di esse: come indicato dai dati le risorse della rete rappresentano oggi un punto di riferimento fondamentale nel percorso d'acquisto del consumatore, a prescindere da dove avvenga. La maggior parte delle vendite al dettaglio tuttavia avvengono ancora nel negozio

fisico, per molti rivenditori è ancora il canale più importante e profittevole (Hagberg et al., 2017). L'utente tende sempre più ad assumere un comportamento omnicanale, si aspetta di utilizzare in modo coerente, intercambiabile e simultaneo un numero crescente di canali e touchpoint offline e online durante l'esperienza di acquisto (Grewal, 2017; Picot-Coupey, Verhoef, 2015).

Nell'ambiente attuale omnicanale i consumatori sono "bombardati" da informazioni su prodotti e servizi. La tecnologia aiuta i rivenditori a rivolgersi ai consumatori più appropriati, ma al tempo stesso la proliferazione dei canali e delle fonti consentono ai consumatori di prendere decisioni più consapevoli. Tuttavia, secondo Grewal, Roggeveen e Nordalt (*The future of retailing, Journal of retailing*, 2017), non tutti gli acquisti si basano su un'attenta analisi delle informazioni, infatti alcune decisioni sorgono spontanee, spesso stimolate da presentazioni visive o offerte realizzate dai venditori.

Nell'ambiente omnicanale il consumatore utilizza in maniera intercambiabile e senza interruzione i diversi canali. Il comportamento di acquisto che ne deriva può essere distinto in due diverse pratiche *cross-channel* (Lemon e Verhoef, 2016):

-lo *showrooming*, la pratica del provare un prodotto e reperire informazioni offline ed acquistarlo online (Sit et al., 2018);

-il *webrooming*, la pratica di informarsi online per poi acquistare il prodotto offline (Flavian et al., 2019).

Sebbene la differenza tra le due abitudini al consumo si stia affievolendo, la pratica del *webrooming* o *infocommerce* è ancora la più comune. Infatti secondo l'Osservatorio Multicanalità nel 2019 la pratica dello *showrooming* detiene una quota del 45%, mentre quella del *webrooming* del 52%. Un recente studio condotto da Cheng-Xi Aw, Basha, Imm Ng, Ann Ho (gennaio 2021), tenta di dare spiegazioni pratiche a supporto della pratica del *webrooming* attraverso un'indagine basata su un questionario indirizzata ad un campione di utenti *Millennials*, da cui sono state raccolte 280 risposte utilizzabili. I risultati della ricerca forniscono importanti indicazioni ai rivenditori sulle motivazioni

che spingono i consumatori ad adottare questa pratica. Uno dei fattori che allontanano i consumatori dai canali online ai negozi fisici fa riferimento alla necessità dei consumatori di toccare con mano il prodotto, pertanto i player offline devono far leva sul ruolo dei venditori e sulla possibilità di provare il prodotto e averlo disponibile sin da subito. La comodità della ricerca “da casa” e la possibilità di confronto dei prezzi e delle offerte potrebbe svantaggiare i player fisici rispetto a quelli online. Per ovviare a tale problematica i retailer offline devono investire maggiori risorse per tecnologie in store, come gli *iBeacon*, o rafforzare il ruolo delle app mobile, inserendo ad esempio la possibilità di verificare da remoto la disponibilità del prodotto, al fine di ridurre al minimo la possibilità che i consumatori rimangano delusi. I rivenditori devono inoltre incoraggiare i consumatori a scrivere recensioni sulla loro esperienza di acquisto, ma anche gestire con attenzione le recensioni negative, al fine di promuovere la percezione positiva e la fiducia nei confronti dei canali fisici. I rivenditori offline che normalmente non dispongono delle risorse per le recensioni dovrebbero prendere iniziativa per integrare strategicamente le recensioni dei consumatori online e quelle di terze parti nei loro servizi di informazione in negozio (Li et al., 2019)

La pandemia da Covid-19 ha generato ulteriori cambiamenti sul comportamento del consumatore. Hoekstra e Leeflang (2020), nel loro studio intitolato “*Marketing in the era of COVID-19*”, hanno elencato i principali effetti dell’emergenza sul comportamento dei consumatori, in modo da comprendere come il marketing può agire. I consumatori sono stati costretti a rivedere le priorità delle proprie vite, Euromonitor (2020) ha osservato un focus maggiore sulla famiglia, sulla comunità, e sulle soluzioni digital, e la previsione è che queste tendenze durino per lungo tempo. I megatrend osservati sul comportamento del consumatore sono i seguenti:

- consumatori sempre più connessi: la digitalizzazione è più importante che mai, si è scoperta l’importanza di piattaforme come Zoom e Teams. I consumatori secondo Euromonitor stanno attribuendo un valore aggiunto alle relazioni con marchi affidabili, quali ad esempio Ikea o Knorr;
- attenzione maggiore alla vita sana e all’acquisto di prodotti salutari;

-isolamento della classe media e bassa: le classi economiche medie ed inferiori stanno “lottando” per mantenere la loro posizione economica ed il loro stile di vita. Ciò sta portando a comportamenti come la condivisione di prodotti (Eckhardt, 2019), l’affitto e il prestito;

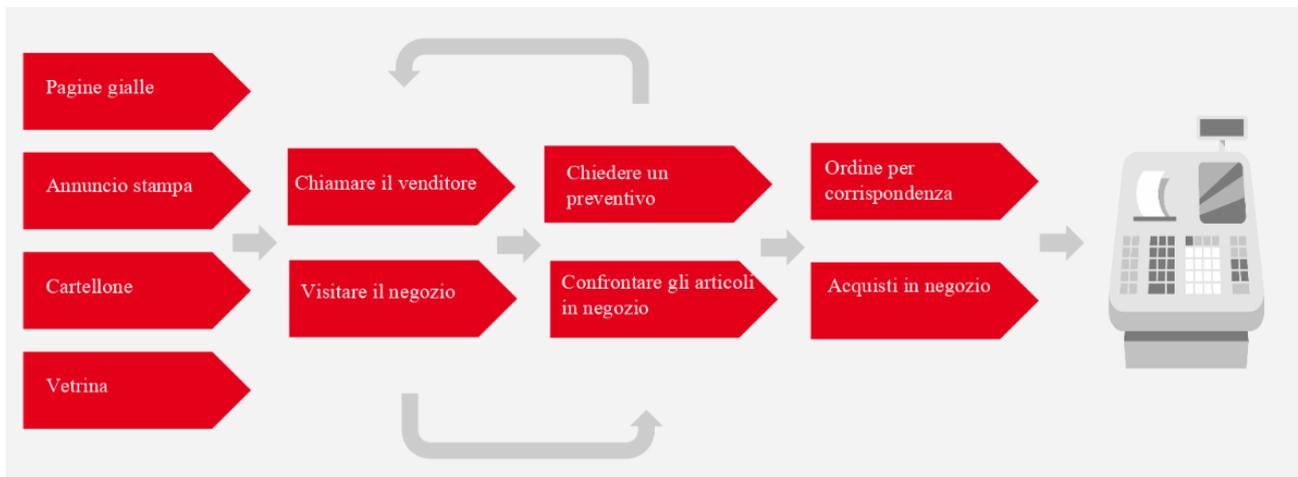
-shopping reinventato: si sta verificando, come si vedrà nel capitolo 2, un passaggio allo shopping online di molti consumatori, sia per beni alimentari che per beni durevoli. Si è verificata una tendenza all’acquisto di cibo prodotto localmente.

Il comportamento dei consumatori è in continua evoluzione, le imprese hanno di fronte una grande sfida, quella di comprendere le nuove abitudini delle diverse categorie di consumatori e veicolare i giusti contenuti ai giusti target. In questo contesto, risulta decisiva per le imprese la progettazione di un’esperienza omnicanale che consideri tutti i touchpoint, online e offline, diretti e indiretti, che possono influenzarne le decisioni.

1.3-L'importanza del *customer journey* e la centralità della *customer experience*

La proliferazione dei canali digitali e la crescita socio culturale del consumatore hanno avuto enormi ripercussioni sull'attività delle imprese, in particolare per quel che concerne l'approccio all'acquisto dei potenziali clienti. Tradizionalmente infatti il percorso che portava all'acquisizione del prodotto o servizio seguiva un andamento lineare, non esistevano dei canali digitali tramite i quali comparare le varie offerte. Nella Fig. 1.5 viene raffigurato l'ipotetico percorso di acquisto del consumatore relativamente ad un bene di uso durevole (es. cucina) prima della rivoluzione digitale.

Fig. 1.5-Il percorso d'acquisto del consumatore prima della rivoluzione digitale



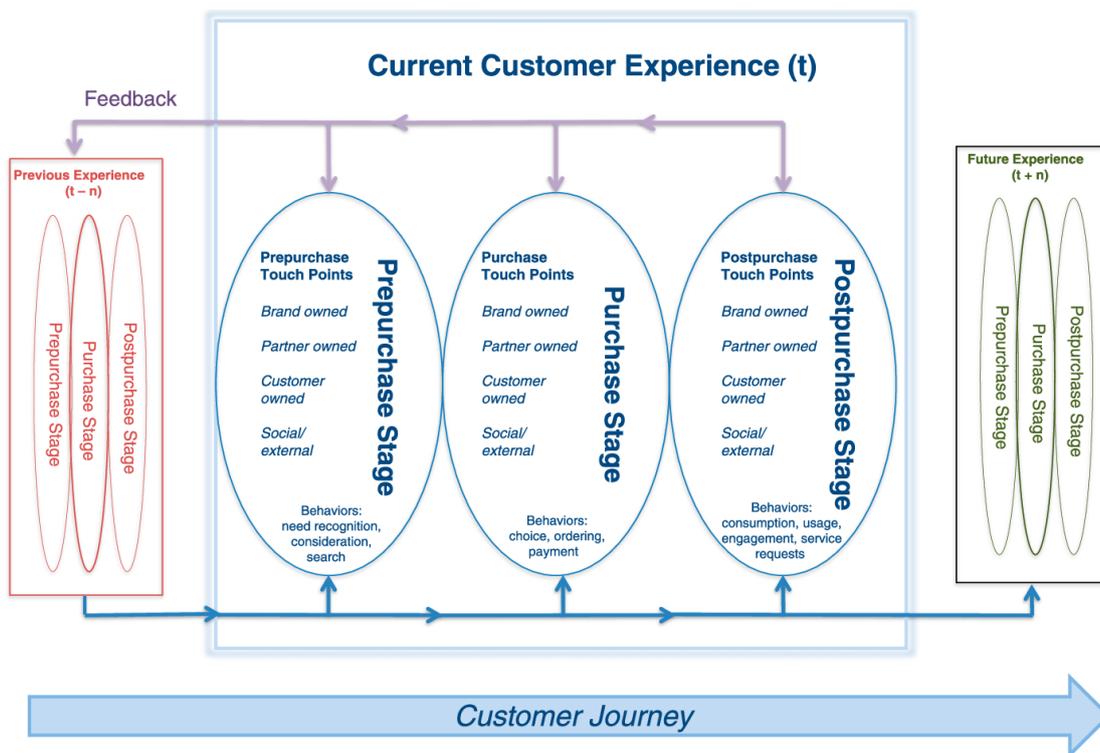
FONTE: Digital Building Blocks, 2019.

Lo stimolo all'acquisto era principalmente legato a touchpoint posseduti dall'impresa, quali ad esempio i cataloghi o la vetrina del punto vendita, touchpoint esterni, come ad esempio gli elenchi telefonici e/o pubblicazioni su giornali o riviste dei media, oppure touchpoint posseduti dai clienti, quale ad esempio il passaparola. Il consumatore quindi, una volta individuato il bisogno, aveva due alternative: chiamare il venditore o visitare il negozio. Qui il potenziale cliente aveva la possibilità di avere un contatto diretto con il personale di vendita ed essere assistito: una volta conclusa la visita in negozio le uniche possibilità erano l'acquisto per corrispondenza (su catalogo, tramite televisione o via telefono) o l'acquisto in negozio.

Il percorso del consumatore verso l'acquisto veniva quindi rappresentato lato impresa come un processo lineare tramite la metafora dell'imbuto (Court et al. , 2009). Il tradizionale *sales funnel* prevedeva 5 fasi differenti: l'*awareness* (conoscenza del marchio), la *familiarity* (familiarità), la *consideration* (considerazione), per poi arrivare al *purchase* (l'acquisto vero e proprio) ed infine la *loyalty* (fedeltà dei clienti). La peculiarità del modello faceva riferimento ai diversi brand presi in considerazione, i quali procedendo lungo il percorso tendevano a diminuire mano a mano che il consumatore si avvicinava all'acquisto del prodotto o servizio (quindi maggiore concentrazione di imprese esaminate nelle fasi iniziali, poi progressiva contrazione). Oggi, per via delle innovazioni anzidette, il modello non è più adatto.

Se, ad esempio, consideriamo l'acquisto di uno *smartphone*, l'ipotetico acquirente può, come stimolo all'acquisto, vedere e toccare con mano quello di un proprio amico o familiare. Questa occasione dà origine al processo di ricerca informazioni e comparazione delle offerte presso i diversi offerenti: il potenziale cliente visualizza i dati tecnici sul sito del rivenditore, poi controlla la disponibilità e i prezzi su piattaforme di terzi quali ad esempio Amazon. Dopo aver effettuato un'attenta analisi si reca nello store a lui più vicino, per avere un consiglio anche dai rivenditori. Nota però una certa discordanza di prezzo rispetto a quanto riscontrato online, pertanto procede all'acquisto via Web e riceve direttamente il prodotto a casa propria. Come abbiamo appena visto, il consumatore tende dunque a seguire una traiettoria irregolare, indistinta tra canali controllati o non dall'impresa, siano essi online o offline. Utilizza in modo intercambiabile i mezzi che la tecnologia ha messo a disposizione. Tende dunque a svanire per l'impresa la tradizionale impostazione del *sales funnel*. Oggi uno degli approcci più comuni nella disciplina fa riferimento al modello del *customer journey*, secondo quanto teorizzato da Lemon e Verhoef (2016), raffigurato nella Fig. 1.6.

Fig.1.6-Il modello di customer journey



FONTE: Lemon e Verhoef, 2016

Il *journey* viene inteso come il viaggio, il percorso che porta il consumatore all'acquisto vero e proprio e tiene conto dei diversi punti di contatto che avvicinano il cliente al brand. Il modello viene distinto in 3 macro fasi:

-la fase PRE-ACQUISTO: comprende tutte le interazioni ed esperienze passate del consumatore prima dell'acquisto vero e proprio, quindi l'identificazione del bisogno, la ricerca delle informazioni, la valutazione delle alternative. Il consumatore tiene particolarmente in considerazione eventuali esperienze passate, pertanto il grado di familiarità con un marchio ha una rilevanza fondamentale. In questa fase il potenziale cliente può accedere ad una miriade di fonti, alcune controllate direttamente dall'impresa, quali ad esempio il sito web, le pagine social dell'impresa, altre esterne ad essa, come i motori di ricerca, siti web o pubblicità offline dei rivenditori ecc...

-la fase di ACQUISTO: rientrano all'interno di questa fase tutte le attività connesse all'acquisto vero e proprio del servizio. Nel caso in cui il cliente ordini online, tendono ad assumere rilevanza

elementi collegati alla navigabilità del sito, alla facilità di reperire il prodotto e procedere all'acquisto, alla presenza di metodi di pagamento veloci e sicuri. Nel caso invece di acquisto in *store* è decisivo il ruolo del personale di vendita, emerge per l'impresa la necessità di mappare ed ottimizzare le interazioni che avvengono all'interno del punto vendita.

-la fase POST-ACQUISTO: come identificato dal termine, comprende l'insieme delle attività in seguito all'acquisto vero e proprio del prodotto o servizio. In un'ottica strategica, questa fase è quella da analizzare con maggiore attenzione, al fine di ottenere la fedeltà del cliente. Il consumatore infatti, oltre ad utilizzare direttamente il prodotto, può consigliarlo ad altri attivando un passaparola positivo, può pubblicare una recensione sulla pagina Facebook o su siti terzi. Questa si tratta di una forma di fedeltà attiva, la quale viene contrapposta a quella passiva, contraddistinta da un consumatore che, per pigrizia o abitudine, tende a non curarsi della superiorità di un marchio rispetto ad un concorrente.

Il modello sviluppato da Lemon e Verhoef (2016) e approfondito da Shavitt e Barnes (2020) viene presentato in un formato circolare, per indicare che non tutti i consumatori seguono in modo ordinato e rigido la tradizionale impostazione lineare del *journey*. I consumatori possono infatti passare direttamente dalla fase di pre-acquisto a quella di post-acquisto, ad esempio le tecnologie legate all'AI e all'IOT possono richiedere prodotti sostitutivi, programmare le consegne, sostituendo il cliente nella fase di acquisto. In ogni fase inoltre il consumatore può sperimentare delle risposte cognitive, emotive, comportamentali, che hanno il potenziale per influenzare l'intero *customer journey* o una delle fasi in particolare. È anche importante considerare il ruolo di fattori sociali, culturali e politici come fattori influenti, nonché altri fattori legati alla vendita in senso stretto, come l'atmosfera della vendita al dettaglio, le informazioni sui prodotti disponibili, gli indizi del packaging (Grewal, Roggeveen, 2020). Se si prendono in considerazione i fattori sociali è interessante notare come la tecnologia e i social media possono condizionare il comportamento del consumatore: un cliente abituato ad effettuare acquisti online sarà più incline a leggere recensioni di *opinion leader*, interagire con amici o con i chatbot (Appel, Grewal, 2020). Non solo, è importante

analizzare anche il ruolo della cultura come fattore che potrebbe influire direttamente o indirettamente sul processo d'acquisto. Shavitt e Barnes (2020) ad esempio hanno rilevato come nelle culture collettivistiche l'interazione *peer-to-peer* e la creazione di community di consumatori possono avere un peso importante nel coinvolgimento del cliente, mentre in quelle individualistiche possono fare la differenza elementi come l'unicità del design e la possibilità di essere assistiti individualmente. Il *customer journey mangement* implica oggi la comprensione e la gestione delle esperienze dei clienti lungo tutto il percorso d'acquisto. Per farlo in modo efficace è necessario sempre più considerare una moltitudine di fattori, tra cui quelli citati, che potrebbero modificare sensibilmente l'approccio dell'individuo all'acquisto di un prodotto o servizio.

È evidente che, grazie all'innovazione delle tecnologie *digital* e *mobile*, si è assistito ad una proliferazione dei punti di contatto tra impresa e cliente, i cosiddetti *touchpoint*, i quali si riferiscono ad una qualsiasi interazione diretta o indiretta, online o offline, tra una persona e l'impresa (o il brand), in qualsiasi fase del processo decisionale si trovi (Ieva e Ziliani, 2018). Non tutti i *touchpoint* sono però controllati e gestiti dall'impresa, infatti secondo Lemon e Verhoef (2016), è possibile distinguere tra:

- *brand owned touchpoint*: tutti i punti di contatto direttamente sotto il controllo dell'impresa (sito Web, canali aziendali sui social media, l'e-mail, il personale di vendita...);
- *partner owned touchpoint*: eventuali punti di contatto posseduti da soggetti partner quali agenzie di comunicazione, eventuali siti Web di retailer;
- *customer owned touchpoint*: tutti i punti di contatto che sfuggono al controllo dell'impresa, in quanto gestiti direttamente dai consumatori (video del prodotto, recensioni ecc...);
- *social/external touchpoint*: sono i punti di contatto gestiti da fonti esterne all'impresa, come media o blog.

Nel ponderare ed organizzare la presenza online la maggior parte dei manager utilizza i dati relativi all'impatto dei vari media a pagamento e valuta le performance dei canali controllati quali il sito

web e le pagine aziendali sui social media. In questo modo viene determinata la spesa complessiva e l'allocazione delle risorse tra i media (Naik e Peters, 2009). Tuttavia i proprietari hanno una sfida più grande, quella di considerare altri touchpoint che vanno oltre le performance dei media a pagamento e dei brand owned touchpoint, tra cui i media guadagnati come la comunicazione editoriale, il passaparola, la comunicazione nel punto vendita, l'osservazione di altri clienti (*peer to peer*), tradizionalmente non considerati nell'analisi. Baxendale, Macdonald e Wilson (2015) hanno studiato un metodo di monitoraggio dell'esperienza in tempo reale, denominato RET, *Real Experience Tracking*, che prevedeva di chiedere ad un gruppo di consumatori (oltre 4.000 nel campione) di inviare un messaggio di testo tramite telefono cellulare ogni volta che avessero incontrato uno di una serie di marchi concorrenti all'interno di una categoria per un periodo di una settimana. In questo modo è stato possibile includere nell'analisi anche touchpoint offline, che tradizionalmente non lasciano traccia, come fattori influenti sulla considerazione del marchio. In base ai risultati ottenuti è emerso che la positività nei confronti di un punto di contatto influisce in modo particolare sulla predisposizione del consumatore all'acquisto. Tra gli elementi più influenti secondo il modello vi sono, in ordine di importanza: la comunicazione in negozio del personale, l'osservazione tra pari e la pubblicità del marchio, mentre i media guadagnati tradizionali sono i meno influenti. Il metodo di ricerca ha per la prima volta incluso non solo i media, il proprietario del marchio e il rivenditore (se diversi), ma ha esteso l'analisi agli altri clienti e ai dipendenti, considerando aspetti psicologici e qualitativi. Lo studio evidenzia l'importanza per i professionisti di ampliare le informazioni e i dati a tutti i punti di contatto, diretti o indiretti. Inoltre è emerso che nella maggior parte delle situazioni risulta centrale il monitoraggio non solo dei dati oggettivi, ma soprattutto della risposta percettiva dei consumatori al momento dell'acquisto.

L'impresa pertanto deve riuscire a mappare e ottimizzare le diverse occasioni di contatto con il consumatore, considerando i diversi media utilizzati e tenendo conto che ciascuno di essi approccia all'acquisto secondo traiettorie complesse e differenti tra loro. L'esperienza che il consumatore vive nel suo percorso d'acquisto assume una rilevanza fondamentale, in quanto sarà la base di partenza

per i futuri *customer journey* con il marchio o l'impresa di riferimento. Ma cosa significa mettere al centro e massimizzare l'esperienza del cliente?

Oggi, alla luce dell'aumento dei canali con i quali il consumatore può entrare in contatto con il *brand* e della crescente competitività online, appare necessario l'utilizzo di un approccio strategico che non sia incentrato sul prodotto, ma sul cliente, con i suoi gusti, le sue aspettative e conoscenze. Il fulcro dell'attività dell'impresa deve necessariamente essere l'esperienza del cliente, ottimizzata in modo da essere coerente nei diversi canali e soddisfacente lungo tutto il *customer journey*. Il concetto di esperienza non è nuovo nella letteratura di marketing. Già negli anni Cinquanta Abbott (1995) affermava che "ciò che i consumatori realmente desiderano non sono i prodotti, ma esperienze soddisfacenti". Diverse comunque sono le definizioni di *customer experience*, ma tutte concordano nel concepirla come un costrutto multidimensionale, che coinvolge cinque "sfere esperienziali" del cliente (Lemon e Verhoef, 2016):

- la sfera cognitiva: legata all'apprendimento del cliente;
- la sfera emotiva: legata alle emozioni e ai sentimenti del cliente;
- la sfera comportamentale: legata al corpo e allo stimolo all'azione del cliente;
- la sfera sensoriale: legata agli stimoli dei cinque sensi;
- la sfera sociale: legata allo stimolo di relazione con altre persone.

Una recente ricerca di IDC (*Digital Connections: Future of Customers and Consumers, ottobre 2020*) ha confermato che i clienti fedeli acquistano in media 5 volte in più, mentre quelli che hanno vissuto un'esperienza positiva lo racconteranno a 9 persone, viceversa se l'esperienza è stata negativa lo diranno a 16 persone. Entro il 2020 inoltre la *customer experience* supererà il prezzo e il prodotto come fattore di differenziazione dell'offerta (Infor, 2016). Di fronte a queste tendenze, le attività più all'avanguardia stanno sviluppando nuove modalità di interazione e coinvolgimento dei clienti, sfruttando le potenzialità dell'*Artificial Intelligence*, della realtà virtuale e degli strumenti che la tecnologia ha messo loro a disposizione. Secondo uno studio condotto da Oracle in

collaborazione con Coleman Parkes (“Can Virtual Experiences Replace Reality?”, 2016) su un gruppo di 800 esperti tra CMO (*Chief Marketing Officers*), CSO (*Chief Services Officers*), *senior marketers* e *senior sales executives*, il 78% delle aziende si aspetta entro il 2020 di utilizzare la realtà virtuale nella *customer experience*. L’80% delle aziende ha pianificato di introdurre e sfruttare entro il 2020 i *chatbot* per interagire in modo nuovo con i clienti. Più della metà degli intervistati condividono l’idea che un’analisi attenta e scrupolosa dei dati sui clienti sia la chiave necessaria per garantire un’esperienza personalizzata e gratificante. Emerge la necessità per l’impresa di lavorare ed incentrare la sua attività sul valore che il cliente attribuisce ad un prodotto o servizio, a prescindere dal mezzo con il quale entra in contatto.

Ciascun cliente vivrà un’esperienza strettamente personale, l’obiettivo dell’impresa è quello di analizzare e comprendere tutte le emozioni, le sensazioni e le azioni del cliente ogni qualvolta entra in contatto con essa, a prescindere dal mezzo o canale utilizzato, online o offline. È fondamentale la pianificazione e gestione di tutti i micro momenti nei quali il cliente interagisce con il brand. Ciò si traduce nella necessità lato impresa di progettare un’esperienza omnicanale, che tenga in considerazione tutti i *touchpoint* con cui il cliente ha a che fare. Mentre nella strategia multicanale ogni singolo canale viene concepito come un “silos”, gestito con i propri obiettivi, strumenti e le proprie politiche, in quella omnicanale tutti i canali seguono una logica integrata, condividono i dati e le informazioni sul cliente al fine di garantire per lui un’esperienza personalizzata e soddisfacente. La progettazione di una *customer experience* omnicanale richiede un’organizzazione agile, che reagisca in modo repentino ai mutamenti del cliente. Pertanto, è necessario un approccio interfunzionale, nel quale tutte le attività dell’impresa comunicano e collaborano tra loro. Deve esserci una forte convinzione del vertice aziendale ed una cultura incentrata sulla relazione con il cliente (Homburg et al., 2017). L’impresa deve considerare tutti i punti di contatto che contribuiscono a formare la *customer experience*, anche elementi apparentemente insignificanti possono avere valore per il cliente. Krishna, Cian e Aydinoglu (*Journal of retailing*, 2017) hanno esteso l’analisi al ruolo del packaging sulla percezione del cliente. È emerso che alcune confezioni

come quelle trasparenti, possono facilitare la capacità di esaminare visivamente un prodotto, oppure le confezioni che non coprono l'intero prodotto possono far toccare con mano lo stesso, in modo da poterne sentire la consistenza. La tipologia di packaging può avere un'influenza significativa sul modo con cui i consumatori interagiscono con i prodotti e con il brand di riferimento. Le componenti visive e spaziali del packaging, insieme ad altri stimoli sensoriali, contribuiscono a formare le aspettative dei clienti e a determinare la loro esperienza di consumo (Spence et al., 2014).

L'impresa dunque nel progettare il *journey* del consumatore ed organizzare l'esperienza nei diversi punti di contatto dovrà tener conto di tali peculiarità, al fine di fronteggiare l'overload informativo e veicolare i giusti contenuti ai diversi consumatori, tenendo conto delle sue aspettative e dei canali utilizzati.

Questi valori, alla luce dei recenti accadimenti legati alla pandemia da Covid-19, devono essere ancor più interiorizzati e trasmessi all'interno dell'organizzazione.

La pandemia ha completamente stravolto l'approccio all'acquisto di determinati consumatori, nuove categorie di clientela tradizionalmente al di fuori dai canali online hanno iniziato ad approcciarvi e questo segnerà in modo considerevole l'attività delle imprese. Per citare alcuni dati, uno studio effettuato da Nielsen (luglio 2020) ha rilevato tra febbraio e luglio un aumento di 900mila persone su internet, corrispondente al 5% in più nel giro di un anno (Mancini, 2020). Non solo, i dati Istat evidenziano un forte passo in avanti anche lato imprese: nel mese di marzo l'*ecommerce* è cresciuto anche del 20% rispetto all'anno precedente, del 28,2 % ad aprile ed ha registrato un picco del 41,7% a maggio. La crescita riguarda la maggior parte delle categorie considerate, 52 relative al mondo del commercio elettronico, della finanza, dello streaming di contenuti, del gioco e del Food, e altre 9 legate a salute e benessere, libri, eventi e media internazionali. I dati dimostrano che l'approccio dei consumatori e delle imprese è radicalmente cambiato (Vitali, 2020). Il commercio elettronico si è sedimentato, non solo perché conveniente dal punto di vista economico, ma anche perché l'utente ha la possibilità di comprare quello che

desidera, risparmiando del tempo e ottimizzando la sua utilità. Anche coloro che hanno approcciato tardi hanno iniziato ad apprezzarne i vantaggi. E, assicura Stefano Russo, responsabile Nielsen Social Content Ratings, “indietro non si torna”. Verranno analizzati con precisione gli effetti dell'emergenza sul retail nel capitolo successivo.

L'obiettivo per l'impresa rimane comunque quello di mantenere una vista unica sul cliente, coerente e *seamless* a seconda dei canali utilizzati, sfruttando le tecnologie che la rivoluzione digitale ha messo a disposizione. Il negozio diventerà sempre meno un *point of sale* e sempre più un luogo dove far vivere esperienze gratificanti e personalizzate al cliente, grazie al supporto del personale di vendita. Sarà fondamentale analizzare con attenzione il *journey* e tutti i *touchpoint* con cui il cliente entra in contatto, al fine di ottimizzare e rafforzare la relazione nel tempo.

CAPITOLO 2: L'EMERGENZA COVID-19 COME “MOTORE” PER LA DIGITAL TRANSFORMATION NEL RETAIL

2.1-Le ripercussioni della pandemia sul commercio al dettaglio

Il mondo del commercio al dettaglio, come si è visto nel capitolo precedente, vive da un decennio circa in una condizione di continua evoluzione e cambiamento, stimolata dalla diffusione dei mezzi digitali e dei canali a disposizione per comunicare con il consumatore. Ciò ha portato ad una progressiva perdita di centralità dei negozi tradizionali a favore soprattutto delle piattaforme *ecommerce*, prima fra tutti Amazon, e della Grande Distribuzione Organizzata (Portinaro, Di Maggio, 2020).

In questo contesto, l'emergenza Covid-19 ha rappresentato un momento di discontinuità e rottura, “un terremoto di vasta portata” è la metafora utilizzata da Gianpaolo Costantino, consulente di IRI, per descrivere l'impatto del virus sul mondo del retail nazionale. La vita di ogni cittadino è stata modificata, le progressive chiusure, le limitazioni di movimento e di interazione hanno avuto un impatto significativo sulle dinamiche del commercio. Le strade si sono svuotate, molti negozi sono stati obbligati a rimanere chiusi, altri invece sono rimasti aperti in quanto operanti in settori di prima necessità. Questi ultimi per ovvie ragioni hanno dovuto in breve tempo implementare delle nuove soluzioni, basate sulle norme di sicurezza ma soprattutto sulle nuove abitudini dei consumatori. Sebbene sia difficile quali saranno effettivamente le conseguenze della pandemia, è molto probabile che alcuni dei nuovi comportamenti adottati da rivenditori e consumatori durante la pandemia diventino la nuova normalità (Roggeveen, Sethuraman, 2020).

Nel giro di pochi giorni si è verificato uno spostamento degli acquirenti dal luogo fisico alla vetrina *ecommerce* o sito web aziendale, a prescindere che si sia trattato di negozi di vicinato o punti vendita della GDO (Portinaro, Di Maggio, 2020). I dati sono riscontrabili dalle ricerche effettuate dalla Nielsen, le quali indicano la crescita dell'*ecommerce* nelle prime settimane di lockdown con

percentuali particolarmente elevate, +81% tra il 2 febbraio e il 1 marzo, +162% tra il 23 e il 29 marzo, e da un'indagine del Consorzio Netcomm, in cui emerge che il 77% delle aziende che vende online nei diversi settori ha acquisito dei nuovi clienti: diversi consumatori infatti si sono avvicinati per la prima volta agli acquisti online. Le rilevazioni Istat confermano come il commercio elettronico abbia subito ad aprile un'accelerazione su base annua pari al +27%. In pratica è come se il retail, sulla spinta dell'emergenza coronavirus, avesse anticipato tre anni di crescita (Costantino, 2020). Il cambiamento è stato immediato ed ha spiazzato gli operatori del retail ancora "scettici" riguardo questo servizio. E sulla base delle ricerche del Rem Lab dell'Università Cattolica, il fenomeno non è episodico ma duraturo. Tra coloro che hanno utilizzato per la prima volta il servizio vi sono molti nuovi utenti che in precedenza non ritenevano di avere le competenze adatte. Secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale nel retail con il lockdown sono state 1,3 milioni le persone che per la prima volta hanno utilizzato l'*ecommerce*. Oggi non si registrano più i picchi anche del +300% rispetto ad aprile dello scorso anno, ma l'online è rimasto in modo stabile sopra il +100% rispetto al 2019 (Netcomm, 2020). L'origine di tutto ciò è evidente, l'elemento scatenante è stato il panico, diffusosi all'indomani della scoperta dei primi focolai, ciò ha determinato la corsa agli acquisti. L'aumento improvviso della domanda ha messo in crisi la distribuzione ed ha riguardato in primis le referenze riconducibili all'esigenza di sicurezza. Secondo i dati Nielsen nella settimana tra il 9 e il 15 marzo (rispetto alla stessa del 2019) le ricerche online si sono concentrate su prodotti come guanti (+362%), disinfettanti per la casa (+169%), salviettine umidificate (+196%). È cambiato però anche il mix di acquisti, con un incremento di prodotti per le preparazioni domestiche, quindi farine (+185%), lievito di birra (+126%), uova (+59%). Nielsen ha definito tre diverse categorie di prodotti maggiormente ricercati online in questa settimana (i quali sono rimasti su questi livelli per tutto il mese di marzo), collegandole a tre tipologie di effetto: -effetto "stock" o "scorta alimentare": i consumatori hanno iniziato a ricercare ed acquistare prodotti "tradizionali" ma in quantità maggiori. Nielsen ha inserito in questa categoria (per la

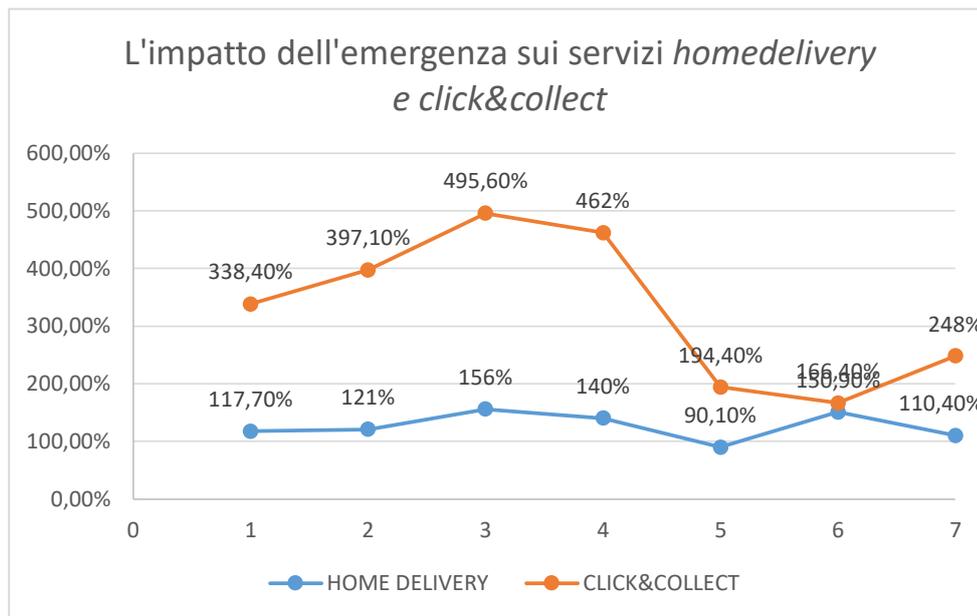
settimana 11 del 2020 rispetto alla stessa nel 2019) in ordine di grandezza rispetto al fatturato generato il latte (+62%, 14 milioni di euro in più settimana su settimana), la pasta (+59%) e le conserve animali (+56%);

-effetto “prevenzione e salute”: sono aumentate le ricerche riferite a prodotti per la disinfezione e protezione dal virus, quindi in ordine di grandezza per fatturato generato sono cresciute le ricerche di prodotti come guanti (+362%), detergenti per superfici (+49%) e carta per la casa (+52%);

-effetto “resto a casa” o “cuochi a casa”: sono cresciute le ricerche riferite alle preparazioni domestiche, come affettati (+32%), mozzarelle (+43%), patatine (+31%).

Le ricerche più effettuate nel periodo di marzo si sono stabilizzate già dal mese di aprile, ma è continuata l’ascesa dei prodotti destinati alla preparazione di pietanze a casa (De Camillis, 2020). Nonostante le iniziali difficoltà, la filiera del *food retail* ha comunque retto bene, utilizzando modalità differenti. Chi era già presente sul web, tramite piattaforme proprie o di terzi ha potuto, grazie all’esperienza pregressa, allargare la propria clientela, approfittando dei nuovi consumatori online, per altre attività invece la pandemia ha consentito di introdurre dei nuovi servizi. Se si considerano i nuovi servizi introdotti il grafico sottostante, nella Fig. 2.1, riporta l’andamento di quelli maggiormente richiesti ed utilizzati durante il lockdown rispetto all’anno precedente. L’analisi prende in esame 14 settimane, dal 16 febbraio al 24 maggio, e confronta la crescita dell’*home delivery* e del *click&collect*.

Fig. 2.1-L'impatto dell'emergenza sui servizi *home delivery* e *click&collect*



FONTE: elaborazione personale su panel Iri *ecommerce*, 2020.

In media il servizio di *home delivery* è cresciuto nelle 14 settimane analizzate del 132 % rispetto all'anno precedente, mentre il *click&collect* del +317%. Molti dei player della GDO (Esselunga, Coop, Carrefour, Crai...) si sono attivati durante l'emergenza per garantire la consegna gratuita agli utenti over 65 e non solo.

Proprio la GDO è stata oggetto di un rapido aumento della domanda, che spesso è stata di dieci volte superiore alle potenzialità dell'offerta. Per alcune settimane l'incremento improvviso ha mandato in crisi le consegne a domicilio, la gestione degli ordini e delle prenotazioni, rendendo di fatto vano il servizio offerto. La quota delle vendite dal web del settore della grande distribuzione sono raddoppiate dal 2 al 4,3% nel 2020 (rispetto allo scorso anno), vale a dire circa 5 miliardi in più (Livini, 2020). Il canale *ecommerce* per il largo consumo ha registrato una crescita esponenziale nel 2020: garantendo maggiore sicurezza e comodità ai consumatori l'online è aumentato del +117% rispetto allo scorso anno, con un contributo alla crescita del 13% nelle categorie alimentari e del 21% nelle categorie di cura casa e persona (Nielsen, 2020).

Per quel che concerne le iniziative adottate, Esselunga si è mossa per prima, introducendo il servizio “Esselunga a casa” e garantendo la consegna dal punto vendita alle abitazioni. Carrefour e Crai hanno ampliato un servizio già offerto, quello delle consegne, riorganizzando le squadre e coinvolgendo partner esterni. Inoltre hanno attivato un *call center* tramite il quale i clienti che non hanno familiarità con internet possono ordinare. Supermercato24, il marketplace italiano della spesa online con consegna a casa in giornata, ha annunciato il 9 marzo l’annullamento dei costi di consegna per tutto il mese di marzo per i clienti over 65 dell’area di Milano. L’iniziativa, avviata dalla collaborazione con Coop Lombardia, è stata estesa a Bennet, Carrefour, Conad, MD. I clienti potranno effettuare la spesa online dal sito o dall'app di Supermercato24 e riceverla a casa all'orario richiesto senza alcun costo di consegna. Numerose iniziative sono nate anche dai singoli comuni, in particolare in quelli maggiormente estesi. A Firenze il comune ha stretto un accordo con la grandi distribuzione (che ha raccolto l’adesione di Carrefour, Conad, Pam) sempre per garantire la consegna gratuita ai soggetti più a rischio. Anche il sindaco di Milano nei mesi più critici di marzo ed aprile si è adoperato per assicurare la consegna gratuita ai consumatori oltre i 65 anni di beni alimentari e farmaci a domicilio. Secondo Nielsen i servizi di *home delivery* e *click&collect* hanno subito un incremento nelle vendite di prodotti rispettivamente di 500 e 100 milioni di euro. Si sono ampliate anche le aree coperte dai servizi online: si è verificato un aumento del 30% di punti vendita con il servizio di locker (o *click&collect*), sono aumentati invece del 24% i comuni coperti dalle consegne a domicilio. Secondo Romolo de Camillis, direttore retail di Nielsen Italia, i retailer hanno migliorato e riadattato l’offerta, investendo in strategie specifiche per l’*ecommerce*. Per il futuro il direttore si aspetta che, seppur con ritmi più lenti, i consumatori si affidino sempre più a servizi di *egrocery* anche dopo la pandemia. Conad, Coop, Esselunga ed altri big del settore stanno studiando dei cosiddetti “*dark store*”, ossia dei magazzini e piattaforme logistiche che sono chiusi al pubblico e gestiscono l’intero flusso della spesa online, lasciando i punti vendita liberi di occuparsi del contatto diretto con il cliente (Livini, 2020). Una recente ricerca, condotta da Frassetto, Ieva e Ziliani (2021), intitolata “*Online channel adoption in supermarket retailing*”, si è concentrata

sull'effetto dell'introduzione del negozio online per i supermercati della GDO, analizzando i comportamenti di un campione di 1151 nuovi utenti del canale online. Il 40% dei nuovi utenti dei supermarket online hanno incrementato: il valore complessivo degli acquisti (online+offline) e la frequenza di visite anche nel canale offline. Circa il 30% invece dei nuovi utenti sul canale digitale ne ha interrotto l'uso, rimanendo fedeli al canale offline. Quasi tutti gli utenti comunque che hanno seppure in parte usufruito del canale online dei supermarket hanno aumentato il valore totale degli acquisti (Frasquet, Ieva, Ziliani, 2021).

“Tra i sopravvissuti della pandemia ci sarà comunque una categoria, quella dei negozi di vicinato e delle botteghe alimentari”, conferma Pedroni, presidente di Coop Italia, in un'intervista rilasciata al quotidiano IlSole24Ore. Panettieri, macellai, fruttivendoli hanno recitato un ruolo fondamentale durante il lockdown, per alcuni di essi il giro d'affari è cresciuto anche del 40%. La velocità si è rivelata un'arma fondamentale per colmare il gap con i player della GDO e, nella maggior parte dei casi, la ridotta dimensione delle attività ha permesso una rapida riorganizzazione. Questi negozi godono di una stretta relazione umana ed hanno garantito consegne a domicilio ad anziani e persone più deboli, reinventandosi una vetrina online ed utilizzando dei sistemi di prenotazione tradizionalmente al di fuori del modello di business adottato. La pandemia ha contribuito a regalare una possibile *second life* a queste attività, che sembravano in via di estinzione (Livini, 2020).

Saranno analizzate le iniziative di queste categorie nel secondo paragrafo.

Le categorie che invece hanno subito le conseguenze maggiori sono state le grandi catene, i centri commerciali e i negozi di beni di lusso. Le grandi catene e i centri commerciali sono alle prese con la più grande crisi mai vissuta dalla loro nascita. OVS, Zara, Ikea, sono stati costretti a rimanere chiusi per lungo tempo, pagando dei prezzi altissimi per via delle restrizioni. Molti gruppi stanno avendo dei problemi di liquidità, hanno dovuto mettere in cassa integrazione decine di migliaia di dipendenti, pagando dei costi altissimi per i magazzini fermi (Grolla, 2020). Il settore, secondo il CNCC (Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali) conta 1300 centri commerciali sul territorio

nazionale per un totale di 36mila negozi, vale 139,1 miliardi ed occupa 780.000 persone. Come confermato da Patrizia De Luise, presidente di Confesercenti, per queste categorie le spese di affitto ed utenze hanno continuato a correre ma ad incassi zero, sono state acquistate grandi quantità di prodotti rimasti poi in magazzino, pertanto molti non riusciranno a ripartire o saranno costretti a licenziare parte dei propri dipendenti, nelle peggiori delle ipotesi. La situazione è particolarmente allarmante: in media il CNCC identifica per il 2020 una flessione dei consumi pari al -74.5%, con un picco di -98.6% ad aprile ed una lieve ripresa nel periodo tra giugno e settembre, con una perdita del 22% rispetto all'anno precedente. Gli ingressi nei centri commerciali sono diminuiti nel 2020 intorno al 55-60%, secondo l'osservatorio di Confimprese-EY. Le chiusure obbligatorie nei weekend nei mesi di novembre e dicembre hanno infierito su un comparto già provato da mesi di stop ed hanno generato uno spostamento dei consumatori da centri commerciali e outlet alle vie del centro ed ai canali online. Da sottolineare, secondo il CNCC, Confinprese e Federdistribuzione, il fatto che per alcune attività il 40% del fatturato viene ottenuto con il solo mese di dicembre, nella maggior parte dei casi comunque il mese natalizio vale il doppio degli altri. Secondo Resca, presidente di Confimprese il coronavirus ha dato un'ulteriore spinta ad un processo inevitabile, rappresenta un fenomeno spartiacque che deve far riflettere. È necessario ripensare profondamente al ruolo dei centri commerciali, i quali anche nei mesi di luglio ed agosto hanno registrato ingressi minori rispetto ad altre tipologie di esercizi come negozi di vicinato e attività di piccola e media dimensione. Come affermato anche da Maiocchi, direttore del centro studi di Confimprese, nel mese di novembre i centri città hanno avuto dei risultati positivi se confrontati con la media totale del Paese, con un -18.4%, ma se si considera l'intero anno perdono in media il 46,5% rispetto al 2019. A novembre l'unico canale in crescita è stato l'*ecommerce*, con un aumento del +92.6%, come conseguenza della chiusura nei fine settimana dei centri commerciali e degli esercizi nelle vie principali (Maiocchi, Confimprese, 2020). Retailer e proprietari si trovano di fronte ad una grande sfida: riconsiderare l'attività del centro commerciale focalizzandola sulle nuove esigenze dei consumatori, per non rischiare di rimanere una "cattedrale nel deserto" (Grolla, 2020). Sarà

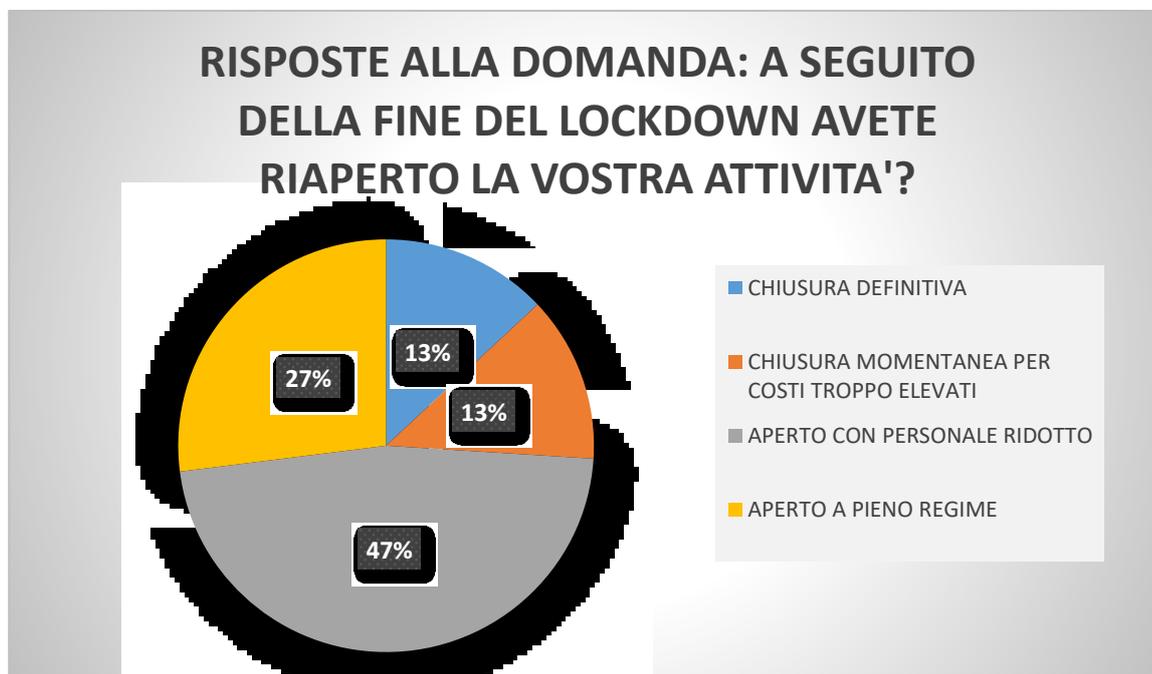
necessario sfruttare le opportunità offerte dall'online sviluppando nuove modalità di interazione con il cliente e potenziando i servizi più richiesti dai consumatori, tra cui il *click&collect*, il *food delivey*, il *take away*. Secondo un sondaggio condotto da CBRE a Giugno 2020 su un campione di 5100 utenti online è emerso infatti che il servizio più richiesto per la riapertura dei centri commerciali è stato il *click&collect*, apprezzato dal 35% degli intervistati, segno che, nonostante la diffusione dell'*ecommerce*, i canali digitali non sostituiscono il negozio fisico, che rimane un riferimento fondamentale per lo shopping. Inoltre è emersa la necessità di inserire maggiori servizi di *take away* (apprezzata dal 21% del campione intervistato) e *food delivery* (18% del campione), seguito dal servizio *drive in* (14%): ciò potrebbe portare ad un ripensamento delle attività *food&beverage* nei centri commerciali, con uno spazio maggiore dedicato al servizio d'asporto. Alla domanda "cosa ti aspetti dal centro in fase di riapertura" il 75% ha indicato maggiori sconti e vantaggi per i clienti, il 10% ha scelto delle nuove attività all'aria aperta, il 7% attività dedicate alle famiglie con bambini. Se i trend sono confermati, i centri commerciali si troveranno a dover ripensare e ridistribuire gli spazi, introducendo delle aree per attività nuove. Il centro commerciale tenderà ad essere sempre meno un *point of sale*, diventando un *destination centre*, dove fare shopping è solo un tassello dell'esperienza. Il *food&beverage* e il *leasure* prenderanno il sopravvento rispetto all'acquisto in store (Fraschini, Grolla, 2020). Monica Cannalire, membro del consiglio direttivo del CNCC, immagina dei centri commerciali più aperti, che diventino luoghi sociali con soluzioni architettoniche che permettano di sfruttare l'aria aperta e la connettività. Il canale digitale si conferma come un elemento fondamentale per trasformare la crisi in opportunità, per continuare a sostenere il business e la *customer relationship* (Resca, Confimprese, 2020).

Un'altra categoria particolarmente colpita dalle chiusure e dalle limitazioni al commercio è stata quella dei beni di lusso, tradizionalmente uno dei comparti più resistenti alle crisi di questo genere. Nel 2020, infatti, il mercato dell'alto di gamma (moda, gioielleria, accessori e cosmetica) è previsto in flessione del 23%, secondo quanto emerge dalla presentazione degli studi di Altagamma Bain

Worldwide Market Monitor 2020 e *Altagamma Consensus 2021*. Per quanto riguarda la marginalità invece, è attesa entro il 2020 una perdita di profitti in media del 60% rispetto al 2019.

Bain&Company stima per il 2020 una contrazione del comparto, per la prima volta in 10 anni, pari a circa 217 miliardi di euro. Il calo più significativo è da registrare nel secondo trimestre, con un parziale recupero nel terzo. Inoltre, secondo un'indagine condotta da Engel&Volkers su un campione di 6600 esercenti italiani nel periodo 16-18 giugno, un punto vendita su tre non ha ancora riaperto in seguito al lockdown. Nella Fig. 2.2 viene rappresentata la ripartizione delle risposte degli intervistati in relazione alla domanda: "A seguito della fine del lockdown avete riaperto la vostra attività?".

Fig. 2.2-Risposte alla domanda "A seguito della fine del lockdown avete riaperto la vostra attività?"



FONTE: elaborazione personale su indagine Engel&Volkers, 2020.

Come è possibile vedere dai dati il 13% degli intervistati dichiara di aver chiuso definitivamente, mentre un altro 13% afferma di non aver ancora riaperto in quanto troppo costoso con le attuali nuove regole. Il 47% dichiara invece di avere riaperto ma con personale ridotto, il restante 27% è

aperto a pieno regime. Anche per quel che riguarda le previsioni sull'andamento delle vendite, gli intervistati non hanno previsioni ottimiste: il 29% degli intervistati si aspetta un fatturato in calo di oltre il 40%, il 43% prevede una contrazione tra il 20 e il 40%, soltanto il 13% dei rispondenti si attende un trend positivo della propria attività. Diversi sono però i trend da registrare per il comparto:

-la crescita dei consumi locali, come conseguenza di una diminuzione dei flussi turistici;

-il ricambio generazionale, con le generazioni più giovani che contribuiranno alla crescita del mercato;

-la crescita del digitale, con un peso arrivato nel 2020 al 23% contro il 12% del 2019

(Pambianconews.com, novembre 2020).

Matteo Lunelli, presidente di Altagamma, stima il ritorno ai livelli pre-crisi a partire dal 2022, ma già dal 2021 assisteremo ad un consolidamento del retail digitale, a testimonianza della vivacità del settore.

Anche in questo comparto la reattività delle imprese al cambiamento sarà cruciale. Risulterà decisivo in questo contesto un supporto, anche a livello istituzionale, sulla ricerca, la formazione e la digitalizzazione. Lo store fisico però non sostituirà la vetrina digitale, infatti secondo Andy Watson e Chris Igwe, membri del *Retail and Entertainment Council* di Uli Europe, la vendita al dettaglio offline non può competere con l'esperienza online. Il negozio dovrà essere reso rilevante, moderno, aggiornato, al fine di rendere memorabile l'esperienza in store. Anche in un'epoca di consegne in poche ore infatti, il contatto con il personale di vendita, la possibilità di toccare con mano il prodotto e farsi consigliare dagli addetti possono fare la differenza per dare al cliente una gratificazione immediata (Cavestri, 2020). Quale sarà dunque il *new normal* del retail? Il cambiamento avverrà principalmente su quattro assi:

-la digitalizzazione del punto vendita e l'implementazione di nuovi servizi, quali ad esempio il *click&collect* e/o il *delivery*, secondo un'ottica omnicanale, sfruttando le tecnologie dell'AI e le innovazioni nell'ambito dell'IOT (si affronterà nell'ultimo paragrafo la nuova frontiera del retail 4.0, presentando le iniziative intraprese dai top retailer italiani durante la pandemia);

-un'offerta commerciale focalizzata maggiormente sui nuovi bisogni e sulle nuove esigenze dei consumatori emerse a seguito della pandemia;

-un ridimensionamento delle grandi strutture di vendita (centri commerciali e/o outlet) ed un ripensamento del loro ruolo;

-un ridisegno della distribuzione alimentare, con ritorno ai negozi di vicinato, piccoli, moderni, ma assolutamente completi (Pedroni, presidente di Coop Italia e De Ceglia, La Repubblica, 2020).

Nel prossimo paragrafo si analizzerà il comparto delle botteghe alimentari e dei negozi di vicinato, concentrando l'analisi sulle iniziative in ambito digital intraprese durante la pandemia.

2.2-Le iniziative dei negozi alimentari di vicinato

Il lockdown e le restrizioni imposte in seguito alla diffusione del Coronavirus hanno modificato radicalmente il modo di fare spesa degli italiani, come si è visto nel precedente paragrafo. Nel crollo delle vendite al dettaglio si è salvato solo l'alimentare, un risultato determinato dalla forzata impossibilità di consumare pasti fuori casa e dalla ritornata voglia di cucinare. Le attività rimaste sempre aperte, in particolare supermercati e negozi di vicinato, hanno registrato i risultati migliori (Sgambato, 2020). L'Istat ha rilevato che ad aprile le vendite del comparto retail sono diminuite nel complesso del 10,5% rispetto a marzo. A determinare il calo sono state soprattutto le vendite dei prodotti non alimentari, diminuite del 24%. L'eccezione dell'alimentare è evidente: le vendite sono cresciute ad aprile del 6,1% in valore, del +2,9% in volume. La grande distribuzione è cresciuta nello stesso periodo del 7% circa, mentre le piccole botteghe alimentari registrano un record del +11,2%. Secondo i dati diffusi dall'Osservatorio eCommerce B2C, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Netcomm, sono aumentati gli acquisti dei consumatori italiani nel comparto del Food&Grocery, i quali a fine 2020 sono arrivati a 2,5 miliardi di euro, con una crescita del 55% rispetto al 2019, quasi un miliardo in valore assoluto in più. A fine 2019 il comparto era il più dinamico online, ossia quello con il tasso di crescita più sostenuto (del +40% circa), ma anche quello con il tasso di penetrazione più basso (Mangiaracina, responsabile dell'Osservatorio eCommerce B2C). Anche lo studio presentato da Nomisma, commissionato da CIA-Agricoltori Italiani, e presentato il 2 luglio in occasione del webinar dedicato al progetto "il Paese che vogliamo" ha certificato delle variazioni positive durante il lockdown per il settore del *food&beverage*. Il report indaga sui valori alla base delle scelte di acquisto nel comparto, individua i fattori più influenti e traccia dei possibili scenari. La ricerca della territorialità e di prodotti locali è diventato un aspetto centrale nella spesa degli italiani durante il lockdown: per circa 6 consumatori su 10 è importante che i prodotti siano a chilometro zero. Per il 62% dei consumatori è cruciale che un prodotto alimentare sia legato ad una specifica zona, per il 58% è rilevante che sia fatto da

piccole aziende nel territorio. Durante la quarantena, le vendite online fronte food hanno visto una crescita senza precedenti. Un aumento del 120% da gennaio al 21 giugno, e del 160% solo nel post lockdown, cioè dal 4 maggio al 21 giugno. In questo contesto, il canale online avrà un ruolo centrale nello sviluppo delle attività di piccola dimensione: il 92% dei consumatori intervistati crede che questa sia la modalità più utile per acquistare prodotti alimentari locali (Albertin, 2020).

Se si considerano i dati territoriali del settore Food&Grocery diffusi dall'Osservatorio eCommerce B2C nel 2020 il 73% degli italiani ha potuto effettuare la spesa online, sia per supermercati che per attività più a ridotta dimensione, anche se il livello di servizio non sempre è idoneo. Allargando l'analisi a livello provinciale nel 2020 è stata attivata almeno una nuova iniziativa di spesa online nel 54% delle province italiane. Il numero di iniziative presenti diminuisce percorrendo l'Italia da Nord a Sud, sono infatti in media 4,5 per provincia le iniziative presenti al Nord, 2,5 al centro e 1,7 al Sud, numerosi progetti sono stati avviati non solo nelle regioni più coperte come il Lazio, la Lombardia ed il Piemonte, ma anche in quelle tradizionalmente meno servite, come Abruzzo, Umbria, Toscana, Sicilia, Marche. Il 2020 è stato un anno in cui l'intero settore alimentare ha subito un'accelerazione in ambito digital, c'è stato un salto in avanti di almeno 5 anni, conferma Davide Casaleggio, presidente di Casaleggio Associati. Nel rapporto "Digital Food Strategy. Le aziende dell'alimentare diventano sempre più smart" di Casaleggio Associati presentato ad ottobre 2020 è emerso anche un incremento di oltre due milioni di clienti in Italia nel settore alimentare nei primi nove mesi dell'anno. I canali online hanno ricevuto una domanda fino a 30 volte superiore all'offerta, creando molti spazi anche per nuovi operatori. Secondo Davide Casaleggio si tratta di un processo irreversibile, destinato a crescere e a rafforzarsi nel tempo.

I grandi player della distribuzione sono stati presi di assalto e i nuovi servizi introdotti sono andati in *overloading*: Prime Now, il servizio di consegna di prodotti freschi che Amazon, in collaborazione con Unes e Pam, offre nelle grandi città come Milano, Torino e Roma, già nelle prime settimane di aprile aveva avvertito che la disponibilità di consegne a domicilio era stata

ridotta. Stesso discorso per le app e i siti di Esselunga, Coop e Crai: in questo caso i tempi di attesa per la consegna sono arrivati a quasi 2 settimane ad inizio aprile (Casadei, 2020).

A sbloccare la situazione ci hanno pensato i piccoli esercizi commerciali, in particolare i negozi di vicinato e le botteghe alimentari. L'incapacità di soddisfare i picchi di richieste da parte della maggior parte degli operatori ha accelerato un processo di digitalizzazione per chi online non era ancora presente, molti negozi fisici infatti si sono infatti avvicinati per la prima volta all'e-commerce. Altri invece, già avviati da questo punto di vista, hanno dovuto in breve tempo ottimizzare le prestazioni delle piattaforme online e le operations logistico distributive, motivati dalla situazione di emergenza e dalle difficoltà dei player della GDO. I retailer dell'alimentare già attivi sui canali digitali hanno potuto inoltre approfittare dei nuovi consumatori approdati sui canali digitali, oltre ai clienti già in portafoglio (Ben, 2020).

Una recente ricerca intitolata "*Marketing in the era of COVID-19*", condotta da Hoekstra e Leeflang (2020), ha confermato che i retailer già attivi sia online che offline (secondo una logica omnicanale) hanno registrato le performance migliori in termini di *share of wallet* (ossia la percentuale di acquisti che un cliente effettua presso un fornitore in relazione alla sua spesa totale in una specifica categoria di prodotti o servizi) ed in termini di profitti. La loro preparazione ed esperienza pregressa nell'offrire prodotti e servizi online ha fatto la differenza. Le imprese senza una propria presenza online (sito web, app o social media) hanno potuto sfruttare per la vendita dei prodotti la presenza di piattaforme già conosciute, oppure hanno avuto la possibilità di aderire ad iniziative pubbliche e private locali, come si vedrà in seguito.

Da anni i piccoli negozi di alta qualità che offrono prodotti agroalimentari soffrono la concorrenza della grande distribuzione e dei giganti dell'e-commerce e tentano di adeguarsi ai livelli di servizio e alle modalità di comunicazione proposte da questi ultimi. Il vantaggio di questa rivincita dei piccoli esercenti è stato duplice: innanzitutto hanno continuato a lavorare introducendo nuove modalità di interazione e vendita, in più si sono messi a disposizione dei clienti che, in questo momento di

difficoltà, ne hanno percepito il bisogno. Un evento così catastrofico come la pandemia di Coronavirus sta portando nuova linfa a queste micro-imprese, facendo leva in particolare su due strumenti: l'*home delivery* e il *marketplace*. L'*home delivery* ha permesso quel passaggio, prima di tutto culturale, da negozio statico a un negozio dinamico.

L'Orto di Jack ad esempio si è trasformato da fornitore ortofrutticolo per ristoranti in un negozio specializzato per il delivery ai privati. Dall'inizio dell'emergenza il loro giro d'affari è raddoppiato, i titolari Caterina Cadeo e Giuseppe Carciati hanno assunto 11 persone, passando da 9 a 20 addetti. Sono arrivati a fine marzo ad effettuare circa 200 consegne al giorno su Milano e sull'hinterland, l'obiettivo è quello di raggiungere le 500 consegne (Casadei, 2020).

Lo strumento del *marketplace* ha consentito a queste attività di avere anche una vetrina virtuale per i prodotti, dando la possibilità agli utenti di visualizzare in qualsiasi momento le proposte del loro negozio di fiducia (Porretto, 2020). Non è stato più il cliente a dover entrare in negozio, ma l'esercente che ha percepito la necessità di andare con maggiore frequenza dal cliente. Facebook ha introdotto a maggio 2020 la piattaforma Facebook Shop, un negozio online visualizzabile dai clienti sia su Facebook che su Instagram. Le aziende possono inserire i loro prodotti nel catalogo e i relativi prezzi in modo gratuito, a prescindere dalla dimensione dell'impresa e dalle capacità di spesa della stessa. L'aggiunta di questa sezione sui social media ha generato delle opportunità anche per gli individui meno pratici con questi mezzi. Gli utenti possono confrontare i prezzi dei vari prodotti e se necessario dialogare direttamente con l'azienda per essere assistiti, inviando un messaggio su Facebook Messenger o Instagram direct, oppure possono contattare il venditore via telefono o Whatsapp (Maci, 2020). I negozi agroalimentari che propongono i loro prodotti ad un prezzo medio alto ed hanno introdotto nuovi servizi come lo shop online e l'*home delivery*, possono sfruttare questi strumenti per interagire con i clienti e vendere via web pur non essendo dotati di una struttura organizzativa all'avanguardia. Hanno però la necessità di pubblicizzare questa nuova immagine della loro attività, molte imprese lo stanno facendo attraverso i mezzi che hanno a

disposizione, in primis i social network e le piattaforme di messaggistica istantanea. Sono stati attivati gruppi Facebook per la segnalazione degli esercenti che effettuano consegne a domicilio, gruppi Whatsapp per lo scambio di informazioni e contatti (Maci, Porretto, 2020). È emblematico ad esempio il caso della macelleria Pinelli di Milano: secondo le dichiarazioni rilasciate dal titolare Fabio in un'intervista al Sole24Ore, è bastato qualche post sui social, insieme al passaparola, a far aumentare il numero degli ordini e delle consegne a domicilio. Nella settimana tra il 23 e il 29 marzo sono arrivati ad effettuare oltre 30 consegne ogni giorno, è stato ulteriormente esteso il servizio gratuito di consegna a domicilio, tradizionalmente offerto ai clienti più anziani. Il panificio LuLa a Trani invece ha introdotto una nuova modalità di comunicazione con i propri clienti: sono state attivate delle liste broadcast su Whatsapp e Telegram che hanno consentito di mantenere un contatto diretto con i clienti. In questo modo la clientela viene informata sulle proposte del giorno e su nuovi prodotti che possono essere prenotati e/o consegnati a domicilio (Zordan, 2020). Le prenotazioni consentono all'attività di minimizzare gli sprechi ed ottimizzare il lavoro, soprattutto in un periodo come questo in cui la diminuzione del fatturato ha obbligato gli esercenti a diminuire i dipendenti. Il Forno Brisa a Bologna ha invece utilizzato le piattaforme di Facebook ed Instagram shop per la vendita dei prodotti. Nei primi giorni di attivazione dell'e-commerce le piattaforme sono letteralmente "esplose": la piattaforma online ha continuato a lavorare come un negozio, secondo quanto dichiarato dal titolare Pasquale Polito a Gamberorosso.it. Brisa è da tempo concepito come luogo di aggregazione e lo shop ha consentito di mantenere quel rapporto di fiducia con la clientela: oltre ai tradizionali prodotti da forno sono stati inseriti anche pasta, olio, pomodoro, lievito di birra e lievito madre, prodotti molto richiesti dai clienti nel periodo di aprile (Zordan, 2020). Una recente ricerca intitolata "*Why do online grocery shoppers switch? An empirical investigation of drivers of switching in online grocery*", condotta da Singh e Rosengren (2020) si è concentrata sui fattori che spingono i consumatori dell'alimentare online a cambiare fornitore, pertanto può essere utile ai retailer per comprendere su quali aspetti lavorare al fine di fidelizzare la clientela nei nuovi canali o shop online introdotti. I risultati hanno mostrato che un servizio clienti basso, un prezzo percepito

elevato e eventuali problemi con i prodotti consegnati (problemi con il prodotto in senso stretto consegnato rovinato o danneggiato o problemi connessi alle tempistiche di consegna) possono spingere i clienti a cambiare rivenditore. In particolare è bene rafforzare il servizio di assistenza clienti al fine di supportare in qualsiasi momento il cliente online, il quale usufruisce di tale modalità proprio per risparmiare tempo e fatica. Per i rivenditori dell'alimentare online sarà fondamentale anche porre attenzione alla concorrenza: l'attrattiva alternativa e il passaparola positivo possono attirare i consumatori verso altri rivenditori (Singh, Rosengren, 2020). Alla luce della recente diffusione di piattaforme online nel comparto alimentare, è importante tenere in considerazione questi aspetti, al fine di ottimizzare sempre più le prestazioni dei canali introdotti.

Nel nostro Paese, durante le fasi più critiche di diffusione della pandemia, sono state diverse le iniziative avviate da enti pubblici e privati per gli esercizi di piccola dimensione e negozi alimentari di vicinato con l'obiettivo di promuovere i servizi introdotti (delivery) e/o effettuare la spesa online.

Sono nate diverse piattaforme come iorestoacasa.delivery, creata dall'agenzia di comunicazione milanese Ennevolte e Loud, agenzia specializzata in comunicazione digital. Per chi avesse la necessità di ricevere la spesa a domicilio è possibile inserire nella ricerca il CAP della località o inserire una categoria merceologica e trovare le attività commerciali locali che offrono servizi di consegna a domicilio. A loro volta le attività possono iscriversi in modo gratuito e senza dover versare una percentuale sulle vendite. Sempre a Milano è stato attivato un servizio comunale di spesa a domicilio, una mappa geo-referenziata di quasi 400 attività, dalla macelleria al panificio a pochi metri da casa, all'ortolano, fino ad arrivare a negozi di detersivi per casa e persona, librerie e negozi di elettronica.

A Roma Nicola Mattina, creatore di start-up high tech e professore di innovazione all'Università di Roma 3 ha sviluppato "Daje Monteverde!", una piattaforma per fare la lista della spesa online con sistema di pagamento digitale che raccoglie al suo interno alcuni negozi alimentari del quartiere Monteverde a Roma. Il servizio non viene soltanto utilizzato dalle famiglie, ma anche da utenti più

anziani: per questi vi è la possibilità di contattare i gestori che provvederanno a caricare l'ordine nel sistema (Marelli, Maci 2020).

Rialzati.it è invece un sito web nato ad Udine: è stato creato un marketplace per consentire a tutti i piccoli commercianti italiani di pubblicare e vendere i propri prodotti online, anche nel caso in cui non possiedano conoscenze in ambito digitale. Le aziende che aderiscono possono mostrare e vendere i loro prodotti, tutto questo senza spendere nulla.

Spesadalweb.it è un sito web dedicato ai negozi creato dalla società Mondoinweb srl di Pomezia (Roma), specializzata nella realizzazione di portali web, sviluppato con l'obiettivo di sostenere i negozi del proprio comune. La piattaforma gestisce la ricezione degli ordini e la consegna dei prodotti nel territorio del comune. Il servizio è poi stato esteso a diversi comuni, ora il portale copre oltre 80 comuni in Italia. All'interno della piattaforma sono presenti diverse attività: farmacie, panifici, pasticcerie, negozi di alimentari, ristoranti e pizzerie.

Le iniziative pubbliche e private a sostegno degli esercenti e l'utilizzo di strumenti alternativi, dal delivery all'e-commerce, non hanno però contribuito ad azzerare le perdite. C'è chi ne ha risentito poco e chi, come l'Orto di Jack anzidetto, ha incrementato il proprio giro d'affari, di fatto convertendo l'attività da B2B indirizzata a bar e ristoranti alla vendita al consumatore finale. Se consideriamo invece il Forno Brisa il fatturato, nonostante sia stato introdotto lo shop online via social, è diminuito quasi del 50%. Molte attività sono state costrette a lavorare con personale ridotto, mettendo in cassa integrazione i propri dipendenti.

La possibilità di restare aperti però ha consentito di dare una *second life* a queste attività, la pandemia ha dato una grande accelerazione al comparto alimentare portando alla creazione o all'ottimizzazione degli e-commerce, all'utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione con la clientela. Molti negozi fisici si sono avvicinati per la prima volta all'e-commerce grazie alla collaborazione con piattaforme di food delivery o aderendo alle iniziative comunali gratuite, molte

botteghe alimentari hanno inserito il servizio di consegna a domicilio ed iniziato a lavorare con strumenti digitali come la presa dell'ordine via whatsapp o telefono. Nonostante il settore del *food retail* versi da tempo in una condizione di incertezza, complessità di contesto e cambiamenti continui, la filiera ha retto bene durante l'emergenza Covid-19, dimostrandosi reattiva e resiliente. In vista dei prossimi mesi, sono diverse le tendenze nel settore alimentare (e non solo) che sono destinate a tracciare un segno profondo sull'attività delle imprese:

-la necessità di implementare e rafforzare le piattaforme ecommerce: l'online è da considerarsi ormai come una fonte di acquisto fondamentale per i consumatori, le imprese hanno diversi strumenti a disposizione per attivarlo in modo da consolidare il rapporto con la clientela ed offrire un'esperienza digitale e fisica integrata;

-focus maggiore sulla *value proposition* e sui valori intangibili: queste attività di piccola dimensione godono di una relazione di fiducia con i consumatori, l'utilizzo di nuovi strumenti può aumentare il legame affettivo con questi ultimi rafforzandone il rapporto;

-la centralità del consumatore: sono emerse durante la pandemia delle nuove abitudini dei consumatori destinate a segnare in modo profondo l'attività delle imprese (Livelli, 2020). Nuovi utenti hanno approcciato ai canali digitali e secondo Roberto Liscia, presidente di Netcomm, non abbandoneranno l'abitudine di un'esperienza sicura ed anti contagio.

Questi trend emersi durante la pandemia sono destinati a trasformare ulteriormente il settore del retail, non solo dunque le attività che vendono beni alimentari e che sono rimaste aperte durante il lockdown, ma anche i punti vendita di beni di lusso non alimentari, i quali per un lungo periodo sono stati obbligati a rimanere con le serrande abbassate. I consumatori, come si è visto, hanno dimostrato praticità ed utilizzato maggiormente i canali digitali.

All'interno di questo nuovo scenario, per gli operatori della vendita al dettaglio è fondamentale investire sui canali online e trovare delle soluzioni per migliorare l'esperienza d'acquisto in store,

seguendo una logica integrata e seamless: ciò può avvenire attraverso l'introduzione delle nuove tecnologie che la rivoluzione digitale ha messo a disposizione. Tende a svanire infatti la tradizionale impostazione di negozio fisico ed online, così vuole il nuovo omniconsumer (De Ceglia, 2020). Assumono un ruolo centrale in questo ambito gli strumenti e le applicazioni legate all'*Artificial Intelligence* e all'IOT, nonché quelle connesse alla realtà aumentata e alla realtà virtuale. Nel prossimo paragrafo saranno prese in esame le iniziative e le strategie di retail marketing adottate dei top retailer italiani del comparto non alimentare, stimulate dalla diffusione della pandemia, e sarà analizzata la nuova frontiera del commercio al dettaglio, quella del Retail 4.0.

2.3-Verso il Retail 4.0: l'imperativo dell'omnicanalità

Il coronavirus ha avuto effetti imprevisi ed imprevedibili sul comportamento del consumatore: ha completamente stravolto le sue abitudini, i rapporti interpersonali, l'approccio all'acquisto ed il suo legame con la tecnologia. Si è verificata una significativa inversione di tendenza rispetto all'inizio del 2020. Il cliente ha acquisito grande familiarità con il canale digitale come strumento di connessione con i marchi di riferimento, la tecnologia ha assunto un ruolo chiave nell'esperienza del cliente (De Ceglia, 2020). Massimo Curcio, associate partner di KPMG e autore della ricerca *“social distancing and new retail experience models”*, ha paragonato gli effetti del Covid-19 sul consumatore a quanto accaduto negli anni Novanta, epoca in cui avvenne la vera informatizzazione del mondo e la diffusione del Web e dell'elettronica di consumo. Il consumatore uscirà da questa pandemia con nuove capacità, e cercherà sempre più un'esperienza di acquisto ibridata e personalizzata con i brand, non esisteranno più i confini tra mondo fisico e digitale. Siamo di fronte ad un cambiamento irreversibile, le aziende dovranno in breve tempo prendere piena coscienza e consapevolezza di questa rivoluzione, rafforzare la presenza sui canali digitali ed ottimizzare l'esperienza vissuta dai clienti. Secondo la ricerca di KPMG le nuove abitudini dei consumatori hanno spostato la domanda dal mondo fisico verso i canali online, determinando un'inversione di ruoli tra le due realtà. Solo nel mese di marzo il 75% degli utenti che ha acquistato sulla rete lo ha fatto per la prima volta. Sempre nel mese di marzo, come si è visto anche nel primo paragrafo, il canale digitale ha sperimentato una crescita senza precedenti, anticipando 5 anni di crescita (Curcio, 2020). In pochi mesi si è accelerato un trend già da tempo in atto: i clienti sono sempre più connessi e tecnologicamente evoluti, con la conseguenza che anche le strategie di retail marketing devono allinearsi a tali tendenze. IDC prevede che a livello globale entro il 2023 il 65% dei clienti utilizzerà la voce, le immagini e la realtà aumentata per interagire con brand e fornitori di servizi dai dispositivi mobile, estendendo l'esperienza fisica e digitale. Nel nuovo scenario che si profila sarà necessario innovare i canali online per migliorare l'esperienza di acquisto, attraverso tecnologie

quali la realtà aumentata, la realtà virtuale e quindi l'IOT, per coinvolgere il cliente e progettare dei customer journey completamente digitali. L'omnicanalità, ossia la gestione sinergica e fluida dei touchpoint online e offline, è diventata oggi più che mai uno dei driver più importanti per rispondere alle esigenze dei nuovi consumatori, nel 2020 ha assunto ulteriore rilievo grazie alla spinta alla digitalizzazione causata dalla pandemia. La tecnologia digitale gioca sempre più un ruolo chiave nell'esperienza del cliente: oltre al boom dell'*ecommerce*, sono comparsi nuovi strumenti di contatto con i clienti come i collegamenti in streaming con i punti vendita, proposte di realtà aumentata per la visita in negozio, consulenze personalizzate via chat, con l'obiettivo di garantire sicurezza e ridurre i tempi di permanenza nei negozi, senza perdere però la relazione personale (Gianni, 2020). Roggeveen e Sethuraman (2020), nello studio "*Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions*", hanno fornito una classificazione delle tecnologie introdotte nel 2020 in seguito alla diffusione della pandemia, suddividendole in base alla fase del *journey* in cui possono intervenire (seguendo il modello di CJ teorizzato da Lemon e Verhoef). Seguendo questo schema, sono state definite 40 tipologie di tecnologie che sono state recentemente introdotte nel settore della vendita al dettaglio e che sono destinate a segnare profondi cambiamenti per consumatori e imprese. Si riportano qui di seguito alcune delle più rilevanti tecnologie, seguendo l'impostazione del CJ di Lemon e Verhoef (2016):

-fase PRE-ACQUISTO: la tecnologia aiuta i clienti a identificare meglio le proprie esigenze e a cercare opzioni di prodotto appropriate. Rientrano in questa fase le seguenti tecnologie: l'AI (tecnologie che consentono alle macchine di rilevare, comprendere, agire e apprendere con livelli di intelligenza simili a quelli umani), *Machine Learning* (il sistema apprende modelli dai dati e migliora con l'esperienza), *chatbot* e assistenti virtuali per lo shopping online, ascolto dei social media, beacon in store, cataloghi digitali, chioschi interattivi, tecnologie connesse all'AR (*Augmented reality*), VR (*Virtual reality*) o *Mixed Reality*;

-fase ACQUISTO: la tecnologia aiuta il cliente nell'acquisizione del prodotto desiderato e nella conclusione dell'acquisto. In questa fase assumono rilevanza le seguenti tecnologie: gli *eWallet*, gli *one click orders*, il *digitally connected store*;

-fase POST-ACQUISTO: le tecnologie determinano il servizio di *follow-up* offerto al cliente e contribuiscono a favorire la fedeltà del cliente. In questa fase possono essere adottate le seguenti tecnologie: *app based rewards* (il consumatore riceve dei punti di fedeltà direttamente sull'app del venditore), *product based IOT* (la tecnologia avvisa i consumatori su parti o accessori e sostituzioni e suggerisce dove acquistarli).

Sebbene le tecnologie siano in continuo cambiamento, la pandemia da Covid-19 ha accelerato il ritmo a velocità vertiginose. Il cambiamento nello stile di vita dei consumatori ha modificato il loro percorso di acquisto e l'utilizzo della tecnologia nella vendita al dettaglio. Gli effetti della pandemia, anche secondo gli accademici, sono destinati a configurare una "nuova normalità", dove il consumatore utilizza sempre più in modo intercambiabile canali online e offline, secondo una logica omnicanale.

Il 2020 ha portato ad un deciso cambio di passo nei confronti delle strategie di omnicanalità anche nelle imprese italiane, secondo quanto rilevato dalla quarta edizione dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano. Nell'anno 2020 con l'inevitabile accelerazione all'utilizzo del digitale negli acquisti, più di 8 aziende su 10 si sono dotate di un modello esplicito e strutturato di governance per implementare strategie di omnicanalità. Al tempo stesso però secondo l'Osservatorio sono ancora troppo poche le aziende con un approccio maturo all'omnicanalità, che sia in grado di generare impatti significativi sulle performance aziendali. La ricerca si è basata su un sondaggio che ha coinvolto 150 aziende grandi e medio grandi, eterogenee per settore di appartenenza, e su interviste qualitative a 70 retailer e 50 aziende che offrono soluzioni in tale ambito (provider di soluzioni ICT, società di consulenza, digital agency, technology provider). Oggi il 70% delle realtà del retail giudica buona o ottima la

propria capacità di raccolta di dati, ma soltanto il 14% delle imprese ha un elevato grado di integrazione di dati sui clienti e una buona capacità di valorizzarli all'interno dell'attività in modo da avere un impatto diretto sul business. Meno del 40% ha un approccio strutturato al marketing omnicanale e data-driven, solo una impresa su quattro al customer care omnicanale ed il 50% ha servizi di integrazione delle vendite *from online to offline*. Secondo Andrea Rangone, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience, si sono create le giuste basi per una *digital transformation* più pervasiva nella gestione del cliente, ma ancora c'è molto da fare. L'esperienza in store dunque non è da abbandonare nelle strategie di retail marketing, ma dovrà essere sempre più coinvolgente, unica, personalizzata, capace di far arrivare al cliente i valori del brand. Per far ciò, i retailer devono sfruttare l'enorme mole di dati sulla clientela che hanno a disposizione, analizzarli ed interpretarli correttamente, al fine di progettare un'esperienza omnicanale per il consumatore. La raccolta e l'uso dei dati viene reso possibile soprattutto grazie alle tecnologie dell'IOT, una rete di entità collegate tra loro tramite una qualsiasi forma di sensore, che permette loro di essere individuate, identificate e gestite (Ng e Wakenshaw, 2017). Questi oggetti intelligenti hanno la capacità di rilevare informazioni, comunicarle e modificare il loro comportamento in funzione di esse. La tecnologia contribuisce a comunicare positivamente i valori del brand e facilita il processo d'acquisto dei clienti. Rientrano all'interno delle tecnologie IOT quelle connesse alla realtà virtuale, come ad esempio gli occhiali 3D ed alla realtà aumentata, come i camerini virtuali. L'utilizzo delle tecnologie di *information e operational technology* costituisce la base del Retail 4.0, la nuova frontiera della vendita al dettaglio. L'eccezionale sviluppo di strumenti interconnessi, l'uso intensivo di sensori, l'espansione di applicazioni mobile, la diffusione dell'IOT mettono il negozio al centro di una profonda trasformazione. Le tecnologie devono comunicare tra loro in armonia al fine di rivoluzionare la *customer experience* rendendola coerente in tutti i canali di interazione. Il tracciamento, l'analisi e l'interpretazione dei dati relativi a tutti i touchpoint online e offline costituiscono i pilastri del Retail 4.0 (Agnello, 2019). I retailer devono riuscire ad utilizzare qualsiasi tipo di informazione relativa al customer journey del cliente:

l'utilizzo dell'app mobile, i prodotti visualizzati sul sito web, il percorso effettuato in store, i feedback alle iniziative in ambito social media marketing o e-mail marketing. Il negozio, insomma, cambia pelle attraverso un uso delle tecnologie più intelligente, integrato e creativo. L'obiettivo è quello di raccogliere la maggiore quantità possibile di dati sul comportamento del consumatore al fine di progettare un'esperienza sempre più coerente rispetto alle sue aspettative, indipendentemente che egli entri in contatto con l'impresa online o offline. Il processo di vendita diventa un servizio "su misura", personalizzato in base alle preferenze ed esigenze del cliente (Zanotti, 2017). Hossain, Akter e Yanamandram (2020) hanno analizzato, nella loro ricerca intitolata "*revisiting customer analytics capability for data-driven retailing*", i vantaggi dell'analisi dei dati sui clienti nella vendita al dettaglio. La ricerca ha mostrato che l'analisi e la gestione dei dati sui clienti apre nuove opportunità per la creazione di valore. I rivenditori possono in questo modo veicolare offerte migliori e prevedere le conseguenze di determinati eventi sul loro comportamento. Il consumatore adotta sempre più un comportamento omnicanale, pertanto l'unico modo per migliorare l'esperienza è quello di integrare le informazioni offline e online. È fondamentale l'analisi e l'uso dei dati sui clienti, non solo per creare valore, ma soprattutto per comunicarlo ai clienti. Il futuro della shopping experience non riguarda una trattativa tra online e offline, è piuttosto una questione culturale per comprendere il ruolo della tecnologia come facilitatore delle attività di vendita e garanzia di fluidità tra mondo online e offline. L'obiettivo rimane unico, specialmente dopo aver rilevato le nuove abitudini del consumatore emerse durante la pandemia: garantire un'esperienza complessiva flessibile, coerente e personalizzata (Bassi, 2020). Per i retailer, la sfida per ottenere l'effetto moltiplicatore proprio della rivoluzione digitale, e che fa parlare di Retail 4.0, richiede una profonda consapevolezza dei mezzi e delle tecnologie a disposizione. Oggi la scelta dei brand a cui rivolgersi è sempre più guidata dal *trust*, per conquistarsi il rapporto di fiducia e consolidarlo nel tempo i retailer devono essere bravi nel gestire in particolare due aspetti:

-il *customer journey* in store: è necessario attivare nuove funzionalità tramite l'app o il sito web per la prenotazione automatica della visita in negozio, ottimizzare il layout dei punti vendita, sfruttando gli *analytics* per garantire il rispetto delle norme del distanziamento sociale e protezione ai clienti. Potranno essere inserite nuove tecnologie in store al fine di migliorare le performance della forza vendita e rendere la *customer experience* più coinvolgente e personalizzata. Nella fase del post-vendita è necessario utilizzare degli strumenti per raccogliere la *voice of customer*, al fine di rilevare eventuali elementi di criticità;

-canali online: i retailer dovranno focalizzare l'attenzione, oltre che sulle dinamiche conversazionali, sull'assistenza ai clienti online, al fine di supportarli per eventuali problematiche o per l'acquisto in senso stretto, utilizzando lo strumento dei *chatbot*. In aggiunta, le attività dovrebbero utilizzare delle modalità per coniugare l'esperienza online e offline, sfruttando modalità come il servizio *click&collect* o *store to home*, alternativamente all'*home delivery* (Curcio, KPMG, 2020).

Secondo quanto riscontrato dall'indagine "*Digital sentiments insights*" di McKinsey un italiano su quattro durante il lockdown ha ammesso di non aver utilizzato il digitale pur avendo bisogno di un prodotto o servizio: ha rinunciato in quanto non si fida del canale. La percentuale aumenta soprattutto se si tratta dell'abbigliamento (38%), comparto nel quale la componente fisica gioca un ruolo fondamentale, ma anche di banche (35%). Del Miglio, senior partner McKinsey & Company e responsabile *digital&analytics* per il Mediterraneo, ha sottolineato anche che le nuove abitudini sviluppate durante il lockdown sono destinate a durare: il 69% degli utenti ha confermato che continuerà ad utilizzare il canale digitale con la stessa frequenza anche ad emergenza finita. Per le aziende che avessero ancora qualche dubbio, questo è il momento per investire in questo canale, combinandolo con il mondo fisico. Per le imprese invece già attive sui canali digitali, nei prossimi mesi sarà importante lavorare per riequilibrare il rapporto tra il mondo fisico e quello online, al fine di evitare che entrambi svolgano lo stesso ruolo. Sarà fondamentale disegnare funzioni e ruoli

diversi ma integrati, per progettare un'unica *customer experience*. Gli spazi digitali dovranno essere concentrati sulla presentazione dell'assortimento dei prodotti, il confronto dei prezzi, la compilazione dell'ordine, la definizione della consegna, l'utilizzo di sistemi di pagamento digitale. Il negozio continuerà ad avere un ruolo centrale, sfruttando gli elementi che lo distinguono dall'esperienza online: la possibilità di toccare il prodotto con mano, il supporto del personale di vendita. Inserendo ed utilizzando le risorse tecnologiche nei punti vendita i venditori potranno automaticamente riconoscere il cliente al suo ingresso, accedere ai suoi gusti e alle sue preferenze, guidarlo nella scelta dei prodotti, suggerire abbinamenti o soluzioni alternative (Bassi, 2020). Una recente ricerca condotta da Yu-Wei Chang e Jiahie Chen (2021), intitolata “*What motivates customers to shop in smart shops? The impacts of smart technology and technology readiness*”, analizza i fattori che influenzano le intenzioni di acquisto dei consumatori nei negozi intelligenti. È emerso che l'utilità percepita della tecnologia e la facilità d'uso della stessa può migliorare in modo sensibile l'esperienza vissuta dal cliente e l'intenzione di acquisto. I rivenditori pertanto dovrebbero attribuire grande importanza all'aumento della facilità d'uso delle tecnologie intelligenti in negozio. I consumatori si aspettano un trattamento personalizzato e gratificante nei negozi smart, pertanto è importante che il personale utilizzi delle tecnologie in grado di offrire consigli di acquisto ai clienti o promozioni, analizzando i dati a disposizione. Infine, è stato riscontrato nell'analisi che un motivo importante per cui i clienti acquistano nei negozi intelligenti è la piacevole interazione con la tecnologia in store e la previsione di un'esperienza d'acquisto positiva, pertanto i retailer dovranno dedicare ulteriori sforzi al miglioramento della *customer experience* in store (Chang, Chen, 2021).

Il punto vendita, come già affermato in precedenza, è al centro di una trasformazione eclatante, destinata a disegnare nuovi contesti. Le affermazioni sono sostenute anche da recenti ricerche di McKinsey (“*Fast forward China: 30 ways companies are reactivating business and reimagining the future beyond COVID-19*”, giugno 2020), sulla base delle prime evidenze dal mercato cinese. Il tema non riguarda soltanto la capacità di retailer, brand e store di adattarsi alle esigenze legate al

distanziamento e alla sicurezza, ma soprattutto la necessità di individuare nuovi comportamenti di acquisto ed esigenze dei consumatori in modo da trasformarli in esperienze di acquisto soddisfacenti.

Sono tre, secondo McKinsey, le aree di lavoro imperative:

-accelerazione radicale nell'integrazione omnicanale, ridefinendo il ruolo dello store, inserendo nuovi servizi come il *click&collect* e personalizzando touchpoint già in store;

-re-immaginazione delle *store operations*, implementando tecnologie e processi che velocizzino i processi di vendita, automatizzino lavori a basso valore per i clienti ed incrementino i touchpoint omnicanali;

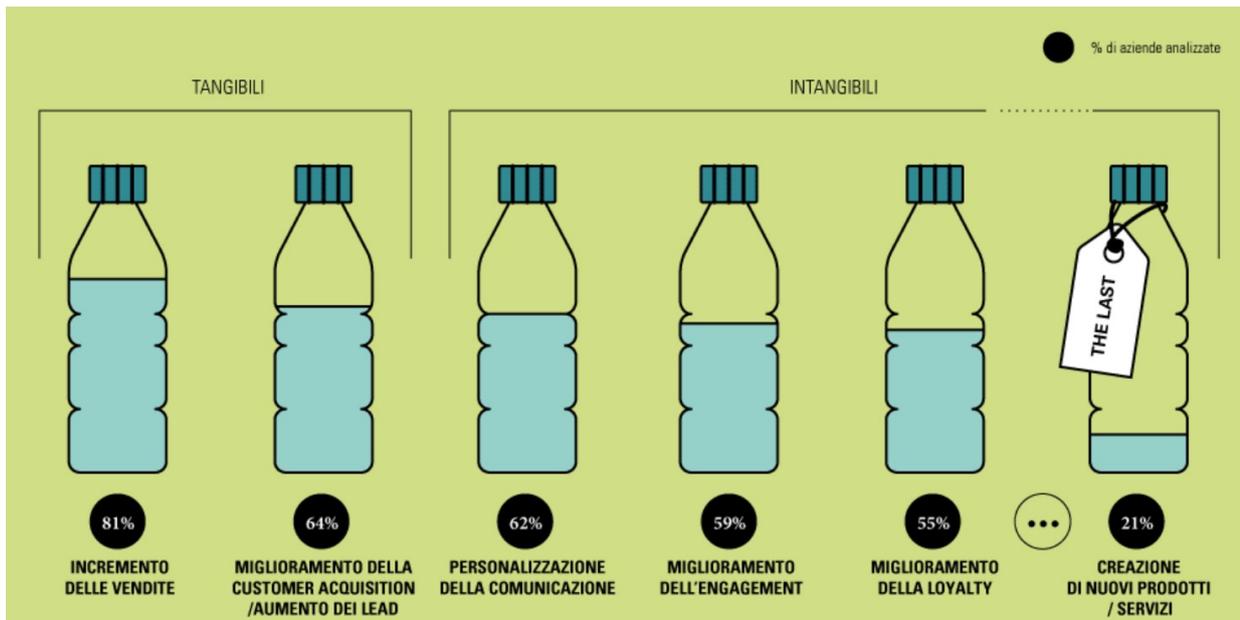
-ottimizzazione dei canali digitali sulla base delle performance *omnichannel*.

Integrare lo shopping virtuale e fisico diventa indispensabile per rafforzare la relazione con i clienti. Per realizzare questi obiettivi è necessario sfruttare al meglio la convergenza degli strumenti digitali e l'enorme mole di dati immagazzinati nei diversi touchpoint. Integrando dispositivi in store, come *beacon*, RFID, camerini virtuali, con piattaforme web, tra cui app mobile o sito web, social network, si potenziano enormemente le capacità dell'azienda di operare delle scelte di marketing più focalizzate sui bisogni del cliente.

Quali sono realmente i benefici lato impresa e lato cliente derivanti da una gestione omnicanale delle strategie di *retail marketing*, che fanno parlare di Retail 4.0?

L'Osservatorio Omnichannel Customer Experience ha rilevato i seguenti benefici derivanti dall'omnicanalità per le imprese. Nella figura sottostante, Fig. 2.3, è possibile osservare la ripartizione tra quelli tangibili e intangibili.

Fig. 2.3-I benefici dell'omnicanalità per le aziende



FONTE: Osservatorio Omnichannel Customer Experience, Politecnico di Milano, 2020

Tra i benefici tangibili derivanti da una gestione omnicanale delle strategie di retail marketing, si rileva:

-aumento delle vendite (81% delle imprese analizzate): aumento del valore dello scontrino medio e del numero di acquisti ripetuti, grazie soprattutto all'*empowerment* della forza vendita, la quale grazie all'accesso immediato alle preferenze di acquisto dei clienti e alla dotazione di nuovi strumenti per profilare e personalizzare l'esperienza di acquisto in store diventa capace di aumentare in modo significativo il volume di vendita del negozio fisico e il *life time value* del consumatore;

-miglioramento nell'acquisizione dei *lead* (64% delle aziende): grazie al supporto del digital marketing è possibile dettagliare la conversazione e veicolare promozioni rispetto a target molto specifici;

-personalizzazione della comunicazione (62% delle aziende): i retailer grazie all'accesso ad una elevata mole di dati possono individuare in modo migliore il target della propria clientela in store e sui canali digitali;

-miglioramento dell'engagement del cliente e della loyalty (rispettivamente 59% delle aziende e 55%): il cliente riconosce il differenziale positivo dei retailer che utilizzano tecnologie innovative all'interno degli store, viene rafforzato il coinvolgimento con il brand di riferimento.

Dal punto di vista del cliente, l'omnicanalità offre i seguenti vantaggi:

-il consumatore, sulla base delle preferenze espresse nei diversi canali, viene aiutato dalla tecnologia nella proposta commerciale;

-l'omnicanalità sfrutta i vari canali del processo d'acquisto in maniera più lineare ed immediata: il cliente può consultare da remoto o in store i cataloghi e le gamme di prodotti, può optare per la spedizione a casa dal negozio (*store to home*), prenotare online articoli disponibili in store e ritirarli (*click&collect*).

Secondo Bill Zujewski, EVP Marketing di Tulip Retail, gli esempi più all'avanguardia di gestione omnicanale delle operazioni in ottica Retail 4.0 arrivano dal mondo del *fashion* e del *luxury*, dove il personale di vendita usa spesso dispositivi mobili per accedere all'elenco dei clienti, offrendo loro un trattamento altamente personalizzato basato sulle conoscenze delle loro preferenze, dei loro acquisti passati, e della loro *wishlist*.

Di seguito verranno passate in rassegna alcune delle più significative iniziative avviate dai retailer in Italia secondo un'ottica omnicanale, sperimentate in seguito al lockdown.

Molti retailer hanno attivato dei sistemi di gestione virtuale delle code. I clienti, per accedere al servizio, possono scaricare un'app sullo smartphone e inserirsi all'interno della fila virtuale, senza dover fare fisicamente la coda fuori dal negozio. Unieuro ad esempio ha lanciato "aTUpperTU", un servizio che offre la possibilità di prenotare, tramite il sito o l'app, un appuntamento dedicato in negozio con un addetto alla vendita per una consulenza personalizzata. "FilaVIA" invece consente

di prenotare il primo orario di ingresso disponibile direttamente davanti al punto vendita tramite scansione di un QR code, oppure dal sito o dall'app mobile (Confimprese e Unieuro.it, 2020).

Moschino e Piquadro invece hanno utilizzato degli occhiali 3D per lo shopping virtuale. A luglio negli store di Milano e Roma Moschino ha dato il via alla sperimentazione di una nuova esperienza per i clienti basata sui Video Streaming Smartglass, occhiali 3D indossati dai venditori in collegamento con i clienti. Il servizio, disponibile su appuntamento, permette al cliente di vivere un'esperienza di acquisto virtuale di elevata qualità: l'utente viene guidato dal venditore alla scoperta dei prodotti presenti in negozio (Redazione Pambianconews.com, 2020). Anche Piquadro ha puntato sui Googleglass, attivando un servizio denominato "*real showroom*", un servizio di comunicazione sperimentato dal brand con la startup Bandyer. Il cliente, in collegamento con il personale di vendita, può visionare l'allestimento di showroom o negozi con tour virtuali, focalizzandosi su singoli prodotti. La soluzione permette di acquisire screenshot e registrare le sessioni, il cliente può acquistare scegliendo tra il ritiro in negozio oppure la consegna a domicilio. I risultati dell'introduzione del nuovo servizio sono positivi: l'80% dei contatti che ha usufruito del servizio ha concluso l'acquisto e lo scontrino medio di queste vendite è stato del 30% più alto (Redazione fashion VanityFair.com, 2020).

Motivi invece ha lanciato da giugno un'innovativa piattaforma di *live streaming shopping*, una modalità già apprezzata e diffusa in Asia. Le sessioni sono ambientate e condotte all'interno di alcune boutique Motivi, dove le venditrici presentano in video le nuove collezioni. Durante le trasmissioni gli utenti possono interagire attraverso una chat dedicata, per avere assistenza in tempo reale, e procedere all'acquisto del prodotto tramite un semplice click sulle relative immagini. Gli utenti possono in qualsiasi momento rivedere la presentazione dei prodotti, un'apposita sezione raccoglie i *live stream* passati (Motivi.com, 2020).

Alcuni top retailer hanno iniziato a sperimentare anche proposte di realtà aumentata, virtuale e mista in Italia. È questo il caso di Natuzzi, che ha sperimentato la realtà aumentata con il progetto

“*augmented store at home*” (piattaforma fornita da Hevolus), una modalità per rendere il negozio visitabile anche da casa. Utilizzando i dispositivi mobili il cliente può entrare nello store, esplorare e osservare i prodotti, interagire con gli assistenti di vendita per ricevere consigli e suggerimenti personalizzati. L’obiettivo, secondo Pasquale Junior Natuzzi, *creative director* e *stylist*, è quello di trasformare la shopping experience in una modalità coinvolgente e su misura per il cliente (Gianni, 2020).

Gucci offre sulla propria app mobile e da giugno anche su Snapchat la funzionalità di realtà aumentata per la prova virtuale delle calzature. La tecnologia permette di visualizzare i vari modelli di scarpe e provarli virtualmente, basta semplicemente selezionare la variante preferita ed inquadrare i propri piedi con la fotocamera del dispositivo. In risposta al lockdown inoltre è stato avviato il servizio Gucci Live, il quale permette agli utenti di avere una connessione diretta con i rivenditori attraverso una videochiamata. I *client advisor* aiuteranno il cliente nella selezione dei prodotti (Molinu, MFFashion.com, 2020).

Ovs durante il lockdown ha aperto, come molti retailer, un canale di comunicazione via Whatsapp, per facilitare gli acquisti da remoto in modo semplice ed immediato. I clienti possono contattare o videochiamare su Whatsapp gli addetti alla vendita per effettuare i loro acquisti. Con una spesa minima di 30 euro la consegna a domicilio in due giorni è gratuita. Il gruppo italiano è da tempo all’avanguardia nella sperimentazione di soluzioni innovative ed omnicanali nel retail. Dal 2017 il brand ha inserito all’interno di diversi punti vendita (Milano e Firenze in particolare) molte soluzioni basate sull’IOT, grazie anche alla collaborazione con Google enterprise. L’elemento di punta è sicuramente il *magic fitting room* (installato negli store di Corso Buenos Aires e in via Dante), un camerino virtuale che permette al cliente di visualizzare a 360 gradi il capo indossato, suggerire prodotti in abbinamento, verificare immediatamente la disponibilità di una taglia o, qualora non fosse disponibile in negozio, controllarla in altri punti vendita. Il cliente può anche scattarsi una foto nel camerino e condividerla direttamente sui social network. Oltre a questa

tecnologia gli utenti possono utilizzare il chiosco interattivo, essere supportati da assistenti alla vendita muniti di tablet. La partnership tra OVS e Google consentirà al brand di sfruttare ed inserire soluzioni tecnologiche volte ad accelerare l'integrazione omnicanale e migliorare la *customer experience* del cliente, sia online che offline.

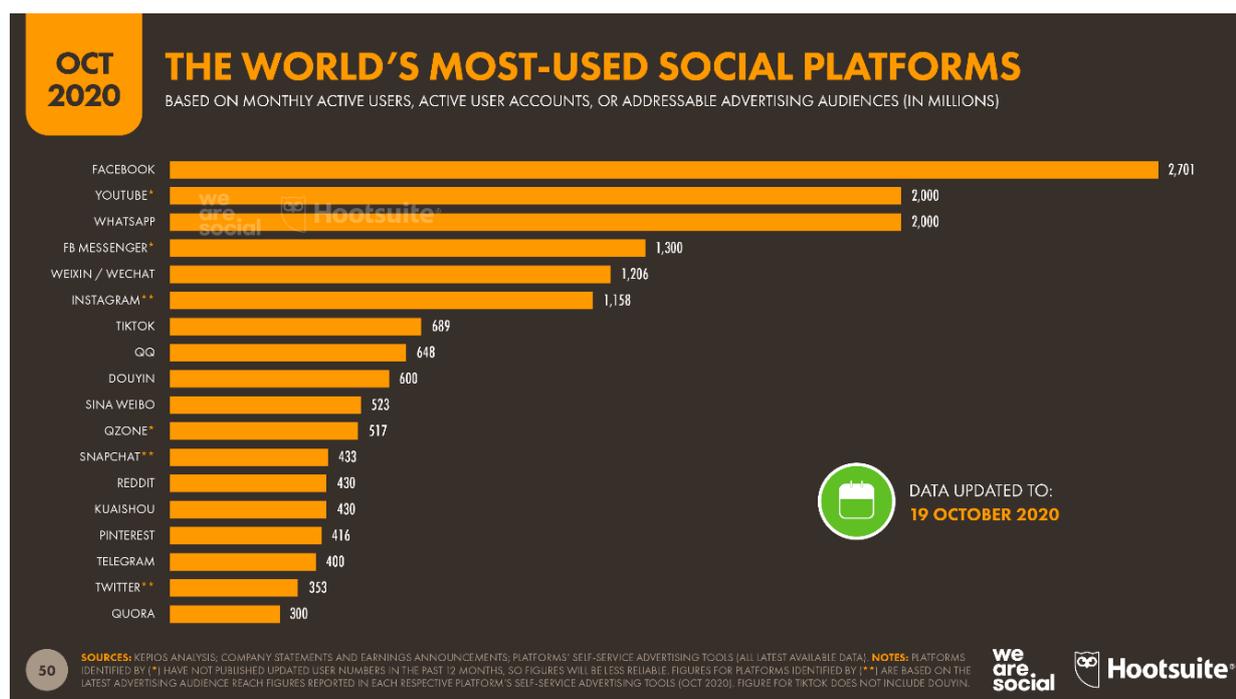
Grazie allo sviluppo dell'IOT e delle tecnologie ad esso connesse i retailer, come si è appena visto, sono sempre più alla ricerca di modalità innovative di comunicazione ed interazione con la clientela, soltanto accelerate dall'emergenza Covid 19. L'evoluzione digitale del retail viaggia sempre più a livello di interazioni capaci di mettere in contatto mondi online e offline. Canali online, *ecommerce*, *device* mobili dei consumatori, applicazioni, sistemi di pagamento comunicano tra loro in armonia per rivoluzionare e personalizzare al massimo la *customer experience*. Questi strumenti permettono ai retailer di immagazzinare un'enorme quantità di dati, i quali devono essere analizzati, integrati ed interpretati al fine di progettare un'esperienza fluida, continua e su misura del cliente. Oggi queste tendenze fanno parlare di un nuovo orizzonte per la vendita al dettaglio, quello del Retail 4.0, alla cui base vi è l'insieme degli strumenti digitali di *information* e *operational technology*. Il consumatore è in continua evoluzione e ha acquisito grande manualità nell'utilizzo dei dispositivi mobile, pertanto anche il panorama retail deve muoversi lungo questa direzione. Gli operatori dovranno considerare in egual modo touchpoint online e offline, tenendo conto che i consumatori approcciano all'acquisto secondo traiettorie completamente diverse e non seguono un percorso lineare ma circolare. Ogni fase è legata alle altre ma il *journey* non si conclude necessariamente con l'acquisto del prodotto.

CAPITOLO 3: SOCIAL MEDIA E PMI

3.1-I social media come *touchpoint* prioritario della relazione impresa-cliente

I social media rappresentano uno dei fenomeni più pervasivi degli ultimi anni. Gli *highlights* dell'ultimo aggiornamento trimestrale di WeAreSocial.com (ottobre 2020) hanno rilevato un aumento significativo del tempo trascorso online: il tempo medio speso su Internet arriva quasi alle 7 ore, 6 ore e 55 minuti, mentre quello speso sui social media arriva a 2 ore e 30 minuti al giorno, vale a dire oltre un terzo del tempo totale speso su Internet. Se consideriamo i numeri relativi alle piattaforme social utilizzate, anche queste per ovvie ragioni hanno registrato un aumento degli utenti iscritti per le ragioni anzidette. Nella figura seguente, 3.1, si riporta la classificazione delle piattaforme più utilizzate, ad ottobre 2020, secondo il report di WeAreSocial, realizzato in collaborazione con Hootsuite.

Fig. 3.1-Le piattaforme social più utilizzate al Mondo



FONTE: WeAreSocial.com, ottobre 2020

Facebook si manifesta ad ottobre 2020 come la piattaforma social più utilizzata, con circa 2 miliardi e 700 milioni di utenti iscritti, seguita da YouTube con 2 miliardi circa e Whatsapp, con lo stesso numero di utenti. Instagram ha visto la crescita più importante tra luglio e settembre, registrando un aumento di utenti superiore a Facebook, i quali arrivano a 1 miliardo e 158 milioni. Se il social mantenesse un tasso di crescita simile anche all'inizio del 2021, è probabile che presto diventi il quinto social al mondo per adozione. Tik Tok si è dimostrato come il social rivelazione del 2020, segue Instagram con 689 milioni di utenti. Il social è stato bannato dall'India, ciò ha portato ad una perdita di circa 200 milioni di iscritti, ma dai dati dovrebbe averne aggiunti 80 milioni in altri mercati. I trend che emergono dal report per il 2021 manifestano una ulteriore evoluzione dei comportamenti di ricerca dei consumatori: si prevede un'ulteriore impennata di ricerche visuali, sui social, o tramite la voce. Inoltre, l'epidemia da Covid-19 ha portato sui social ed online nel 2020 una fascia demografica tradizionalmente al di fuori di questi canali: aumentano dunque le opportunità in termini di marketing ed *ecommerce* per le imprese, ma cresce anche la possibilità di sviluppare nuovi prodotti o introdurre servizi.

L'evoluzione del comportamento del consumatore ed il maggiore utilizzo dei canali digitali manifestano l'importanza del ruolo dei social media all'interno del *customer journey* dell'utente. A seconda della fase del *journey* in cui il consumatore si trova i social media possono assumere ruoli differenti. Se consideriamo l'impostazione del CJ di Lemon e Verhoef questi possono rappresentare:

-fase PRE ACQUISTO: i social media possono fungere da *touchpoint* di scoperta. Nel caso in cui un utente non conosca un brand, può essere stimolato da una foto pubblicata da un amico su Facebook o Instagram e accedere alla pagina dal tag oppure essere stimolato da annunci sponsorizzati. L'utente può anche venire a conoscenza di un marchio grazie alla collaborazione con influencer che ne pubblicizzano i prodotti o servizi. Nel caso in cui l'utente già conosca il brand di riferimento i social media possono rappresentare un *touchpoint* di ricerca e valutazione: i clienti

possono rivolgersi ad altri utenti che hanno acquistato un prodotto o usufruito di un servizio, verificare sui canali dell'impresa eventuali commenti positivi o negativi. Il consumatore in questa fase può anche dialogare direttamente con il marchio tramite le piattaforme di messaggistica per richiedere informazioni.

-fase ACQUISTO: i social media possono essere utilizzati per la diffusione di coupon o promozioni da utilizzare online o offline. Inoltre, nel caso in cui l'impresa abbia attivato la piattaforma Facebook o Instagram shop ed inserito nella vetrina virtuale i propri prodotti con i relativi prezzi, i clienti possono essere reindirizzati al sito *ecommerce* e concludere l'acquisto oppure essere assistiti dai gestori per la conclusione della transazione.

-fase POST ACQUISTO: i social media rappresentano un *touchpoint* fondamentale per la diffusione del passaparola positivo o negativo, il cliente può ad esempio postare una stories dei prodotti nel proprio profilo Instagram contribuendo ad una "pubblicità gratuita" per il brand, oppure lamentarsi con la stessa nel caso in cui il prodotto non sia arrivato nei tempi prestabiliti o non conforme rispetto a quanto ordinato. Possono agire dunque da servizio di assistenza post-vendita ed influenzare in modo sensibile la relazione di lungo periodo con l'impresa.

Le imprese dovrebbero innanzitutto comprendere come i social media intervengono nel *customer journey* del consumatore, considerando che ciascuno di essi approccia a tali mezzi secondo traiettorie completamente diverse. Lim e Kumar (2019) nella ricerca "*Variations in consumers' use of brand online social networking: A uses and gratifications approach*" hanno indagato sui fattori che spingono i consumatori ad utilizzare il *brand online social networking (BOSN)*, attraverso un sondaggio condotto su un panel di 474 utenti Facebook. Le principali motivazioni che spingono gli utenti a seguire i brand sui social media sono: la ricerca e la disponibilità di informazioni, l'intrattenimento e la connessione con il marchio, gli incentivi all'acquisto come sconti o promozioni. Secondo i risultati dello studio i consumatori scelgono Facebook come canale per le ricerche sociali in generale, la connessione con i marchi tende ad essere di natura sporadica e fugace

se legata ad esigenze ad esso funzionali (informazioni, incentivi), dunque le offerte promozionali non si traducono necessariamente in sforzi per rimanere fedeli al *brand*. Questi incentivi potrebbero fornire delle motivazioni ai consumatori per partecipare al *BOSN* su Facebook, ma una volta che la relazione è stata avviata la partecipazione del consumatore sarà legata più alle interazioni sociali di affiliazione piuttosto che sulla mera ricerca di informazioni. Pertanto sarà importante per i manager non solo diffondere informazioni e offerte per attirare nuovi clienti, ma anche e soprattutto sviluppare contenuti divertenti e coinvolgenti che possano migliorare l'esperienza percepita dal cliente e contribuire a rafforzare la *loyalty* del cliente su questo canale. Invece di copiare e incollare lo stesso contenuto su diverse piattaforme dove è presente il brand, i manager dovrebbero comprendere la natura di ciascuna piattaforma online e sviluppare di conseguenza la strategia dei contenuti. I risultati dello studio dimostrano inoltre l'importanza di un targeting efficace e la centralità di strategie di relazione differenziate all'interno del *brand online social networking*.

L'impresa potrà utilizzare i social media secondo tre differenti modalità, prediligendo una tra queste oppure combinandone diverse:

1-social media come canale di comunicazione: è probabilmente la modalità di utilizzo dei social media più diffusa. La proliferazione delle piattaforme e degli strumenti di comunicazione ha consentito un passaggio da una comunicazione di tipo *one-to-many* ad un modello *many-to-many*. I social media, secondo la definizione di Kaplan e Haenliem (2010), sono "un gruppo di applicazioni Internet, basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti". La loro caratteristica principale è l'interattività, favoriscono la collaborazione e la condivisione delle informazioni online. I social sono diventati dei canali di comunicazione per interagire con i propri consumatori e veicolare i contenuti. Le imprese possono comunicare con i clienti utilizzando diverse logiche: la pubblicità, il *customer engagement*, il *customer care*. La logica pubblicitaria nell'utilizzo dei social media è la più tradizionale: le imprese utilizzano i canali social, Facebook ed Instagram in particolare, per mettere in evidenza i

prodotti o i servizi offerti, per stimolare i seguaci all'acquisto sul sito web o sui canali offline.

Tramite gli strumenti di Social ADV l'impresa può anche decidere a quale target indirizzare l'annuncio, al fine di ottimizzare il budget utilizzato. Questa logica non può essere l'unica adottata dall'impresa, in quanto solo la creazione di un legame con il cliente può favorire la fedeltà dello stesso e permette all'impresa di sviluppare un rapporto profondo. I social media offrono alle aziende l'opportunità di partecipare e interagire con i potenziali consumatori, incoraggiare un maggiore senso di intimità e costruire relazioni reciprocamente profittevoli (Mersey et al., 2010).

Secondo alcuni studiosi l'*engagement* del cliente è un costrutto multidimensionale che coinvolge aspetti cognitivi, affettivi e/o comportamentali della relazione tra cliente e marchio (Hollebeek, 2011; Leckie, So, 2016; Prentice, 2019). L'aspetto comportamentale del cliente ha catturato in modo maggiore l'attenzione della ricerca accademica, le manifestazioni più evidenti del coinvolgimento possono fare riferimento alle seguenti attività: la scrittura e pubblicazione di recensioni, l'apertura di blog di consumatori, l'aiuto o il supporto ad altri acquirenti per l'acquisto, la diffusione del passaparola, la partecipazione all'offerta principale o ad eventuali miglioramenti dei prodotti esistenti tramite l'invio di feedback all'impresa (Hua, Prentice e Han, 2021). Un recente studio condotto da Clair McClure e Yoo-Kyoung Seock (2020), intitolato "*The role of involvement: Investigating the effect of brand's social media pages on consumer purchase intention*", ha analizzato il ruolo della familiarità con il marchio e della qualità delle informazioni all'interno dei contenuti sui social media nell'influenzare il coinvolgimento con il marchio di riferimento, attraverso un questionario strutturato inviato a 160 studenti universitari di età compresa tra 18 e 25 anni. Inoltre, è stato verificato l'effetto del coinvolgimento del cliente sull'atteggiamento nei confronti dei social media e sulle future intenzioni di acquisto del marchio. Il coinvolgimento o *customer engagement* si riferisce alla partecipazione di un utente con un marchio all'interno dei social media ed è guidato da valori o interessi condivisi e dal legame affettivo sviluppato con il marchio (Huang, 2010). In base ai risultati ottenuti, sono emersi diversi suggerimenti per le imprese: queste ultime dovrebbero dedicare una attenzione particolare ai contenuti delle loro pagine

sui social media, in quanto ciò influisce direttamente sul coinvolgimento del cliente e “a cascata” sulla sua intenzione di acquisto. Grazie agli strumenti Insights di Facebook le aziende dovrebbero monitorare l’efficacia dei propri contenuti all’interno delle pagine social in termini di visualizzazioni, interazioni, condivisioni. L’impresa in questo modo può migliorare la *digital customer experience* dei consumatori e sviluppare un legame “affettivo” di lunga durata, rafforzando la *brand loyalty* (McClure, Seock, 2020). Secondo i due accademici i brand potrebbero utilizzare i social per porre domande che facilitino la conversazione con gli utenti, diffondere fatti o aneddoti divertenti sul marchio, ripubblicare i commenti degli utenti per costruire un rapporto di fiducia con il marchio. Sfruttando la logica partecipativa dei social media come canale di comunicazione è importante che l’impresa fornisca risposte immediate ai commenti e alle richieste dei propri fan, in un’ottica di *customer care*. È fondamentale la presenza nei social media dell’impresa di collegamenti Web con dettagli sul dove e come acquistare e un’interfaccia che permetta al cliente di richiedere informazioni, qualora ne avesse bisogno. Il livello di servizio percepito avrà un’influenza significativa sull’intenzione di ri-acquisto del cliente.

2-social media come canale di vendita: le funzionalità delle piattaforme di social media si stanno evolvendo nella direzione di poter essere utilizzate dalle aziende come un vero e proprio canale di vendita. La letteratura accademica e manageriale ha iniziato a parlare del *social commerce*, definendolo come l’insieme delle attività che sono legate allo scambio di prodotti e servizi che avvengono sui social media o che ne sono influenzate, in tutte le fasi del *customer journey* (Yadav, 2013). Pertanto il social commerce non si riferisce soltanto alla vendita pura di prodotti via social, ma comprende anche le attività offline e tutte le iniziative intraprese per ridurre il gap tra online e offline. Se consideriamo la vendita pura di prodotti via social, già nel capitolo 2 si è accennato al nuovo strumento introdotto da Facebook a maggio 2020. È stata inserita all’interno della piattaforma Facebook ed estesa anche ad Instagram la sezione Shop, all’interno del quale le imprese possono inserire il proprio catalogo. I brand possono caricare in modo gratuito le foto ed una

anteprima dei prodotti, il loro prezzo, la loro descrizione. In questo modo i prodotti all'interno dello shop possono essere taggati nei post, fino ad un massimo di 5 prodotti per post: grazie al click sugli stessi i clienti possono essere reindirizzati al sito web dell'utente e procedere all'acquisto. Gli addetti ai social media potranno in questo modo misurare la frequenza con cui le persone visualizzano i prodotti taggati in un post (*product views*) e verificare il numero totale di volte in cui le persone hanno toccato il pulsante di acquisto nella pagina del prodotto (*product button click*). Nel caso in cui il social non venga utilizzato direttamente come canale di vendita, può essere utile per reindirizzare il traffico nel sito web aziendale. Ad esempio l'impresa potrebbe inserire dei codici sconto da utilizzare sul sito, favorendo l'acquisto online ed inserire il link dell'*ecommerce* nella Instagram *Biography*. Oppure in un'ottica di post-vendita, i social possono influenzare gli utenti nel caso essi visualizzino stories di altri utenti con i prodotti, fungono in questo caso da passaparola positivo e da stimolo all'acquisto. Non solo, i social media possono anche contribuire a ridurre l'asimmetria tra il mondo online e offline: nella pubblicazione "*Bridging the online offline gap: assessing the impact of brands' social network content quality on brand awareness and purchase intention*" Dabbous e Barakat (2020) hanno indagato sui fattori che mediano la relazione tra l'ambiente delle piattaforme di social media online e l'effettivo comportamento di acquisto offline, utilizzando un questionario somministrato a 392 utenti Millennial di Facebook. I risultati hanno dimostrato che la qualità dei contenuti sui social media e l'interattività dei clienti con il marchio hanno come effetti principali l'aumento del coinvolgimento del cliente e dell'intenzione di acquisto offline. I risultati evidenziano l'importanza della qualità dei contenuti pubblicati e la necessità di implementare strumenti e soluzioni di social media marketing per aumentare le interazioni tra il marchio ed il cliente.

3-social media come canale per le ricerche di marketing: grazie all'utilizzo di alcuni strumenti di ricerca, le imprese possono monitorare le opinioni, le esperienze e i comportamenti dei clienti online, raccogliere informazioni di natura quantitativa o qualitativa per avere informazioni utili ai

processi e per sviluppare prodotti *user centric*. L'impresa può svolgere tre tipologie di ricerca. La ricerca netnografica è una metodologia di ricerca qualitativa che utilizza le informazioni pubblicamente disponibili sul web all'interno di community gestite da terzi o create dall'azienda, al fine di comprendere le esigenze e i fattori che influenzano le decisioni dei consumatori. La ricerca non è intrusiva e ha basso costo, tuttavia i dati rilevati potrebbero non essere rappresentativi, la tecnica può rivelarsi inappropriata nel caso di ricerche dipendenti dalle caratteristiche demografiche quali età o genere (Kozinets, 2002). Abbiamo poi l'approccio di ricerca del *crowdsourcing*: in questo caso è l'impresa che crea spontaneamente una community per i propri utenti con l'intento di sviluppare nuove idee raccogliendo informazioni proprio da essi (Brem e Bilgram, 2015). Infine abbiamo l'ultima tipologia di ricerca di marketing, una tecnica basata sui dati aggregati di tipo quantitativo, il *social listening*. La metodologia permette di monitorare gli spazi social per tenere traccia dei feedback dei consumatori, dei competitor e del settore in generale, al fine di sfruttare i dati nelle strategie dell'impresa. Il *social listening* permette all'impresa, grazie all'utilizzo di software di gestione e analisi di informazioni, di comprendere dove, perché e in che modo si sviluppano le conversazioni sul web e di individuare gli influencer più rilevanti per il brand. Questa fotografia delle conversazioni attorno al brand sul web è fondamentale per costruire le campagne di comunicazione all'interno dei social media e fornisce un supporto alla realizzazione della *content strategy*.

L'impresa può combinare diverse delle logiche anzidette nell'utilizzo dei social media, ma questo è soltanto il passo finale. Innanzitutto l'impresa dovrà comprendere, in relazione anche ai recenti cambiamenti di comportamento online degli utenti, in che modo i social media possono agire all'interno del *journey* del consumatore, tenendo conto che ciascuno di essi approccia in modo totalmente diverso. L'epidemia da Covid-19 ha aumentato la consapevolezza nelle PMI italiane e nelle micro imprese sulle potenzialità dei social media e sulla centralità di queste applicazioni per

aumentare il rapporto di fiducia con il cliente. I brand dovranno comprendere le modalità di utilizzo e le caratteristiche delle piattaforme al fine di utilizzarle in ottica strategica.

3.2-II rapporto tra le PMI italiane e i social media

Un utilizzo strategico degli strumenti e delle piattaforme social potrebbe portare grandi vantaggi alle imprese, in particolare alle PMI, quelle con un numero di dipendenti tra 10 e 249 ed un fatturato annuo inferiore a 50 milioni, e alle micro-imprese, quelle con meno di 10 dipendenti (Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, 2017). Le PMI sono le realtà imprenditoriali portanti del nostro Paese: secondo quanto emerge dal Rapporto regionale PMI 2020, realizzato da Confindustria e Cerved, sono 156mila le PMI italiane, suddivise in più di 93mila società nel Nord, 32mila al Centro e 31mila al Sud, e hanno prodotto nel 2020 un valore di 224 miliardi di euro, pari al 41% dell'intero fatturato generato dal mercato italiano (grandi imprese, piccole e medie, micro imprese). Di queste, 125 mila sono piccole e micro imprese (ossia tutte le imprese con un numero di dipendenti inferiore alle 50 unità), 25mila circa sono le medie imprese (ossia con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250). Secondo Prometeia, nel 2020 le PMI hanno rappresentato una percentuale del 92% sul totale delle imprese attive sul territorio del nostro Paese.

Il Rapporto Confindustria-Cervis indica una frenata delle PMI ancora prima del Covid. I dati di consuntivo mostrano infatti che già nel 2018 la ripresa delle PMI, in corso dal 2013, aveva perso slancio in tutto il Paese. Le previsioni dell'impatto del Covid-19 sono di shock maggiori per i settori più danneggiati dal distanziamento sociale, dalla riduzione della mobilità, dall'annullamento dei trasporti aerei, mentre per un gruppo di settori si prevede un aumento delle vendite durante l'emergenza, grazie alla crescita del +35% del commercio elettronico. In media, Confindustria e Cervis ipotizzano un calo del 12% di fatturato per le PMI per fine 2020, del 16% secondo lo scenario pessimistico.

Nonostante ciò, già da diversi anni le imprese italiane hanno iniziato a sfruttare il digital marketing e i social media per farsi conoscere. Secondo un'indagine effettuata da Doxa per Groupon nel 2019 su un campione di 900 PMI, il 95% delle piccole e medie imprese italiane reputa le attività di marketing sempre più importanti per il proprio giro d'affari. Nel 2019 le PMI hanno aumentato in

media il 24% del loro budget per attività di marketing online, oltre 3 imprese su 5 dichiara di aver già pianificato un incremento delle risorse per i prossimi 2 anni. I principali obiettivi che pensano di poter raggiungere: l'acquisizione di nuovi clienti, la promozione di offerte speciali e l'aumento della visibilità. Il 56% delle PMI ha usato Facebook o Instagram come canale di marketing privilegiato soprattutto per promuovere offerte speciali. Oltre la metà degli intervistati sostiene che i social media siano il mezzo più efficace per farsi conoscere, questa convinzione è sostenuta addirittura dal 74% delle micro imprese. Secondo Valentina Manfredi, direttrice amministrativa di Groupon Italia, le PMI sono il motore dell'economia del nostro Paese, e i risultati della ricerca mostrano un'evoluzione di mentalità anche da parte di questi imprenditori. L'Osservatorio del Politecnico di Milano aveva stimato per il 2019 per le PMI una situazione di arretramento rispetto a quelle europee o alle grandi imprese: l'88% degli imprenditori considerava le innovazioni digitali come necessarie per lo sviluppo del proprio business, ma solo il 26% dimostrava di avere una maturità digitale adeguata per competere sui mercati globali.

Eller, Alford, Kallmunzer e Peters (2020) nella ricerca "*Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization*" hanno evidenziato che le piccole e medie imprese (PMI) sono ancora in ritardo rispetto alle imprese più grandi quando si tratta di digitalizzazione. Ciò ha un impatto negativo sulla performance dell'azienda. I risultati dell'indagine, condotta su un campione di 193 PMI dimostrano come la digitalizzazione possa influire positivamente sulle prestazioni economiche delle PMI. Gli antecedenti per l'utilizzo dei mezzi digitali nelle PMI sono:

- l'utilizzo della tecnologia digitale di informazione e comunicazione nei processi dell'impresa;
- le competenze e conoscenze dell'imprenditore e dei dipendenti;
- la presenza di una strategia digitale dettata dal management o dal vertice aziendale.

Le innovazioni digitali migliorano l'esperienza del cliente e contribuiscono ad innovare il modello di business dell'impresa (Kraus, 2019). La digitalizzazione ha anche un effetto positivo sulla performance finanziaria delle PMI.

L'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, nella ricerca "La maturità digitale delle PMI: una scommessa per il Paese" ha indicato le quattro "strade" da percorrere nel processo di trasformazione digitale, analizzando il fenomeno secondo 4 direttrici complementari nelle PMI:

-interesse del vertice aziendale al digitale;

-organizzazione, *governance* e cultura digitale;

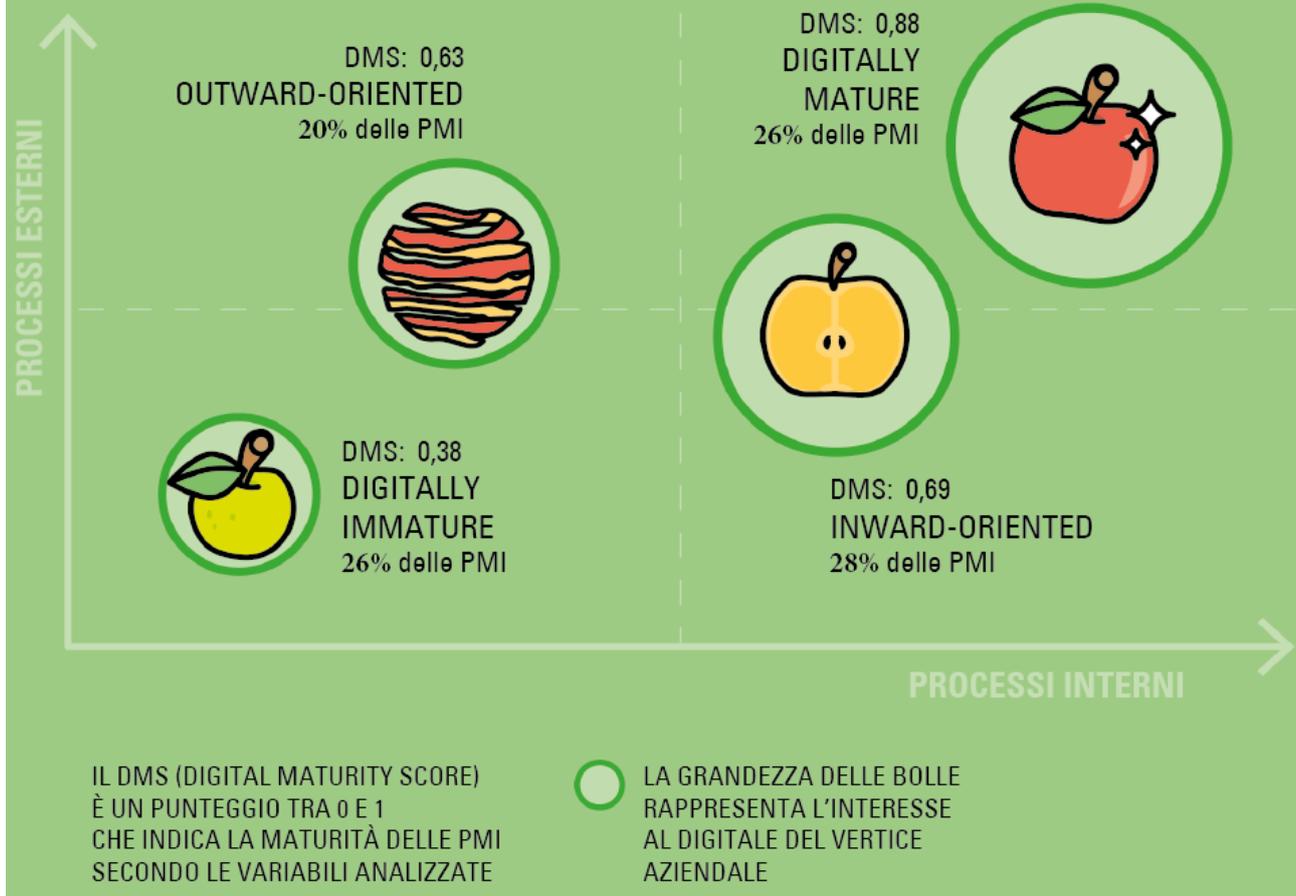
-processi interni coinvolti nel digitale;

-tecnologie digitali nei processi di interfaccia con i clienti o di *supply chain*.

Intersecando le 4 dimensioni è possibile individuare un quadro rappresentativo del grado di maturità digitale nelle PMI in Italia. L'Osservatorio ha utilizzato una rilevazione su un campione di 1538 piccole e medie imprese e, sulla base delle risposte, assegnato un punteggio, o *digital maturity score*, calcolato in base ai 3 fattori citati. La scelta di non tenere conto del secondo fattore ai fini del DMS deriva dalla considerazione del fatto che la scelta di non prevedere figure interne focalizzate sul digitale nelle PMI non implica di per sé un livello di maturità inferiore. Le imprese potrebbero infatti ritenere più efficiente ed efficace avvalersi di competenze e figure esterne all'azienda che possano accelerare meglio la trasformazione digitale dell'organizzazione e del business. Nella figura seguente, Fig. 3.2, vengono raffigurati i risultati dell'indagine effettuata a marzo 2020.

Fig. 3.2-La maturità digitale delle PMI in Italia

LA MATURITÀ DIGITALE DELLE PMI ITALIANE



FONTE: Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, School of Management Politecnico di Milano, 2020

Il modello ha rilevato 4 profili diversi per le PMI italiane:

-imprese *digitally mature* (DMS=88%): sono una quota del 26% delle PMI analizzate, mostrano un buon orientamento al digitale in tutte e tre le dimensioni analizzate, mostrando di possedere le caratteristiche necessarie per sviluppare il proprio business alla luce della *digital transformation* e rimanere competitive sul mercato;

-imprese *inward oriented* (DMS=69%): lo sono il 28% delle PMI italiane, la loro *vision* digitale si concentra nello sfruttare le tecnologie per migliorare i processi interni, quali ad esempio la contabilità, il monitoraggio del magazzino e delle vendite;

-imprese *outward oriented* (DMS=63%): sono una quota del 20%, le tecnologie digitali sono utilizzate in particolare nei processi rivolti all'esterno dell'organizzazione;

-imprese *digitally immature* (DMS=38%): sono il 26% delle PMI, sono consapevoli del ruolo chiave del digitale ma non hanno intrapreso nessun percorso di trasformazione digitale (Sali, 2020).

Il 90% dei vertici aziendali considera l'innovazione digitale come una necessità per lo sviluppo del business, ma sono poche le imprese che sfruttano a pieno le potenzialità dei mezzi.

Qualche segnale di cambiamento si è verificato in relazione alle difficoltà causate dalla pandemia: le PMI hanno reagito alla situazione di incertezza, accelerando la trasformazione digitale del proprio business (Licata, 2020).

Dalla terza edizione del “*Global State of small business report*”, la ricerca realizzata da Facebook in collaborazione con Banca mondiale e Ocse in oltre 50 paesi del mondo, emerge che il 31% delle PMI operative su Facebook ha realizzato, nel mese di luglio 2020, oltre il 25% delle proprie vendite online. Il 93% delle PMI presenti su Facebook era operativa a luglio 2020, ma il 66% ha subito un calo delle vendite rispetto allo stesso mese del 2019 ed il 27% ha ridotto il numero di dipendenti a seguito della pandemia. L'emergenza Coronavirus ha determinato un significativo cambio di abitudini anche per i consumatori.

Lo studio “*Digital tools consumer survey*” effettuato da Deloitte per Facebook a luglio 2020 ha analizzato l'impatto del Covid-19 sui modelli d'acquisto e sull'uso degli strumenti digitali per la ricerca e l'interazione con le imprese da parte dei consumatori. In Italia il 48% dei consumatori ha incrementato gli acquisti online allo scoppio della pandemia, modificando la tipologia di prodotti

acquistati, i luoghi di acquisto e le piattaforme utilizzate. Il 50% degli italiani ha utilizzato sistemi di pagamento digitale, il 56% dei consumatori ha incrementato l'utilizzo dei social network e della messaggistica online per comunicare con le imprese. Dall'indagine è emerso un crescente interesse verso le attività locali, una tendenza già evidenziata nei primi mesi di lockdown e proseguita in quelli successivi: il 57% dei consumatori italiani ha iniziato ad acquistare da piccole imprese locali, soprattutto per la migliore offerta, il servizio rapido ed efficiente che mettono a disposizione, la qualità dei prodotti. Per un terzo di questi consumatori la comunicazione con le PMI è avvenuta tramite strumenti digitali. Il 70% dei consumatori reputa Whatsapp importante per la comunicazione con le aziende, il 60% di questi pensa la stessa cosa per Facebook e Instagram. In seguito alla pandemia molte aziende si sono trasferite sui social media per raggiungere i clienti, i vantaggi di quest'approccio si sono dimostrati evidenti. Secondo Luca Colombo, Country Director di Facebook Italia, circa il 20% delle PMI attive su Facebook a luglio 2020 ha dichiarato che in questo mese ha realizzato oltre il 50% del proprio business sui canali digitali.

Il segnale del cambiamento post lockdown è stato mostrato anche dal PMI *Digital Index* di GoDaddy, azienda che si occupa di servizi online, che ha analizzato circa 4mila piccole e medie imprese con un fatturato inferiore a 50 milioni di euro. L'indice di digitalizzazione delle PMI che hanno un sito web nel 2020 si è attestato al 56%, con un aumento di due punti rispetto all'anno precedente. I canali social di molte PMI sono stati potenziati durante il lockdown: la percentuale delle PMI con una pagina Facebook è cresciuta dal 36 al 47%. Molte piccole imprese hanno curato la *digital presence quality*, che è cresciuta dal 45 al 56%, grazie ad una migliore struttura del sito web ed al posizionamento in ottica SEO. Il rapporto tra le imprese e i Social si presenta ancora non totalmente consolidato, nonostante il 70% delle aziende italiane prevede di incrementarne l'utilizzo nei prossimi anni. Fra i canali più utilizzati dalle aziende si segnalano Facebook, seguito da Instagram, Twitter e LinkedIn, quest'ultimo adottato in particolare da PMI B2B. Gli obiettivi che le imprese prevedono di raggiungere attraverso i social, sono:

- Migliorare la *brand reputation* (83%);
- Sviluppare *brand awareness* (74%);
- Costruire una community attiva con focus sull'*engagement* (51%);
- Vendita e conversione (63%);
- Identificazione e aumento di *lead* (45%);
- Solo il 16% delle aziende ha implementato programmi di *Social Commerce*.

La gestione dei social, viene affidata per la maggioranza (76%) ad un solo team interno all'impresa.

La completa esternalizzazione continua ad essere adottata in maniera molto marginale (2%).

La ricerca #RestartItalia realizzata dalla rete Wworkers.it, con il supporto della PMI Tree, mostra che di fronte all'emergenza il 42% delle imprese considerate ha cambiato i propri canali di comunicazione e vendita, con la scelta prevalente di utilizzare i social media, fatta dall'87% di queste. Gli strumenti gratuiti offerti da Facebook sono stati un'ancora di salvezza per molte piccole imprese che hanno iniziato ad utilizzarli.

La maggior parte delle iniziative online durante la pandemia sono state avviate per una situazione di necessità, molte delle PMI italiane hanno saputo riorganizzarsi velocemente e ottimizzare la gestione dei contenuti sui canali social al fine di mantenere ed incrementare le opportunità di interazione con la clientela. È emerso già dai dati sovrastanti un diverso utilizzo dei social media, che deriva dagli obiettivi che le imprese si pongono usufruendo di tali strumenti.

3.3-I rischi e le opportunità del Social Media Marketing per le PMI

I social media rappresentano un fenomeno sempre più pervasivo, i consumatori durante la pandemia hanno iniziato ad approcciarvi in maniera frequente, pertanto risulta strategico per l'impresa l'utilizzo di tali strumenti. Grazie all'avvento di internet i canali di marketing a disposizione delle imprese si sono moltiplicati. Le imprese dovranno sempre più mettere al centro l'esperienza del cliente ed ottimizzare le occasioni di contatto con questo *touchpoint*. Il discorso vale in particolar modo per le piccole e medie imprese, in alcuni casi vere e proprie eccellenze produttive, ma meno strutturate per gestire l'innovazione digitale con risorse e competenze tipiche di realtà di dimensioni maggiori (Sali, 2020).

La possibilità di pubblicare contenuti in maniera facile e veloce e ad un costo relativamente basso non deve infatti indurre nell'errore di pensare che una foto bella o accattivante sia sufficiente per catturare l'attenzione dell'utente.

Sono diversi i fattori di rischio e le criticità riscontrate nell'attività di Social Media Marketing delle PMI:

-soluzioni "fai da te": nella gran parte dei casi la gestione dei canali social dell'impresa è affidata all'intuizione ed abilità dell'imprenditore stesso, oppure a parenti o amici particolarmente creativi nello sviluppo dei contenuti o abili nell'utilizzare le piattaforme. Gestendo i social in casa e in maniera totalmente artigianale dando la possibilità ai dipendenti di pubblicare ciò che vogliono si rischia di danneggiare l'immagine dell'impresa, non si procede secondo un piano definito in base agli obiettivi da conseguire (Lomaestro, 2020). Questo fattore di rischio si collega anche al seguente;

-pubblicazione di massa e indistinta tra canali: nel caso di soluzioni artigianali nella gestione dei social media si rischia di pubblicare contenuti in maniera improvvisata, senza una strategia formalizzata. Se per alcune tipologie di business un approccio estemporaneo ai contenuti sui social

può catturare l'attenzione in ottica di spontaneità e coinvolgimento del consumatore, è anche vero che la maggior parte di queste attività avrà a disposizione dei risultati discutibili, non rappresentativi e non comprensibili (Gerosa, Lomaestro 2020). La scelta del *copywriting* segue logiche intuitive, non programmate ed organizzate in un'ottica SEO, stesso discorso per la scelta degli hashtag. Inoltre, non tutti i social saranno egualmente importanti per le attività: per una bottega a conduzione familiare o un negozio di vicinato dell'alimentare avrà scarsa rilevanza la presenza su LinkedIn ad esempio;

-siti internet o *ecommerce* connessi ai social media non aggiornati e difficilmente fruibili da smartphone: nella maggior parte dei casi le pagine aziendali Facebook ed Instagram sono collegate all'*ecommerce* o al sito web dell'impresa, che è il canale principale dell'impresa per affermare la presenza online. Tuttavia non basta possedere un sito web per avere visibilità, vendere online e ottenere dei ritorni sugli investimenti. Le imprese devono innanzitutto rendere la navigazione fruibile da smarphone, divenuto il device principale con cui gli utenti cercano informazioni su internet e accedono ai social media (WeAreSocial.com, 2020). Inoltre, è importante curare la visibilità dei siti web sui motori di ricerca attraverso un'adeguata pianificazione delle parole chiave, nonché considerare aspetti tecnici e strutturali del contenuto. Ci sono ancora molti casi di siti web troppo statici, o contraddistinti da sezioni dedicati a news inesistenti oppure esistenti ma non aggiornate, pagine vuote (Sali, 2020). Tali attività rientrano all'interno della strategia di SEO (*Search Engine Optimization*).

Nelle realtà di piccola e media dimensione sono ancora molte le difficoltà nell'utilizzo dei social come strumento di comunicazione con i consumatori e vendita, la maggior parte dei limiti sono da ricondurre a:

-mancanza di competenze e cultura digitale del vertice aziendale e del resto dell'organizzazione;
-gestione improvvisata dei social media, mancanza di una programmazione adeguata nei canali e di un'ottica strategica;

-scarsa conoscenza degli incentivi a sostegno della digitalizzazione delle PMI.

La pandemia da Coronavirus ha dato una spinta ulteriore all'adozione delle piattaforme di social media nelle PMI per mantenere un rapporto costante con i propri clienti ed utenti, incrementare la propria visibilità senza investimenti eccessivi e sperimentare nuove strategie di comunicazione e marketing. Nel 2020 si è verificato un aumento di 4 milioni di utenti sulle piattaforme di social media, le restrizioni introdotte hanno generato uno spostamento della domanda dai negozi fisici alle pagine aziendali sui principali social media, secondo quanto emerge dall'ultimo report del 2020 di PMI.it. Alla luce dei recenti accadimenti, i social media sono oggi uno strumento strategico fondamentale per mantenere e rafforzare la relazione con i clienti: l'impresa dovrà in primis definire i propri obiettivi, tenere conto delle caratteristiche distintive delle principali piattaforme, pianificare e programmare contenuti e mezzi per la diffusione degli stessi.

Quali sono le opportunità e i principali vantaggi per le PMI derivanti dall'utilizzo dei social media?

-visibilità e miglioramento della *brand awareness*: sono oltre 35 milioni gli italiani che, secondo WeAreSocial.com hanno utilizzato nel 2020 i social media, pertanto esservi presenti potrebbe consentire all'impresa non solo di mantenere il rapporto con i clienti che già lo conoscono, ma anche e soprattutto raggiungere target di qualsiasi età, ampliare il proprio bacino di utenti e avere a disposizione opportunità maggiori di incrementare il proprio business (PMI.it, 2020). L'impresa, nel caso abbia un buon seguito sui social, aumenta la *brand reputation*, accresce la propria credibilità e l'autorevolezza del marchio sui canali online e offline;

-generazione del traffico sul sito web e miglior posizionamento: l'impresa nel caso disponga di un'*ecommerce* o sito aziendale all'interno del quale vende i propri prodotti potrà utilizzare i social media per veicolare promozioni e offerte, presentare prodotti o nuove soluzioni, inserire delle *call to action* che colleghino il visitatore al website aziendale. Per migliorare il posizionamento del sito web all'interno delle SERP (*Search Engine Results Page*) l'impresa dovrà tenere a mente che qualunque post, su qualsiasi social, costituisce una pagina web all'interno dei browser, pertanto la

scelta delle parole chiave sarà fondamentale per ottenere un buona posizione nelle *query* di ricerca (Gerosa, 2016);

-*engagement* del cliente: i social media possono aiutare le aziende a costruire e a rafforzare la relazione con i clienti, come si è visto anche nel paragrafo precedente. È bene evitare un atteggiamento molto comune, quello di rendere ogni post della pagina come un messaggio pubblicitario, promozionale e autoreferenziale. È necessario creare uno *storytelling* che coinvolga il cliente nel mondo aziendale, al fine di rafforzare sempre più il legame con l'impresa. La rapidità nei tempi di risposta tra impresa e cliente è un altro elemento che tende a rendere l'utente partecipe e coinvolto, i social sono dunque un ottimo strumento per fornire un'assistenza pre, durante e post vendita efficace;

-miglioramento nella profilazione dell'utente: l'impresa può, grazie alle piattaforme Insights offerte da Facebook, Instagram, LinkedIn, monitorare la composizione del pubblico sulla sua pagina, l'età, il sesso, i luoghi più popolari e gli orari di attività maggiore. Combinando questi dati con quelli relativi all'attività sul sito web dell'impresa, i manager possono ottenere un profilo dei clienti particolarmente dettagliato. Queste caratteristiche saranno particolarmente utili per la costruzione della *buyer persona* e per lo sviluppo di campagne di social ADV. Uno studio intitolato "*Getting to know you: social media personalization as means of enhancing brand loyalty and perceived quality*" condotto da Shanahan, Tran e Taylor (2019), ha analizzato gli effetti della personalizzazione degli annunci e dei contenuti sui social media sul comportamento dei consumatori, utilizzando 242 risposte raccolte da Amazon Mechanical Turk. È stato riscontrato un maggior interesse da parte delle imprese all'utilizzo di annunci pubblicitari personalizzati in base alle preferenze personali specifiche dei clienti, alle cronologie degli acquisti precedenti, ai dati demografici e alle ricerche recenti su Internet (Li, 2016). Gli annunci personalizzati consentono ai produttori di coinvolgere i consumatori proprio in questo modo, a livello personale, con l'obiettivo di sviluppare una relazione più efficace e soddisfare al meglio le loro esigenze. I risultati hanno mostrato che la personalizzazione percepita influisce in modo significativo sul coinvolgimento dei

consumatori e sull'attaccamento al marchio, anche la qualità degli annunci ha un effetto positivo sulla fedeltà al marchio;

-influencer marketing: si considerino le opportunità offerte dall'*influencer marketing* in una duplice accezione. La prima prospettiva fa riferimento al ruolo dei clienti come dei veri e propri *brand ambassador* "gratuiti" per i marchi: utilizzando i social media chiunque può condividere i propri pensieri e sentimenti, creare e sviluppare diverse tipologie di contenuti (post su *newsfeed* Facebook o Instagram, *stories*, commenti nei post aziendali), che hanno il potenziale per far conoscere meglio l'impresa a chi non la conosce e orientare più agevolmente i potenziali clienti tra i diversi competitor (Jacobson, 2020). La seconda prospettiva è connessa ad un fenomeno attualmente diffuso nell'ambito del retail marketing, quello delle partnership con *social media influencer* per attirare l'interesse sui prodotti e servizi offerti ed indirizzare il traffico negli shop online (Ryu e Park, 2020). Un recente studio condotto da Ki, Cuevas, Chong e Lim (2020) intitolato "*Influencer marketing: social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs*", si è concentrato sulla relazione tra i *social media influencer* (SMI) e i loro seguaci, con un focus sul meccanismo di sviluppo dell'attaccamento e sui conseguenti effetti casuali. L'analisi è stata condotta su 325 utenti Instagram e riferita a in maniera omogenea a mega influencer (più di 1 milione di follower), macro influencer (tra 1 milione e 100mila), livello medio (100mila-50mila) e micro influencer (tra 1.000 e 50mila follower). Dai risultati è emerso che per massimizzare l'efficacia dell'attività di *influencer marketing* i manager dovrebbero collaborare con profili che hanno intensi legami relazionali con i loro follower, anche se hanno un numero basso di seguaci, in quanto ciò influisce positivamente sulla propensione all'acquisto dell'utente. La competenza del SMI è un altro bisogno critico per gli utenti per rafforzare il legame con il marchio, i manager pertanto se dovranno collaborare con un *influencer* dovranno accuratamente formarlo sui punti di forza del prodotto o sulle qualità dello stesso, al fine di sfruttare il legame tra esso e i follower.

Un sostegno alla digitalizzazione delle PMI sta arrivando grazie a diverse istituzioni pubbliche e private, che hanno introdotto diversi provvedimenti e lanciato iniziative proprio orientate ad esse. Facebook Italia ha annunciato a settembre 2020 l'inizio della seconda fase del programma #piccolegrandimprese, un piano già lanciato a luglio per supportare la ripresa e la trasformazione digitale delle piccole attività, colpite dalla crisi economica generata dalla pandemia. Da settembre a dicembre 2020 il piano si è arricchito con i “*Facebook business open days*”, webinar gratuiti con supporto e chat con gli esperti di Facebook e dei partner Shopify, Talent Garden (piattaforma europea per il networking e la formazione nell'ambito dell'innovazione digitale), e Freeformers (azienda specializzata in formazione e tecnologia). All'interno dei webinar verranno presentati diversi argomenti: come creare la presenza online su Facebook ed Instagram, come utilizzare le app di messaggistica istantanea come FB Messenger e Whatsapp, quali sono gli strumenti per l'Instagram business, quali sono i vantaggi di vendere online con il supporto di Shopify (Licata, Liberatore, 2020).

Eggers(2020) nella ricerca “*Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*” ha analizzato 69 manoscritti che hanno studiato le PMI nelle crisi precedenti e suggerisce gli ambiti su cui lavorare al fine di superare al meglio la crisi, come quella da Covid-19. In un momento di crisi per le PMI si possono creare opportunità di mercato, che possono essere affrontate al meglio con un atteggiamento innovativo e proattivo. L'impresa di piccola dimensione ha il vantaggio di avere un processo decisionale flessibile e di conoscere particolarmente bene il cliente. L'impresa al fine di sfruttare al meglio le opportunità della crisi dovrebbe lavorare su tre aspetti in particolare:

- introduzione di prodotti e servizi innovativi, secondo un'ottica *customer centric*;
- sfruttamento delle competenze dei manager o degli addetti all'ambito social/digital dell'impresa;
- orientamento a lungo termine.

Al fine di sfruttare al meglio le potenzialità offerte dai social media i manager delle PMI dovranno comprendere in che modo questo touchpoint interviene nel *customer journey* del cliente, al fine di sviluppare una customer experience coerente e soddisfacente nei diversi canali dove è presente.

Anche la scelta delle piattaforme da presidiare non è un'attività casuale, l'impresa dovrà tener conto degli obiettivi aziendali e delle caratteristiche del mezzo e dei target che si vogliono raggiungere.

Non appare più adeguata una gestione dei social media in maniera improvvisata e senza una strategia formalizzata, gli imprenditori dovranno affidarsi a manager in grado di comprendere a fondo il ruolo di questi strumenti e trasmettere all'interno dell'organizzazione una cultura digitale orientata al cliente.

3.4-La strategia di Content Marketing per i Social Media: lo strumento del piano editoriale

L'approccio strategico del Content marketing è uno degli elementi indispensabili per costruire una buona strategia di digital marketing integrata. Il Content Marketing Institute (2018) ha definito il content marketing come "l'insieme di tecniche e strategie di marketing volte a creare e distribuire contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire e coinvolgere una target audience ben definita e circoscritta, con l'obiettivo di guidare l'utilizzatore a compiere azioni volte al raggiungimento di un obiettivo o all'aumento del profitto". Due sono gli aspetti centrali dell'attività di *digital content marketing*:

- la necessità di condividere contenuti di valore, che siano interessanti e coinvolgenti per i clienti;
- i contenuti dovranno rivolgersi ad un'audience chiaramente definita, identificando come i *touchpoint digital* possono agire in ciascuna fase del *journey* del consumatore.

Il processo di ideazione, creazione e distribuzione dei contenuti richiede di essere gestito attraverso una pianificazione ben strutturata, che abbia origine dagli obiettivi che l'impresa intende perseguire. Adottare un approccio strategico significa seguire una logica ben definita. Selezionando con estrema precisione il proprio pubblico, le aziende possono comunicare con gli utenti attraverso contenuti ad hoc costruiti e realizzati in base alle loro esigenze ed ai loro interessi, aumentando così le possibilità di *engagement* e di conversione. Il contenuto è l'elemento fondamentale che consente di raggiungere e stabilire delle relazioni con i consumatori lungo tutte le fasi del loro *journey*.

L'impresa potrà in questo modo ragionare tenendo conto dei dati e delle informazioni a disposizione e monitorare nel tempo le performance conseguite.

Secondo il Content Marketing Institute il 92% dei marketer si affida ai social media per la distribuzione dei contenuti. I canali più utilizzati per la distribuzione dei contenuti sono LinkedIn (94%), Twitter (87%), Facebook (84%). Stando ai rilevamenti di Buzzsumo (2019) però, la saturazione dei contenuti ha reso sempre più difficile farsi notare nella *newsfeed* degli utenti. Il

continuo calo della reach organica, iniziato ormai da alcuni anni, non lascia più spazio ad una pubblicazione improvvisata e disorganizzata, a prescindere dalla qualità dei contenuti (Gattolin, Tien, Hootsuite.com, 2019). Ecco perché diventa sempre più importante investire sulla produzione contenuti di qualità per ottenere visibilità e riuscire a farsi trovare dai possibili clienti.

Zhang, Yun e Lee (2020), nella ricerca “*Brain buzz for Facebook? Neural indicators of SNS content engagement*”, hanno analizzato l’importanza della creazione di contenuti accattivanti in grado di generare comportamenti di *click-through* e di condivisione all’interno di Facebook. I contenuti pubblicati su Facebook possono essere di diversi tipi, lo stato dell’utente (impresa), foto, video e collegamenti ed influenzano in modo significativo il coinvolgimento dell’utente con il marchio. Uno dei risultati più importanti della ricerca è stato quello di mostrare che le esposizioni multiple allo stesso contenuto sui social dell’impresa suscitano sentimenti negativi, riducendo il comportamento di coinvolgimento dell’utente. I consumatori sono più disposti ad interagire con l’impresa in risposta a contenuti accattivanti, emozionali, che li stimolino a prestare attenzione e ad interagire con il prodotto. È bene ridurre la frequenza di pubblicazione dei contenuti e ottimizzare gli stessi in funzione delle esigenze dei consumatori, in quanto esposizioni multiple allo stesso contenuto suscitano sentimenti negativi e ne riducono il coinvolgimento. La presente ricerca agevola le imprese a scegliere il contenuto e a stabilire la frequenza degli annunci che stimoleranno il coinvolgimento dei consumatori ed aumenteranno l’efficienza pubblicitaria, aiutandole a evitare di inserire contenuti sbagliati e ridurre le spese pubblicitarie non necessarie. Lo studio “*Revisiting the consumer brand engagement concept*”, condotto da Obilo, Chefor e Saleh (2020), ha ulteriormente approfondito il ruolo dei contenuti per favorire il coinvolgimento del consumatore. Secondo i risultati ottenuti, sviluppando consumatori coinvolti, attraverso dei contenuti coerenti con le proprie aspettative, un’azienda ha maggiori possibilità di mantenerli come clienti, ma guadagna anche media gratuiti nell’acquisizione di nuovi consumatori. Attraverso il coinvolgimento, i

responsabili della creazione possono ottenere informazioni uniche sulle offerte che i consumatori ritengono preziose.

La definizione di un piano editoriale nell'ambito della strategia di social media marketing è uno strumento che consente all'impresa di pianificare e programmare in anticipo i contenuti da veicolare nelle piattaforme social, dopo aver selezionato quelle in cui essere presente. Stabilire un piano editoriale per i social media, basato sullo studio delle caratteristiche e abitudini del pubblico e sui dati analitici disponibili pubblicamente, aiuta l'impresa a rendere efficace la sua *Content Strategy* (Pitzoi, 2016). Un piano editoriale è un documento fondamentale per la gestione e programmazione della presenza social del brand, in quanto è possibile determinare in maniera preventiva le azioni strategiche necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e del target di riferimento.

Diversi sono i benefici per le imprese derivanti dalla creazione di un piano editoriale:

-il piano editoriale aiuta ad organizzare i contenuti creati, non solo sui social ma anche sul blog o sul sito web aziendale, e a risparmiare tempo;

-coinvolgimento diretto del team dell'impresa verso il raggiungimento di obiettivi di marketing comuni, a partire dal momento di scelta delle piattaforme. Il calendario può essere usato come fonte di riferimento per verificare cosa sarà pubblicato e quando, inoltre semplifica la suddivisione delle responsabilità dei membri del team;

-pianificando i contenuti in anticipo si migliora la qualità e la rilevanza degli stessi al fine di sviluppare l'*engagement* del cliente, il piano editoriale aiuterà, inoltre, ad adottare una strategia di pubblicazione coerente in tutte le piattaforme. Una condivisione costante abitua i *follower* ad interagire regolarmente con i contenuti, contribuisce a coltivare relazioni durature che avranno più possibilità di tradursi in vendite. I nuovi utenti non saranno attirati a seguire un brand se la pagina è non curata ed aggiornata, al contrario una strategia di pubblicazione costante dimostra ai follower

una giusta attenzione alla gestione delle piattaforme e consente di fronteggiare l'*overload* informativo;

-permette all'impresa di non perdere mai date importanti: il calendario editoriale (il documento in cui sono stabiliti i contenuti da condividere, il giorno e l'orario) permette di adattare i contenuti e saltare sull'onda di trend popolari, nel caso di *breaking news* del momento. Per un piccolo negozio alimentare come un panificio e pasticceria potrebbe essere strategico tenere traccia di ricorrenze quali le giornate mondiali (ad esempio la giornata mondiale della pizza) e delle festività più tradizionali quali San Valentino, Halloween, Natale per pubblicizzare prodotti o offerte relative a quel periodo e rafforzare il coinvolgimento del cliente. L'impresa può anche fare riferimento a ricorrenze speciali per l'attività in questione, come l'anniversario della nascita del brand, l'apertura di un determinato punto vendita, il raggiungimento di un traguardo professionale, al fine di rendere il pubblico più partecipe alla vita dell'azienda e sviluppare *engagement*;

-aiuta l'impresa a definire la strategia di social media marketing ma anche e soprattutto a monitorarla: l'impresa stabilirà dei KPI in base agli obiettivi che intende perseguire, pertanto può verificare in qualsiasi momento se il piano ha bisogno di modifiche o adattamenti. L'impresa riesce a misurare i risultati e può utilizzare tali informazioni per ottimizzare la creazione e condivisione dei contenuti.

L'elaborazione del piano editoriale richiede il coinvolgimento dell'intero team di lavoro, e segue alcune rigide fasi, solamente al termine di un'attenta analisi si provvederà alla creazione, programmazione e distribuzione dei contenuti all'interno dei vari social. Le fasi per lo sviluppo del piano editoriale di social media marketing sono le seguenti (FONTE: elaborazione personale su report Hootsuite.com, 2019; Semrush.com, 2016, Dodson, 2016):

1-analisi del contesto interno: prima di creare un piano editoriale l'impresa dovrà valutare attentamente le iniziative intraprese fino ad allora sul fronte social, osservare le piattaforme che

utilizza e le motivazioni che guidano queste scelte, il tipo di contenuti che vengono attualmente pubblicati, il *tone of voice*. Se l'impresa ha già attivato le pagine social aziendali attraverso gli strumenti *Insights* può studiare il suo pubblico, la composizione, l'età, la localizzazione, gli orari con traffico maggiore e verificare se coerente con l'individuo target. In questo modo potrà identificare i punti di forza e di debolezza della propria offerta e utilizzare tali informazioni per ottimizzarne le prestazioni.

Nel caso in cui invece l'impresa sia ancora in una fase di progettazione della presenza social per una buona pianificazione editoriale è necessario in primis stabilire gli obiettivi dell'impresa sui social media: possono essere ad esempio la generazione di *leads*, l'aumento del traffico sul sito web o canale *ecommerce*, la fidelizzazione del cliente attraverso lo storytelling e il servizio di *customer care*, lo stimolo di azioni specifiche connesse alla vendita offline. Nel *briefing* iniziale tra i componenti dell'azienda dovranno emergere: il settore di riferimento e i principi su cui si fonda il brand, quali sono le tipologie di prodotti e servizi offerti, le finalità che l'impresa intende perseguire con i social, la tipologia di pubblico a cui si vuole riferire. Dopo il confronto iniziale è necessario definire almeno 5 parole chiave che raccontano il brand, così da avere dei riferimenti esatti per la fase di analisi dei contenuti online e dei competitor e poterle utilizzare per la fase di creazione dei contenuti (Pitzoi, Semrush.com, 2016);

2-analisi del contesto esterno: comprende al suo interno tre tipologie di analisi che l'impresa dovrà effettuare. L'impresa dovrà studiare il comportamento dei competitor: comprendere di cosa parlano, le tipologie di contenuti condivisi, su quali piattaforme, ed il relativo *tone of voice*, la frequenza di pubblicazione. Questa analisi può fornire vari spunti da tenere in considerazione per la propria strategia, senza copiare, anzi per differenziarsi ed innovare. L'azienda potrà poi effettuare una ricerca dei contenuti presenti sul web, sfruttando le 5 parole chiave che la descrivono. Nel caso in cui sia alla ricerca di ulteriori *keyword* che hanno a che vedere con il brand, Semrush è un utile strumento che permette di inserire nella barra di ricerca la parola interessata ed ottenere per volume

di ricerca quelle corrispondenti. Una volta identificate le *keyword* di riferimento, i manager potranno utilizzare Tagboard, uno strumento che permette di analizzare il *sentiment* attorno ad un determinato argomento, sapere in quali social media avvengono le conversazioni e quali solo i contenuti che riscuotono più successo. Infine l'impresa dovrà considerare i segmenti demografici di ciascun canale, al fine di definire in modo migliore i propri target. Ogni social si rivolge ad un'audience diversa e la tipologia di contenuti da condividere dovrà essere consona al profilo demografico degli utenti. Khoros aggiorna costantemente i dati sulla composizione degli utenti sui social media (*Social Media Demographics 2021*), dai quali emerge che: l'86% degli individui tra 18-29 anni utilizza Facebook, la percentuale scende al 77% per soggetti tra 30-49 anni, lo utilizza il 51% delle persone tra 50-65 anni, il 34% degli over 65. In media un utente trascorre 35 minuti al giorno su Facebook. Secondo i dati del report Instagram viene utilizzato invece dal 67% di persone tra 18-29 anni, dal 47% di quelle tra 30-49, dal 23% di persone tra 50 e 64 anni. Il tempo medio al giorno trascorso su Instagram da un utente è di 53 minuti. L'impresa nella preparazione del calendario editoriale dovrà studiare i differenti profili demografici che definiscono le audience dei canali social, solo in questo modo i post saranno pertinenti con il target di riferimento e con le caratteristiche del canale;

3-scelta dei canali: dopo aver eseguito l'analisi del target che l'impresa intende raggiungere¹, i manager dovranno, nel caso in cui l'impresa non abbia ancora aperto una pagina aziendale, considerare le caratteristiche delle diverse piattaforme. Facebook è il social network più diffuso a livello mondiale, secondo quanto riportato da WeAreSocial.com (2020), e si rivolge ad un pubblico ampio e variegato, come si è avuto modo di appurare dai dati Khoros. La mission di Facebook è quella di dare alle persone il potere di costruire una comunità attorno alla quale aggregarsi, scoprire cosa succede nel mondo ed esprimere quello che più conta per loro. Molto spesso le aziende falliscono operando su tale social, in quanto lo sfruttano soltanto per promuovere e vendere il

¹ L'impresa potrà, ad esempio, sfruttare le informazioni ottenute grazie allo strumento Tagboard.

prodotto. L'impresa potrà puntare alla costruzione di una *brand community*, utilizzando gli strumenti che la piattaforma mette a disposizione: i gruppi, gli eventi, le storie. Per aumentare la visibilità all'interno del *newsfeed* degli utenti, l'impresa può combinare diverse azioni: inserire delle *call to action* specifiche che coinvolgano l'utente ad interagire con il post e il brand; sfruttare i post sui gruppi, questi infatti ottengono maggiore visibilità, l'algoritmo di Facebook li classifica come potenzialmente in grado di sviluppare engagement; utilizzare gli eventi per promuovere iniziative online e offline e creare anticipazione, inserire i prodotti all'interno del Facebook shop e stimolare azioni specifiche degli utenti. L'impresa nelle campagne di Facebook ADV potrà selezionare il pubblico sulla base dei contenuti da veicolare, considerando l'età, gli interessi, il grado di istruzione e l'occupazione attuale ecc... L'impresa, non solo sul social Facebook, dovrà testare diverse soluzioni, analizzare i risultati ottenuti e scegliere le iniziative più strategiche per essa. Instagram è il social media più utilizzato dopo Facebook in Italia, con 27,7 milioni di iscritti (Statista, 2020), ed è principalmente legato ad utenti più giovani. Il social è basato su contenuti visuali, possono essere utilizzati una grande varietà di formati, foto, video, caroselli, *stories*, le aziende potranno sviluppare dei contenuti visivi ad alto valore che non dovranno essere incentrati esclusivamente sul prodotto, ma essere organizzati e strutturati in modo tale da sviluppare l'*engagement* del cliente. L'impresa oltre alle immagini del prodotto potrà utilizzare le *stories* in un'ottica di *entertainment*, dare un'illustrazione anche del "dietro le quinte", raccontare i suoi valori e la sua attività combinando elementi visivi con scritte, filtri, musica, stimolare gli *user generated content* sulla base di contest o iniziative. Le funzionalità relative alla vendita di prodotti e servizi sono presenti anche su Instagram: l'impresa può inserire il proprio catalogo prodotti e taggarli all'interno dei post, in modo da stimolare l'acquisto e generare traffico sul website.

Facebook ed Instagram sono i social che risultano più adatti ad un piccolo negozio alimentare, come si vedrà nel caso che sarà analizzato nell'ultimo capitolo: per questi sarà poco utile avere una pagina

aziendale su LinkedIn, social network per aziende e professionisti utilizzato per cercare persone ed imprese, connettersi con i colleghi, costruire nuove relazioni con potenziali clienti ed *influencer*;

4-scelta dei contenuti e creazione: condividere contenuti solo nella stagione dei saldi o per comunicare offerte e lanci di nuovi prodotti rischia di annoiare i seguaci e potrebbe contribuire ad instaurare un rapporto occasionale, poco profondo con i clienti. La modalità migliore per individuare il mix di contenuti efficace è effettuare diversi tentativi nel corso del tempo e verificarne i risultati, ad ogni modo Gattolin e Tien (Hootsuite.com, 2019) suggeriscono due tipologie di regole per la gestione di tale mix. La regola dei terzi consiste nella pubblicazione di:

-1/3 di contenuti per promuovere l'attività e generare *brand awareness* o nuovi *lead*;

-1/3 di contenuti provenienti da fonti esterne, tra cui contenuti dei follower o fonti in linea con il business potenzialmente interessanti per l'audience di riferimento;

-1/3 di contenuti per stimolare l'interazione diretta con i follower, al fine di rafforzare il coinvolgimento.

L'altra regola, quella dell'80/20, implica che solo il 20% dei contenuti dovrebbe essere finalizzata alla vendita di prodotti, il restante 80% dovrebbe essere costituito da post utili ed interessanti.

L'impresa dovrà stabilire la tipologia di contenuti da veicolare ed il relativo *tone of voice* con il quale comunicare con i consumatori. Su Instagram ad esempio l'impresa dovrà sfruttare lo strumento degli hashtag e monitorare quelli più rilevanti, combinare # generalisti con # specifici al settore di appartenenza. Quanto più sarà specifico l'hashtag tanto più l'azienda sarà in grado di raggiungere un'audience mirata e potenzialmente in grado di sviluppare un *engagement* migliore. L'impresa può utilizzare l'hashtag di brand per lanciare un nuovo prodotto, promuovere contest, raccogliere contenuti generati dagli utenti. Ogni social ha un suo stile comunicativo e la

pianificazione del *copy* dei post, oltre a considerare l'ottimizzazione in ottica SEO, dovrà tenere conto delle peculiarità delle piattaforme e del pubblico di riferimento sui canali.

I manager hanno a disposizione una moltitudine di strumenti e applicazioni per la creazione dei contenuti. Landscape è una piattaforma gratuita di Sprout Social con la quale è possibile ridimensionare e modificare le foto da pubblicare sui social media, pur non avendo delle conoscenze di *editing* elevate. Canva invece è una piattaforma online per la progettazione grafica che offre la possibilità di usufruire di una vasta serie di *template* già ottimizzati per qualsiasi piattaforma a seconda della tipologia di contenuti da veicolare, siano essi post su Facebook o Instagram, stories, immagini di copertina. È possibile modificare e scegliere la grafica di sfondo, aggiungere effetti, animazioni, brevi testi. Il contenuto, una volta ultimato, può essere condiviso direttamente sui social media. Lumen5 è invece uno strumento utile per la progettazione e l'*editing* dei video. È una piattaforma particolarmente utile per lo storytelling del brand che, grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, è in grado di trasformare contenuti di articoli e post di blog in video, riassumendone i contenuti e abbinandoli automaticamente a scene video, audio ed immagini. Ciascun video sarà ottimizzato nella corretta dimensione e durata, i manager potranno condividerlo direttamente sulle pagine social o scaricarlo;

5-creazione del calendario editoriale: è l'ultimo passo da compiere per la realizzazione del piano editoriale, nel documento saranno calendarizzati i diversi contenuti progettati, stabiliti i giorni e gli orari di pubblicazione, nonché la frequenza. Per quanto riguarda i giorni e gli orari di pubblicazione l'impresa, se già presente sui canali, dovrebbe analizzare i dati *Insight*, che esprimono i giorni e i momenti della giornata in cui i *follower* accedono a questi canali. Nel caso in cui un brand si stia affacciando per la prima volta ai social media, Hootsuite.com e Semrush.com identificano gli orari di maggiore affluenza in Italia nelle seguenti tre fasce orarie: 8.00-9.00, 13.00-16.00, 21.00-22.30. Ovviamente questi potranno variare a seconda della tipologia di target. Per quel che concerne la frequenza di pubblicazione il piano editoriale dovrà considerare il tipo di brand e i social media sui

quali si decide di pubblicare: per una attività di piccola e media dimensione sarà sufficiente un post, al massimo due al giorno su Facebook ed Instagram e l'aggiunta di *stories* "live", al fine di coinvolgere sempre più l'utente. Nel caso di brand nel campo dell'editoria è bene che pubblichi almeno 3 o 4 volte al giorno su Facebook, mentre la pubblicazione su Twitter dovrà avere una frequenza maggiore, sull'ordine dei 20-30 tweet al giorno. La frequenza può variare in relazione a diversi fattori, l'impresa avrà modo di monitorare nel tempo quella migliore per la propria attività. Anche per la creazione del calendario editoriale le PMI hanno a disposizione una serie di strumenti che permettono di semplificare il lavoro.

Hootsuite è uno strumento che permette di programmare e pubblicare contenuti su tutte le piattaforme su un'unica interfaccia. In alternativa le imprese possono creare un calendario editoriale di rapida consultazione utilizzando Excel. In orizzontale si inseriscono i giorni, in verticale gli orari, nelle caselle corrispondenti il manager inserirà la piattaforma, l'immagine o video (se necessario), il testo da utilizzare, e, una volta pubblicati, i relativi risultati;

6-adattamento e misurazione dei risultati: l'ambiente dei social media è particolarmente dinamico, pertanto l'elaborazione del piano editoriale richiede una grande flessibilità. Alcuni contenuti possono essere modificati in base ad eventi o avvenimenti recenti: una news recente che crea molto scalpore può essere utilizzata per parlare di se, della propria azienda o dei propri prodotti. L'ultimo passo nella strategia di social media marketing prevede la misurazione dei risultati delle iniziative intraprese, attività che permette all'impresa di valutare l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel *briefing* iniziale. Le piattaforme social dispongono al loro interno di strumenti di *analytics* che permettono di monitorare in tempo reale le attività connesse ai profili aziendali.

Alcune delle metriche utilizzabili dalle imprese fanno riferimento a:

-copertura o *reach*: esprime il numero di utenti social raggiunti dall'attività e misura l'ampiezza effettiva del pubblico raggiunto dai canali. Facebook ed Instagram *Insight* permette di verificare la copertura anche per ogni singolo post;

-*engagement*: esprime l'insieme delle azioni compiute dagli utenti in relazione all'attività dell'impresa, pertanto è un buon indicatore del livello di coinvolgimento degli utenti. Su Facebook l'*engagement* viene calcolato sommando il numero di like, commenti e condivisioni di un determinato post;

-*engagement rate*: può essere calcolato relativamente ad ogni singolo post o riferito alla pagina aziendale Facebook o Instagram, esprime il rapporto tra il numero di interazioni ottenute da un contenuto (like+commenti+condivisioni), o dalla pagina, e il numero totale degli utenti raggiunti da quel contenuto. Nel caso di ER della pagina si utilizza il numero totale di *follower*.

Come si è visto già all'inizio del paragrafo oggi gli utenti dei social media sono bombardati dai contenuti, a tutte le ore ed in tutti i luoghi, pertanto grazie all'utilizzo di un piano editoriale l'impresa può riuscire a pubblicare con metodica e continuità, incrementando il coinvolgimento dell'utente, e rendere efficace la propria *content strategy*, al fine di progettare un'esperienza omnicanale al cliente.

3.5-La tecnica dello *storytelling* nella gestione dei contenuti dell'impresa

Una modalità per fronteggiare l'*overload* informativo è quella di produrre contenuti di qualità, capaci di far riflettere il lettore, attirare l'attenzione dell'utente e costruire un'immagine dell'impresa credibile ed autorevole. Lo *storytelling* si inserisce all'interno della strategia di social media marketing ed è adatto anche a piccole e medie imprese, a patto che queste siano consapevoli che si tratta di un'operazione strategica. L'arte di narrare con il fine di promuovere prodotti e posizionare brand non è una disciplina appena nata, ha radici profonde, che fanno riferimento alla retorica greca (Corradini, 2017). Il *corporate storytelling* non è altro che l'applicazione strategica della tecnica narrativa alla comunicazione aziendale (Bettini, 2015). È bene sottolineare l'accento sull'applicazione strategica dello strumento: la strategia è alla base di questa metodologia, non è frutto di un esercizio puramente creativo, basato soltanto su una bella storia da raccontare. Il contenuto dello *storytelling* è caratterizzato da una struttura narrativa che si compone di due importanti elementi strategici: il primo è la cronologia, che è un'organizzazione degli elementi della storia in una dimensione temporale in modo che gli ascoltatori possano riconoscere un inizio, una metà e una fine; la seconda è la causalità, che collega gli eventi della storia a inferenze causali consentendo al pubblico di stabilire relazioni causali tra gli elementi della storia (Bruner, 1990 ; Escalas, 1998). Il contenuto della narrazione contiene sempre una trama e dei personaggi (Escalas, 2004; Green, 2006). La trama si riferisce alla sequenza temporale degli eventi che interessano un personaggio e risulta dall'interazione tra cronologia e causalità. I personaggi, i protagonisti della storia, sono i mezzi con cui gli ascoltatori della storia sperimentano credenze, scopi ed emozioni (Stern, 1994). I personaggi svolgono un ruolo fondamentale nel creare empatia tra gli ascoltatori e gli eventi della storia e, insieme alla trama, contribuiscono a rendere le storie simili a esperienze di vita reale. Le storie influenzano tre aspetti del consumatore: quello cognitivo (le persone immagazzinano conoscenze ed esperienze nella loro memoria sotto forma di storie), l'aspetto comportamentale (rappresenta l'energia, lo sforzo e il tempo di un consumatore spesi su un oggetto

di coinvolgimento), e quello emotivo (gli annunci narrativi generano sentimenti ed emozioni positive negli ascoltatori stimolando l'empatia con i personaggi e la trama). Uno studio effettuato da Dessart e Pitardi (2019), intitolato “*How stories generate consumer engagement: An exploratory study*”, ha indagato su come i contenuti delle storie influiscono sul customer engagement (CE), adottando un approccio netnografico su una raccolta di risposte dei consumatori (quasi 1000 commenti in 4 lingue) ai video digitali pubblicati su YouTube dal marchio Dove. È necessario approfondire la ricerca al fine di capire come tipi specifici di strategie di contenuto del marchio, come lo storytelling del marchio, promuovano il coinvolgimento (Maslowska et al., 2016). Questa comprensione guiderebbe la progettazione dei contenuti per migliorare il coinvolgimento cognitivo, emotivo e comportamentale dei consumatori (Hollebeek & Macky, 2019). Il CE viene definito come lo stato mentale motivazionale di un consumatore caratterizzato da livelli specifici di attività cognitiva, emotiva e comportamentale durante una specifica interazione con un oggetto di coinvolgimento (Hollebeek, 2011).

I risultati della ricerca mostrano che il *customer engagement* è stimolato dalla natura narrativa dell'annuncio perché i diversi elementi della storia incoraggiano risposte emotive, cognitive e comportamentali. In primo luogo, consentendo agli spettatori di attribuire il significato centrale della storia, la trama sembra stimolare un coinvolgimento più basato sulla cognizione, che è stato dimostrato dal livello di concentrazione degli spettatori e dall'attenzione al messaggio trasmesso dal contenuto della storia e dai numerosi commenti relativi alla spiegazione del messaggio pubblicitario. In secondo luogo, i personaggi sono stati in grado di eseguire un trasferimento emotivo dalla storia agli spettatori, consentendo loro di provare sentimenti e stati d'animo. Le emozioni che le persone provano verso la storia di marca sono forti e polivalenti e la dimensione affettiva si manifesta negli utenti attraverso tristezza, mancanza di fiducia e orgoglio. Infine, il grado di verosimiglianza percepito dagli spettatori sembra tradursi in reazioni più cognitive. Infatti, rendendo la storia simile alla vita reale, la verosimiglianza percepita innesca ulteriori riflessioni e

considerazioni sul potenziale potere degli strumenti pubblicitari nel veicolare messaggi preziosi, influenzando positivamente la cognizione degli spettatori (Van Laer, 2014). Inoltre, porta a reazioni comportamentali, come la volontà di condividere e consigliare il contenuto agli amici o di partecipare alla storia eseguendo l'esperimento rappresentato nell'annuncio. Pertanto, la storia suscita anche una risposta di tipo interattivo, le emozioni e i pensieri spesso coinvolgono anche altri consumatori, intenzionalmente o meno. Quando i consumatori sono in disaccordo tra loro, i commenti negativi, irrispettosi o accesi possono intensificarsi, a volte divergendo dallo scopo o dall'intento effettivo della storia. La valenza del coinvolgimento nasce quindi non solo in reazione al contenuto di marca stesso, ma anche al modo in cui gli altri ne parlano.

La persuasione attraverso la tecnica dello *storytelling* è notevolmente diversa dai risultati di coinvolgimento del cliente perseguibili dalla pubblicità tradizionale. In primo luogo, il racconto di storie influenza mentalmente le persone, riduce la loro motivazione per controbattere (Green & Brock, 2002) e suscita risposte emotive. L'effetto di trasporto narrativo si manifesta nelle risposte affettive e cognitive, nelle credenze, negli atteggiamenti e nelle intenzioni dei destinatari della storia. In secondo luogo, l'effetto del trasporto narrativo ha il potenziale per durare e persino aumentare nel tempo (Appel & Richter, 2007), consentendo rendimenti più elevati degli investimenti pubblicitari. Van Laer, Feiereisen e Visconti (2019), nello studio "*Storytelling in the digital era: A meta-analysis of relevant moderators of the narrative transportation effect*" hanno analizzato gli effetti della tecnica sul coinvolgimento degli utenti. Gli studi esistenti nel marketing mostrano che gli annunci narrativi sono più efficaci degli annunci fattuali, cioè annunci che presentano le caratteristiche e i vantaggi di un prodotto in modo diretto e logico (Adaval & Wyer, 1998) nel determinare il coinvolgimento del messaggio pubblicitario e quindi portare a un miglioramento del marchio e valutazioni di prodotto (Peracchio & Meyers-Levy, 1997). La generazione di storie può derivare dall'uso intenzionale di varie fonti professionali da parte di un'azienda (ad esempio, società pubblicitarie) o da più narratori all'interno di un gruppo di clienti.

Utilizzare le voci degli utenti e dei clienti attuali per comunicare una storia è più persuasivo rispetto ai contenuti puramente generati dall'impresa. I risultati suggeriscono che tali narrazioni sono particolarmente potenti quando si tratta di coinvolgere i clienti. Pertanto, i manager che mirano ad aumentare le implicazioni dello *storytelling* e a coinvolgere i clienti digitalmente dovrebbero prendere in considerazione lo *storytelling* generato dagli utenti. I risultati sono particolarmente rilevanti se si considera che gli operatori di marketing utilizzano abitualmente un numero limitato di fonti narrative (di solito annunci narrativi) e insistono per mantenere il pieno controllo sulle storie del loro marchio.

Oggi il tema dello *storytelling* può essere sfruttato non solo dalle grandi aziende, ma anche e soprattutto dalle PMI. Il tessuto economico e sociale italiano è contraddistinto da una miriade di piccole e medie attività che molto spesso si soffermano alla condizione del “saper fare”. Oggi occorre entrare in confidenza con una nuova figura di consumatore che non si limita semplicemente ad acquistare, ma vuole essere parte di un processo di realizzazione. Il saper fare dell'impresa deve essere anche e soprattutto raccontato e comunicato, al fine di attivare un pubblico sempre più esigente. Le storie di marca sono una leva di marketing non suscettibile di imitazione e sono capaci di attivare un pubblico globale (Visconti, 2017). Si pensi ad esempio all'unicità dei prodotti artigianali tipici di un territorio, che racchiudono un mondo di valori e tradizioni. Il piccolo imprenditore può sfruttare questa leva di marketing con budget non eccessivi per raccontare e condividere la storia dell'azienda, del prodotto o del servizio.

Il website aziendale e la presenza sui social media devono avere alla base un progetto narrativo con le seguenti caratteristiche di base:

-una narrazione fluida dei vantaggi del prodotto o servizio offerto: il brand potrà utilizzare brevi racconti per far scoprire i valori della sua offerta, foto e video in grado di racchiudere in una manciata di secondi una miriade di emozioni;

-una capacità di far emergere il lato creativo dell'azienda;

-un linguaggio semplice, familiare, coinvolgente, che non annoi il destinatario e lo accompagni nella fruizione dei contenuti (Skarabot, 2016).

Scrivere con passione porterà a creare un legame emotivo con i consumatori e permetterà di raccontare in modo innovativo l'unicità dell'azienda e del prodotto, in un mercato altamente competitivo.

La ricerca “*Storytelling: the scale of persuasion and retention: a neuromarketing approach*”, condotta da Hamelin, Thaichon, Abraham, Driver, Lipscombe, Pillai (2020) ha utilizzato l'approccio del *neuromarketing* utilizzando l'analisi degli occhi, dell'espressione facciale, dei segni sulla pelle per comprendere il ruolo dello stile di narrazione sul cambiamento di comportamento e sull'aumento del coinvolgimento dei consumatori. A due gruppi di intervistati (28 uomini e 29 donne) è stato chiesto di leggere due brevi testi di fantasia sull'azione positiva di un'azienda selezionata nei confronti dell'ambiente. Una storia è stata scritta utilizzando parole per suscitare emozioni positive, mentre l'altra è stata scritta con un approccio più cognitivo, dunque finalizzata più a sensibilizzare il consumatore sulla base di informazioni e dati. Le mappe termiche e l'analisi dell'area di interesse mostrano che la storia affettiva è sia più veloce che più efficace nel cambiare atteggiamento, questo approccio produce cambiamenti comportamentali più immediati. La storia cognitiva ha portato a un cambiamento più duraturo, viene conservata dai consumatori per un lungo periodo, ma richiede un'elaborazione profonda dei temi e, di conseguenza, un'adeguata pianificazione. Sono emerse diverse implicazioni per i manager al fine di implementare al meglio la tecnica dello *storytelling*:

-i manager dovrebbero evitare nello stile di scrittura di diventare eccessivamente sentimentali e mantenere l'uso di contenuti emotivi al di sotto di una soglia di credibilità. A seconda del contesto,

ciò può innescare emozioni negative, come il disprezzo, e provocare una perdita di credibilità e fiducia;

- i partecipanti di questo studio si sono concentrati principalmente all'inizio e a metà delle storie campione. Pertanto, i professionisti del marketing dovrebbero includere le informazioni chiave nella fase iniziale dei loro contenuti. Allo stesso tempo potrebbero ridurre il numero di testi utilizzati per diminuire la complessità complessiva di un annuncio e aumentare l'attenzione che le persone possono indirizzare verso le informazioni o i messaggi più importanti nei loro annunci;

-se le donne sono il pubblico di destinazione di una campagna, gli operatori di marketing potrebbero utilizzare fotografie, informazioni o storie di spicco che siano di natura affettiva. La storia affettiva ha generato un maggiore cambiamento di atteggiamento nelle donne che negli uomini.

Nonostante ci sia ancora molto da fare nelle imprese di piccola e media dimensione italiane, l'approccio strategico dello *storytelling* nella gestione dei contenuti social e non solo, può rappresentare una grande opportunità. Non ci sono limiti nell'utilizzo degli strumenti in un progetto di *storytelling*: è spesso dalla loro corralità ed integrazione che ne esce il risultato migliore (Bettini, 2015). Per sfruttare in modo efficace la metodologia dello *storytelling* sarà necessario: ascoltare i social media, osservare i competitor e i loro contenuti, fissare gli obiettivi, definire una strategia e presentare un piano operativo e soltanto alla fine iniziare a raccontare.

Anche in questo caso, emerge la centralità della pianificazione editoriale: come si è visto, la tecnica dello *storytelling* può essere applicata alla condivisione dei contenuti sui social media o più in generale nella strategia di *content marketing* dell'impresa, ma deve necessariamente seguire un piano operativo ed inserirsi all'interno delle strategie dell'impresa.

3.6-La Social Media ADV: strumenti, metriche e KPI

Come si è già visto nel paragrafo precedente, gli utenti internet sono oggi immersi in un universo contraddistinto da un eccesso di contenuti, informazioni e messaggi pubblicitari, che rendono difficile la sfida per la visibilità, se si fa il confronto con organizzazioni con elevate risorse economiche. Aumentare la copertura di contenuti organici, dunque non a pagamento, risulta particolarmente complesso. L'*advertising* online offre numerose opportunità anche per le imprese di piccola e media dimensione, queste possono infatti, seppure con budget limitati, utilizzare una grande varietà di formati per aumentare la propria visibilità sui canali internet e sui social media. Sia sul panorama mondiale che su quello nazionale, l'utilizzo di formati pubblicitari digitali sta modificando in modo significativo l'andamento degli investimenti: secondo i dati riportati da Nielsen a settembre 2020 la TV e la stampa continuano a perdere rilevanza, l'online si attesta sui livelli della radio come mezzo pubblicitario, anzi, durante il lockdown, il valore dell'ADV Digital ha superato quello di quest'ultimo. Diversi sono i fattori riconducibili all'affermazione del formato digitale:

- possibilità di *targetizzare* la pubblicità in modo preciso e puntuale: gli strumenti a disposizione dei manager sulle piattaforme permettono di impostare l'invio della comunicazione pubblicitaria in base a parametri demografici, occupazionali, geografici, e non solo. L'impresa potrà decidere di veicolare un messaggio ad un utente con particolari interessi, selezionando in modo accurato le caratteristiche dell'audience di riferimento;

- grande varietà di formati utilizzabili, non solo sui social ma anche su siti web, blog, motori di ricerca;

- elevata misurabilità dei risultati: l'impresa può monitorare in tempo reale l'andamento di una determinata campagna pubblicitaria, in base agli obiettivi che intende perseguire ed ai KPI stabiliti;

-il budget può essere impostato in maniera preventiva, l'acquisto avviene tramite un sistema d'asta automatico o manuale, l'impresa imposta un valore d'offerta che corrisponde alla soglia di spesa massima che intende sostenere per un determinato obiettivo.

Vi sono oggi diversi forme di pubblicità online che le imprese possono adottare:

-*Search Advertising*: consiste nell'acquisto di link sponsorizzati sui motori di ricerca, al fine di guadagnare visibilità nelle SERP;

-*Classified Advertising*: consiste nell'acquisto di spazi pubblicitari all'interno di siti di compravendita o siti verticali di annunci;

-*Display Advertising*: include tutte le tipologie di pubblicità tramite banner, statici o interattivi. È la tipologia più diffusa, gli inserzionisti possono acquistare spazi pubblicitari disponibili su più tipologie di media, quindi siti web, blog, social media, app. Al fine di sfruttare al meglio le potenzialità di questi strumenti, tutti i contenuti dovranno seguire una logica integrata e dovranno essere progettati in modo tale da non risultare intrusivi per gli utenti;

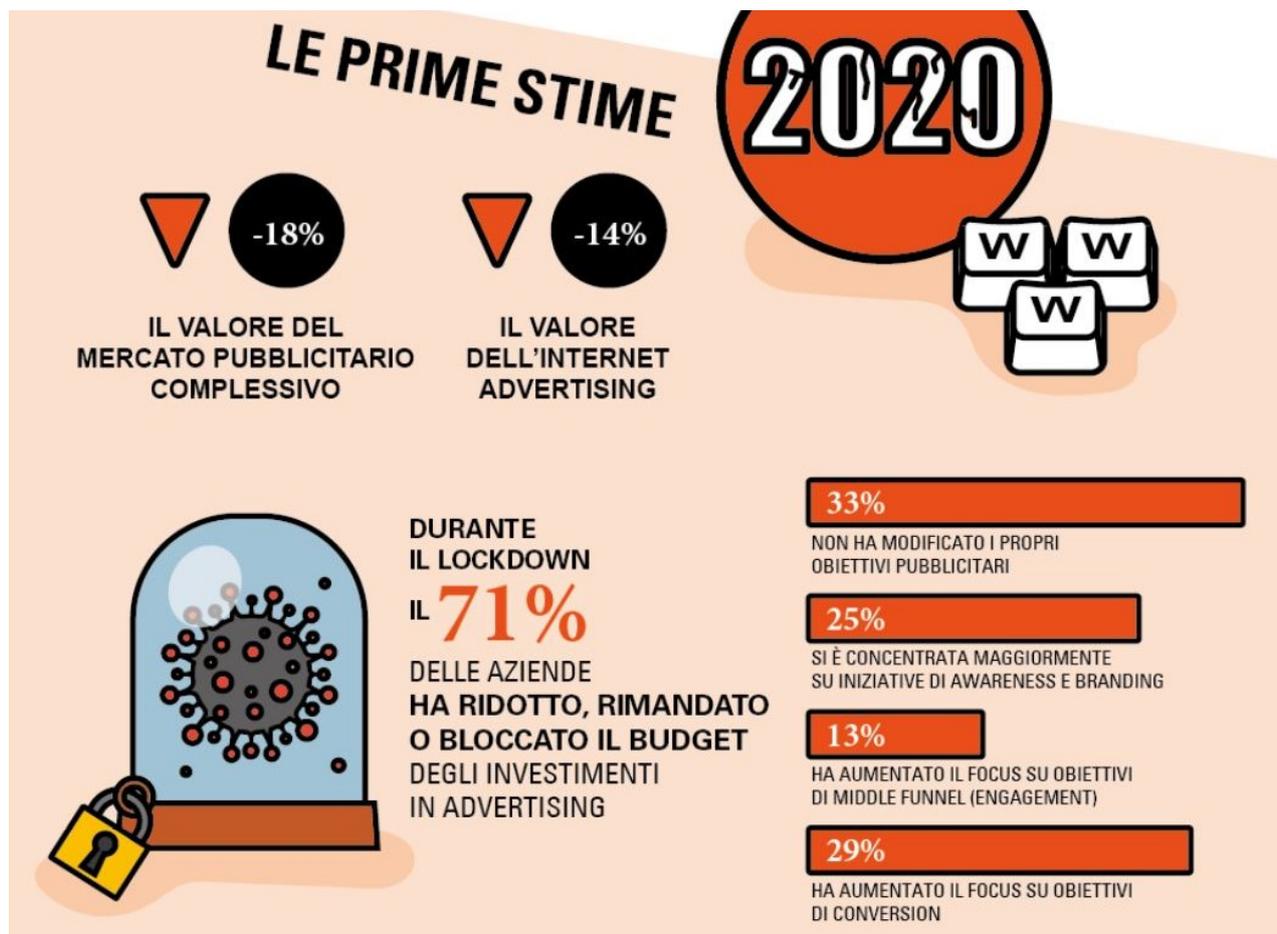
-*Native Advertising*: include tutte le tipologie di annunci a pagamento che sono così coerenti con il contenuto della pagina e talmente assimilati all'interno della *newsfeed* dell'utente che questo li reputa consoni con la piattaforma di destinazione (IAB, 2013). La caratteristica principale di queste tipologie di contenuti è che non interrompono l'esperienza di navigazione dell'utente, in quanto visualizzati in base alle sue preferenze e pertanto sono potenzialmente in grado di catturare una maggiore attenzione. Rientrano all'interno della categoria tutti i contenuti sponsorizzati.

Secondo quanto emerge dai dati dell'Osservatorio Internet Media, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, pubblicati a giugno 2020, l'online nel 2019 è arrivato ad un peso del 38% sul totale *media spending*, avvicinandosi fortemente alla TV, che detiene una quota del 42%. Il mercato pubblicitario in Italia è arrivato ad un valore di 8,7 miliardi di euro. Se si

considerano i diversi formati la *Display ADV* detiene la quota maggiore, arrivando ad un valore di 2,098 miliardi di euro, seguita dalla *Search ADV*, che tocca un valore di 914 milioni di euro, e poi dalla *Classified ADV*. Un formato in forte crescita è quello dell'*Audio ADV*, in ragione di una maggiore diffusione sul mercato di assistenti vocali come Alexa di Amazon o Google Home.

Nell'info grafica sottostante, in Fig. 3.3, sono riportate le prime stime relativamente alla *digital ADV* per il 2020.

Fig. 3.3-Le stime per l'*internet ADV* nel 2020



FONTE: Osservatorio Internet Media, School of Management Politecnico di Milano, 2020

Il valore del mercato pubblicitario è previsto in flessione del 18%, il 71% delle aziende durante il lockdown ha ridotto, rimandato o bloccato gli investimenti in *Internet ADV*, soltanto il 33% delle aziende considerate non ha modificato i propri obiettivi pubblicitari.

La spesa in ADV globale registrerà un calo del -9,1% nel 2020 secondo gli Advertising Expenditure Forecasts di Zenith. Zenith prevede anche che la *digital advertising* rappresenterà il 51% della spesa adv globale del 2020. Gli ultimi dati Nielsen diffusi ad ottobre 2020 hanno messo a confronto la spesa pubblicitaria tra gennaio e settembre 2020 con lo stesso periodo dell'anno precedente: in media il mercato pubblicitario, considerato nel suo complesso, è calato del 20% circa. I media che hanno registrato le perdite maggiori sono stati: i periodici, i quali hanno registrato un calo del 40% rispetto allo stesso periodo del 2019, la radio, con un calo al 30% ed infine la TV, per la quale il *media spending* è diminuito del 15%. Nonostante alcuni periodi di picco secondo Dal Sasso, AIS *Managing Director* di Nielsen, il canale digitale ha retto bene: il valore della pubblicità su questi canali è diminuito solo del 7% e, nel mese di settembre, la web advertising è stata l'unico formato in crescita, del +7,8%.

I dati diffusi dall'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, emersi da un'indagine condotta su 1538 PMI a marzo 2020, hanno rilevato però che ancora scarsi sono gli investimenti pubblicitari sui canali digitali, già da prima della pandemia. Il 43% delle imprese non svolge attività pubblicitarie o continua a preferire esclusivamente forme tradizionali di promozione quali stampa, radio o TV locali. Solo il 57% delle PMI investe in *advertising* online. Il 21% sceglie di investire esclusivamente sui social, ma con budget limitati e sporadici. Un ulteriore 36% dichiara di investire in internet *advertising* agendo su più fronti, in particolar modo sui motori di ricerca, sui social network e sui canali specializzati, rimangono marginali gli investimenti nella banneristica (Sali, 2020).

L'utilizzo della pubblicità sulle piattaforme di social media deve rientrare all'interno della *content strategy* dell'impresa, in quanto offre grandi opportunità anche per attività con budget ridotti. Al

fine di fronteggiare l'*overload* informativo sarà necessario combinare contenuti organici e a pagamento, l'impresa può in questo modo selezionare un pubblico target specifico in base agli obiettivi che intende perseguire e monitorare i KPI di riferimento. Non vi è una "ricetta" di successo per la social ADV, secondo Newberry (2017) e McLachlan (2020) di Hootsuite i social media in generale e la pubblicità sulle piattaforme offre delle opportunità per effettuare alcuni test, definiti come *A-B Testing*. Il test A / B è una forma di ricerca che consente ai manager di testare piccole variazioni nei contenuti sui social media per determinare quale è più efficace con il suo pubblico specifico. Per eseguire il test è necessario separare il pubblico in due gruppi e progettare un contenuto diverso per ciascuno. Quindi basterà confrontare le risposte a ciascuna campagna pubblicitaria per determinare quale è più efficace in base alle metriche scelte. La forma pubblicitaria principale sui social media è la *Native ADV*: gli utenti sono continuamente esposti ad annunci con le caratteristiche dei post, oppure connessi a ricerche recentemente effettuate. I social media lasciano la facoltà agli utenti di decidere se interagire o meno con le inserzioni, pertanto in alcuni casi può essere utile effettuare questo test.

Una recente studio condotto da Wajid, Raziq, Ahmed, Ahmad (2021), intitolato "*Observing viewers' self-reported and neurophysiological responses to message appeal in social media advertisements*" ha utilizzato l'approccio auto riferito e le risposte neurofisiologiche per comprendere il coinvolgimento degli utenti nella social media ADV, mostrando due annunci sui social media a 17 soggetti. Il risultato principale dello studio è che l'appello emotivo ha un ruolo chiave nel determinare la simpatia verso le pubblicità su questi canali ed influenza le decisioni degli utenti. In particolare la social ADV di attività retail e imprese che offrono servizi ai consumatori dovranno sviluppare dei contenuti in grado di emozionare e suscitare sensazioni positive negli utenti, in quanto ciò influisce sul cambiamento di atteggiamento del consumatore.

I principali social media offrono degli strumenti *user friendly* che permettono ai manager di impostare una campagna pubblicitaria in poche mosse, anche per imprese con budget ridotti e sprovviste di elevate competenze tecniche.

Facebook Ads è la piattaforma per progettare campagne pubblicitarie su Facebook, Facebook Messenger, Instagram e Audience Network. Per la realizzazione della campagna lo strumento prevede 3 macro-fasi (FONTE: Facebook ADS e Hootsuite.com):

-campagna: per la realizzazione della campagna pubblicitaria in primis devono essere definiti gli obiettivi dell'impresa. Facebook Ads fornisce tre categorie di obiettivi, concepiti seguendo l'impostazione del *customer journey*:

1-notorietà: l'impresa può ambire ad aumentare la notorietà del brand o la copertura dei contenuti;

2-considerazione: l'impresa può avere come obiettivi di una campagna pubblicitaria l'aumento del traffico verso il sito web, l'aumento delle interazioni, può incoraggiare installazioni di app o visualizzazioni di video, può voler generare nuovi contatti o incoraggiare gli utenti a comunicare con essa;

3-conversione: l'impresa può avere come obiettivo l'aumento degli acquisti tramite il sito o l'app, la vendita dei prodotti inseriti all'interno del catalogo online o lo stimolo del traffico nei negozi offline.

-gruppo di inserzioni: all'interno di questa sezione Facebook Ads, si dovranno impostare:

1-pubblico: la piattaforma offre la possibilità di individuare in maniera dettagliata la tipologia di audience a cui mostrare la pubblicità. L'impresa potrà creare 3 tipologie di pubblico.

Il pubblico salvato o pubblico chiave consente ai manager di effettuare una *targetizzazione* particolarmente dettagliata, utilizzando le informazioni pubblicamente disponibili in rete. Il

manager potrà selezionare il pubblico in base alla localizzazione geografica, all'età e sesso dell'utente, agli interessi mostrati (pagine, tipologie di contenuti, interazioni), all'attuale posizione professionale.

Il pubblico personalizzato invece fa riferimento a gruppi di utenti raggiungibili mediante l'ADV che sono già venuti in contatto con il brand. Per la creazione del pubblico personalizzato l'impresa potrà selezionare più opzioni:

-sito web: il manager può in questo modo considerare i visitatori del sito o di determinate pagine di esso e mantenerli in questo segmento fino ad un massimo di 180 giorni;

-file clienti: l'impresa può caricare liste di indirizzi e-mail, numeri di telefono, Facebook ID;

-attività nell'app o offline: l'impresa può identificare chi ha usato l'app o ha eseguito azioni specifiche;

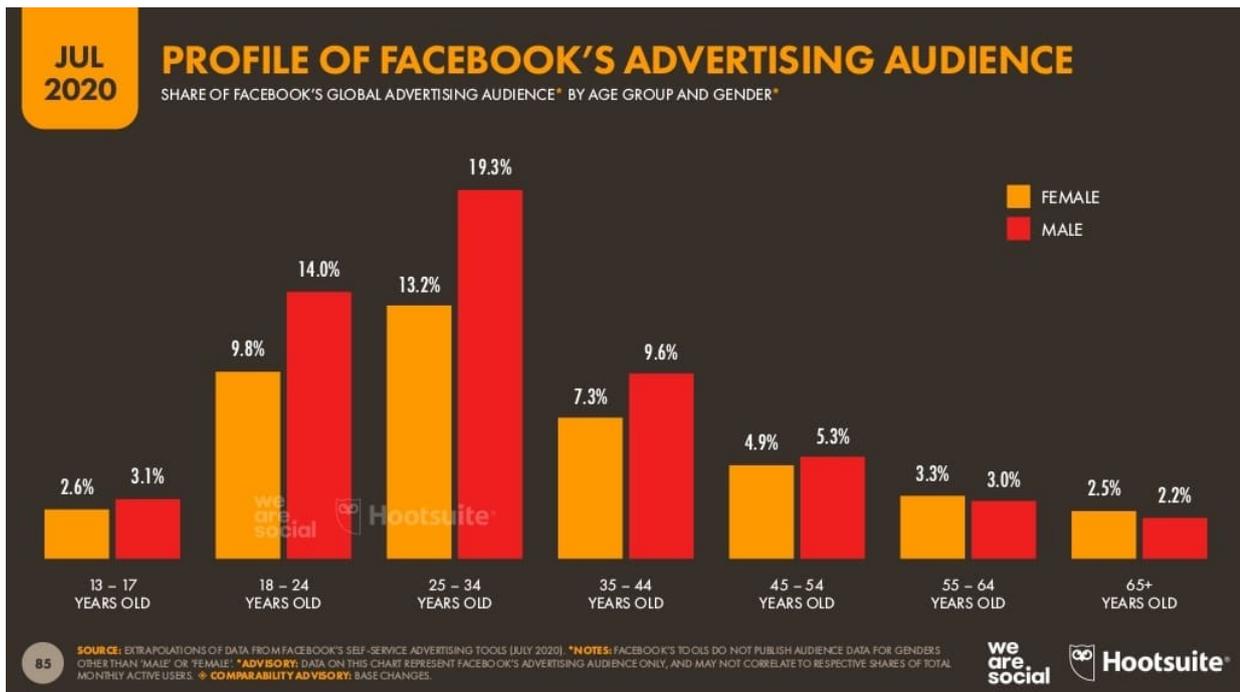
-video: l'impresa può raggiungere chi ha visualizzato per almeno 3 secondi o più i video che ha caricato sulla pagina Facebook o account Instagram;

-profilo Instagram aziendale o pagina Facebook: permette di raggiungere chi ha interagito con l'account Instagram del brand o arrivare a chi ha interagito con la pagina Facebook, mandato messaggi o salvato post.

Il pubblico simile invece consente di creare, da un pubblico già esistente, un nuovo pubblico con caratteristiche simili a quelle del pubblico considerato. Può essere utile nel caso in cui l'impresa ha intenzione di raggiungere nuove porzioni di pubblico al di fuori del mercato attuale, ma utilizzando i dati già in possesso come base.

Dal rapporto *Hootsuite Digital 2020*, riportato in fig. 3.4, realizzato in collaborazione con WeAreSocial, è possibile osservare il profilo dell'audience della Facebook ADV a luglio 2020.

Fig. 3.4-Il profilo dell'audience per la Facebook ADV



FONTE: rapporto *Hootsuite Digital 2020*, Hootsuite.com e WeAreSocial.com

Dai dati emerge che l'audience principale della Facebook ADV riguarda principalmente la fascia 18-34 anni: vi è una concentrazione maggiore sulla fascia 25-34 anni, in particolare sugli uomini, ad una percentuale del 19,3%, e su quella 18-24 anni. Alcune imprese veicolano i contenuti pubblicitari attraverso Facebook ad utenti 35-44 anni, più agli uomini, 9,6%, che alle donne, 7,3%, e anche ad utenti nella fascia 45-54.

2-posizionamenti: l'impresa dovrà decidere su quali piattaforme mostrare l'annuncio, scegliendo se pubblicarlo su Facebook, Instagram, Facebook Messenger o Audience Network o su tutti e 4 contemporaneamente;

3-budget e programmazione: l'acquisto degli spazi pubblicitari su Facebook Ads avviene sotto forma di asta (o *bid*): l'impresa imposterà un'offerta massima per raggiungere l'obiettivo desiderato o un budget massimo giornaliero. Non c'è un importo fisso da pagare, mentre si crea l'annuncio

l'interfaccia fornirà un'offerta consigliata in base agli obiettivi dichiarati. I modelli di *pricing* che possono essere utilizzati nella piattaforma sono:

-CPM (costo per mille): il prezzo da pagare corrisponde al costo per ottenere 1000 *impression* (visualizzazioni);

-CPC (costo per clic): il costo per ottenere un clic sull'inserzione, può essere adottato per campagne finalizzate a generare traffico sull'*ecommerce* dell'impresa;

-Costo per riproduzione del video di 3 secondi: la metrica viene calcolata come l'importo totale speso diviso per le visualizzazioni del video di 3 secondi;

-CPL (costo per *lead*): il costo per ottenere un contatto, da utilizzare se l'obiettivo della campagna è l'acquisizione di contatti.

Diversi fattori influiscono su quanto l'impresa pagherà per un annuncio sui social media, tra i quali: la qualità dell'annuncio, l'obiettivo della campagna, la tipologia di pubblico *target*, il periodo dell'anno e l'ora del giorno, la tipologia di posizionamento.

I manager potranno infine selezionare e programmare i giorni o le ore in cui mostrare l'annuncio.

-*inserzione*: è l'ultima fase per il lancio della campagna pubblicitaria in cui viene realizzata l'inserzione dal punto di vista creativo, la grafica ed il copy dei contenuti. L'impresa potrà scegliere tra una vasta serie di formati: video, immagini, raccolte, caroselli, *stories*, *slideshow* ecc... Tra i formati citati quello dell'immagine è quello più diffuso per mostrare prodotti, in quanto semplice e veloce da realizzare. Questa tipologia di annuncio permette anche di includere un pulsante di *call to action* come "Acquista ora". Il formato delle storie è sicuramente uno dei più utilizzati, le foto possono essere visualizzate per 6 secondi, 15 secondi è la durata massima dei video. È un ottimo formato per lanciare offerte a tempo limitato: il contenuto deve essere veloce e facile da capire, la grafica deve riuscire a catturare l'attenzione dell'utente. Con il carosello l'impresa può includere

fino a 10 immagini o video, ciascuna con un proprio link. Può essere utile per presentare più prodotti e mostrare le diverse caratteristiche. L'annuncio di raccolta invece include una foto di copertina o un video e 4 immagini di prodotto più piccole con prezzi e anteprima della descrizione. Può essere considerata come una sorta di vetrina digitale dove poter visualizzare un'anteprima dei prodotti in catalogo. A seconda degli obiettivi che l'impresa si pone dunque, avrà a disposizione una grande varietà di formati da poter utilizzare.

Essendo la strategia di Social Media *Advertising* basata sull'identificazione in via preventiva degli obiettivi da raggiungere, i manager dovranno riuscire a tradurli in metriche specifiche, che descrivano in modo accurato la performance dell'attività online. Queste metriche vengono definite KPI, ovvero *Key Performance Indicator*, e sono degli indicatori di prestazione chiave utilizzati per la misurazione della presenza social e non solo dell'impresa, legati strettamente agli obiettivi prestabiliti. In questo modo il manager sarà in grado di monitorare il successo o l'insuccesso di una determinata campagna pubblicitaria, verificare la tipologia di contenuti più apprezzati al fine di ottimizzare la presenza su queste piattaforme.

Seguendo l'impostazione del *customer journey* di Lemon e Verhoef (2016) alcune delle metriche che possono essere utilizzare per l'attività sui social media e l'ADV online sono:

-fase PRE ACQUISTO: i manager possono utilizzare come metriche per la valutazione della social ADV il CPM (costo per mille *impression*), la copertura o *reach*, l'*engagement* o l'*engagement rate*, già introdotti nel paragrafo 3.3. L'impresa per valutare i risultati di una campagna pubblicitaria potrà poi utilizzare il CPC, oppure il *click through rate*, rapporto che esprime il rapporto tra il numero di clic sull'annuncio e il totale delle *impression*, al fine di comprendere la capacità dell'annuncio di portare traffico sul sito dell'impresa;

-fase ACQUISTO: in questa fase i manager potranno utilizzare, oltre al CPL (costo per lead), il CPA (costo per risultato) oppure il ROAS (*Return on Advertising spend*). Il CPA indica il costo

medio di una conversione (azione generata dall'inserzione), può essere calcolato prendendo la spesa pubblicitaria totale e dividendola per il numero di conversioni totali ricevute. Si ottiene così il costo per ogni singola conversione. Il CPA può variare ampiamente in base all'obiettivo della campagna, al posizionamento dell'annuncio, al *targeting*, al prodotto. Il valore può essere calcolato anche per ogni annuncio e fornirà l'importo speso da un annuncio per ottenere un singolo acquisto sull'*ecommerce*. Si divide in questo caso la spesa totale in ADV per il numero di vendite effettuate. Non ci sono numeri veramente specifici a cui puntare: ogni settore, ogni annuncio, ogni campagna è diversa. Ma mettere il CPA nel contesto del ROAS può aiutare l'impresa a capire se un annuncio è redditizio o meno nel lungo periodo. Il ROAS misura il ritorno sulla spesa pubblicitaria, viene misurato calcolando le entrate provenienti dagli annunci divise per la spesa pubblicitaria sostenuta. È una metrica fondamentale se l'impresa sta gestendo una campagna che abbia l'obiettivo di vendere un prodotto o servizio;

-fase POST ACQUISTO: l'impresa in questa fase può considerare tre tipologie di KPI, le condivisioni (o *amplification rate*), le *review* degli utenti e le menzioni, le quali misurano la fedeltà ed il coinvolgimento del consumatore. L'A.R. va a misurare il numero di condivisioni sui social media, le menzioni invece offrono all'impresa un indicatore del livello di attenzione ed *engagement* degli utenti di riferimento. La *review* degli utenti possono essere utilizzate per monitorare il *sentiment* dei consumatori relativamente al lancio di un prodotto o ad un'offerta sul sito dell'impresa tramite i media.

I manager dovranno scegliere le metriche più consone agli obiettivi prestabiliti e verificare in corso d'opera la riuscita delle campagne pubblicitarie: sarà fondamentale non utilizzare soltanto una metrica, ma combinarla con altre ed osservarne l'andamento nel tempo. Le imprese, anche di piccola dimensione, hanno oggi a disposizione questi strumenti sui social media che permettono di farsi notare seppur con budget limitati. La Social ADV offre dei vantaggi considerevoli in termini di *targetizzazione* e versatilità di formati, vi è la possibilità di raggiungere un pubblico vario e

specifico, aspetto che la pubblicità tradizionale non può per sua natura garantire. Soltanto attraverso un utilizzo consapevole degli strumenti dell'ADV l'impresa potrà massimizzare i propri risultati, pertanto rimane centrale l'utilizzo di un approccio strategico che sia in grado di orientare il team di lavoro e che sia basato sugli obiettivi dell'impresa.

CAPITOLO 4: IL CASO DEL PANIFICIO VISSANI. TRADIZIONE, ARTIGIANALITA' ED INNOVAZIONE

4.1-Metodologia utilizzata per l'analisi del caso

Come si è avuto modo di appurare nei paragrafi 1.1 e 3.1, oggi i social media sono uno dei fenomeni più pervasivi al Mondo (WeAreSocial.com), gli utenti utilizzano sempre più la rete e i dispositivi mobile per comunicare tra loro e con i brand di riferimento. La digitalizzazione ha generato una proliferazione dei punti di contatto tra utenti e imprese (Ieva, Ziliani, 2018), gli individui tendono sempre più ad assumere un comportamento omnicanale, indistinto tra canali offline e online (Maci, Noci, 2020). La pandemia da Covid-19 ha portato nuovi utenti online (Nielsen, 2020) e di conseguenza spinto molti retailer a dover necessariamente ripensare la propria attività, molte nuove imprese di piccola e media dimensione hanno iniziato ad utilizzare l'online ed i social media per comunicare e mantenere il legame con i propri consumatori (Deloitte per Facebook, 2020). Il mondo online offre delle grandi potenzialità anche e soprattutto per le PMI, le realtà imprenditoriali portanti del nostro Paese, le quali possono utilizzare i social media (e non solo) in ottica strategica, con l'obiettivo di rafforzare la relazione con i clienti attuali, aumentare la propria visibilità, raggiungere nuovi contatti, il tutto sostenendo dei costi relativamente bassi. Grazie all'analisi degli strumenti di Social ADV e dei dati dell'Osservatorio Internet Media² sono stati evidenziati i vantaggi e la versatilità di forme della Advertising online, mettendo in evidenza le potenzialità di tali mezzi.

² In riferimento al paragrafo 3.6

Questo breve richiamo al *framework* teorico di riferimento aiuta il lettore a comprendere il *background* all'interno del quale si inserisce l'analisi del ricercatore.

L'analisi del caso aziendale oggetto di indagine si propone tre obiettivi principali:

1-dimostrare l'importanza dell'approccio strategico nel Content marketing e nell'utilizzo delle piattaforme di social media, che sia basato su obiettivi condivisi e stabiliti dall'imprenditore e dai componenti dell'impresa, sulle informazioni e sui suoi dati a disposizione, al fine di creare un'esperienza coerente mediante tutti i canali in cui l'impresa è presente.

2-analizzare in termini pratici i fattori critici di successo, le criticità e le sfide da affrontare in un'attività di piccola dimensione in termini di utilizzo degli strumenti e delle applicazioni online;

3-evidenziare, tramite la presentazione dei risultati perseguiti, le potenzialità dei mezzi della Social Advertising, seppur utilizzando dei budget ridotti.

L'analisi del caso è stata di stampo interventista, mediante l'osservazione attiva e partecipante del ricercatore. Il ricercatore è stato infatti responsabile, insieme all'azienda, dello svolgimento del fenomeno e dei risultati ottenuti, che devono essere interpretati alla luce della letteratura; egli ha agito come "membro del team", ha condiviso responsabilità, oneri e onori della partecipazione al gruppo di lavoro per il raggiungimento di un risultato (Chiucchi, 2012). Egli ha partecipato in prima persona al cambiamento, promuovendolo, e diventando protagonista nell'ideazione, progettazione e implementazione delle soluzioni. Il ricercatore ha lavorato a stretto contatto con i titolari dell'impresa e i responsabili di ogni reparto, il comparto dolci, pizza, panificazione.

L'analisi si riferisce al periodo temporale che va da ottobre a dicembre 2020.

Per la presentazione del caso saranno utilizzati gli strumenti adottati per la gestione dei contenuti sui social media, i dati e i report relativi alla piattaforma Facebook Manager (utilizzata per la gestione dei contenuti Facebook ed Instagram), sia per quel che riguarda gli Insight del pubblico e dei contenuti, che per la social media ADV, e le tipologie di post ed immagini condivise.

Alcune delle informazioni relative all'attività di Social Media Marketing sono emerse dai periodici confronti effettuati tra i principali referenti dell'impresa per fare il punto della situazione e programmare le iniziative future.

4.2-Presentazione dell'impresa

Il Panificio Vissani nasce ad Appignano, un piccolo paese in provincia di Macerata, nel 1970.

L'impresa si sviluppa come piccola attività a gestione familiare, gestita dalla titolare Graziella Canulli ed il marito Amedeo Vissani, specializzata nella produzione di pane e dolci. Nei primi anni 2000 l'azienda, per necessità di spazi, acquista un nuovo locale al centro del paese, nel piccolo borgo. È proprio qui che iniziano a muovere i primi passi i due eredi, Andrea e Simone, che manifestano il proprio interesse a portare avanti l'attività di famiglia, mantenendo una tradizione artigianale, ma restando al passo con le innovazioni del settore. Negli ultimi 5 anni l'apporto della nuova generazione è stato fondamentale per avere successo nel mercato: sono state inserite due nuove figure nell'organico tra cui un pasticciere ed un pizzaiolo/consulente di panificazione, investendo e scommettendo sulla riuscita di questa evoluzione e crescita dell'offerta ed immagine aziendale.

Il team venutosi a creare ha permesso all'azienda di perfezionarsi dal punto di vista del prodotto, ha contribuito alla generazione di nuove idee ed allo sviluppo di una visione diversa della propria attività, incentrata sul cliente e sulle evoluzioni dei suoi comportamenti e gusti. Il panificio conta ad oggi 15 dipendenti, pertanto è una vera e propria attività a piccola dimensione. La nostra regione è contraddistinta da un elevato numero di realtà a gestione familiare, principalmente piccole imprese, ma soltanto poche di esse riescono a sopravvivere al ricambio generazionale. Un numero ancora minore sente la necessità di innovare ed investire sul proprio futuro, per di più aprendosi al "mondo" dei social media e dell'online. Il cambiamento culturale e l'utilizzo di nuove forme di comunicazione e vendita sono fondamentali per il successo di un'attività che prosegue da 50 anni, e il presente caso è una prova di come sia necessario ed opportuno il mutamento di mentalità da parte dei vertici aziendali nelle piccole attività, senza stravolgere processi e prodotti ma anzi mantenendo una produzione artigianale ed il carattere familiare. Questi driver, alla luce dell'evoluzione del consumatore sempre più esigente e connesso, possono fare la differenza al fine di rafforzare l'*engagement* del cliente e sviluppare una *brand loyalty* profittevole e duratura.

L'impresa già da diversi anni è attiva sul fronte social, in particolare su Facebook ed Instagram, ma sorgevano delle evidenti difficoltà. Innanzitutto i contenuti risultavano indistinti tra le piattaforme: non vi era alcuna distinzione tra quelli condivisi su Facebook ed Instagram, pertanto l'utente non era motivato a seguire entrambi i canali, essendo il contenuto uguale. I post su Facebook presentavano diversi limiti: la maggior parte di questi era contraddistinta da un *copy* scarno, non indirizzato a particolari tipologie di utenti, in alcuni vi erano degli *hashtag*, strumento non consono alla piattaforma. Non vi erano degli obiettivi di fondo, la pubblicazione avveniva non in maniera programmata e seguendo una logica strategica. La gestione dei profili era affidata alla creatività dell'imprenditore o alle altre figure del team di lavoro, quando si aveva del tempo a disposizione. Non esisteva un piano editoriale da seguire, i contenuti online erano pubblicati occasionalmente, senza una cadenza regolare, e non veniva data importanza al *copy* e al target di riferimento. Le criticità elencate per le PMI nel paragrafo 3.2³ riguardo la gestione di tali strumenti, erano evidenti nei contenuti social dell'impresa.

L'impresa è attiva ormai da 50 anni ed è l'unica del paese (in questo settore) di 4000 abitanti circa. Con l'apporto delle nuove figure inserite il panificio realizza prodotti unici nel loro genere, alcuni già "affermati" da tempo dunque più tradizionali, altri innovativi per gusto e accostamenti di sapori: panettoni, torroni, cioccolatini, uova pasquali, torte di qualsiasi genere, dolci, pane, pizza alla pala romana ecc ... La prima frase con cui il titolare ha aperto la discussione iniziale è stata: "il prodotto c'è, ha successo e i clienti apprezzano le nostre nuove proposte, manca la comunicazione, la trasmissione del valore al consumatore stesso, al fine di rafforzare la relazione ed incrementarne il *lifetime value*". Risultava necessario affidare la pianificazione, creazione e condivisione dei contenuti ad un soggetto "esterno", al di fuori della realtà operativa vera e propria, che fosse in grado di partire dagli obiettivi stabiliti dell'impresa e sviluppare una strategia omnicanale, basata sulle diverse esigenze della clientela.

³ In riferimento a Gerosa (2016), Lomaestro, Sali(2020), i rischi e le criticità dell'attività di Social Media Marketing nelle PMI

Si è partiti da un'attenta analisi della composizione del pubblico sulle pagine aziendali, al fine di evidenziare una necessaria gestione separata dei contenuti stessi. A settembre 2020, periodo in cui il candidato è entrato in contatto con l'impresa, la pagina Facebook aveva un seguito di 600 utenti, quella di Instagram invece aveva 800 *followers*. Secondo i dati, osservabili da Instagram e Facebook *Insight*, era possibile notare delle sostanziali differenze tra i due social, seppure i numeri fossero ancora limitati. Nel social Facebook l'utente tipo aveva ed ha tuttora una fascia d'età maggiore, infatti gli utenti 18-24 rappresentavano un 5%, vi era una fetta importante tra 25-44, insieme al 60%, ma poi erano presenti anche molti seguaci in età adulta, il 18% la fascia 45-54, il 10% 55-64. Per Instagram invece la composizione del pubblico era differente: vi era un divario considerevole tra la fascia 18-44 e quella più adulta. Il social è più adatto ed utilizzato da un pubblico giovane: il 70% dei *follower* si concentrava nella fascia anzidetta (rispettivamente 18% 18-24, 27% 25-34, 25% 35-44).

Al fine di comprendere gli obiettivi dell'impresa sui social media è stato svolto un *briefing* iniziale al quale hanno partecipato gli elementi più importanti dell'impresa, i proprietari ed i referenti per ogni comparto (pizza, dolci e torte, panificazione).

Seguendo l'impostazione del *customer journey* di Lemon e Verhoef (2016), per ciascuna fase sono state identificate le necessità e gli obiettivi da conseguire tramite Facebook ed Instagram, cercando di individuare come i social possono agire per gli utenti su questi canali:

-fase PRE ACQUISTO: il cliente può utilizzare i social per ricercare informazioni su determinate tipologie di prodotti, nel caso non conosca il panificio (*brand awareness*), oppure può valutare nuovi prodotti da consumare in famiglia o con un gruppo di amici, nel caso sia già a conoscenza della sua attività (*consideration*). Risulta dunque decisivo garantire un'adeguata presentazione degli stessi, sviluppare un copy potenzialmente coinvolgente ed invitante per la clientela per favorire un maggior *engagement*, curare il mix di prodotti offerti dell'azienda. Questo è ancor più importante per attrarre nuovi clienti: entrando nelle piattaforme social dove è attivo il panificio, deve essere

subito ben chiara l'attività svolta, non si può puntare esclusivamente su alcune categorie merceologiche.

-fase ACQUISTO: i social media possono essere utilizzati per supportare il cliente nella fase di acquisto, dialogando tramite Instagram direct o Facebook Messenger, pertanto è necessario essere connessi e attivi in ogni momento. È necessario mantenere un rapporto familiare ed intimo con il cliente, al fine di rafforzare la relazione ed incrementare il valore. In un'ottica invece di social media come canale di vendita, per il periodo natalizio, in seguito all'emergenza Covid-19, l'obiettivo è stato quello di testare l'appetibilità delle spedizioni in tutta Italia, al fine di recapitare i prodotti del periodo a parenti o amici fuori regione. Questo test è stato effettuato in quanto entro Pasqua l'impresa ha l'obiettivo di attivare il Facebook ed Instagram shop, da utilizzare al fine di: presentare i prodotti del momento come uova pasquali, colombe, ciambelle pasquali; dare la possibilità ai clienti di prenotarli e ritirare direttamente in negozio (un servizio *click&collect*) oppure essere consegnati a domicilio; spedire i prodotti non deperibili in tutta Italia.

-fase POST-ACQUISTO: è sorta la necessità di favorire un passaparola positivo e sviluppare *brand loyalty*, utilizzando gli strumenti che le piattaforme social mettono a disposizione. È importante che i clienti condividano la propria esperienza con i prodotti acquistati online e offline, in modo che ciò possa fungere da "pubblicità" gratuita, secondo una logica di *prosumer* (Tapscott, 2011). Pertanto è bene incoraggiare, anche tramite il *copy* dei post, la pubblicazione di recensioni e commenti riguardo i prodotti, in modo da creare un'immagine positiva, per influenzare anche nuovi clienti.

Parte della clientela dell'impresa, più avanti con l'età (dai 60 anni in poi), acquista prodotti tradizionali, non ricerca informazioni o nuove proposte online, pertanto valuta direttamente nel punto vendita se comprare qualcosa di diverso dal solito. Questi consumatori sfuggono alla comunicazione online (in ogni fase del *customer journey*), il panificio gode di una sorta di fedeltà passiva, essi riacquistano lo stesso prodotto il più delle volte per pigrizia, abitudine, senza percepire il bisogno di confrontare eventuali alternative o addirittura nuovi fornitori.

Prima di procedere alla creazione del piano editoriale per i contenuti social dell'impresa, sono state definite le tipologie di consumatori di riferimento per i canali Facebook ed Instagram, identificandone le necessità e gli obiettivi principali, le caratteristiche demografiche, la tipologia di acquisti, il comportamento online.

Per la definizione del pubblico target dell'attività di Social Media Marketing è stato utilizzato lo strumento delle *buyer personas*, una rappresentazione semi-immaginaria del cliente basata sui dati *Insight* e sulle informazioni che l'azienda possiede (Hubspot, Kusnitz, 2014).

BUYER PERSONA FACEBOOK

Giovanni ha 50 anni, vive e lavora come impiegato alla Giessegi SPA, azienda produttrice di mobili per camere ed ambienti ad Appignano, ha 2 figli di 10 e 13 anni. Acquista principalmente per consumare il prodotto in famiglia. Preferisce prodotti tradizionali come pane comune, torte e/o crostate semplici, è più scettico verso il consumo di dolci e/o pizze con gusti particolari. Accede ai canali social in momenti vuoti della giornata, quindi principalmente nella fascia oraria 18-21, come dimostrato dai report dell'attività Facebook. Apprezza conoscere gli ingredienti e la cura delle lavorazioni sia per prodotti tradizionali, che per acquistarne uno diverso dal solito.

BUYER PERSONA INSTAGRAM

Federica ha 27 anni, è una giovane maestra nella scuola primaria, convive da 2 anni con il compagno Daniele. Nel fine settimana, quando i due sono liberi da impegni lavorativi, amano passare le serate in compagnia di amici e altre coppie. Entrambi apprezzano abbinamenti di gusto innovativi, diversi dall'ordinario. Sono particolarmente attivi sui social, si possono considerare sempre connessi. Amano condividere nei propri canali i momenti vissuti. Prestano particolare attenzione all'aspetto visivo dei contenuti condivisi, alla presentazione degli stessi, adorano essere "trasportati con la mente" all'interno del mondo del panificio. Nel canale Instagram può essere testato un approccio al *copywriting* secondo una logica di *storytelling*, al fine di rafforzare l'*engagement* e la relazione con il cliente.

Come si è avuto modo di percepire, diverse fasi sono state fondamentali per la definizione della strategia da utilizzare nei canali Facebook ed Instagram: l'analisi della presenza attuale e dei dati *Insight* a disposizione, la definizione degli obiettivi derivanti dall'attività di Social Media Marketing, la costruzione delle *buyer persona*, il tutto tenendo conto delle esigenze dei rappresentanti dell'impresa. Al fine di operare correttamente è necessario che tutti siano consapevoli dei propri ruoli, delle proprie responsabilità e dei compiti funzionali al raggiungimento degli scopi definiti.

4.3-Attività di Social Media Marketing per Facebook

Il *briefing* iniziale è stato fondamentale per la costruzione delle *buyer persona*, in quanto gran parte delle informazioni sono legate al contatto diretto con la clientela, pertanto non possono essere facilmente individuate e registrate. Come si è avuto modo di vedere, l'impresa ha definito gli obiettivi che essa intende raggiungere tramite i contenuti e l'attività sui social media. Sono state definite anche le 5 parole chiave che descrivono il marchio, al fine di utilizzarle in ottica strategica nella creazione dei contenuti: famiglia, passione, innovazione, materia prima a km0, artigianalità. I prodotti dell'impresa sono influenzati dai diversi periodi dell'anno, pertanto nella realizzazione del piano editoriale per i contenuti è necessario tenere conto delle festività più tradizionali. Ad esempio a Natale i contenuti dovranno essere focalizzati su panettoni, torroni, cioccolate, torte da viaggio, a Pasqua invece uova di cioccolato artigianali, colombe, a carnevale zeppole, castagnole, chiacchiere, pertanto è bene focalizzare l'attenzione e calendarizzarli in modo da allinearsi con quanto il panificio sforna ogni giorno.

Al fine di garantire un'esperienza univoca e *seamless* a seconda dei canali online o offline, l'impresa ha lavorato non solo sui contenuti online, ma anche sugli altri elementi del Marketing mix, quindi il packaging, la promozione, e la distribuzione, quest'ultima al fine di testare l'appetibilità delle spedizioni online. Le iniziative appena citate ed avviate dall'impresa saranno approfondite nel paragrafo 4.5.

Dopo aver identificato le necessità in termini di obiettivi e la tipologia e mix di contenuti da promuovere, è stato realizzato un piano editoriale, che viene aggiornato ogni 2 settimane, suddiviso per i due social in cui l'impresa è presente, Facebook ed Instagram. Il piano editoriale è stato costruito tramite Excel ed avviato da ottobre 2020, nelle righe vengono inseriti i giorni e gli orari di pubblicazione, nelle colonne invece la tipologia di prodotto condiviso, il copy utilizzato, la copertura, le interazioni e le reazioni. La copertura rappresenta il numero di utenti che ha visualizzato, all'interno del newsfeed del social, il contenuto del post. Le interazioni invece fanno

riferimento alle reazioni, commenti, condivisioni e clic sul post. L'impresa monitora costantemente e aggiorna i risultati dei contenuti pubblicati.

Per quel che concerne invece il *timing* di pubblicazione dei post, in particolare per Facebook, sono stati utilizzati degli orari "strategici", ossia in momenti nei quali possa essere stimolata la fame ed appetibilità di un determinato prodotto, quindi al mattino presto (ore 07-08), metà mattinata (ore 10-11), oppure metà pomeriggio (quindi ore 17-18). I dati *Insight* dei due social confermano una attività maggiore degli utenti in quelle fasce orarie.

Per la frequenza di pubblicazione si è proceduto per tentativi, l'obiettivo iniziale è stato quello di condividere 3-4 post settimanali per i social, al fine di aumentarne la rilevanza ed evitare un *overloading* di contenuti per gli utenti.

Il formato delle stories invece è stato e viene tuttora utilizzato quotidianamente su entrambi i social, al fine di offrire una rappresentazione al cliente del dietro le quinte, riprendere alcune lavorazioni particolari, far immergere con gli occhi e con la mente il consumatore all'interno del laboratorio. Le Instagram e Facebook stories sono state utilizzate anche in un'ottica di *entertainment*, sfruttando la possibilità di effettuare sondaggi, rispondere a domande sollecitate dal marchio ed interagire direttamente con il cliente stesso.

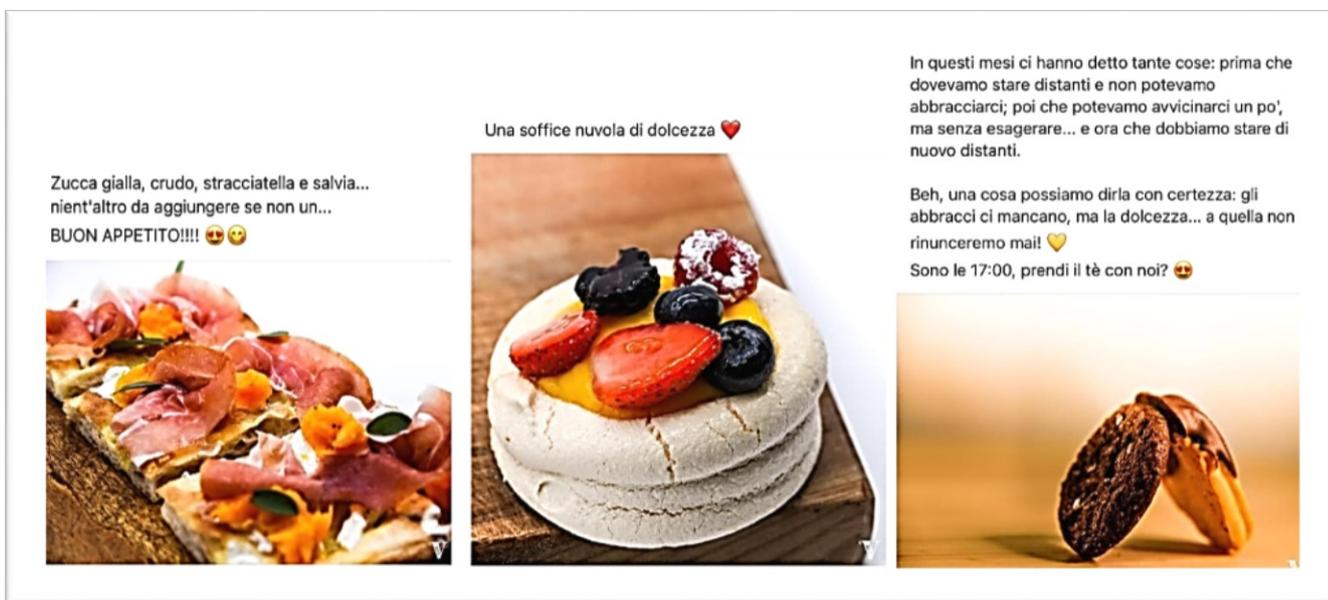
Il piano editoriale viene monitorato una volta al mese: viene effettuato un incontro con l'imprenditore e i referenti per ogni area, al fine di progettare in anticipo la tipologia di prodotti di punta e vagliare le iniziative da avviare in ambito social.

Nei mesi di ottobre e novembre sono stati sviluppati diverse tipologie di contenuti, utilizzando approcci differenti al *copywriting*, al fine di comprendere la tipologia più apprezzata dai clienti, anche in relazione alle caratteristiche della *buyer persona* di riferimento.

Sulla base di quanto identificato nella *buyer persona* del social Facebook l'obiettivo è stato quello di condividere e presentare il mix di prodotti del panificio, facendo leva sulla genuinità degli ingredienti dei prodotti in alcuni casi, mentre in altri si è puntato più sull'emozione ed il

coinvolgimento del cliente. Al fine di dare un'immagine distintiva ai prodotti, è stato inserito in ogni contenuto dei post su Facebook il logo dell'impresa.

Fig. 4.1- Tre tipologie di contenuti Facebook condivisi nel bimestre ottobre-novembre 2020



FONTE: Facebook, 2021

Nella fig. 4.1 sono riportate tre tipologie di contenuti pubblicati nella pagina aziendale Facebook ad ottobre 2020, il 10 ottobre la pizza, il 23 il mignon dolce, il 28 i biscotti da the. Come è possibile osservare, il copy ha degli approcci totalmente diversi: il primo elenca la tipologia di ingredienti, componenti della pizza in foto, mentre le altre due hanno un copy sostanzialmente diverso. Nella foto dove è raffigurato il mignon dolce il copy è “una soffice nuvola di dolcezza”, dunque orientato a descrivere la sensazione con il prodotto in un'ottica di *engagement* ma in poche parole.

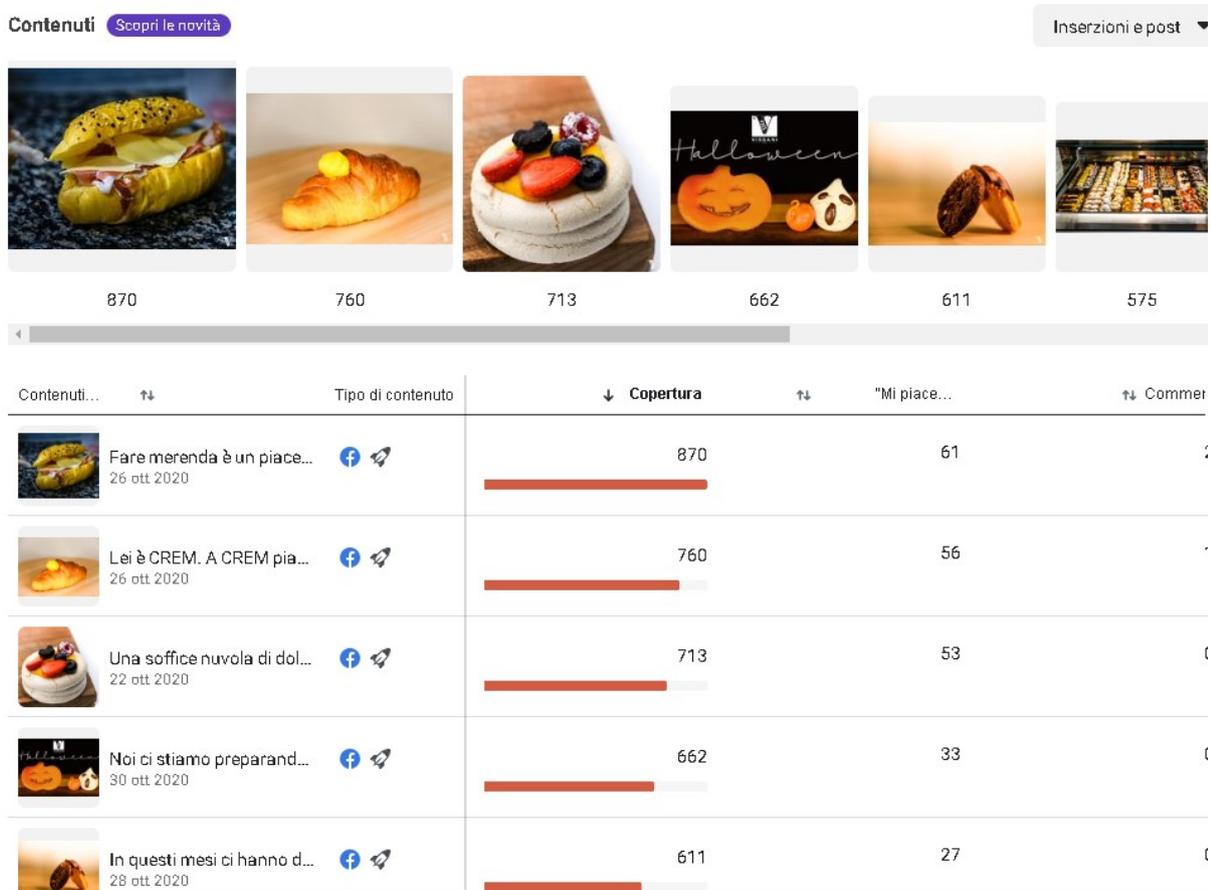
Nell'ultimo contenuto invece l'obiettivo è stato quello di utilizzare una piccola storia legata alle difficoltà causate della pandemia per raffigurare nella mente del consumatore un momento di condivisione, legato al consumo del biscotto stesso.

La tipologia di contenuti condivisi ed il copy degli stessi hanno seguito questo schema, sin da ottobre 2020:

- 1/3 di contenuti con indicazione degli ingredienti dei prodotti, dei benefici derivanti dal loro consumo, o focalizzati direttamente su una *call to action* del cliente;
- 1/3 di contenuti con focus sull'*engagement* del cliente ma con un copy non eccessivo, immediato;
- 1/3 di contenuti costruiti attraverso piccole storie in grado di fare visualizzare, nella mente del consumatore, una particolare situazione o sensazione connessa al consumo del prodotto stesso.

I risultati, in termini di like, hanno evidenziato nel suddetto periodo un andamento altalenante: dai dati riportati in Fig. 4.2, relativi ai contenuti Facebook nel periodo di ottobre, è emerso un maggiore gradimento verso contenuti anche con un copy coinvolgente ed incentrato sulle sensazioni ed emozioni, diversamente da quanto è stato teorizzato per la *buyer persona*.

Fig. 4.2-I contenuti Facebook relativi al periodo ottobre novembre 2020



FONTE: elaborazione Facebook Business Panificio Vissani, 2021

Il divario, in termini di risultati ottenuti (like) tra i diversi approcci non è così elevato, in modo da poter concludere che gli utenti preferiscano un approccio più narrativo o più focalizzato alla ragione e sull'intenzione di acquisto. Le tipologie di contenuti che hanno ricevuto un maggior successo presentano tutte un copy focalizzato sull'*engagement* del cliente, alcuni di questi, come ad esempio il primo contenuto è focalizzato sull'*engagement* del cliente ma con un copy breve, immediato, legato ad una sensazione associata al consumo del prodotto (“Fare merenda è un piacere...non credete?”) mentre il secondo contenuto in termini di copertura e mi piace è caratterizzato da una piccola storia legata alla tipologia di prodotto (“Lei è CREM. A CREM piace la dolcezza. Forse perché, in fondo, ce l’ha dentro. Poi ogni tanto fa la timida, e cerca di nascondersela dietro tanti piccoli strati di pasta sfoglia. Ma sapete qual è la verità? Non riesce a resistere a lungo. Basta sorriderle e, d’improvviso, quella bionda dolcezza esplode in un delizioso abbraccio. E, possiamo scommetterci, sarà un abbraccio che vi consolerà il cuore (e la pancia)”).

Per il periodo natalizio, grazie ad un’attenta pianificazione, un’adeguata comunicazione tra i componenti dell’impresa e ad un’efficace gestione strategica dei social media è stato possibile organizzare in anticipo la tipologia di contenuti da veicolare. Per la scelta del copy, è stata seguita la regola dei terzi anzidetta, l’obiettivo è stato quello di presentare il diverso mix di prodotti del periodo realizzati dall’impresa, focalizzando l’attenzione sull’azione del cliente, al fine di stimolarlo all’acquisto o ad ordinare il prodotto.

4.4-Attività di Social Media Marketing per Instagram

Sulla base di quanto definito nella *buyer persona* di Instagram, più giovane e pratica con questo media, si è cercato di ordinare la grafica e l'immagine stessa della pagina, cercando di far comprendere all'utente la cura e ricerca nella gestione della stessa. Ciò è avvenuto pubblicando, in termini di numeri, meno post rispetto a Facebook, ma strutturati in modo da creare una grafica impattante, ordinata.

Nelle storie in evidenza sono state create delle cartelle, suddivise per categoria di prodotto, lievitati, torte, pane, mignon, pizza, con immagini di copertina che seguono lo stesso stile, al fine di dare la possibilità al cliente di verificare in qualsiasi momento la tipologia di prodotti realizzati.

Per il 16 ottobre si è voluta testare l'interattività dei follower, più giovani rispetto al target Facebook. Si è dunque sviluppato un piccolo contest, "VISSANI TAGGA E VINCI", mettendo in palio una pizza al piatto, per chi condividesse nelle proprie stories 1 delle 3 pizze in "edizione limitata". L'iniziativa ha avuto poco seguito, in quanto solo 3 persone hanno contribuito, ma potrebbe essere una modalità coinvolgente per i clienti, da riutilizzare quando si avranno numeri maggiori. In un'ottica di passaparola (e quindi re-post nelle Instagram stories), è importante far leva su un pubblico giovane, che possa condividere con i propri amici e follower i propri momenti. È una vera e propria forma di pubblicità gratuita.

Si è poi lavorato per costruire diversi contenuti in formato "puzzle" con 6 o 3 foto, in modo da attirare la curiosità dei seguaci e un traffico maggiore sulla pagina.

Si riporta, in Fig. 4.3, una istantanea da mobile della pagina aziendale Instagram, al fine di comprendere meglio quanto appena affermato.

Fig. 4.3-Istantanea mobile pagina aziendale Instagram, ottobre e novembre 2020



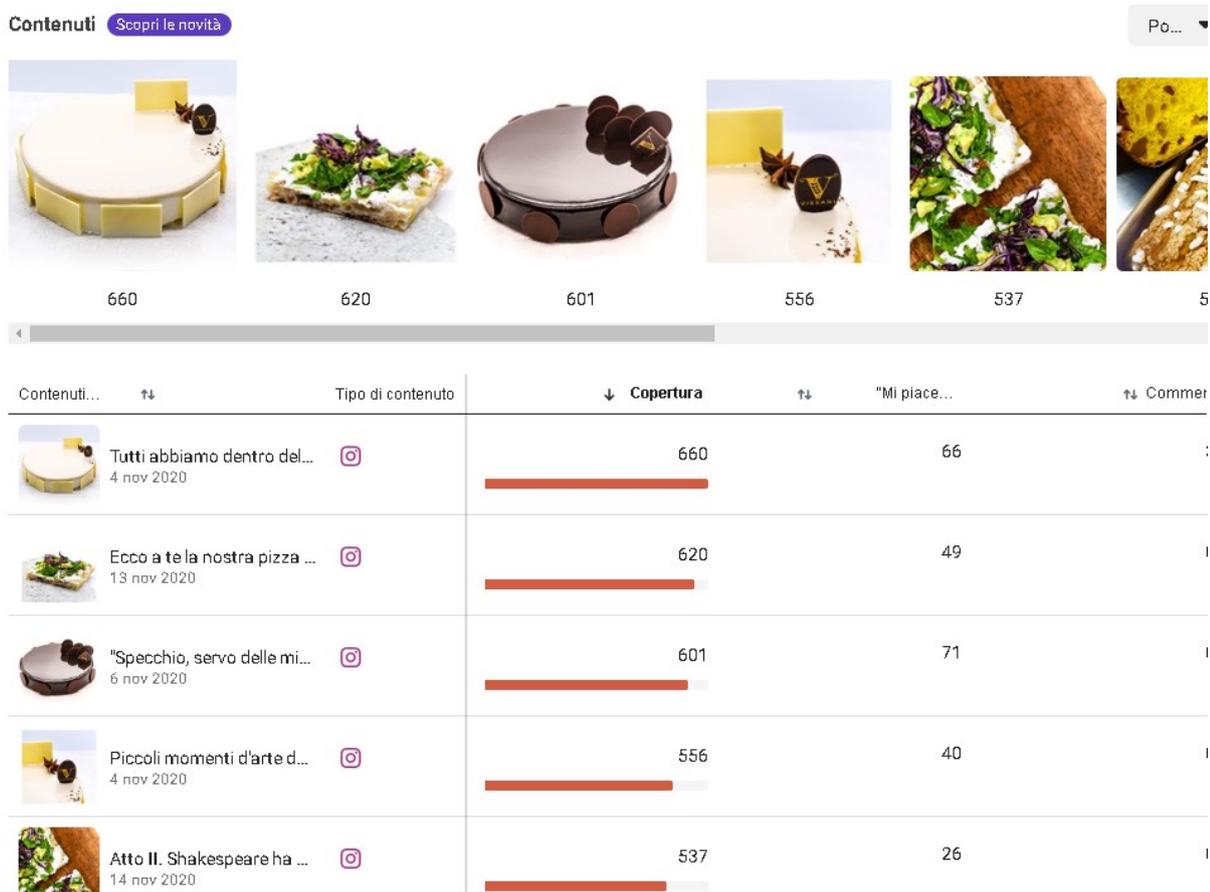
FONTE: Instagram panificio_vissani, 2021

L'obiettivo per il pubblico target di Instagram è ed era anche quello di utilizzare un copy coinvolgente, che sia in grado di emozionare ed intrattenere l'utente, in modo da influenzarne l'*engagement*. Anche per Instagram è stata utilizzata la tecnica anzidetta dei terzi per il copywriting dei contenuti. L'approccio narrativo al *copywriting* dei contenuti, con focus sull'*engagement*, è

stato particolarmente apprezzato dai *follower* del brand, come testimoniato dai risultati che seguono, pertanto questo è un buon segnale che questa tipologia affascina e rende partecipi i seguaci.

Su Instagram è stata raggiunta anche una copertura maggiore, nonostante l'impresa non abbia utilizzato contenuti a pagamento. Di seguito, in Fig. 4.4, vengono riportati i risultati, in termini di copertura e likes, relativi ai contenuti del mese di novembre.

Fig. 4.4-Report sui contenuti Instagram novembre 2020



FONTE: Facebook Business Panificio Vissani

Il primo post in termini di copertura e mi piace riportava il copy seguente: “Tutti abbiamo dentro delle storie. La storia di un’amicizia. La storia di un incontro che ci ha cambiato la vita. La storia di un viaggio pieno d’avventure. E poi ci sono le storie d’amore. Oggi vogliamo raccontarvene una autenticamente marchigiana. È quella tra la nostra soffice mousse al caffè e il suo intenso e provocante ripieno al #varnelli. Una storia da gustare piano, per regalarsi un momento di lenta felicità”. Il secondo post invece è stato maggiormente focalizzato sugli ingredienti della pizza:

“Ecco a te la nostra pizza base yogurt, spinacino, avocado al lime, cavolo cappuccio viola, e pistacchi. È proprio qua che ti aspetta”. Il terzo contenuto (sempre in termini di copertura e mi piace) utilizza un approccio ancora differente: “Specchio, servo delle mie brame... chi è la più buona del reame? Per noi non ci sono dubbi: la mousse al cioccolato fondente con cuore alla nocciola igp del Piemonte e base di croccante alla nocciola le batte tutte!”.

Come è possibile osservare da quanto appena affermato, anche in questo caso tipologie di approcci diversi al copywriting non giustificavano, in termini di like e copertura, la preferenza verso l'uno o l'altro da parte dei follower, pertanto si è mantenuto questo rapporto nella gestione dei contenuti.

Nella Fig. 4.5 seguente invece, viene riportata parte dei contenuti Instagram condivisi nel periodo di dicembre. Per il copy dei contenuti è stata seguita la “regola” dei terzi già implementata precedentemente: l'obiettivo è stato quello di aumentare il traffico sulla pagina aziendale utilizzando dei tris di post che, oltre ad aumentare la curiosità dell'utente, hanno generato un impatto visivo notevole e distintivo della pagina.

Fig. 4.5-I contenuti della pagina Instagram dicembre 2020



FONTE: Instagram Panificio Vissani, visualizzazione da mobile

Inoltre, è stata avviata per natale 2020 una collaborazione con un noto ristorante inserito all'interno della Guida Michelin 2021, il Casolare dei Segreti di Treia, lanciata principalmente sul social Instagram. Il ristorante ha sviluppato un proprio packaging e venduto i prodotti a nome proprio, ma la realizzazione del prodotto è stata effettuata dal Panificio Vissani, il cui logo è stato inserito nel packaging del Casolare. È stato realizzato un piccolo video (al centro dei contenuti Instagram nella parte sinistra della Fig. 4.5) presso uno studio di editing, l'Editing Studio di Corridonia (MC), in cui viene ripreso il titolare Andrea Vissani e i componenti del ristorante che curano le fasi di lavorazione del panettone. Il video realizzato ha una durata breve media (30 secondi), e viene data enfasi particolare alla cura del prodotto e delle materie prime. La musica di sottofondo accompagna l'utente nella visione.

Il Panificio Vissani, grazie a questa collaborazione, ha potuto giovare di una pubblicità gratuita per il proprio marchio, le campagne di ADV e di Social Media Marketing sono state realizzate dal

ristorante, mediante i propri canali di comunicazione. Grazie al cortometraggio e all'inserimento del logo aziendale sul packaging del prodotto l'impresa ha potuto accrescere la propria visibilità anche e soprattutto per nuovi contatti, seppur facendo leva sui contenuti del partner, di fatto sfruttando la notorietà, in ambito social e non solo, del Casolare dei Segreti.

4.5-La Social Media ADV

Il piano editoriale sviluppato per ottobre e novembre è stato molto importante per pubblicare e testare diverse tipologie di contenuti, sia organici che a pagamento, in modo da identificare quelli più o meno graditi e la tipologia di *copywriting* più appropriato alla tipologia di utente.

Su Facebook ed Instagram sono stati utilizzati sia post organici che a pagamento, al fine di ottenere visibilità, farsi conoscere anche da nuovi *lead*, ma anche per presentare le nuove proposte del Natale 2020 (*consideration*), al fine di influenzare le decisioni di utenti già in portafoglio. Nella fase di acquisto le piattaforme sono state fondamentali per la gestione dell'ordine dei clienti, il supporto al consumo di determinati prodotti.

Al fine di iniziare ad utilizzare gli strumenti di Social ADV, sono stati messi in evidenza nel periodo ottobre-novembre circa 10 post, con un budget di 20 euro. L'utilizzo del post in evidenza, seppur utilizzando un budget molto basso, ha molta efficacia: su Facebook in particolare risulta complicato fronteggiare l'*overload* informativo e raggiungere un elevato numero di utenti, con una piccola somma è possibile dare maggiore visibilità ai contenuti sui quali si vuole puntare. Grazie all'utilizzo di questa prima forma di social ADV l'impresa è riuscita a raddoppiare la copertura dei propri contenuti, passando da una media di 350 utenti raggiunti con un post organici, fino ai quasi 800 tramite post in evidenza a pagamento.

Nel periodo natalizio sono stati incrementati i post a pagamento, diffusi sia su Instagram che su Facebook. Per il *copy* dei post è stata fatta maggiore enfasi sull'azione dell'utente, al fine di incoraggiare l'acquisto di prodotti via social o l'ordine in negozio o via telefono. La raccolta di foto sottostante, riportata in Fig. 4.6, è stata pubblicata sulla pagina Facebook e sulla newsfeed Instagram per 7 giorni, dal 10 al 17 dicembre, al fine di aumentarne la visibilità.

Affianco invece viene riportata la grafica sviluppata per lanciare il servizio della consegna a domicilio, gratuita in provincia di Macerata, e la possibilità di spedire il pacco. Le stesse inserzioni sono state pubblicate sulla pagina Instagram, con l'obiettivo di portare traffico sulla pagina

aziendale. La grafica dei contenuti social ha seguito quella del packaging sviluppato per il panettone.

Fig. 4.6-Due delle inserzioni lanciate su Facebook ed Instagram a dicembre 2020



FONTE: Facebook Panificio Vissani, 2021.

Per quel che concerne il post relativo al lancio del panettone è stato impostato come obiettivo l'aumento della visibilità ed impostato il budget di 30 euro. Per la selezione del pubblico di destinazione degli annunci è stato impostato il pubblico con età compresa tra 25 e 65 anni, con i seguenti criteri di corrispondenza: persone a cui piace Panificio Vissani e amici delle connessioni, amici delle persone connesse a Panificio Vissani. Sempre riguardo il pubblico, sono stati selezionati i profili entro 25 km dal raggio di Appignano, come da composizione del pubblico osservabile dagli *Insight*. Il copy utilizzato è stato il seguente: "Questo è il PANETTONE che non dimenticherai!

Antica ricetta tradizionale tramandata di generazione in generazione

-Oltre 14h di lievitazione naturale

-Solo materie prime di altissima qualità

Scopri il Soffice Gusto della Tradizione

Trovi il nostro panettone al PANIFICIO VISSANI

Borgo XX Settembre, 52 – Appignano oppure puoi richiederlo chiamandoci al 0733 57290: te lo consegniamo a domicilio o lo spediamo a chi vuoi tu!”.

Il contenuto del post riporta alcune delle informazioni relative alle procedure di lavorazione del prodotto e viene indicato dove e come poterlo ordinare, il *trade-off* “Il soffice gusto della tradizione” è stato sviluppato insieme all’imprenditore e ai referenti dell’impresa per descrivere i valori, la tradizione e l’artigianalità del prodotto, ed è stato inserito anche nel packaging relativo al panettone 2020, al fine di mantenere un’immagine coerente anche secondo questo *touchpoint*. Dai dati *Insight* di Facebook Business Manager sono stati ottenuti i seguenti risultati: raggiunta una copertura di oltre 5800 utenti, 565 interazioni (il numero di reazioni, commenti, condivisioni e clic sul post) con i contenuti, 127 reazioni/likes.

Il secondo post invece, sulla destra dell’immagine, rappresenta il contenuto condiviso per lanciare il servizio della consegna gratuita dei cesti natalizi in provincia di Macerata e per testare l’appetibilità della spedizione in tutta Italia a amici o parenti lontani. Nel contenuto del post è stato inserito l’elenco di prodotti natalizi da poter inserire nel cesto o pacco regalo, con una *call to action* focalizzata all’ordine via telefono o offline nel punto vendita. In questo caso, nella realizzazione dell’inserzione è stato selezionato come obiettivo di ricevere più messaggi sulle piattaforme di messaggistica Facebook e Instagram, allargando al pubblico fino a 40 km dalla posizione del panificio.

È stata impiegata una somma di 20 euro, il contenuto è stato messo in evidenza per 7 giorni, dal 15 al 22 dicembre, sono stati raggiunti oltre 1600 utenti e sono state ottenute 85 interazioni con il post. In totale sono stati utilizzati 5 post a pagamento, per i quali è stato impiegato un budget di 100 euro per Facebook ed Instagram.

Data la poca praticità con il mezzo, è stato possibile testare i vantaggi della Social ADV ed analizzare la tipologia di contenuti più apprezzati dagli utenti. I contenuti a pagamento sono stati focalizzati sui diversi prodotti dell'impresa del periodo: le due tipologie in Fig. 4.6, il pandoro, il packaging del prodotto, il panettone al pistacchio.

Sarà necessario utilizzare sempre più gli strumenti dell'ADV online, anche e soprattutto attraverso campagne di sponsorizzazione, al fine di aumentare la visibilità e l'*awareness* del marchio anche per utenti dei paesi limitrofi.

4.6-Iniziative relative al packaging dei prodotti e nuovi servizi offerti

Per il panettone Panificio Vissani, come si è già avuto modo di vedere, è stato sviluppato un nuovo packaging, che ha orientato anche la grafica dei contenuti social. È stato sviluppato il *trade off* “Il soffice gusto della tradizione”, inserito all’interno dei contenuti sponsorizzati. La sinestesia “il soffice gusto” fa riferimento all’esperienza di percezione simultanea connessa o associata al prodotto, vi è un’interazione e sovrapposizione spontanea e incontrollata di più sensi, il tatto ed il gusto relativi al consumo del panettone. La “tradizione” invece rimanda alla storia del panificio e contraddistingue le procedure di lavorazione, la cura dei materiali utilizzati per la produzione.

Per dare maggiore risalto alla tradizione artigianale è stato sviluppato un biglietto da inserire all’interno della confezione del panettone. Utilizzando la tecnica dello *storytelling* è stata creata una storia del panettone (orientata secondo il “suo” punto di vista), al fine di coinvolgere il cliente nel mondo e nei valori del panificio, facendo leva su alcuni concetti in particolare: la tradizione di famiglia, le sensazioni associate al consumo del panettone, la cura delle lavorazioni, le emozioni connesse all’attività del Panificio. Nel retro dello stesso biglietto, è stata inserita una piccola foto del panettone, i riferimenti social dell’impresa, e l’invito a seguire le pagine e a taggare il panificio con i prodotti natalizi.

In questo modo è stata incoraggiata l’azione del cliente, in un’ottica di post vendita e la pubblicità gratuita attraverso la condivisione di stories e post, stimolando il consumatore. Il cliente in questo modo partecipa all’attività dell’impresa. È importante sollecitare l’*engagement* dei clienti attuali al fine di fidelizzarli e fare in modo che essi diventino degli “sponsor” gratuiti per il panificio stesso.

Nella Figura sottostante, 4.6, viene riportata la grafica fronte e retro del biglietto inserito all’interno del packaging per il panettone.

Fig. 4.6-Il biglietto da inserire all’interno del packaging del panettone

La prima volta che sono spuntato dal laboratorio del **Panificio Vissani** è stato circa 50 anni fa. Era il **1970** e ancora ricordo il sorriso di papà Medeo mentre mi guardava stare immobile lì, sul suo bancone da lavoro, quasi fossi una piccola opera d'arte. Era uno di quei sorrisi belli belli, di quelli che gli occhi brillano così tanto che la luce riesci a vederla anche a km di distanza.

Era felice, papà Medeo. Dopo mesi di prove, tentativi, ricette scritte, cancellate e riscritte finalmente ci era riuscito: aveva creato il **Panettone artigianale perfetto per portare il dolce profumo del Natale nelle case del piccolo borgo di Appignano**. Dovete sapere che qui in città la precisione e la voglia di far bene ce l'abbiamo nel sangue (sarà per questo che le nostre ceramiche sono famose in tutta Italia?). E la mettiamo in tutto quello che facciamo. In questi anni papà Medeo non ha mai smesso di scrivere e riscrivere ricette. Neanche quando ad aiutarlo sono arrivati i rinforzi.

E la stessa emozione che ho visto la prima volta nei suoi occhi, oggi la ritrovo nel lavoro di chi ogni giorno mette le "mani in pasta" per realizzare i vostri piccoli momenti di lenta felicità.

Qui al calduccio del laboratorio del forno, intanto, io passo il tempo a sbirciarvi, mentre aspetto a testa in giù di raffreddarmi un po', prima di tuffarmi nella scatola. Durante le **oltre 14h di lievitazione naturale** che mi hanno fatto diventare soffice come una navoletta, mi è piaciuto tantissimo origliare e sentirvi raccontare a chi sta al banco come è andata la giornata mentre ordinate i vostri dolci preferiti. Ed è stato bello catturare i vostri sorrisi appena entrate e vedete qualche novità che non avete mai assaggiato. Oggi, quando taglierete la vostra prima fetta e finalmente ci conosceremo, scoprirete che lì dentro, in mezzo a quel mio impasto a lievitazione naturale, nascosto tra la farcitura, c'è **tutto l'Amore per la tradizione artigianale di papà Medeo, che dal**

1970 non ha mai smesso di essere la nostra fonte di ispirazione.

Ad ogni morso ritroverete la bontà di quella **antica ricetta di famiglia**, fatta di pochi e semplici ingredienti, scelti uno ad uno tra le migliori materie prime e lavorati con passione e dedizione. È per un attimo vi sembrerà di tornare bambini e di riprovare quel misto di emozione ed euforia di quando aspettavate la mattina di Natale per scartare tutti i regali.

Mi chiamano semplicemente Panettone. Ma, in fondo, sono il racconto di una **bellissima storia d'amore e dolcezza**. Perché non parlare di amore a Natale è come non mangiare le ultime briciole rimaste nell'incarto. Non lo fareste mai, vero?



PANETTONE
Il soffice gusto della tradizione

Seguici su
Facebook e Instagram

Scatta una foto al tuo Panettone e condividila come stories menzionando **@panificio_vissani**

Una sorpresa ti aspetta al panificio!

Borgo XX Settembre n. 56
Appignano • MC
0733 57290



VISSANI
1970

FONTE: elaborazione personale, 2021

È stato sviluppato invece, per gli altri prodotti natalizi, un packaging trasparente per alimenti, al fine di far visualizzare visivamente al cliente il prodotto. Sono stati acquistati diversi formati, adattati a seconda dei diversi prodotti artigianali realizzati, come cioccolatini sfiziosi, torroni, cookies, creme spalmabili. Per il confezionamento, sono stati utilizzati degli sticker con il logo dell'impresa e dei fondi sempre personalizzati.

Per andare incontro alle esigenze della clientela, in relazione alle difficoltà causate dalla pandemia, l'impresa ha deciso di garantire la consegna gratuita ai clienti in provincia di Macerata.

Inoltre è stato inserito il servizio delle consegne in tutta Italia, con ordine effettuabile via Facebook, Instagram o Whatsapp, al fine di testare l'appetibilità della nuova proposta.

L'impresa ha l'obiettivo di inserire, per Pasqua 2021, la piattaforma Shop e sta già lavorando su prodotti non deperibili, confezionabili e di stagione da poter inserire all'interno della piattaforma.

La gestione in maniera preventiva e secondo un'ottica strategica delle azioni ed iniziative da intraprendere, sugli elementi da considerare quali ad esempio il packaging, ha permesso all'azienda di seguire una logica integrata, organizzata, i contenuti social sono stati allineati alla grafica del packaging, al fine di garantire un'esperienza *seamless* al cliente.

4.7- Risultati ottenuti

Le pagine Facebook ed Instagram sono passate, tra ottobre 2020 e febbraio 2021, da un numero di follower rispettivamente di 600 e 800, a 880 like su Facebook e 1100 follower su Instagram.

Sebbene i numeri siano in crescita, ci sono ancora ampi margini di crescita e miglioramento. Di seguito, in fig. 4.7, viene riportato il report delle tendenze sui contenuti relativi al trimestre considerato (ottobre-novembre-dicembre).

Fig. 4.7-Report delle tendenze sui contenuti ottobre-dicembre 2020



FONTE: report Facebook Business Panificio Vissani, 2021

Come è possibile osservare dalla figura, la gestione dei contenuti attraverso un'attenta pianificazione e programmazione ha consentito all'impresa di aumentare considerevolmente la copertura delle proprie pagine social. I contenuti della pagina Facebook hanno raggiunto una

copertura di oltre 12.000 utenti nel trimestre considerato, quelli di Instagram invece oltre 4.100. Lo strumento del piano editoriale, il rapporto di continuo confronto e collaborazione tra tutti i membri dell'impresa, ha permesso di gestire i contenuti social in un'ottica strategica, basandosi sugli obiettivi dell'impresa e sulle informazioni in suo possesso.

Nella pagina Facebook sono stati 68 i contenuti condivisi, con una media di quasi 5 post settimanali, tra post organici e a pagamento, mentre nella pagina Instagram 57, dunque 4 post a settimana. La condivisione di contenuti in maniera costante e programmata con i propri seguaci ha permesso di rafforzare il rapporto con gli utenti che già seguivano le pagine ed incrementare la *brand awareness* per i clienti che invece non la conoscono. In questo modo è stato possibile garantire un'adeguata presentazione al vario mix di prodotti dell'impresa e calendarizzare i contenuti in base alle festività imminenti.

La pagina Instagram Panificio Vissani ha una media like di 50 e a febbraio, l'engagement rate calcolato tramite la piattaforma Ninjanalytics.com è pari al 4,24 %. Viene calcolato facendo la media like e commenti degli ultimi 12 post (escluso il più recente) diviso il numero totale dei follower. Il tasso di coinvolgimento di Instagram misura la capacità del marchio di connettersi con il suo pubblico. Markerly⁴ ha constatato che un profilo tra i 1000 e i 3000 followers registra un engagement rate dell'8%, mentre un account seguito da oltre 10.000 utenti scende al 4%, fino all'1,7% di un profilo con 1 milione di fan. Il tasso ER della pagina pertanto può essere ancora migliorato.

Fondamentale è stato il ruolo del packaging, in quanto i contenuti social hanno seguito tutti la stessa grafica, al fine di offrire un'immagine coerente nei diversi canali online e offline.

L'approccio dello *storytelling* utilizzato per la realizzazione del biglietto all'interno del panettone ha permesso di trasportare il cliente all'interno del mondo del panificio, e ha fatto emergere i valori

⁴ Markerly è un'agenzia americana, con sede a Austin, Texas, che aiuta e supporta le imprese nel lancio di campagne con social media influencer nelle principali piattaforme (Instagram, YouTube, Vine, Snapchat, Blogs, Pinterest). L'impresa è specializzata nel tracciamento e nell'identificazione di Social Media Influencer.

dell'impresa, la tradizione, la passione, l'artigianalità, la cura delle materie prime. Nel retro dello stesso era presente una *call to action* a seguire i profili social dell'impresa e a condividere stories taggando il profilo del panificio: nel periodo tra il 20 e il 27 dicembre sono state condivise dai *follower* dell'impresa 35 *stories* con i prodotti dell'impresa, contribuendo ad incrementare la visibilità dei prodotti dell'impresa.

Di seguito, in figura 4.8, viene riportato il report elaborato da Facebook Business Manager relativamente alle inserzioni di dicembre 2020.

Fig. 4.8-Report delle inserzioni su Facebook ed Instagram dicembre 2020

Nome della campagna	Budget gruppo di inserzioni	Risultati	Copertura	Impressioni	Costo per risultato	Importo speso (EUR)
Post: "Te lo ricordi il tuo primo appuntamento? "	15	53	540	2184	0,283018	15
Post: "Questo è il PANETTONE che non dimenticherai! "	30	254	5414	12424	0,11811	29,99
Post: "Quest'anno riempi di dolcezza il Natale delle..."	20	85	1346	3081	0,235294	20
Post: "Carico di dolcezza in arrivo!"	20	86	1606	2708	0,232558	20
Post: "Per una volta, per vedere le stelle non serve..."	15	40	1072	1411	0,375	15

FONTE: Facebook Business Manager Panificio Vissani, 2021.

In ogni tipologia di contenuto è stato selezionato l'obiettivo di aumentare l'interazione con i post, al fine di incrementarne la visibilità. Sono stati ottenuti 518 interazioni totali grazie ai contenuti a pagamento, è stata ampliata notevolmente la copertura dei post, questi hanno raggiunto quasi

10.000 utenti almeno una volta. Molte di più sono le impression, che fanno riferimento al numero di volte che le inserzioni sono state visualizzate nello schermo, sono il doppio della copertura. Seppur utilizzando un budget ancora limitato e degli strumenti basilari di social ADV è stato possibile osservare un notevole impatto in termini di visibilità derivante dall'utilizzo di contenuti a pagamento. Saranno incrementati gli investimenti in social ADV, anche e soprattutto sfruttando i dati a disposizione sugli utenti.

Il pubblico attuale, secondo quanto emerge dai dati *Insight*, è costituito per lo più da donne: nella pagina Instagram i *follower* appartengono per lo più alla fascia 25-44 anni (il 60% dei follower totali), mentre Facebook ha una composizione più distribuita, il 20% dei seguaci ha tra 25-34, il 19% tra 35-44, il 18% tra 45-54 anni. L'impresa dovrà sempre più considerare le opportunità della Social ADV e attivare campagne di sponsorizzazione che facciano leva sulle informazioni in suo possesso e sui dati a disposizione.

Sebbene sia difficile, nel caso il marchio sia sprovvisto di shop online, misurare direttamente l'impatto della campagna di comunicazione social per metterlo in relazione con il totale delle vendite, l'impresa, nonostante le difficoltà legate alla pandemia, è riuscita ad ottenere degli ottimi risultati nel periodo natalizio, migliorando le performance dell'anno 2019.

In totale l'impresa ha realizzato e venduto oltre 500 panettoni artigianali nei vari gusti, tradizionale, cioccolato e pistacchio, di fatto raddoppiando i numeri dell'anno precedente. 200 di questi sono stati venduti tramite la collaborazione con il Casolare dei Segreti⁵. È stato molto utile il supporto dei social media, in particolare Facebook, Instagram e Whatsapp, per la prenotazione degli stessi, al fine di non lasciare nessun cliente scontento ed incrementare il rapporto di fiducia con il marchio. L'impresa ha, per il primo anno, prodotto i pandori, per un totale di circa 100 unità. Sono stati esauriti in pochi giorni dopo il lancio sui social media. Sono stati commissionati e realizzati oltre 150 pacchi natalizi da titolari di aziende locali o privati, di cui l'80% consegnati a domicilio

⁵ In riferimento alla collaborazione presentata nel Par. 4.4

all'interno del comune o in quelli limitrofi, a testimonianza dell'apprezzamento per il servizio offerto.

Discreti risultati sono stati ottenuti anche relativamente al nuovo servizio introdotto, quello della spedizione a domicilio in tutta Italia dei prodotti per amici o parenti lontani. In totale sono state effettuate 5 spedizioni, per un valore totale di 300 euro circa, un risultato modesto, se si considera che per la prima volta l'impresa ha fornito un servizio simile.

4.8-Sfide, fattori critici di successo e prospettive future

Il Panificio Vissani è un'attività a gestione familiare di piccola dimensione, pertanto l'utilizzo di un approccio strategico, che fosse basato sugli obiettivi che essa intende perseguire, ha comportato un significativo cambio di mentalità.

Le sfide affrontate dall'impresa nella definizione delle attività legate ai social media fanno riferimento ad una serie di elementi:

-necessità di un cambiamento culturale nell'organizzazione, con focus principale sul cliente e sulle sue esigenze. I social media, come si è osservato nel paragrafo 3.1, rappresentano oggi uno dei touchpoint prioritari per la relazione impresa-cliente, pertanto risulta fondamentale per i marchi essere presenti su tali piattaforme e comprendere come ed in che modo i social media intervengono nel *customer journey* del cliente, tenendo in considerazione che ciascun cliente ha caratteristiche e comportamenti profondamente differenti in relazione a tali strumenti;

-scarsa conoscenza delle caratteristiche delle piattaforme social: sebbene l'impresa avesse già attivato il proprio account business su Instagram e Facebook, l'imprenditore non distingueva i contenuti all'interno delle piattaforme, inoltre venivano utilizzati degli strumenti (es. hashtag) non appropriati. Il supporto di una figura esterna ha permesso di trasmettere ai dipendenti le proprie conoscenze riguardo le caratteristiche e le potenzialità delle piattaforme social, al fine di utilizzarle al meglio, anche in un'ottica di Social ADV;

-difficoltà di misurazione e monitoraggio dei risultati, sia per post organici che a pagamento: gli imprenditori, specialmente nel caso di imprese di piccole dimensioni come il Panificio Vissani, sono scettici riguardo l'utilizzo dei social media, in quanto, se sprovvisti di una vetrina virtuale, difficilmente riescono a misurare i risultati delle proprie campagne. Il social media manager ha avuto il compito di supportare l'impresa per la definizione dei KPI derivanti dall'attività di Content Marketing, al fine di superare questo "scoglio" e orientare l'intera organizzazione al raggiungimento degli obiettivi definiti;

-passaggio dalla sola vetrina fisica a quella virtuale: l'adozione in ottica strategica dei social media non solo come canale di comunicazione, ma anche come canale di vendita, rappresenta un cambio di paradigma fondamentale, ma non semplice da comprendere all'interno di realtà di piccole dimensioni come il Panificio Vissani. L'adozione di nuovi strumenti e piattaforme, come il Facebook Shop o l'e-commerce, possono aiutare a mantenere un rapporto di fiducia con il cliente e ad incrementare l'immagine del panificio al di fuori del comune di appartenenza.

Sebbene l'attività di content marketing e social media marketing sia in continuo divenire e ancora limitata dal punto di vista dei numeri, è possibile evidenziare diversi fattori critici di successo relativamente al caso analizzato:

-il ruolo centrale del *commitment* e della convinzione del vertice aziendale sull'importanza delle piattaforme come *touchpoint* fondamentale nella relazione cliente-impresa, al fine di trasmettere al cliente finale una cultura orientata al digitale e incentrata sulle sue esigenze, sollecitate dalle difficoltà della pandemia;

-l'orientamento a lungo termine: l'attività di content marketing e social media marketing necessita di una visione a lungo termine, che abbia origine dagli obiettivi che l'impresa intende perseguire mediante tali canali. Gli obiettivi iniziali e l'attenta pianificazione dei contenuti in base alle *buyer persona* di riferimento sui vari canali, oltre ad orientare l'organizzazione e i responsabili sui rispettivi compiti e responsabilità, aiutano l'impresa a ragionare secondo un'ottica strategica;

-proattività rispetto alle difficoltà causate dalla pandemia: come si è visto, l'impresa ha saputo rispondere in modo reattivo alle nuove esigenze manifestate dai consumatori in seguito alla pandemia da Covid-19, utilizzando delle modalità e degli strumenti di comunicazione tradizionalmente meno sfruttati. È stato ampliato il servizio della consegna a domicilio ed inserito un canale Whatsapp dedicato interamente alla ricezione e gestione degli ordini;

-il supporto di una figura giovane, vivace in termini di idee e volenterosa che conosca le tematiche del Social Media Marketing, comprenda le caratteristiche delle piattaforme e trasmetta le proprie conoscenze al team interno all'impresa;

-il confronto continuo tra i membri dell'impresa: per pianificare in modo adeguato i contenuti da veicolare e trasmettere una cultura orientata alla distribuzione di contenuti rilevanti e pertinenti per il consumatore è necessario fare periodicamente un punto della situazione, al fine di comprendere gli errori commessi, progettare in anticipo prodotti ed iniziative da avviare, allineando l'intero team al perseguimento degli obiettivi.

L'impresa sta lavorando da gennaio 2021 per l'apertura del Facebook shop in vista delle festività pasquali, con l'obiettivo di spedire i propri prodotti in tutta Italia, mantenendo comunque i tratti caratteristici degli stessi: prodotti ricercati e a KM0, lavorazioni artigianali, tradizione marchigiana tramandata di generazione in generazione.

L'utilizzo di questa piattaforma permetterà all'impresa di essere raggiungibile in ogni momento, sia online che offline, la presenza sui canali digitali dovrà seguire necessariamente un'ottica omnicanale ed integrata, al fine di far vivere al cliente un'esperienza sempre più coerente nelle diverse piattaforme.

CONCLUSIONE

L'online, come confermato dai recenti report WeAreSocial riportati nei capitoli 1 e 2, è sempre più utilizzato dai consumatori, in qualsiasi momento della giornata e per qualsiasi sua necessità, il mobile è diventato lo strumento principale per l'accesso ai servizi internet. Molti *retailer* hanno iniziato ad utilizzare le piattaforme social e i canali digitali per la prima volta durante il periodo della pandemia, spinti dalla necessità di mantenere un contatto con la clientela di riferimento e cercare di contenere le perdite. Molti di questi, come l'Orto di Jack, hanno riconvertito la propria attività (Casadei, 2020), trasformando l'attività da B2B a B2C; alcune botteghe alimentari e negozi di vicinato hanno aderito a iniziative comunali per l'incentivazione delle consegne a domicilio e dello shopping online; alcuni, come il Forno Brisa, hanno deciso autonomamente di sviluppare il proprio canale *ecommerce* e/o aprire il Facebook ed Instagram shop, dando la possibilità ai clienti di ordinare in qualsiasi momento i prodotti di riferimento su Facebook ed Instagram o via Whatsapp (Maci, 2020).

Nonostante le rilevazioni dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, promosso dal Politecnico di Milano, dimostrano un crescente interesse per le tematiche digitali da parte delle imprese italiane, il *Digital Maturity Score* certifica che ancora molto c'è da fare.

Le principali difficoltà, secondo gli studi di Eggers, Alford, Kallmunzer e Peters e le rilevazioni dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI fanno riferimento alla mancanza di competenze e di una cultura digitale, all'assenza di una strategia digitale stabilita dal management e dal vertice aziendale e alla scarsa conoscenza dei mezzi e delle tecnologie a disposizione.

Stando alle rilevazioni di Buzzsumo e del Content Marketing Institute, le principali piattaforme utilizzate dalle imprese B2C per la creazione e condivisione di contenuti sul web sono Facebook ed Instagram. La letteratura accademica si è concentrata sull'importanza dei contenuti sui social media al fine di aumentare l'*engagement* del cliente. Rosengreen, Sethuraman, Nordalt, Grewal, per citarne alcuni, hanno evidenziato attraverso i loro studi, riportati nei capitoli centrali dell'elaborato,

l'importanza della progettazione dei contenuti online, i quali devono essere focalizzati non solo sulla vendita pura del prodotto o servizio offerto tramite offerte o promozioni, ma anche e soprattutto finalizzati a creare un rapporto proficuo e duraturo con il cliente, sia per quelli attuali ma soprattutto per quelli potenziali. Un approccio strategico alla creazione e pianificazione dei contenuti online è fondamentale per utilizzare al meglio i social media e le piattaforme online: tale approccio dovrà essere fortemente ancorato agli obiettivi che l'impresa si pone, ai dati *insight* a disposizione e alle caratteristiche del target di riferimento. Le imprese oggi hanno una pluralità di modi per raggiungere target specifici e a costi contenuti, sfruttando gli strumenti della Social ADV. Ciascun'impresa determinerà le metriche di riferimento da monitorare per l'analisi delle proprie campagne, in base alle finalità da perseguire.

Grazie all'analisi del caso del Panificio Vissani è stato possibile raggiungere i seguenti risultati:

- dare una prova certa e pratica di quanto teorizzato nel paragrafo 3.3 da Gerosa, Sali, Lomaestro (2020), mettendo in evidenza le criticità e le opportunità derivanti da una gestione strategica dei contenuti social. L'analisi del caso ha dimostrato che le criticità più rilevanti per le attività di gestione dei social media sono principalmente: la mancanza di una strategia deliberata dal vertice aziendale o dal "management" dell'impresa e la conseguente assenza di una cultura orientata al digitale, la gestione dei social in maniera opportunistica e affidata alla creatività dei dipendenti dell'impresa, la scarsa conoscenza delle caratteristiche del target e dei strumenti social a disposizione;

- mostrare l'importanza dello strumento del piano editoriale per raggiungere obiettivi prestabiliti e monitorare *in itinere* i risultati delle campagne di Social Media Marketing. Un piano editoriale in cui siano riportati i contenuti condivisi, i risultati, e i KPI di riferimento aiuta l'impresa a programmare in anticipo i contenuti e a ragionare secondo una logica integrata ed omnicanale;

- evidenziare la necessità per le imprese sui social media principali, Facebook ed Instagram, di combinare sempre più post organici e a pagamento, creando dei contenuti differenziati a seconda degli obiettivi da perseguire e della fase del *customer journey* in cui possono agire. Con un piccolo budget di 100 euro l'impresa ha raggiunto oltre il triplo di interazioni e copertura per i propri contenuti, a testimonianza delle potenzialità degli strumenti della Social ADV.

L'impresa è attiva da 50 anni e ha alle proprie radici una profonda tradizione familiare artigianale, pertanto questi aspetti potranno essere utilizzati maggiormente nella creazione dei contenuti, secondo un'ottica di *storytelling*. Come affermato da Visconti (2017), il saper fare deve essere necessariamente integrato con il saperlo comunicare, al fine di cogliere appieno le potenzialità offerte dalle piattaforme social.

RINGRAZIAMENTI

Un sentito grazie alla professoressa Federica Pascucci, relatrice di tesi, per aver suscitato in me l'interesse per le tematiche del Social Media Marketing e del Content Marketing durante il suo corso di Fondamenti di marketing digitale. Desidero ringraziarla vivamente anche e soprattutto per il supporto costante, le dritte indispensabili e la sua complicità nella realizzazione di ogni capitolo dell'elaborato.

Ringrazio il Panificio Vissani per avermi dato la possibilità di presentare nel lavoro di tesi un luogo interessante e dinamico, che mi ha permesso di mettermi in gioco e fare un'esperienza che sarà preziosa per il mio futuro. Un grazie particolare va ad Amedeo e Graziella, Simone ed Andrea, Giulia, Virginia, Mirko e Federico.

Ringrazio infinitamente la mia fidanzata Martina, il mio porto sicuro dove rifugiarmi quando il mare è in tempesta o nei momenti di difficoltà, per avermi sempre sostenuto e spinto a dare il massimo. Grazie per essere ogni giorno e sempre più il mio punto di riferimento.

Ai miei genitori e a mio fratello Lorenzo: prima o poi tutte le ansie e le preoccupazioni che vi ho donato dovevano essere ripagate! Senza di voi, tutto questo non sarebbe stato possibile. Un grazie enorme per il supporto economico e psicologico durante questi anni di percorso universitario, mi auguro che questo sia soltanto il punto di partenza per altrettante soddisfazioni in ambito lavorativo.

Un grazie va anche ai miei amici più stretti, Federico, Alessandro, Mattia, Simone, Pietro per avermi, nonostante le difficoltà causate dalla pandemia, aiutato a distogliere la mente nei momenti più intensi.

BIBLIOGRAFIA

- Abraham C., Driver N., Hamelin N., Lipscombe J., Pillai J., Thaichon P. (2020), *Storytelling, the scale of persuasion and retention: A neuromarketing approach*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 55, luglio 2020, articolo 102099
- Adaval R., Wyer R.S. (1998), *The role of narratives in consumer information processing*, “Journal of Consumer Psychology”, Volume 7 Issue 3, 1998, pp. 207-245
- Ahmad M., Ahmed M. Q., Raziq M. M., Wajid A. (2021), *Observing viewers’ self-reported and neurophysiological responses to message appeal in social media advertisements*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 59, marzo 2021, articolo 102373
- Akter S., Hossain M. A., Yanamandram V. (2020), *Revisiting customer analytics capability for data-driven retailing*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 56, settembre 2020, articolo 102187
- Alalwan A.A., Algharabat R., Dwivedi Y.K., Rana N.P. (2017), *Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature*, 2017
- Alford P., Eller R., Kallmünzer A., Peters M. (2020), *Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization*, “Journal of business research”, Volume 112, maggio 2020, pp.119-127
- Altman D., De Ruyter K., Gremler D. D., Grewal D., Huang H. M., Iyer B., Parasuraman A., Rafaeli A. (2017), *The Future of Frontline Research: A Glimpse through the Eyes of Thought Leaders*, “Journal of service research”, 2017
- Anderson C. (2004), *The long tail*, “Wired magazine”, San Francisco (California), 2004
- Ann Ho J., Cheng Xi Aq E., Imm Ng S., Kamal Basha N. (2021), *Searching online and buying offline: Understanding the role of channel-, consumer-, and product-related factors in determining webrooming intention*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 58, gennaio 2021, articolo 102328

Appel G., Grewal L. S., Hadi R., Stephen A. T. (2020), *The Future of Social Media in Marketing*, “Journal of the Academy of Marketing Science”, Volume 48 Issue 1, 2020, pp. 79-95

Appel M., Richter T. (2007), *Persuasive effects of fictional narratives increase over time*, “Media Psychology”, Volume 10 Issue 1, 2007, pp. 113-134

Barakat K. A., Dabbous A. (2020), *Bridging the online offline gap: Assessing the impact of brands’ social network content quality on brand awareness and purchase intention*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 53, marzo 2020, articolo 101966

Baxendale S., MacDonald E. K., Wilson H. N. (2015), *The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration*, “Journal of retailing”, Volume 91 Issue 2, giugno 2015, pp. 235-253

Brem A., Bilgram V. (2015), *The search for innovative partners in co-creation: Identifying lead users in social media through netnography and crowdsourcing*, “Journal of Engineering and Technology management”, Volume 37, 2015, pp.40-51

Brodie R., Glynn M., Hollebeek L. (2014), *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*, “Journal of interactive marketing”, Volume 28 Issue 2, maggio 2014, pp. 149-165

Bruner J. (1990), *Acts of meaning*, Harvard University Press, US, 1990

Casarin F., Collesei U., Vescovi T. (1999), *Disintermediazione e reintermediazione nel commercio elettronico*, Convegno AIDEA, 1999

Cauberghe V., De Veirman M., Hudders L. (2017), *Marketing through instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude*, “International Journal of Advertising”, Volume 36 (5), 2017, pp. 798-828

CBRE (2020), *Dall’esperienza del lockdown emergono nuove esigenze degli utenti*, 05/06/2020

Chang Y. W., Chen J. (2021), *What motivates customers to shop in smart shops? The impacts of smart technology and technology readiness*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 58, gennaio 2021, articolo 102325

che vendono online (+14mila dal 2009), Roma, 06/03/2019

Chefor E., Obilo O. O., Saleh A. (2020), *Revisiting the consumer brand engagement concept*, “Journal of business research”, 11 gennaio 2020, in press

Chong S. M., Cuevas L. M., Ki C. W., Lim H. (2020), *Influencer marketing: Social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 55, luglio 2020, articolo 102133

Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J. (2009), *The consumer decision journey*, “McKinsey quarterly”, Volume 3, 2009, pp. 1-11

De Vries L., Gensler S., Leeﬂang P. S. (2012), *Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing*, “Journal of interactive marketing”, Volume 26 Issue 2, 2012, pp. 83-91

Dessart L., Pitardi V. (2019), *How stories generate consumer engagement: An exploratory study*, “Journal of business research”, Volume 104, novembre 2019, pp. 183-195

Dodson I. (2016), *L'arte del marketing digitale. Guida per creare strategie e campagne di successo*, Editore Apogeo, Milano, 2016

Editore T.C. Brock, pp. 315-341

Eggers F. (2020), *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*, “Journal of business research”, Volume 116, agosto 2020, pp. 199-208

Escalas J.E. (1998), *Advertising narratives: What are they and how do they work*, Editore B. Stern, New York, 1998, pp. 267-289

Escalas J.E. (2004), *Narrative processing: Building consumer connections to brands*, “Journal of Consumer Psychology”, Volume 14 (1–2), 2004, pp. 168-180

- Feiereisen S., Van Laer T., Visconti L. (2019), *Storytelling in the digital era: A meta-analysis of relevant moderators of the narrative transportation effect*, “Journal of business research”, Volume 96, marzo 2019, pp. 135-146
- Flavián C., Gurrea R., Orús C. (2019), *Feeling confident and smart with webrooming: understanding the consumer's path to satisfaction*, “Journal of interactive marketing”, Volume 47, 2019, pp. 1-15
- Frasquet M., Ieva M., Ziliani C. (2021), *Online channel adoption in supermarket retailing*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 59, marzo 2021, articolo 102374
- Grant W.J., Welbourne D.J. (2016), *Science communication on youtube: factors that affect channel and video popularity*, “Public Underst. Sci.”, Volume 25 (6), 2016, pp. 706-718
- Green M.C., Brock T.C. (2006), *In the mind's eye: Transportation-imagery model of narrative persuasion*
- Green M.C. (2006), *Narratives and cancer communication*, “Journal of Communication”, Volume 56 (1), 2006, pp. S163-S183
- Gregori G. L., Pascucci F. (2019), *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato strumenti e strategia*, Editore Franco Angeli, Milano, 2019
- Grewal D., Nordalft J., Roggeveen A. L. (2017), *The Future of Retailing*, Volume 93 Issue 1, marzo 2017, pp. 1-6
- Grewal D., Roggeveen A. L. (2020), *Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management*, “Journal of retailing”, Volume 96 Issue 1, marzo 2020, pp. 3-8
- Han X., Hua L. L., Prentice C. (2021), *A netnographical approach to typologizing customer engagement and corporate misconduct*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 59, marzo 2021, articolo 102366

- He H., Krishen A. S. (2019), *When in enough, enough? Investigating product reviews and information overload from a customer empowerment perspective*, “Journal of business research”, Volume 100, 2019, pp. 27-37
- Ho Yun J., Lee E., Zhang J. (2021), *Brain buzz for Facebook? Neural indicators of SNS content engagement*, “Journal of business research”, In press, gennaio 2021
- Hoekstra J., Leeflang P. S. H. (2020), *Marketing in the era of COVID-19*, “Italian Journal of marketing”, Volume 2020, pp. 249-260
- Hollebeek L. (2011), *Exploring customer brand engagement: Definition and themes*, “Journal of Strategic Marketing”, Volume 19 Issue 7, 2011, pp. 555-573
- Hollebeek L.D. (2011), *Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus*, “Journal of marketing management”, Volume 27 Issue 7-8, 2011, pp. 785-807
- Hollebeek L.D., Macky K. (2019), *Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications*, “Journal of Interactive Marketing”, Volume 45, 2019, pp. 27-41
- Homburg C., Jozic D., Kuehnl C. (2017), *Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept*, “Journal of the academy marketing science”, Volume 45, 2017, pp.377-401
- Huang C.Y., Chou C.J., Lin P.C. (2010), *Involvement theory in constructing bloggers' intention to purchase travel products*, “Tourism Management”, Volume 31 Issue 4, 2010, pp. 513-526
- Ieva M., Ziliani C. (2018), *The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services*, “The TQM Journal”, Volume 30 Issue 5, 2018, pp. 444-457
- Infocamere, Unioncamere (2016), *E-commerce: in 10 anni più che triplicate le aziende* “J. Market.”, 80 (6) (2016), pp. 69-96
- Jacobson J., Gruzd A., Hernández-García Á. (2020), *Social media marketing: who is watching the watchers?*, “Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 53, 2020, pp. 1-12

- Kaplan A. M., Haenliem M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, “Business Horizons”, Volume 53 Issue 1, 2010, pp. 59-68
- Kefi H., Sokolova K. (2020), *Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 53, marzo 2020
- Kozinets R. V. (2002), *The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities*, “Journal of marketing research”, Volume 39 Issue 1, 2002, pp. 61-72
- Kraus S., Roig-Tierno N., Bouncken R. (2019), *Digital innovation and venturing: An introduction into the digitalization of entrepreneurship*, “Review of Managerial Science”, Volume 13 Issue 3, 2019, pp. 519-528
- Krishna A., Cian L., Z. Aydinoglu N.Z. (2017), *Sensory Aspects of Package Design*, “Journal of Retailing”, 2017
- Krishnamurthy S., Kucuk S. (2017), *An analysis of consumer power on the Internet*, “Technovation”, Volume 27, 1-2 2017, pp. 47-56
- Kumar A., Lim H. (2019), *Variations in consumers’ use of brand online social networking: A uses and gratifications approach*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 47, marzo 2019, pp. 450-457
- Leckie C., Nyadzayo M.W., Johnson L.W. (2016), *Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty*, “Journal of Marketing Management”, Volume 32 Issue 5–6, 2016, pp. 558-578
- Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), *Understanding customer experience throughout the customer journey*
- Li C. (2016), *When does web-based personalization really work? The distinction between actual personalization and perceived personalization*, “Computers in Human Behavior, Volume 54 (Suppl. C), 2016, pp. S25-S33

Li Y., Li G., Tayi G.K., Cheng T.C.E. (2019), *Omni-channel retailing: Do offline retailers benefit from online reviews?*, “International Journal of Production Economics”, Volume 218, 2019, pp. 43-61

Maslowska E., Malthouse E.C., Collinger T. (2016), *The customer engagement ecosystem*, “Journal of Marketing Management”, Volume 32 Issue 5–6, 2016, pp. 469-501

McClure C., Seock Y. K. (2020), *The role of involvement: Investigating the effect of brand's social media pages on consumer purchase intention*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 53, marzo 2020, articolo 101975

Mersey R. D., Malthouse E. C., Calder B. J. (2010), *Engagement with online media*, “Journal of Media Business Studies”, Volume 7 Issue 2, 2010, pp. 39-56

Naik P. A., Peters K. (2009), *A Hierarchical Marketing Communications Model of Online and Offline Media Synergies*, “Journal of Interactive Marketing”, Volume 23, 2009, pp. 288-299

Ng I. C., Wakenshaw S. Y. (2017), *The Internet-of-Things: Review and research directions*, “International Journal of research in marketing”, Volume 34 Issue 1, 2017, pp.3-21

Oracle (2016), *Can virtual experiences replace reality? The future role for humans in delivering customer experience*, 2016, pp. 1-19

Osservatorio eCommerce B2C (2020), *ECommerce B2C: la chiave per ripartire*, 13/10/2020, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio eCommerce B2C (2019), *L'eCommerce B2C: il motore di crescita e di innovazione del Retail!*, 28/10/2019, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio Innovazione Digitale nel retail (2020), *Il digitale nel retail per riscoprire prossimità e relazione*, 13/02/2020, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI (2020), *La maturità digitale delle PMI: una scommessa per il Paese*, 12/02/2020, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio Internet Media (2020), *Internet Advertising: fruizione su, monetizzazione giù*, 23/06/2020, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio Mobile B2C Strategy (2019), *A tutto mobile!*, 01/04/2019, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio Omnichannel Customer Experience (2019), *Facciamo strike con l'Omnichannel Customer Experience: abbattere le barriere si può!*, 09/12/2019, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio Omnichannel Customer Experience (2020), *Omnichannel customer experience: il futuro è adesso*, 03/12/2020, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Osservatorio Startup Intelligence (2020), *L'innovazione digitale non va in lockdown: alle imprese cogliere l'effetto startup*, 03/12/2020, Osservatori.net School of Management Politecnico di Milano

Peracchio L.A., Meyers-Levy J. (1997), *Evaluating persuasion-enhancing techniques from a resource-matching perspective*, "Journal of Consumer Research", Volume 24 Issue 2, 1997, pp. 178-191

Prentice C., Han X.Y., Hua L.L., Hu L. (2019), *The influence of identity-driven customer engagement on purchase intention*, "Journal of retailing and consumer services", Volume 47, 2019, pp. 339-347

Roggeveen A. L., Sethuraman R. (2020), *Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions*, "Journal of retailing", Volume 96 Issue 3, settembre 2020, pp. 209-309

Roggeveen A. L., Sethuraman R. (2020), *How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing*, "Journal of retailing", Volume 96 Issue 2, giugno 2020, pp. 169-171

Rosengren S., Singh R. (2020), *Why do online grocery shoppers switch? An empirical investigation of drivers of switching in online grocery*, "Journal of retailing and consumer services", Volume 53, marzo 2020, articolo 101962

Ryu S., Park J. (2020), *The effects of benefit-driven commitment on usage of social media for shopping and positive word-of-mouth*, “Journal of Retailing and Consumer Services”, Volume 55, 2020, articolo102094

Shanahan T., Taylor E. C., Tran T. P. (2019), *Getting to know you: Social media personalization as a means of enhancing brand loyalty and perceived quality*, “Journal of retailing and consumer services”, Volume 47, marzo 2019, pp. 57-65

Shavitt S., Barnes A. J. (2020), *Culture and the Consumer Journey*, “Journal of Retailing”, Volume 96 Issue 1, 2020, pp. 40-54

So K.K.F., King C., Sparks B.A., Wang Y. (2016), *Enhancing customer relationships with retail service brands: the role of customer engagement*, “Journal of service management”, Volume 27 Issue 2, 2016, pp. 170-193

Spence C., Puccinelli N. M., Grewal D., Roggeveen A. L. (2014), *Store Atmospherics: A Multisensory Perspective*, “Psychology & Marketing”, Volume 31, luglio 2014, pp. 472-488

Stern B. (1994), *Authenticity and the textual persona: Postmodern paradoxes in advertising narrative*, “International Journal of Research in Marketing”, Volume 11 Issue 4, 1994, pp. 387-400

Tapscott D. (2011), *Net Generation. Come la generazione digitale sta cambiando il mondo*, Editore Franco Angeli, Milano, 2011

Tilson D., Lyytinen K., Sorensen C. (2014), *Digital infrastructures: the missing IS research agenda. Research commentary*, “Information Systems Research”, 21, 4, 2014, pp. 748-459

Van Laer T., De Ruyter K., Visconti L.M., Wetzels M. (2014), *The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation*, “Journal of Consumer Research”, Volume 40 Issue 5, 2014, pp. 797-817

Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. (2015), *From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing*, “Journal of retailing”, Volume 91, 2015, pp. 174-181

Yadav M. S., De Valck K., Henning-Thurau T., Hoffman D. L., Spann M. (2013), *Social commerce: a contingency framework for assessing marketing potential*, “Journal of interactive marketing”, Volume 27 Issue 4, 2013, pp.311-323

SITOGRAFIA

Agnello A. (2019), Openmindretail.it, *Retail 4.0: la Trasformazione Digitale nel Business Retail*, aggiornato al 05/02/2019, <https://openmindretail.it/retail-4-0-trasformazione-digitale-business-retail/>, ultima consultazione dicembre 2020

Albertin A. (2020), Teknoring.com, *Il settore food ai tempi del Covid: il report di Nomisma*, aggiornato al 21/08/2020, <https://www.teknoring.com/news/agricoltura-e-agroalimentare/food-covid-report-nomisma/>, ultima consultazione dicembre 2020

Antonini S. (2020), Dailyonline.it, *Nielsen: a settembre 2020 investimenti pubblicitari in calo, - 15,9% nei primi nove mesi inclusi gli over the top*, aggiornato al 10/11/2020, <https://www.dailyonline.it/it/2020/nielsen-settembre-2020-investimenti-pubblicitari-calo-159-nei-primi-nove-mesi-inclusi-over-top#:~:text=tel%2002%2D09951210-.Nielsen%3A%20a%20settembre%202020%20investimenti%20pubblicitari%20in%20calo%2C%20%2D15,inclusi%20gli%20over%20the%20top&text=Se%20si%20esclude%20dalla%20raccolta,a%20%2D20%2C3%25.>, ultima consultazione gennaio 2021

Bassi M. (2020), Mark-up.it, *Verso una nuova shopping experience*, aggiornato al 17/06/2020, <https://www.mark-up.it/verso-una-nuova-shopping-experience/>, ultima consultazione dicembre 2020

Ben L. (2020), IlSole24Ore.com, *L'e-commerce salva i negozi alimentari: nei primi 9 mesi 2 milioni di clienti in più*, aggiornato al 27/10/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/l-e-commerce-salva-negozi-alimentari-primi-9-mesi-2-milioni-clienti-piu-ADEq3ay>, ultima consultazione dicembre 2020

Ben L. (2020), IlSole24Ore.com, *La spesa online in Italia vale 2,5 miliardi. Con il lockdown balzo del 55% nell'e-commerce alimentare*, aggiornato al 28/05/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-spesa-online-italia-vale-25-miliardi-il-lockdown-balzo-55percento-nell-e-commerce-alimentare-ADHyfrT>, ultima consultazione dicembre 2020

BigData4Innovation (2020), *Il retail sceglie il digitale: ma sull'analisi dei dati c'è ancora strada da fare*, aggiornato al 17/03/2020, [https://www.bigdata4innovation.it/ricerche-e-](https://www.bigdata4innovation.it/ricerche-e-rapporti/osservatori/il-retail-sceglie-il-digitale-ma-sullanalisi-dei-dati-ce-ancora-strada-da-fare/)

[rapporti/osservatori/il-retail-sceglie-il-digitale-ma-sullanalisi-dei-dati-ce-ancora-strada-da-fare/](https://www.bigdata4innovation.it/ricerche-e-rapporti/osservatori/il-retail-sceglie-il-digitale-ma-sullanalisi-dei-dati-ce-ancora-strada-da-fare/),

ultima consultazione novembre 2020

Boscaro A. (2020), TheEconomy2030.it, *Fra diffidenza e affidabilità, lo stretto sentiero dell'e-commerce*, aggiornato al 09/12/2020, [https://www.techeconomy2030.it/2020/12/09/fra-diffidenza-](https://www.techeconomy2030.it/2020/12/09/fra-diffidenza-e-affidabilita-lo-stretto-sentiero-delle-commerce/)

[e-affidabilita-lo-stretto-sentiero-delle-commerce/](https://www.techeconomy2030.it/2020/12/09/fra-diffidenza-e-affidabilita-lo-stretto-sentiero-delle-commerce/), ultima consultazione dicembre 2020

Cannon C., Orr E., Surane J., Townsend M. (2017), Bloomberg.com, *America's 'Retail Apocalypse' is Really Just Beginning*, aggiornato al 2017,

<https://www.bloomberg.com/graphics/2017-retail-debt/>, ultima consultazione novembre 2020

Caruso L. F. (2019), Digitalbuildingblocks.it, *Com'è cambiato il processo d'acquisto*, aggiornato al 04/12/19, https://blog.digitalbuildingblocks.it/blog/articolo-blog-dbb_processo-dacquisto, ultima

consultazione dicembre 2020

Casadei M. (2020), IlSole24Ore.com, *Consegne a domicilio: botteghe alla riscossa*, aggiornato al 30/03/2020, <https://www.ilssole24ore.com/art/consegne-domicilio-botteghe-riscossa-ADybVnG>,

ultima consultazione dicembre 2020

Casadei M. (2020), McKinsey.it, *La conversione al digitale chiede fiducia*, aggiornato al

01/07/2020, <https://www.mckinsey.it/idee/la-conversione-al-digitale-chiede-fiducia>, ultima

consultazione dicembre 2020

Casaleggio Associati (2020), Casaleggio.it, *L'e-commerce salva i negozi alimentari: nei primi 9 mesi 2 milioni di clienti in più*, aggiornato al 30/10/2020, [https://www.casaleggio.it/news/idee/le-](https://www.casaleggio.it/news/idee/le-commerce-salva-i-negozi-alimentari-nei-primi-9-mesi-2-milioni-di-clienti-in-piu/)

[commerce-salva-i-negozi-alimentari-nei-primi-9-mesi-2-milioni-di-clienti-in-piu/](https://www.casaleggio.it/news/idee/le-commerce-salva-i-negozi-alimentari-nei-primi-9-mesi-2-milioni-di-clienti-in-piu/), ultima

consultazione dicembre 2020

Casali A. (2020), Digital4.biz, *Il retail entra nella Fase 2 e ripensa i modelli di vendita. Dal digitale la spinta decisiva alla ripartenza*, aggiornato al 11/05/2020,

<https://www.digital4.biz/executive/retail-fase-2-strategie-digitale/>, ultima consultazione dicembre 2020

Cavalieriretail.com (2019), *Il digitale nel retail tra presente e futuro*, aggiornato al 26/04/19, <https://www.cavalieriretail.com/il-digitale-nel-retail-presente-e-futuro/>, ultima consultazione dicembre 2020

Cavestri L. (2020), IlSole24Ore.com, *Dall'e-commerce al Covid-19, accelera la crisi del retail*, aggiornato al 25/03/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/dall-e-commerce-covid-19-accelera-crisi-retail-ADgDVoF>, ultima consultazione novembre 2020

Cavestri L. (2020), IlSole24Ore.com, *Per metà delle Pmi la salvezza è l'online*, aggiornato al 18/09/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/per-meta-pmi-salvezza-e-l-online-ADsx1kp>, ultima consultazione gennaio 2021

Corradini F. (2017), GiornaledellePMI.it, *Da zero a cantastorie: introduzione allo storytelling*, aggiornato al 28/03/2017, <https://www.giornaledellepmi.it/da-zero-a-cantastorie-introduzione-allo-storytelling/>, ultima consultazione gennaio 2021

Danziger P. N. (2017), Forbes.Com, *Retail Apocalypse: A Look At What Comes Next and It Isn't Pretty*, aggiornato al 13/07/2017, <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/07/13/retail-apocalypse-what-comes-next/#46fb555c23d4>, ultima consultazione novembre 2020

De Ceglia V. (2020), LaRepubblica.it, *Fisico e online, il negozio è uno solo così vuole il nuovo "omniconsumer"*, aggiornato al 02/06/2020, https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/trend/2020/06/02/news/fisico_e_online_il_negozi_o_unico_cosi_vuole_il_nuovo_omniconsumer_-258266896/, ultima consultazione dicembre 2020

De Ceglia V. (2020), LaRepubblica.it, *Pedroni: "Il futuro passa da digitale, click&collect e store di vicinato"*, aggiornato al 02/06/2020, https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/trend/2020/06/02/news/pedroni_il_futuro_passa_da_digitale_click_collect_e_store_di_vicinato_-258267141/, ultima consultazione dicembre 2020

Di Maggio A., Portinaro A. (2020), Pagamentidigitali.it, *Commercio tradizionale ed eCommerce, come sono cambiati con il Coronavirus*, aggiornato al 21/09/2020,

<https://www.pagamentidigitali.it/ecommerce/commercio-tradizionale-ed-ecommerce-come-sono-cambiati-con-il-coronavirus/>, ultima consultazione dicembre 2020

Fiorentini V. (2017), Webhouseit.com, *How To: come creare un piano editoriale per i tuoi canali social aziendali*, aggiornato al 10/02/2017, <https://www.webhouseit.com/how-to-come-creare-un-piano-editoriale-per-i-tuoi-canali-social-aziendali/>,

ultima consultazione gennaio 2021

Foodweb.it (2020), *Il retail ai tempi della pandemia*, aggiornato al 10/08/2020,

<https://www.foodweb.it/2020/08/il-retail-ai-tempi-della-pandemia/>, ultima consultazione novembre 2020

Gattolin A., Tien S. (2019), Hootsuite.com, *Calendario editoriale dei social media: la guida*

completa, aggiornato al 21/03/2019, <https://blog.hootsuite.com/it/calendario-editoriale-dei-social-media-guida-completa/>, ultima consultazione gennaio 2021

Gay A. (2020), Informazioni senza filtro.it, *Retail apocalypse, perché in Italia non sarà la fine del mondo*, aggiornato al 02/09/2020, <https://www.informazione senza filtro.it/retail-apocalypse-perche-in-italia-non-sara-la-fine-del-mondo/>,

ultima consultazione novembre 2020

Gentili V. (2020), Veronicagentili.com, *I Pubblici Personalizzati di Facebook: come usarli al meglio*, aggiornato al 04/06/2020, <https://www.veronicagentili.com/pubblici-personalizzati-facebook/>,

ultima consultazione gennaio 2021

Gerosa R. (2016), Socialdaily.it, *Social Media per PMI: rischi e opportunità*, aggiornato al

07/04/2016, <https://socialdaily.it/social-media-pmi-rischi-e-opportunita/>, ultima consultazione gennaio 2021

Gfk.com (2020), *Il futuro del Retail nel dopo COVID-19*, aggiornato al 29/05/2020,

<https://www.gfk.com/it/stampa/Il-futuro-del-Retail-nel-dopo-COVID-19>, ultima consultazione novembre 2020

Gianni M. (2020), Digital4.biz, *Innovazione Digitale nel Retail: verso uno store vicino, integrato e consapevole*, aggiornato al 10/03/2020, <https://www.digital4.biz/marketing/innovazione-digitale-nel-retail-verso-uno-store-vicino-integrato-e-consapevole/>, ultima consultazione novembre 2020

Gianni M. (2020), Digital4.biz, *Più digitale nelle strategie di retail marketing: così il Covid-19 ha trasformato lo shopping in negozio*, aggiornato al 02/11/2020, <https://www.digital4.biz/marketing/strategie-di-retail-marketing/>, ultima consultazione dicembre 2020

Granello L. (2018), LaRepubblica.it, *Non solo Peck: così le botteghe alimentari ci salveranno dall'appiattimento del gusto*, aggiornato al 15/02/2018, https://www.repubblica.it/sapori/2018/02/15/news/botteghe_artigiane_rinascita_gastronomia_alta_qualita-188903543/, ultima consultazione novembre 2020

Grolla N. (2020), Linkiesta.it, *Retail Apocalypse. Il declino dei centri commerciali è inesorabile, ma non tutto è perduto*, aggiornato al 12/09/2020, <https://www.linkiesta.it/2020/09/covid-centri-commerciali-crisi/>, ultima consultazione novembre 2020

IAB (2015), Iab.com, *The Native Advertising Playbook. Six native and categories, six marketplace considerations, and IAB recommended disclosure principles*, aggiornato al 06/2015, <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/06/IAB-Native-Advertising-Playbook2.pdf>, ultima consultazione gennaio 2021

Industriaitaliana.it (2020), *Confindustria e Cerved: le pmi italiane andavano già male prima del Covid, nel 2019 persa altra redditività*, aggiornato al 23/07/2020, <https://www.industriaitaliana.it/confindustria-cerved-economia-pmi/#:~:text=Gli%20impatti%20del%20Covid%2D19%20sulle%20pmi%20e%20le%20esigenze%20di%20policy&text=In%20base%20al%20modello%20predittivo,ritornare%20ai%20livelli%20del%202019.,> ultima consultazione gennaio 2021

Infor (2016), Infor.com, *Infor Customer Experience Suite*, aggiornato al 2016, <https://www.infor.com/content/infographic/customer-experience-suite.pdf/>., ultima consultazione novembre 2020

Italiano G. C. (2020), Markup.it, *Digitale e Pmi: uno stato di profonda necessità anche nel retail*, aggiornato al 17/12/2020, <https://www.mark-up.it/lo-stato-dellarte-della-digitalizzazione-pmi-italiane/>, ultima consultazione gennaio 2021

Khoros.com (2021), *The 2021 social media demographics guide*, aggiornato al 2021, <https://khoros.com/resources/social-media-demographics-guide>, ultima consultazione gennaio 2021

Liberatore L. (2020), Mashable.com, *La resilienza delle piccole imprese che hanno affrontato la crisi Covid grazie al digitale*, aggiornato al 2020, <https://it.mashable.com/coronavirus/3763/la-resilienza-delle-piccole-imprese-che-hanno-affrontato-la-crisi-covid-grazie-al-digitale>, ultima consultazione gennaio 2021

Licata P. (2020), Corrierecomunicazioni.it, *Crisi post-Covid, le Pmi italiane accelerano sulla trasformazione digitale*, aggiornato al 17/09/2020, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/crisi-post-covid-le-pmi-italiane-accelerano-sulla-trasformazione-digitale/>, ultima consultazione gennaio 2021

Livelli F. (2020), Leadershipmanagementmagazine.com, *Food Retail & sostenibilità: la sfida continua*, aggiornato al 28/10/2020, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/food-retail-sostenibilita-la-sfida-continua/>, ultima consultazione novembre 2020

Livini E. (2020), LaRepubblica.it, *Tra negozi di quartiere e shopping online, la spesa al tempo del Covid*, aggiornato al 29/04/2020, https://www.repubblica.it/dossier/cronaca/italia-riparte/2020/04/29/news/tra_negozi_di_quartiere_e_tantp_on_line_la_spesa_cambia_al_tempo_del_covid-255179361/, ultima consultazione novembre 2020

Lomaestro G. (2020), Digital4.biz, *Social Media Marketing per le PMI: 5 consigli per creare una strategia efficace*, aggiornato al 30/03/2020, <https://www.digital4.biz/marketing/mobile-e-social/social-media-marketing-pmi-5-consigli-per-creare-una-strategia-efficace/>, ultima consultazione gennaio 2021

Maci L. (2019), Economyup.it, *Che cos'è il retail, come sta cambiando, chi sono i player, quali tecnologie servono per innovare*, aggiornato al 20/11/2019, <https://www.economyup.it/retail/che-cose-il-retail-come-sta-cambiando-chi-sono-i-player-quali-tecnologie-servono-per-innovare/>, ultima consultazione novembre 2020

Maci L. (2020), Economyup.it, *Come far ripartire i negozi nel dopo coronavirus: consegne a casa e digital marketing*, aggiornato al 08/05/2020, <https://www.economyup.it/retail/come-far-ripartire-i-negozi-nel-dopo-coronavirus-consegne-a-casa-e-digital-marketing/>, ultima consultazione dicembre 2020

Maci L. (2020), Economyup.it, *Negozi del futuro, che cos'è la omnicanalità e perché è strategica per il retail*, aggiornato al 30/11/2020, <https://www.economyup.it/innovazione/negozi-del-futuro-che-cose-la-omnicanalita-e-perche-e-strategica-per-il-retail/>, ultima consultazione dicembre 2020

Maestri A. (2015), Ninjamarketing.it, *Andrea Bettini: ecco come anche le piccole imprese possono usare lo Storytelling*, aggiornato al 14/09/2015, <https://www.ninjamarketing.it/2015/09/14/andrea-bettini-ecco-come-anche-le-piccole-imprese-possono-usare-lo-storytelling-intervista/>, ultima consultazione gennaio 2021

Mancini G. (2020), IlSole24Ore.com, *Consumatori sempre più digitali. Per le aziende è il momento di investire*, aggiornato al 31/07/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/consumatori-sempre-piu-digitali-le-aziende-e-momento-investire-ADTgRzg>, ultima consultazione dicembre 2020

Marelli C. (2020), Elledecor.com, *Ecommerce di prossimità, la nuova scoperta che vogliamo portarci nel dopo Coronavirus*, aggiornato al 07/04/2020,

<https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a32063073/spesa-online-negozi-di-vicinato/>, ultima consultazione dicembre 2020

McKinsey&Company (2020), McKinsey.com, *Fast-forward China: 30 ways companies are reactivating business and reimagining the future beyond COVID-19*, aggiornato al 03/07/2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/fast-forward-china-30-ways-companies-are-reactivating-business-and-reimagining-the-future-beyond-covid-19>, ultima consultazione dicembre 2020

McLachlan S., Newberry C. (2020), Hootsuite.com, *Social Media Advertising 101: How to Get the Most Out of Your Ad Budget*, aggiornato al 09/09/2020, <https://blog.hootsuite.com/social-media-advertising/>, ultima consultazione gennaio 2021

Molinu T. (2020), Mffashion.it, *Gucci presenta il progetto digitale Live*, aggiornato al 06/04/2020, <https://www.mffashion.com/news/livestage/gucci-presenta-il-progetto-digitale-live-202006041053331845>, ultima consultazione dicembre 2020

Pitzi M. (2016), Semrush.com, *Come creare un piano editoriale per social media in 3 mosse*, aggiornato al 06/04/2016, <https://it.semrush.com/blog/creare-piano-editoriale-social-media-3-mosse/>, ultima consultazione gennaio 2021

Porretto S. (2020), Nicolaporro.it, *I negozi di vicinato ed e-commerce: il futuro per la vendita dei prodotti agroalimentari di qualità*, aggiornato al 01/05/2020, <https://www.nicolaporro.it/economia-finanza>, ultima consultazione dicembre 2020

Primaonline.it (2020), *L'88% degli italiani usa Internet per informarsi e acquistare, il 12% è 'digital unplugged'. Ecco come cambiano i consumatori*, aggiornato al 27/10/2020, <https://www.primaonline.it/2020/10/27/314658/188-degli-italiani-usa-il-web-per-cercare-informazioni-acquistare-prodotti-o-condividere-opinioni-il-12-e-digital-unplugged-ecco-come-cambiano-i-consumatori/#:~:text=Home%20%3E%20Documenti%20%3E-.L'88%25%20degli%20italiani%20usa%20Internet%20per%20informarsi%20e%20acquistare,%25>

[%20%C3%A8%20'digital%20unplugged'.&text=Pi%C3%B9%20di%20un%20italiano%20su,fasi%20del%20processo%20d'acquisto.](#), ultima consultazione dicembre 2020

Redazione Anes.it (2020), *Forecasts di Zenith: in Italia riduzione adv del -17,7% nel 2020 e del -9,1% a livello globale*, aggiornato al 28/07/2020, <https://anes.it/blog/forecasts-di-zenith-in-italia-riduzione-adv-del-177-nel-2020-e-del-91-a-livello-globale/>, ultima consultazione gennaio 2021

Redazione Fashion Vanityfair.it (2020), *Piquadro: gli acquisti si fanno con i Google Glass*, aggiornato al 15/07/2020, <https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2020/07/15/piquadro-google-glass>, ultima consultazione dicembre 2020

Redazione IlMessaggero.it (2019), *Pmi italiane investono sempre di più sul digital marketing e sui social media*, aggiornato al 15/10/2019,

https://www.ilmessaggero.it/economia/news/pmi_digital_marketing-4799234.html#:~:text=Pmi%20italiane%20investono%20sempre%20di%20pi%C3%B9%20sul%20digital%20marketing%20e%20sui%20social%20media,-Economia%20%3E%20News&text=Il%2051%25%20degli%20intervistati%20sostiene,dal%2074%25%20delle%20micro%20imprese., ultima consultazione gennaio 2021

Redazione Pambianconews.com (2020), *Beni di lusso personali a -23% nel 2020. Ritorno a livelli pre-crisi entro 2023*, aggiornato al 19/11/2020, <https://www.pambianconews.com/2020/11/19/beni-di-lusso-personale-a-23-nel-2020-ritorno-a-livelli-pre-crisi-entro-2023-305135/>, ultima consultazione dicembre 2020

Redazione Pambianconews.com (2020), *Da Moschino shopping in streaming con occhiali 3D*, aggiornato al 28/07/2020, <https://www.pambianconews.com/2020/07/28/da-moschino-shopping-in-streaming-con-occhiali-3d-298549/>, ultima consultazione dicembre 2020

Redazione Pambianconews.com (2019), *La customer experience digitale mette il turbo al retail fisico*, aggiornato al 30/10/2019, <https://www.pambianconews.com/2019/10/30/la-customer-experience-digitale-mette-il-turbo-al-retail-fisico->

[277140/#:~:text=Ma%20l'evoluzione%20digitale%20del,offline%2C%20attraverso%20la%20cosiddetta%20omnicanalit%C3%A0.,](#) ultima consultazione dicembre 2020

Redazione Pambianconews.com (2020), *Retail Usa, nel 2020 previste 25mila chiusure*, aggiornato al 11/06/2020, <https://www.pambianconews.com/2020/06/11/retail-usa-nel-2020-previste-25mila-chiusure-295281/>, ultima consultazione novembre 2020

Redazione Pambianconews.com (2020), *Retail, un negozio su tre non ha ancora riaperto*, aggiornato al 14/07/2020, <https://www.pambianconews.com/2020/07/14/retail-un-negozio-su-3-non-ha-ancora-riaperto-297520/>, ultima consultazione dicembre 2020

Redazione Pambianconews.com (2019), *Trasformazione digitale e cura del cliente trainano i profitti del retail*, aggiornato al 16/10/2019, <https://www.pambianconews.com/2019/10/16/trasformazione-digitale-e-cura-del-cliente-trainano-i-profitti-del-retail-275853/>, ultima consultazione novembre 2020

Redazione PMI.it (2020), *Social Media per aziende: i vantaggi per il business*, aggiornato al 28/12/2020, <https://www.pmi.it/impresa/pubblicita-e-marketing/347885/social-media-per-aziende-i-vantaggi-per-il-business.html>, ultima consultazione gennaio 2021

Sali G. (2020), Osservatori.net, *La maturità digitale nelle PMI: un quadro d'insieme*, aggiornato al 03/03/2020, https://blog.osservatori.net/it_it/maturit%C3%A0-digitale-pmi-quadro-insieme, ultima consultazione gennaio 2021

Sali G. (2020), Osservatori.net, *Marketing e PMI: dai canali digitali le principali opportunità*, aggiornato al 06/03/2020, https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-marketing-digital, ultima consultazione gennaio 2021

Sgambato E. (2020), IlSole24Ore.com, *Cresce solo la spesa per l'alimentare. E le botteghe vanno meglio dei supermercati*, aggiornato al 05/06/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/vendite-dettaglio-cresce-solo-l-alimentare-e-botteghe-vanno-meglio-supermercati-ADy9RpV>, ultima consultazione novembre 2020

Skarabot C. (2016), *Comunicaresocialmedia.it*, *Storytelling nella PMI: emozionare per vendere*, aggiornato al 31/08/2016, <https://comunicaresocialmedia.it/storytelling-nella-pmi-emozionare-vendere/>, ultima consultazione gennaio 2021

Snyder M. (2018), *DCClothesline.com*, *77 Million Square Feet Of Retail Space And Counting – America’s Retail Apocalypse Is Spiraling Out Of Control, 2018 Retail Apocalypse Is Spiraling Out Of Control In 2018*, aggiornato al 2018, <https://www.dcclothesline.com/2018/05/23/77-million-square-feet-of-retail-space-and-counting-americas-retail-apocalypse-is-spiraling-out-of-control-in-2018/>., ultima consultazione novembre 2020

Sproutsocial.com (2020), *The complete guide to social media for small business*, aggiornato al 2020, <https://sproutsocial.com/it/social-media-for-small-business/>, ultima consultazione gennaio 2021

Squaremediaagency.it (2020), *Analisi dei risultati Facebook ADS: 7 metriche chiave*, aggiornato al 27/02/2020, <https://squaremediaagency.it/2020/02/27/analisi-dei-risultati-facebook-ads/>, ultima consultazione gennaio 2021

Starri M. (2020), *WeAreSocial.com*, *DIGITAL 2020. I DATI DI OTTOBRE. GLI UTENTI SOCIAL SUPERANO I 4 MILIARDI*, aggiornato al 22/10/2020, <https://wearesocial.com/it/blog/2020/10/digital-2020-i-dati-di-ottobre-gli-utenti-social-superano-i-4-miliardi#:~:text=Gli%20utenti%20social%20superano%20i%204%20miliardi.,-Matteo%20Starri%20%7C%2022&text=Oltre%204%20miliardi%20di%20persone,suo%20tempo%20utilizzando%20piattaforme%20social>., ultima consultazione gennaio 2021

Starri M. (2020), *WeAreSocial.com*, *REPORT DIGITAL 2020: IN ITALIA CRESCE ANCORA L’UTILIZZO DEI SOCIAL*, aggiornato al 13/02/2020, <https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social>, ultima consultazione gennaio 2021

Stigliano G. (2020), Digital4.biz, *Retail Marketing, il nuovo ruolo del negozio nel customer journey digitale*, aggiornato al 10/09/2020, <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/retail-marketing-il-nuovo-ruolo-del-negozi0-nel-customer-journey-digitale/>, ultima consultazione novembre 2020

Stigliano G. (2020), Digital4.biz, *Retail Marketing, il nuovo ruolo del negozio nel customer journey digitale*, aggiornato al 10/09/2020, <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/retail-marketing-il-nuovo-ruolo-del-negozi0-nel-customer-journey-digitale/>, ultima consultazione dicembre 2020

Teodonio L. (2020), Digital4.biz, *Effetto Covid, crolla la raccolta pubblicitaria. L'Internet Advertising nel 2020 a -14%*, aggiornato al 30/06/2020, <https://www.digital4.biz/marketing/advertising/internet-adv-2020/>, ultima consultazione gennaio 2021

Vitali D. (2020), IlSole24Ore.com, *Covid-19 e sfida digitalizzazione, ultima chiamata per l'Italia*, aggiornato al 29/07/2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/covid-19-e-sfida-digitalizzazione-ultima-chiamata-l-italia-ADauBwg>, ultima consultazione dicembre 2020

Zordan A. (2020), Gamberorosso.it, *Coronavirus. I grandi panificatori spiegano come sono cambiati i consumi di pane*, aggiornato al 08/04/2020, <https://www.gamberorosso.it/notizie/coronavirus-i-grandi-panificatori-spiegano-come-sono-cambiati-i-consumi-di-pane/>, ultima consultazione novembre 2020